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 «**Глобальні стратегії діяльності світових автовиробників**»

здобувача Юзькової Яни Олексіївни _____
(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Громенкова С.В

_____
(підпис)

Робота допущена до захисту перед Екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)
Завідувач кафедри: д.е.н.,професор Столярчук Я.М.

_____
(підпис)

Київ 2023

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**

ПОГОДЖЕНО	**ЗАТВЕРДЖУЮ**
Керівник проектної групи (гарант) освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»	Завідувач кафедри міжнародної економіки
Я.М. Столярчук	Я.М. Столярчук
(підпис) (ініціали, прізвище)	*(підпис) (ініціали, прізвище)*
20____р.	20___р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Юзькової Яни Олексіївни

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Глобальні стратегії діяльності світових автовиробників» **Тему затверджено наказом ректора Університету** від "7" грудня 2022 р . № 536

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

звітності провідних автомобільних компаній, міжнародних організацій, наукових статей та монографій за темою дослідження

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методологічні засади стратегічного планування міжнародних компаній
Розділ 2	Аналітична оцінка стратегій світових автовиробників

Об'єкт дослідження:	Діяльність світових автомобільних компаній
Предмет дослідження:	Особливості розробки та впровадження глобальних стратегій діяльності світовими автовиробниками
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження особливостей глобальних стратегій провідних автомобільних компаній, зокрема аналіз їх підходів до розробки.

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

У розділі 1	Розглянути поняття та сутність, види та форми стратегій міжнародних компаній. Визначити методику та інструментарій розвитку міжнародних компаній
У розділі 2	Проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку світового автомобільного ринку, надати оцінку глобальним стратегіям компаній-лідерів автомобільної галузі.

Завдання підготував

науковий керівник

_____ _____

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____20___р.

Завдання одержав здобувач

_____

(підпис) *(ініціали, прізвище)*

«_____» _____20___р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 62 сторінок, 6 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел з 68 найменувань, додатки.

Глобальні стратегії діяльності світових автовиробників*Об'єктом дослідження* є діяльності світових автомобільних компаній, які мають значний вплив на автомобільний ринок.

Предметом дослідження є особливості розробки та впровадження глобальних стратегій діяльності світовими автовиробниками.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідження особливостей глобальних стратегій провідних автомобільних компаній, зокрема аналіз їх підходів до розробки, виробництва та просування своєї продукції на світовому ринку.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- розглянути теоретико-методологічні засади стратегічного управління міжнародними компаніями
- проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку світового автомобільного ринку, надати оцінку глобальним стратегіям компаній-лідерів автомобільноїгалузі
- охарактеризувати трансформаційні зміни стратегій автовиробників у контексті глобальних викликів і трендів розвитку.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що висновки та пропозиції можуть бути використані для коригування стратегій міжнародних автомобільних компаній.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи 2023

Рік захисту роботи 2023

Ключові слова: стратегії міжнародних компаній; світовий автомобільний ринок; експорт; глобальна стратегія; конкуренція; багатонаціональна компанія; розвиток ринку; злиття та поглинання.

Відгук

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету Міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка»
Юзькової Яни Олексіївни
на тему: «Глобальні стратегії діяльності світових автовиробників»

1. Актуальність теми: Світовий автомобільний ринок – це сегмент світового ринку з надвисоким рівнем глобалізації, транснаціоналізації та конкуренції. Провідні автовиробники являють собою потужні багатонаціональні підприємства, які активно будуть глобальні ланцюги поставок, виступають інвесторами за кордоном, створюють міжнародні альянси, реалізують стратегії злиття та поглинання. Підходи в стратегічному управлінні, які демонструють ці підприємства, акумулюють всі важливі досягнення в сфері міжнародного менеджменту, більше того, практична діяльність цих компаній формує певні тренди та започатковує нові кроки в управлінні діяльністю суб'єктів міжнародного бізнесу. В зв'язку з цим, аналіз їх діяльності та стратегій, що використовуються на глобальному ринку, має важливе значення та актуальність.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: В кваліфікаційній бакалаврській роботі ґрунтовно розглянута сутність стратегічного управління міжнародних компаній, наведена класифікація стратегій, їх основні види. Автором проаналізовано сучасний стан світового автомобільного ринку, основні тренди його розвитку. В роботі аналізується діяльність провідних автовиробників на ключових ринках збуту, систематизована практика злиттів та поглинань на світовому автомобільному ринку.

3. Наявність самостійних розробок автора: Автором на засадах проведеного аналізу визначені напрямки трансформацій стратегій світових автовиробників у контексті глобальних викликів і тенденцій розвитку.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки автора є послідовними і комплексними, рекомендації, що наведені, можуть представляти певний практичний інтерес.

5. Наявність недоліків: В роботі не приділено уваги особливостям стратегії діяльності світових автовиробників в Україні та перспективам розширення їх присутності в нашій країні.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: Загалом, робота може бути допущеною до захисту в ЕК з оцінкою «46» балів.

Науковий керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки
Громенкова С.В.
_____ (підпис)
“ ”_____20__р.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3
РОЗДІЛ 1 . ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ 5
1.1 Поняття та сутність стратегій міжнародних компаній 5
1.2 Види та форми стратегій міжнародних компаній.....7
1.3 Методика та інструментарій розвитку міжнародних компаній 14
РОЗДІЛ 2 . АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ СВІТОВИХ АВТОВИРОБНИКІВ… 19
2.1 Огляд світового ринку авто 19
2.2Аналіз стратегій міжнародних компаній на ключових ринках продажу автомобілів 30
2.3 Стратегії злиття та поглинання у практиці діяльності світових автовиробників…..... 50
2.4 Трансформаційні зміни стратегій автовиробників у контексті глобальних викликів і трендів розвитку.
…….57
ВИСНОВКИ.....63
СПИСОК ДЖЕРЕЛ 65

ВСТУП

Автомобільна промисловість - одна з найбільших і найрозвиненіших галузей у світі на сьогоднішній день. Щороку виробляються мільйони автомобілів різних типів і марок, щоб задовольнити попит споживачів у всьому світі. Глобальні стратегії світових автовиробників є ключовими факторами у формуванні автомобільного ринку. Ці стратегії базуються на різних завданнях, таких як регіональна конкуренція, зміни в політичному та економічному середовищі, технологічні та інноваційні прориви, а також зміна споживчих запитів.

Метою роботи є дослідження особливостей глобальних стратегій провідних автомобільних компаній, зокрема аналіз їх підходів до розробки, виробництва та просування своєї продукції на світовому ринку.

Основним завданнями дослідження є розглянути теоретико-методологічні засади стратегічного управління міжнародними компаніями, проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку світового автомобільного ринку, надати оцінку глобальним стратегіям компаній - лідерів автомобільної галузі, охарактеризувати трансформаційні зміни стратегій автовиробників у контексті глобальних викликів і трендів розвитку.

Об'єктом дослідження є дяльність світових автомобільних компаній, зокрема Toyota, Tesla, Great Wall Motors, General Motors, Volkswagen, Ford та інших, які мають значний вплив на автомобільний ринок.

Предметом дослідження є особливості розробки та впровадження глобальних стратегій діяльності світовими автовиробниками.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань використовують аналіз і синтез, дедукцію і індукцію та узагальненні методи дослідження, такі як аналіз фінансової звітності, маркетингові та конкурентні дослідження, опитування споживачів, аналіз тенденцій та

інших факторів, що впливають на автомобільний ринок. Використання цих методів дозволяє виявити найбільш ефективні стратегії світових автомобільних компаній та розробити рекомендації щодо їх впровадження.

У роботі використанні статистичні та аналітичні дані щодо стратегій автомобільних компаній на міжнародному ринку.

Практична цінність роботи полягає в тому, що висновки та пропозиції можуть бути використані для коригування стратегій міжнародних автомобільних компаній.

Структура роботи має вступ, у першому розділі викладено теоретико-методичні засади стратегічного планування міжнародних компаній, наступний розділ присвячений аналітичній оцінці стратегій міжнародних компаній та їх трансформації у сучасних умовах глобального розвитку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Поняття та сутність стратегій міжнародних компаній

Щоб бути конкурентоспроможними на сучасному глобальному ринку, компанії повинні вміти швидко користуватися сприятливими бізнес-можливостями в усіх куточках світу та оперативно реагувати на зміни, що відбуваються як всередині, так і зовні. Висока конкурентоспроможність підприємства дає підприємству стабільний і високий прибуток та є запорукою його зростання. Така ситуація вимагає чіткого визначення корпоративної місії, бачення шляхів досягнення цієї місії та чіткого розуміння методів конкурентної боротьби. Визначення конкурентних позицій вимагає ретельної оцінки сильних і слабких сторін компанії по відношенню до конкурентів, прогнозування ймовірних політичних, економічних і соціальних змін серед існуючих і потенційних споживачів, а також аналізу впливу нових технологій на практику ведення бізнесу[1].

Підвищення конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку та реалізації управлінських рішень у всіх сферах діяльності, який здійснюється системно, відповідно до обраної довгострокової стратегії розвитку, з урахуванням змін зовнішнього середовища та стану активів підприємства, з внесенням відповідних корективів[9].

У науковій літературі існує багато визначень стратегії, але всіх їх об'єднує уявлення про стратегію як свідомий і продуманий набір норм і правил, які є основою для прийняття стратегічних рішень про майбутній стан організації. Зокрема, на думку І. Ансоффа, "стратегія - це набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності"

О.С. Віханський трактує "стратегію" як якісно визначений у довгостроковій перспективі напрям розвитку організації, який стосується сфери, засобів і форм її діяльності" [3, с. 88]. Виходячи з визначення В.В. Тертички "стратегія - це якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, які необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу та координації її ресурсів" [4, с. 366]. За визначенням М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі "стратегія - це детальний всебічний комплексний план, розроблений для реалізації місії організації та досягнення цілей" [5, с. 696]. На думку О. В. Прокопенко та В. А. Омельяненко, це поняття відображає "систему поглядів і дій, спрямованих на довгострокове зміцнення конкурентних позицій підприємства" [6, с. 39].

Аналіз поняття "стратегія" показує, що погляди на стратегію як українських, так і зарубіжних науковців відображають різні інтерпретації змісту, що свідчить про складність, різноманітність та багатогранність досліджуваного поняття. Узагальнюючи формулювання науковців, можна зробити висновок, що у всіх випадках вони розглядають "стратегію", по-перше, як можливість вирішення певних завдань і досягнення цілей; по-друге, як конкретний план дій, реалізація якого передбачає вибір з набору стратегічних альтернатив та їх координацію для досягнення поставленої мети. Таким чином, стратегія підприємства визначає фактичний напрямок його розвитку, що уможливлює досягнення стратегічних цілей та забезпечує конкурентні переваги на ринку.

Практично всі серйозні компанії сьогодні використовують загальні, портфельні та функціональні стратегії, які іноді дуже схожі, але в більшості випадків відрізняються одна від одної, об'єднані головною особливістю - всі вони спрямовані на розширення бізнесу компанії[7].

Компанія розробляє різні міжнародні стратегії, що забезпечують всебічну основу для виконання основних місій. Існує багато спільного між розробкою конкурентної стратегії в одній країні та конкурентної стратегії в

багатьох країнах. В обох випадках фахівці зі стратегічного планування компанії повинні відповісти на одні й ті ж питання: Який товар та/або послуги компанії краще продавати?

Стратегічний підхід полягає в тому, щоб зосередитися на довгострокових оцінках циклів попиту і пропозиції та номенклатури товарів, що в подальшому в подальшому є основою для вирішення поточних завдань. Всі стратегії повинні також враховувати контрзаходи, що застосовуються країною, обраною для експорту країною, яку обрано як країну призначення експорту. Це збільшення частки високих технологій у сфері наукомістких товарів, розвиток сфери послуг (інжиніринг, продаж ліцензій), загороджувальні тарифи та митні збори[8].

1.2 Види та форми стратегій міжнародних компаній

Аналіз поняття стратегічних міжнародних корпорацій свідчить про існування різних підходів до його наукового розуміння, тому важливо дослідити види та форми стратегій корпорацій.

Стратегічні плани різняться за формою. У той час як деякі організації визначають широкі сфери досліджень, інші структурують свій стратегічний план у вигляді складної ієрархії з пріоритетами високого рівня, пов'язаними з цілями та підцілями. У деяких випадках були додані індикатори або перелік індикаторів для моніторингу прогресу роботи та/або для оцінки впливу дослідження. У деяких дослідницьких проектах тип фінансування дослідження і бюджет були чітко пов'язані з пріоритетами дослідження.

Більша частина міжнародного бізнесу представлена глобальними компаніями, які не мають чіткої національної приналежності і в межах яких відбувається міжнародний рух капіталу. Серед них за масштабами своєї діяльності домінують багатонаціональні компанії - національні за капіталом (американські, японські, британські тощо), але міжнародні за
за місцем розташування підприємств, якими вони володіють.

Існує ще один тип міжнародного бізнесу - багатонаціональні підприємства, які є міжнародними як з точки зору інвестованого в них капіталу, так і з точки зору сфери діяльності. Межі між транснаціональними та багатонаціональними компаніями важко визначити, оскільки багато транснаціональних компаній мають капітал з різних країн, і коли вони купують великі пакети акцій в іноземних компаній, багатонаціональні компанії стають транснаціональними.

Поряд з формуванням міжнародних компаній з точки зору капіталу, відбувається потужний процес злиття національних компаній з метою посилення національних компаній з метою зміцнення своїх позицій у світовій економіці та перетворення їх на багатонаціональні компанії.

Види та форми стратегій міжнародного бізнесу представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1— Види та форми стратегій міжнародних компаній

Назва стратегії	Характерні ознаки стратегій	Позитивні риси стратегій	Негативні риси стратегій
Міжнародна стратегія	Подвоєння однієї й тієї ж продукції багатонаціональної компанії в різних країнах. Концентрація виробництва компанії в країні походження. Розташування виробництва і маркетингу в інших країнах	Відносно низька вартість для виробництво завдяки транспортуванні базових навичок і продуктів компанії, що використовуються в країні	Відсутність адаптації багатонаціональн ої компанії до місцевих умов. Обмеженість вигоди від масштабів виробництва та умов
Мультинаціональ настратегія	Персоналізація продуктів для	Адаптація компанії до місцевих умов	Обмежена передача знань та продуктів між різними країнами.

	різних ринків багатонаціональної компанії. Розташування виробництва компанії та маркетингу в багатьох різних країнах		Обмежені вигоди від масштабу виробництва та розташування
Глобальна стратегія	Центральне виробництво і маркетинг розташовані в країнах з нижчими виробничими витратами	Переваги від відповідної локалізації основних процесів компанії. Результати від економії на масштабах	Відсутність пристосування компанії до місцевих умов
Транснаціональна стратегія	Одночасна перевірка заощаджень компанії масштабу та передачі знань та продуктів між державами	Вигоди від результату масштабів компанії і адаптації до місцевих умов	Ризик відсутності фокусу багатонаціональн ої компанії на витратах та місцевих ринках і прийняття міжнародної стратегії

Джерело:складено автором на основі [10;11]

Фірми, що дотримуються цих стратегій, часто включають малих місцевих виробників, які експортують ключові фактори виробництва до більших компаній в інших країнах. Ця модель не позбавлена значних викликів для компаній, таких як легальне створення місцевих офісів продажів та управління у великих містах по всьому світу; управління глобальною логістикою, включаючи імпорт, експорт та виробництво; забезпечення відповідності іноземним правилам торгівлі та виробництва.

Незважаючи на труднощі, міжнародна стратегія може бути найпоширенішою, оскільки в середньому вимагає найменших витрат.

Компанії, які прагнуть вийти на міжнародний ринок, можуть спробувати комбінацію стратегій, щоб побачити, яка з них найкраще підходить для них з точки зору логістики та прибутку.

Міжнародна стратегія означає зосередження на експорті товарів і послуг на зовнішні ринки або, навпаки, на імпорті товарів і ресурсів з інших країн для внутрішнього використання. Компанії, які використовують цю стратегію, часто базуються виключно в своїй країні, що дозволяє їм уникати необхідності інвестувати в персонал і в місця для роботи за кордоном.

Багатонаціональна стратегія компанії. Ця стратегія означає, що компанія розглядає кожну країну, в якій вона працює, як окремий ринок з власними умовами та викликами. Компанія адаптує свою стратегію для кожної країни залежно від рівня розвитку ринку, політичної стабільності, культурних відмінностей та інших факторів.

Багатонаціональна стратегія транснаціональної компанії передбачає розподіл її виробничих можливостей по всьому світу, що дозволяє їй більш ефективно реагувати на потреби клієнтів і скорочувати транспортні та логістичні витрати.

Ця стратегія також означає, що транснаціональна компанія враховує та дотримується різних нормативно-правових вимог у кожній країні, забезпечуючи наявність правильних політик і процедур для кожного ринку.

Багатонаціональна стратегія може бути корисною для компаній, які мають глобальні амбіції та працюють у багатьох країнах. Вона дозволяє компанії отримати конкурентну перевагу та ефективно конкурувати на міжнародному рівні, збільшуючи свою присутність на різних ринках і забезпечуючи свою життєздатність в умовах глобальної конкуренції[12].

Глобальна стратегія компанії. Компанії, що використовують дану стратегію бажають розширити свою клієнтську базу та вийти на іноземний ринок, максимізувавши економію від масштабу, щоб збільшити своє охоплення та прибутки.

Глобальна стратегія - це план дій, спрямований на досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку шляхом розширення ділової активності в різних країнах [13]. Глобальна стратегія може включати наступні елементи:

1. Освоєння нових ринків: Транснаціональна компанія може досліджувати нові ринки та створювати дочірні компанії в різних країнах, щоб отримати доступ до нових клієнтів та ринків.
2. Оптимізація виробництва: Багатонаціональні компанії можуть використовувати виробничі потужності в різних країнах для забезпечення ефективного виробництва та зниження витрат.
3. Створення глобальних брендів: Компанії можуть створювати та розвивати глобальні бренди, які відомі та визнані в різних країнах.
4. Використовувати глобальні мережі постачальників: Багатонаціональні компанії можуть використовувати мережу постачальників з різних країн для забезпечення постачання необхідних ресурсів та матеріалів.
5. Розвиток глобальних джерел конкурентних переваг: Багатонаціональні компанії можуть використовувати глобальні джерела конкурентних переваг, такі як технологічні нововведення та інновації, для забезпечення своєї позиції на міжнародному ринку.
6. Управління ризиками: Багатонаціональні компанії може управляти ризиками, пов'язаними з коливаннями валютних курсів, політичними змінами, регуляторними органами тощо.
7. Місцеві інвестиції: Багатонаціональні компанії може залучати місцеві інвестиції та використовувати місцеві ресурси для підтримки своєї діяльності в різних країнах, що може допомогти заручитися підтримкою місцевої влади та полегшити інтеграцію в місцеву економіку.

Глобальна стратегія багатонаціональні компанії зазвичай базується на аналізі ринкових тенденцій і конкурентного середовища в різних країнах, а також на вивченні потреб споживачів і місцевих особливостей. Така

стратегія дозволяє транснаціональним корпораціям досягти успіху на міжнародному ринку та посилити свої конкурентні переваги [14].

Транснаціональна стратегія. Транснаціональна стратегія є одним з найскладніших методів, які компанії можуть використовувати при міжнародній експансії, і може розглядатися як поєднання глобальної та міжнародної стратегії. Транснаціональна стратегія транснаціональної компанії - це підхід, який передбачає створення мережі операцій у різних країнах, забезпечення максимальної координації діяльності всіх підрозділів компанії.

Основною метою такої стратегії є досягнення конкурентної переваги на світовому ринку шляхом забезпечення доступу до ресурсів, технологій і ринків у всіх регіонах світу. Цього можна досягти шляхом створення мережі філій та компаній, кожна з яких спеціалізується на виробництві певної продукції або послуг.

Міжнародна стратегія транснаціональних підприємств також забезпечує максимальну ефективність використання ресурсів, зокрема грошових і фінансових. Цього можна досягти за допомогою різних підходів, таких як централізоване управління фінансами, планування і контроль витрат у кожному підрозділі та співпраця з міжнародними фінансовими установами.

Перед компанією, яка використовує цю стратегію, стоїть завдання визначити найкращу управлінську тактику для досягнення позитивного ефекту масштабу та підвищення ефективності. Великі автомобільні компанії зазвичай використовують транснаціональну стратегію, оскільки вони можуть інвестувати в дослідження і розробки на зарубіжних ринках і створювати в цих регіонах підрозділи з виробництва, збуту та маркетингу [15;14]. Існують також альтернативні підходи до класифікації стратегій компаній, зокрема виділяють такі види та форми стратегій багатонаціональних компаній[16;17;18]:

Інноваційна стратегія. Ця стратегія передбачає створення нових продуктів або послуг, які мають значну конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Цього можна досягти шляхом розробки нових технологій, інвестування в дослідження та розробки, а також співпраці з університетами та дослідницькими центрами.

Стратегія спеціалізації. Ця стратегія полягає у спрямуванні всіх ресурсів компанії на виробництво одного виду продукції або послуг, що дозволяє досягти значної економії на масштабах виробництва та отримати суттєву конкурентну перевагу.

Стратегія диверсифікації. Ця стратегія передбачає розширення діяльності компанії на нові сектори і ринки з метою збільшення доходів і зниження бізнес-ризику. Цього можна досягти шляхом розширення асортименту продукції, пошуку нових ринків та співпраці з іншими компаніями.

Стратегія фокусування. Ця стратегія передбачає концентрацію компанії на певному сегменті ринку або продукті, що дозволяє досягти більшої ефективності та конкурентоспроможності. Фокусування може бути досягнуто шляхом концентрації на певному географічному регіоні, конкретній клієнтській базі або продуктовій лінійці.

Стратегія синергії. Ця стратегія передбачає об'єднання різних підрозділів або компаній для створення взаємовигідних партнерств та альянсів. Синергія може призвести до підвищення ефективності, зниження витрат і збільшення прибутку.

Стратегія розвитку цінності бренду. Ця стратегія передбачає створення високої цінності бренду, що дозволяє компанії залучити більш вибагливих споживачів і домогтися вищої ціни на продукт. Цього можна досягти шляхом створення позитивного іміджу компанії, проведення рекламних кампаній та залучення до рекламних кампаній знаменитостей.

Стратегія реорганізації бізнес-процесів. Ця стратегія передбачає оптимізацію та трансформацію бізнес-процесів компанії для забезпечення

більшої ефективності та конкурентоспроможності. Цього можна досягти, використовуючи новітні технології та процеси управління, розробляючи нові методи виробництва та знаходячи шляхи скорочення витрат.

Стратегії можуть використовуватися окремо або в поєднанні одна з одною, залежно від потреб компанії та умов міжнародного ринку. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, таких як географічний регіон, конкуренція, ресурси та здатність компанії адаптуватися до міжнародного ринку.

1.3 Методика та інструментарій розвитку міжнародних компаній

Систематизація видів і форм стратегій міжнародних компаній дає можливість узагальнити методика та інструментарій розвитку міжнародних компаній.

Формулюючи набір критеріїв, варто обмежитися невеликою кількістю ключових критеріїв, щоб стратегічний аналіз не бувгроміздким, а перевага стратегії була очевидною. Таким чином, стратегічний аналіз сприяє вибору напрямку, в якому буде розвиватися бізнес. Без стратегії бізнес не має обґрунтованого бізнес-плану та єдиної програми для досягнення бажаних результатів.

Загалом процес стратегічного планування та управління обов'язково передбачає використання широкого кола джерел інформації та інтенсивну аналітичну роботу, зміст і послідовність етапів якої представлено на рис.1.1.

Рис.1.1- Процес стратегічного планування [19]

Стратегічний аналіз та прогностичний забезпечення розробки стратегії. На цьому етапі формується інформаційна база для стратегічного планування та управління, вивчаються тенденції розвитку широкого кола процесів і явищ у галузі, на ринках збуту та в економіці в цілому, які впливають на умови функціонування фірми. При цьому визначаються найважливіші проблеми і фактори розвитку організації, перспективи і потенційні загрози, пов'язані з процесами, що відбуваються в навколишньому середовищі [19].

Метою першого етапу роботи є якісний і кількісний аналіз поточної ситуації та вивчення багатьох факторів, що впливають на результати виробничо-господарської діяльності підприємства. Це дозволяє виявити його сильні сторони, можливості та загрози, пов'язані з впливом на навколишнє середовище, виробити комплекс необхідних рішень за основними напрямками сфери управління і продовжити попередню розробку їх варіанту.

Наступний етап роботи передбачає визначення загальних цілей підприємства ("формулювання місії"), які слугують відправною точкою для визначення пріоритетних напрямів виробничо-господарської діяльності. Також формулюються критерії розподілу ресурсів і описуються конкретні кількісні цілі підприємства, визначення яких забезпечує концентрацію сил і

засобів для досягнення поставлених завдань. Це дає можливість визначити фундаментальні завдання в рамках сфери управління, склад і обґрунтованість яких безпосередньо впливають на ефективність стратегії[20].

Цілі поділяються на короткострокові та довгострокові. Перші спрямовані на швидке досягнення бажаних результатів, тоді як другі визначають дії, необхідні сьогодні для досягнення бажаного результату завтра. Якщо є вибір між досягненням довгострокових і короткострокових цілей, перевага надається довгостроковим цілям. Коли загальна мета підприємства розбивається на кілька конкретних завдань для кожної частини підприємства, формується загальна зацікавленість у результатах роботи. В ідеалі підприємство має бути єдиною командою, де кожен структурний підрозділ докладає максимум зусиль для досягнення бажаних результатів у своїй сфері, тим самим допомагаючи підприємству досягти поставлених цілей.

На практиці розрізняють економічні та стратегічні цілі. Фінансові цілі є обов'язковими, оскільки нестача фінансових ресурсів може залишити підприємство без коштів, необхідних для реалізації стратегічних програм. Стратегічні цілі спрямовані на зміцнення конкурентної позиції компанії на ринку та довгостроковий розвиток бізнесу [21].

На етапі розробки стратегії створюються альтернативні варіанти стратегічних планів і програм, проводиться їх порівняльний аналіз, стратегічні розробки підрозділів аналізуються і затверджуються вищим керівництвом, забезпечується узгодженість різних планів, програм та інвестиційних рішень. Широко використовується методологія "портфельного планування", коли розробляється не один варіант стратегії, а пакет ("портфель") можливих стратегій для стратегічних господарських підрозділів. З цього портфеля обирається найкраща стратегія для конкретних обставин [19].

Стратегічний аналіз - це інструмент для вирішення третього стратегічного завдання, який дозволяє керівництву компанії сформулювати стратегію для досягнення цілей. Цілі - це результати, яких компанія має досягти, а стратегія вказує на шляхи їх досягнення. Фактично, стратегія - це інструмент, за допомогою якого менеджер може досягти як стратегічних, так і фінансових цілей. Щоб визначити стратегію, необхідно
Проаналізувати внутрішню ситуацію компанії та зовнішні фактори. Тільки чітка оцінка позиції компанії на ринку з урахуванням специфіки ринку допоможе визначити стратегію, яка допоможе досягти цілей компанії та фінансових результатів [21].

Варіативність стратегії розвитку бізнесу включає в себе:

- вибір стратегічних альтернатив, їх аналіз та визначення базової стратегії
- формування операційних стратегій, включаючи маркетингову, фінансову,науково-дослідну, розвитку виробництва, зовнішньоекономічної діяльності, соціального розвитку, організаційних змін, охорони навколишнього середовища тощо [19].

Зовнішнє середовище бізнесу швидко змінюється. Це пов'язано з відкриттям нових технологій, розробкою та успішним виведенням на ринок нового продукту конкурентом, новим державним регулюванням та іншими факторами. Завжди існує відповідний ступінь невизначеності щодо майбутнього бізнесу, і менеджери не можуть передбачити всі стратегічні дії заздалегідь і слідувати цьому прогнозованому напрямку без внесення змін. Таким чином, стратегія фірми складається із запланованих дій і модифікацій у разі необхідності. Формулювання стратегії передбачає розробку плану дій та його адаптацію до нової ринкової ситуації. Поточна стратегія розробляється менеджером компанії з урахуванням подій, що відбуваються як всередині, так і за межами компанії.

Стратегічне управління вимагає постійного аналізу та прийняття рішень: продовжувати рухатися в заданому напрямку чи вносити зміни? У процесі стратегічного управління ніщо не є завершеним і всі попередні дії

коригуються відповідно до трансформації середовища або появи нових можливостей, які можуть покращити стратегію. Стратегічне управління - це процес, який знаходиться в постійному русі. Зміни умов як всередині, так і зовні фірми, або і те, і інше, вимагають відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління являє собою замкнутий цикл (див. рис. 1.2).

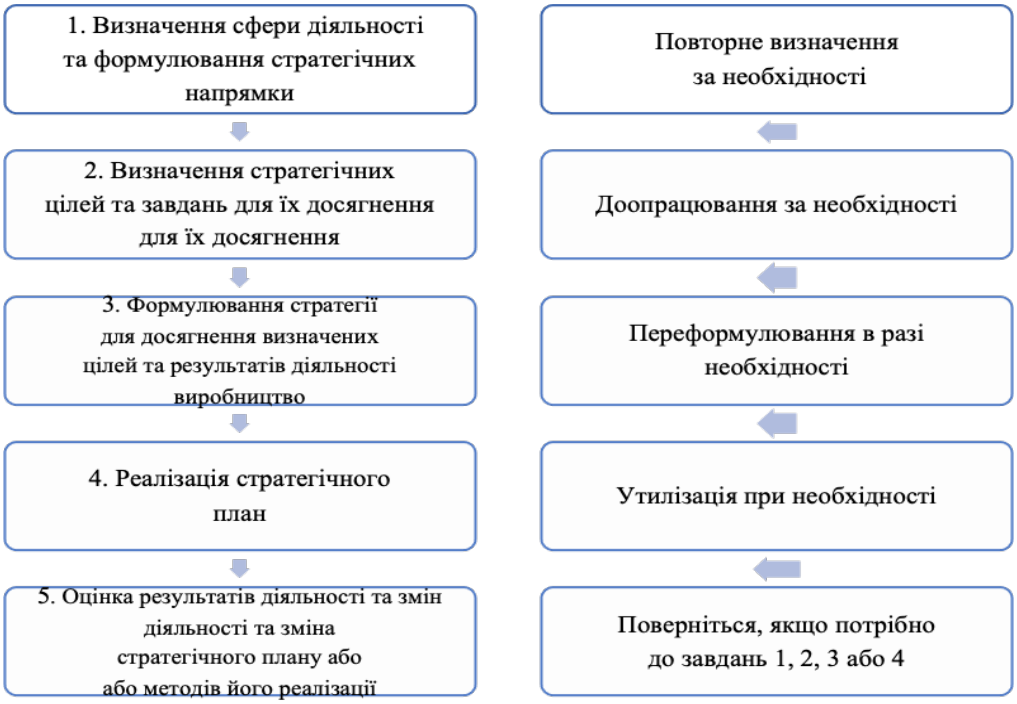

Рис.1.2-Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління[21].

План управління підприємством охоплює всі його основні функції та підрозділи: виробництво, фінанси, маркетинг, людські ресурси, дослідження та розробки. Кожному підрозділу та функції відводиться певна роль у цій стратегії. Зробити стратегічний вибір на основі стратегічного аналізу означає пов'язати бізнес-рішення з конкурентними діями, беручи до уваги дані по всьому підприємству. Цей модуль дій і підходів і є поточною стратегією та підходами - поточною стратегією підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЙ СВІТОВИХ АВТОВИРОБНИКІВ

2.1 Огляд світового ринку авто

Одним з найпопулярніших і найбажанішим товаром для сучасного людства є автомобіль, який завдяки своїм характеристикам та можливостям не лише задовольняє особисті потреби, але й виступає невід'ємним інструментом економічних процесів. Масштаби сучасної автомобільної промисловості вражають не тільки своїми обсягами, але й динамічністю свого розвитку та впровадженням інновацій [22].

Автомобільна промисловість є унікальним сектором світової економіки, який демонструє майже безперервне зростання і стимулює економічне зростання. Крім того, попит споживачів на унікальні та високоцінні характеристики є рушійною силою автомобільної промисловості в сучасну епоху. У всьому світі автомобільна промисловість підтримується кількома факторами, таким як наявність кваліфікованої робочої сили за низькою вартістю, потужні науково-дослідницькі центри та дешеве виробництво сталі [23].

З точки зору динаміки технологічного розвитку в автомобілебудуванні ситуація характеризується ідентичними тенденціями , адже за сто років свого існування авто пройшов шлях від самохідного воза до майже автономного транспортного засобу і, що більш важливо, ця еволюція продовжується й досі.

Дані рис. 2.1 свідчать про те, що загальний обсяг світової автомобільної промисловості в період з 2000 по 2021 збільшився майже в 2 рази [24].

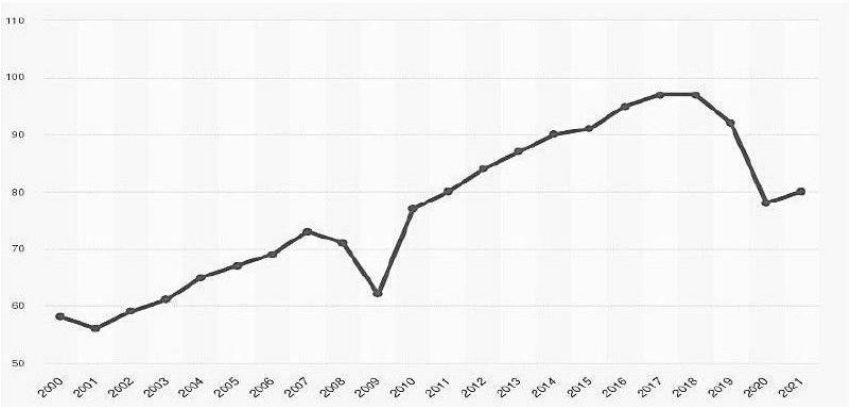

Рис.2.1 - Динаміка світового виробництва автомобілів з 2000 по 2021 рік (в млн.) [24]

До світової фінансової кризи лідируючі позиції у виробництві легкових автомобілів належали таким компаніям, як Toyota, Volkswagen та General Motors, з річним обсягом виробництва 5-6 мільйонів одиниць. З часом позиції виробників почали дещо змінюватись через посилення конкуренції з боку корейських брендів. Так, найбільші темпи зростання змогли продемонструвати компанії Hyundai та Kia ,які значно збільшили обсяги виробництва. Варто також відзначити позитивну динаміку виробництва нових китайських автовиробників в останні роки [25].

Вплив пандемії на виробничі процеси. У 2020 році у світі було вироблено 78 мільйонів автомобілів, що на 16% менше, ніж у попередньому році. Світова авто промисловість "відкотилася" до рівня 2010 року, відзначають аналітики.

Виробництво автомобілів впало на 21,6% в Європі (до 21,56 млн одиниць), на 22% в Північній Америці (20,15 млн одиниць) і на 30% в Південній Америці (3,3 млн одиниць). В Азійському регіоні, який виробляє майже половину світового автотранспорту, за звітний період спостерігалося падіння на 10% (49,33 млн одиниць автотранспорту загалом). Зокрема, в

Китаї, автомобільна промисловість якого однією з перших оговталася від наслідків пандемії коронавірусу, виробництво автомобілів за рік впало на 2% - до 25,75 млн одиниць [26].

У 2020 році в Японії було вироблено близько 8,07 мільйона автомобілів, що трохи менше, ніж у 2019 році, коли було вироблено близько 9,68 мільйона автомобілів. Майже всі японські автовиробники виробляють як всередині країни, так і за кордоном. Закордонні автозаводи мають більший обсяг виробництва, ніж внутрішні, і займають найбільшу виробничу площу в Азії - за межами Японії. Усередині Японії заводи зосереджені в промисловій зоні вздовж східного узбережжя, багато з них - у префектурах Аїті та Сідзуока. У цій галузі зайняті сотні тисяч працівників, вона залишається життєво важливою для японського ринку праці та економіки. Зрештою , виробництво транспортного обладнання становить близько 2,5% ВВП Японії [27]. На час пандемії лідерами виробництва були такі країни:

Рис. 2.2 - Обсяг виробництва ТОП-10 країн виробників автомобілів за 2020 рік .

Джерело: створено автором на основі[27]

Зокрема, автомобільна промисловість Великої Британії перебувала у скрутному становищі і не тільки пандемія вплинула на це. Серед

британських автовиробників є виробники преміальних брендів, такі як Bentley, Lotus і Jaguar. Виробники масової продукції, такі як Nissan і Toyota, також працюють у Великій Британії. Спад у галузі збігається з виходом Великобританії з ЄС. Виробничі витрати у Великій Британії зростають, а ціни на нові автомобілі різко підвищилися у 2016-2020 роках. Бренди високого класу, як правило, покладаються на експорт для більшої частини свого бізнесу. У 2019 році 57% британського експорту автомобілів припадало на ЄС. Вважається, що торговельні угоди після Брекзиту є несприятливими для Великої Британії. Такі компанії, як Jaguar Land Rover, Rolls-Royce, Nissan, Toyota і Honda, скорочували робочі місця або взагалі переносили виробництво з Великої Британії, називаючи основною причиною невизначеність щодо Brexit [28].

Сьогодні Китай і США є найбільшими конкурентами в автомобільній промисловості. У 2021 році Китай виробив понад 21,4 мільйона легкових і 4,6 мільйона комерційних автомобілів, а загальний обсяг виробництва склав трохи більше 26 мільйонів транспортних засобів. Це на 111% більше експорту легкових автомобілів і на 71% більше експорту комерційних автомобілів порівняно з 2020 роком. Кілька років тому Китай був найбільшим у світі виробником автомобілів. У 2020 році майже 30% світового виробництва легкових автомобілів було вироблено в Китаї, що перевищує загальну частку ЄС. Перш за все, китайське виробництво автомобілів має задовольнити внутрішній попит на автомобілі, оскільки лише близько 7,5% легкових автомобілів, вироблених у Китаї, призначені для експортних ринків у 2021 році.

Найбільші китайські автовиробники (BYD, SAIC, FAW, Chang'an, Chang'an, Dongfeng) випускають сотні тисяч автомобілів на рік і останнім часом планують "завоювати ринок" Європи.

На другому місці - США, які виробили понад 1,5 мільйона легкових і 7,6 мільйона комерційних автомобілів. Експорт легкових автомобілів США зріс приблизно на 12% порівняно з 2020 роком. Канада є найбільшою

цільовою країною для американського експорту легкових автомобілів за вартістю експорту.

Китай і США одні з найважливіших цільових країн для німецького експорту автозапчастин. Китай був провідним ринком виробництва автомобілів, де було вироблено близько 25,7 млн легкових і комерційних автомобілів. Згідно з цим визначенням, Сполучені Штати, які посідали 2 місце, виробляють більше комерційних автомобілів, ніж легкових.

Китайський ринок став таким же важливим, як і ринок США. У той час як лідер галузі Toyota все ще продавала більшість своїх автомобілів у Північній Америці у 2021 році, Honda продала більше автомобілів у Китаї, ніж у США, так само як і Nissan. Пандемія COVID-19 сприяла такому розвитку подій, оскільки вона зачепила США більше, ніж Китай. Деякі виробники, такі як Subaru,навіть покращили свої продажі в Китаї. Відновлення світової економіки в кінцевому підсумку показало, що зміна ринків пішла на користь Китаю.

Експортні дані Японії демонструють лише половину історії ринку, оскільки японські бренди виробляють більшість своїх автомобілів за кордоном, а закордонне виробництво перевищує внутрішні показники [26,28].

В Німеччині у 2021 році було вироблено 3,1 млн автомобілів. Це на 3,5 мільйона менше, ніж у 2020 році. Протягом цього періоду показники коливалися, а пік припав на 2011 рік. Німецька автомобільна промисловість є одним із стовпів німецької економіки та визнаним важковаговиком на світовій економічній арені. В автомобільній промисловості Німеччині домінують бренди, які, маючи національне коріння, вже давно користуються міжнародною славою і визнанням, а також попитом, такі як Volkswagen, Audi і Mercedes-Benz. На основі даних про власників автомобілів, Volkswagen дійсно був найпопулярнішим автомобільним брендом у Німеччині. Цей бренд також лідирує серед топ-моделей за кількістю реєстрацій нових автомобілів серед німецьких водіїв, причому VW Golf

найпопулярніший вибір. Кількість легкових автомобілів, проданих у Німеччині коливається в останні роки: у 2020 році було продано понад 2,7 мільйона автомобілів[29].

У період 2022-2023 років більшість ринків ЄС продемонстрували значне зростання попиту на автомобілі, а Іспанія та Італія показали найкращу динаміку (+19,2% та +17,4% відповідно) зображено на рис.2.3.

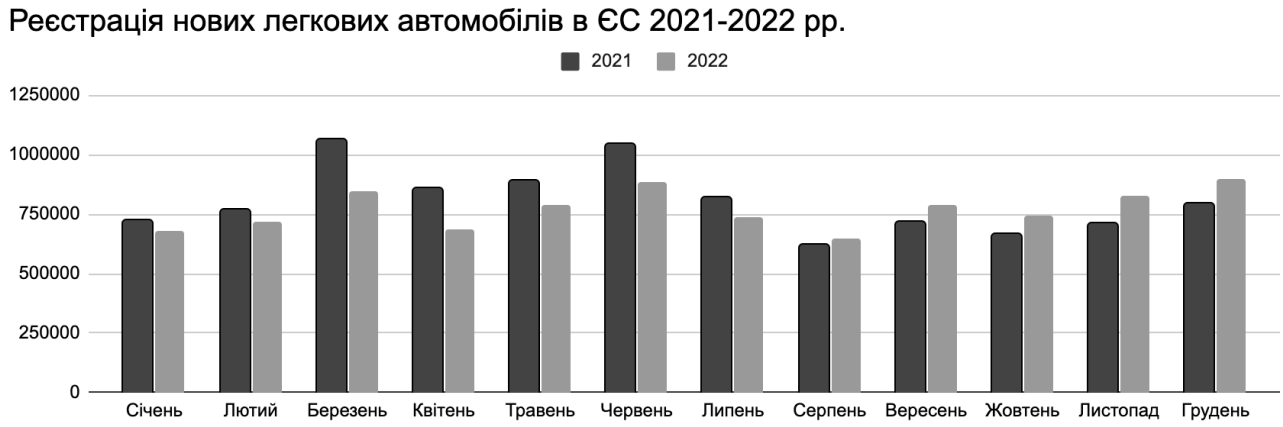

Рис. 2.3-Реєстрація нових легкових автомобілів в ЄС 2021-2022рр.

Джерело: створено автором на основі [30].

Категорія електромобілів продемонструвала найсильніше зростання, кількість реєстрацій збільшилася на 39,7% до 97 300 автомобілів. В результаті їх частка на ринку нових легкових автомобілів збільшилася до 12,1% у порівнянні з 9,7% у лютому 2022 року. Зображено на рис.2.4 .

Рис. 2.4 - Нові легкові автомобілі за типом палива за 2023 рр.

Джерело: створено автором на основі [31].

За винятком Чехії (-3,2%) і Словаччини (-28,2%), всі ринки регіону зробили свій внесок у це зростання, продемонструвавши дво- і тризначні відсоткові прирости, включаючи три найбільші: Німеччина (+14,7%), Франція (+45,7%) та Нідерланди (+88,9%).

Початок 2023 року також був хорошим місяцем для гібридних електромобілів (HEV), продажі яких зросли на 22,3% до 204 883 одиниць. Це зростання значною мірою було зумовлене двозначним зростанням на чотирьох ключових ринках регіону: Іспанії (+31,8%), Франції (+24,6%), Німеччини (+24,2%) та Італії (+23,9%). В результаті, частка ринку електромобілів досягла 25,5% у порівнянні з 23,3% у лютому 2022 року. На противагу цьому, кількість реєстрацій гібридних автомобілів з можливістю підзарядки (PHEV) скоротилася на 7,4% до 57 569 проданих транспортних засобів. Таке зниження відбулося в основному через значне падіння продажів у Німеччині (-44,8%), де в 2022 році було припинено субсидування PHEV. Реєстрації нових бензинових автомобілів зросли на 11,1%, а їхня

частка на ринку склала 36,9%, що відповідає рівню минулого року. Це зростання відбулося за рахунок Іспанії (+19,0%), Італії (+16,3%), Німеччини (+8,9%) та Франції (+7,7%).

У той же час ринок дизельних автомобілів в ЄС продовжив скорочуватися (-8,4%), незважаючи на зростання на деяких центральноєвропейських ринках, таких як Польща (+18,9%) і Чехія (+12,4%), а також в Італії (+2,2%). Лише за перші два місяці 2023 року на ринку ЄС було зареєстровано майже 1,6 мільйона нових автомобілів, що на 11,4% більше, ніж за аналогічний період 2022 року.

Якщо розглядати чотири основні ринки ЄС, то найбільше зростання зафіксовано в Іспанії (+32,1%) та Італії (+18,2%), за якими слідує Франція (+9,1%). Кількість зареєстрованих транспортних засобів у Німеччині за цей двомісячний період майже не змінилася (+0,2%) [31,32].

За цими даними, можна зробити висновок, що люди надають перевагу гібридним та електроавтомобілям. У зв'язку зі зростаючим занепокоєнням щодо стану довкілля все більше автовласників обирають гібридні та електричні транспортні засоби замість традиційних автомобілів з двигуном внутрішнього згоряння. Ці автомобілі є більш економними та безпечними для водіїв. Також майбутнє автомобільного ринку буде базуватись саме на цьому. Все більше автовиробників працюють над розробкою нових технологій і більш ефективних акумуляторів, які в майбутньому дозволять створювати ще більш ефективні та тихі автомобілі.

Експорт автомобілів по світу. У 2021 році світовий експорт автомобілів з усіх країн світу склав $710,4 млрд. Ця сума в доларах США відображає зниження на -4,9% порівняно з 2017 роком, але зростання на 10,3% порівняно з $643,9 млрд, витраченими на експорт автомобілів у світі в 2020 році.

У 2021 році автомобілі посідають третє місце у світі за обсягом експорту в доларовому еквіваленті, поступаючись лише експорту електронних інтегральних схем та сирої нафти.

До п'ятірки найбільших експортерів автомобілів у 2021 році увійшли Німеччина, Японія, Сполучені Штати Америки, Південна Корея та Мексика. На п’ять найприбутковіших експортерів автомобілів за вартістю припадає більше половини (51,2%) світового експорту автомобілів у 2021 році.

Якщо застосовувати континентальний підхід, то європейські країни продали найбільше автомобілів на суму $387,5 млрд, або 54,5% від загального обсягу міжнародних автомобільних продажів у 2021 році. На другому місці опинилися постачальники з Азії - 26%, за ними йдуть північноамериканські експортери автомобілів - 17,4%.

Менші відсотки припадають на постачальників з Африки (1,4%), Латинської Америки (0,6%), за винятком Мексики, але включаючи країни Карибського басейну, а також Океанії (0,04%) на чолі з Австралією[55,56].

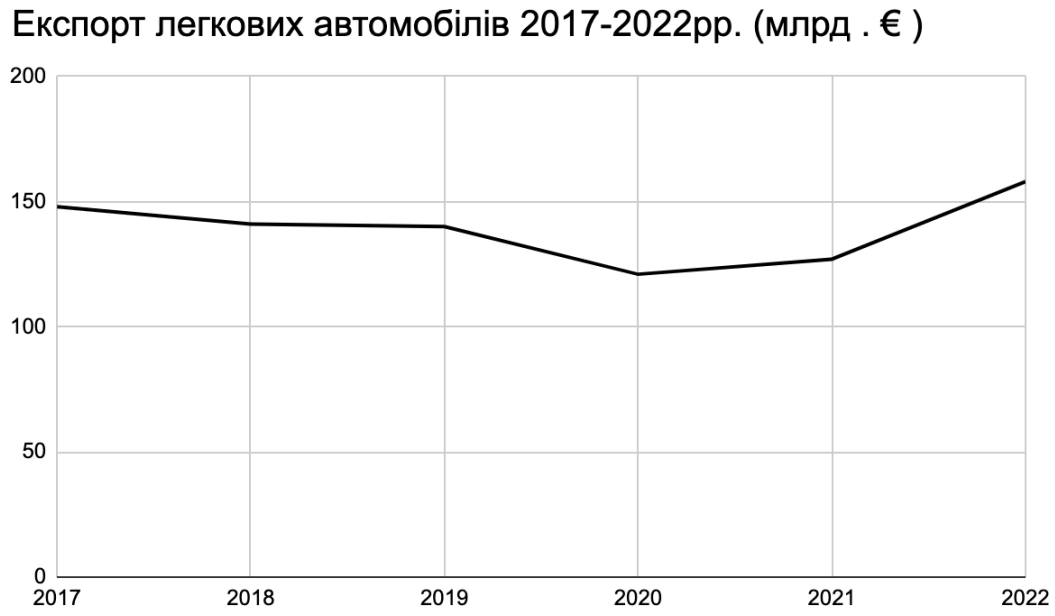

Рис.2.5 - Експорт легкових автомобілів в світі за 2017-2022 рр.

Джерело: створено автором на основі [56]

Нижче наведено 15 країн, які експортували автомобілів на найбільшу суму в доларовому еквіваленті в 2021 році:

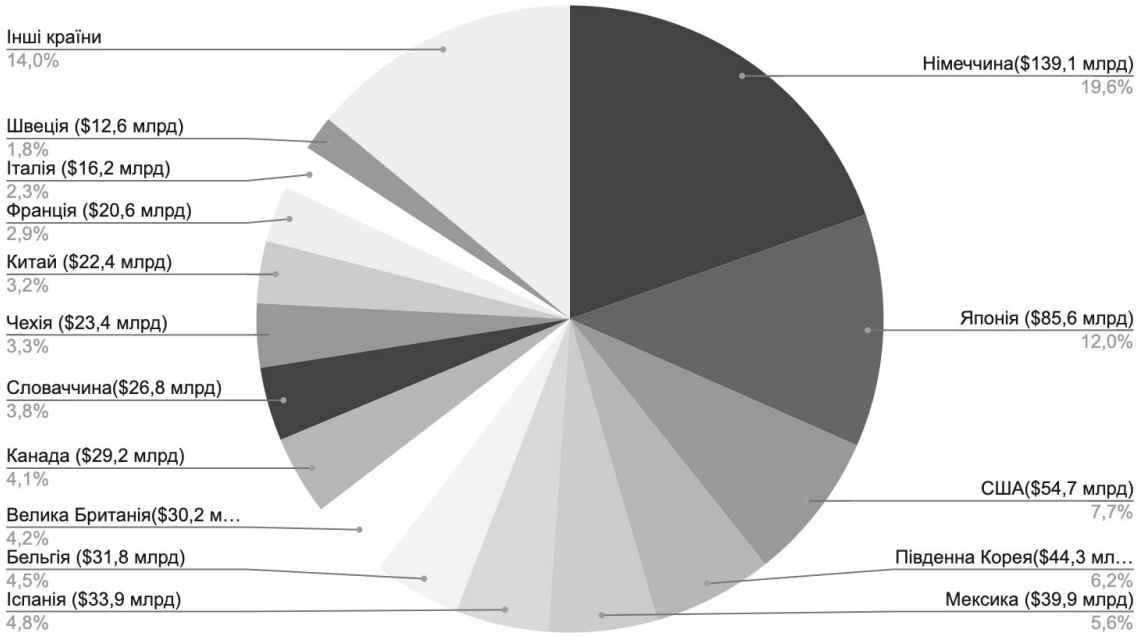

Рис 2.6 -Країни-лідери по експорту автомобілів в світі за 2021 р.

Джерело : створено автором на основі[55]

Ці 15 країн забезпечили 86% світового експорту автомобілів у 2021 році. Серед найбільших експортерів найшвидше зростали обсяги експорту автомобілів з 2020 року: Китай (на 125,3%), Південна Корея (на 24,4%), Сполучені Штати Америки (на 19%) та Велика Британія (на 13,7%). Три країни продемонстрували зниження продажів експортованих автомобілів, а саме: Канада (падіння на 9%), Бельгія (падіння на 4,3%) і Мексика (падіння на 0,8%)[55].

Основні компанії-експортери автомобілів. Наступні компанії-виробники легкових і вантажних автомобілів одні із найбільших компаній світу та є лідерами експорту своєї продукції :

1. Toyota Motor (Японія)
2. Volkswagen Group (Німеччина)
3. Daimler (Німеччина)
4. Ford Motor (США)
5. BMW Group (Німеччина)
6. General Motors (США)
7. Honda Motor (Японія)

8. Hyundai Motor (Південна Корея)
9. Nissan Motor (Японія)
10. SAIC Motor (Китай)

2.2 Аналіз стратегій міжнародних компаній на ключових ринках продажу автомобілів

Сучасний світовий автомобільний ринок характеризується складною системою торговельних відносин і необхідністю координації діяльності та економічних інтересів великої кількості компаній. Коливання попиту та пропозиції на цьому ринку можуть спричинити економічну кризу та уповільнити зростання світової економіки. Головною філософією діяльності компанії на ринках, що розвиваються, є сприяння зростанню та процвітанню країни. Ця філософія спрямована на те, щоб через автомобільну промисловість сприяти розвитку економіки, зайнятості, інфраструктури тощо в країні, в якій працює компанія.

Вихід на будь-який ринок - це великі інвестиції та ризик, тому компаніям потрібна модель прогнозування успіху на конкретних ринках за допомогою різних стратегій.

Щодо сегменту малолітражних автомобілів, то даний сегмент зростатиме в кількісному вираженні, незважаючи на зменшення частки на загальному ринку легкових автомобілів. Протягом останніх років ринок хетчбеків коливається в межах 45-46% від загального ринку легкових автомобілів, а в 2021 році він знизився до 38%, а найбільшим сегментом продажів стали позашляховики, на які припадає 40% загального ринку. Однак сегмент малолітражних автомобілів все ще залишається досить великим.

Сприятливими факторами є прогнозоване збільшення покупок малолітражних автомобілів в майбутньому, яке стимулюватиме попит на транспорт, молоде населення та потік молоді, яка щороку приходить на

ринок праці. У минулому обсяги продажів сегменту малолітражних автомобілів визначалися потребою у паливно-ефективних транспортних засобах, які легко паркуються в міських умовах і є більш елегантними, ніж міні-автомобілі. Зараз і в майбутньому, окрім вищезгаданих факторів, споживчі смаки, доступна ціна, а також зростання кількості електромобілів обіцяють збільшити обсяги продажів [57,58].

Японська компанія Toyota. Toyota Motors - всесвітньо відомий автомобільний бренд, що базується в Японії. Окрім виробництва виняткових автомобілів, компанія відома завдяки використанню чудових методів виробництва та відмінному управлінню ланцюжком поставок. Також Toyota веде власний бізнес через розвиток суміжних галузей та місцеву діяльність та використовує транснаціональну стратегію

Коли Toyota відкриває свої підприємства в іншій країні, вона прагне зробити свій внесок у суспільство, захищаючи довкілля, навчаючи працівників тощо. Toyota веде діалог з місцевими громадами про сталий розвиток у кожній країні, де вона працює.

Глобальне виробництво та постачання відбувається на ринках, що розвиваються, де компанія робить значні інвестиції для підвищення продуктивності. Наприклад, Toyota розпочала виробництво Fortuna в Індії у 2009 році, а потім запустила дизельні автомобілі Corolla та Etios у 2010 році, відповідно збільшивши свої інвестиції в заводи. У Бразилії виробництво Corolla FFV розпочалося у 2007 році, і відтоді продажі постійно зростають. В результаті виробничі потужності на ринках, що розвиваються, майже на тому ж рівні, що і в Японії.

Оскільки автомобільний ринок продовжує зростати, Toyota планує збільшити свої потужності в Таїланді, де вона має значні виробничі потужності з виробництва автомобільних компонентів для глобальних поставок[33,34].

Автомобільні ринки в країнах з економікою, що розвивається, зростають з кожним роком, разом з економічним зростанням кожної країни.

На цих ринках зростають продажі малолітражних автомобілів, і Toyota почала просувати нову стратегію щодо малолітражних автомобілів, намагаючись задовольнити потреби споживачів на цих ринках.

Слід зазначити, що компанія розробила власну ринкову стратегію на різних рівнях - глобальному, регіональному та національному - на основі оцінки потреб споживачів. Одним з ключових факторів при розробці стратегії сегментації, таргетингу та позиціонування є аналіз ринку, економіки, купівельної спроможності цільової аудиторії та її споживчих уподобань.

Toyota ефективно управляє великим ланцюжком поставок і великою дистриб'юторською мережею. Кожен автомобіль, який виробляє Toyota, складається з тисяч компонентів, що надходять від постачальників з усього світу. Toyota тісно співпрацює зі своїми постачальниками і сформувала з ними міцні, довгострокові відносини, щоб контролювати виробничі витрати. Компанія має 167 великих закордонних дистриб'юторів, які поширюють її продукцію по всьому світу. Управління великою глобальною мережею дистрибуції вимагає тісної співпраці з агентами та дистриб'юторами. Toyota дуже добре справляється з цим завдяки своїй глобальній виробничій та дистрибюторській мережі. Її дистриб'юторська мережа розділена на вісім регіонів, які включають Північну Америку, Латинську Америку, Азію, Європу, Африку, Китай, Близький Схід та Океанію, і є основним каналом збуту бренду.

Європейський ринок є досить важливим для Toyota, але наразі компанія має незначні продажі на цьому ринку. Тому слід провести SWOT-аналіз для виявлення можливостей збільшення продажів на ринку(див. табл 2.1)[33,35].

Таблиця 2.1- SWOT-аналіз компанії Toyota Motor Corporation.

Сильні сторони	**Слабкі сторони**

-Відомий бренд, що асоціюється з високою якістю та постійним вдосконаленням, -Виробнича система Toyota, -Першокласна культура управління людськими ресурсами, яка здатна критично оцінювати фактори, необхідні для збереження своїх переваг, -Усунення виробничих витрат завдяки системі "точно в строк", -Найрозширеніший глобальний ланцюг поставок, -Інноваційний технологічний розвиток (перший виробник автомобілів з гібридним двигуном). -Креативність рекламних кампаній, -Соціальна відповідальність, -Внесок у захист навколишнього середовища	-Відсутність досвіду роботи на європейському ринку міні-автомобілів у порівнянні з агресивними місцевими конкурентами, -Можлива неефективність всередині організації -Відсутність досвіду роботи зі споживачами покоління X в Європі, які мають усталені уподобання щодо продукції європейських автовиробників, -Концентрація великих виробничих потужностей в Японії, США та Азії, що обмежує "економію на масштабах" в ЄС
Можливості	**Загрози**
-Скорочення виробництва європейських конкурентів через кризу в ЄС, -Технологічні тенденції -Наслідки світової фінансової кризи та кризи в ЄС сприяють зміщенню європейських уподобань у бік гібридних та малолітражних автомобілів, -Коливання цін на енергоносії	-Жорстка конкуренція на стратегічно важливому європейському ринку малолітражних автомобілів, -Старіння населення в Європі, -Зниження попиту на великі автомобілі та зростання попиту на невеликі моделі, -Коливання цін на енергоносії

Джерело: створено автором на основі [36,34]

Toyota має найсучаснішу виробничу систему, доступну на сьогоднішній день, Toyota Production System, яка дозволяє оптимізувати та синхронізувати свої операції за допомогою системи. Вона базується на повному усуненні виробничих втрат. За цієї системи виробництво

починається лише після того, як бланк замовлення отримано продавцями. Таким чином, обсяг перевиробництва та запасів зводиться до мінімуму. Однак найважливішим елементом успіху є гарне ставлення працівників фабрики один до одного, що змушує їх постійно вдосконалювати виробничий процес і ретельно підходити до своєї частини роботи.

Статистичні дані компанії Toyota. Згідно з останніми фінансовими звітами Toyota, загальні активи компанії становлять $547,06 млрд. Загальні активи компанії - це сума всіх оборотних і необоротних активів, таких як запаси, грошові кошти та їх еквіваленти, нерухомість та обладнання. Ріст активів компанії з 2015 до 2022 розглянемо на рисунку 2.7.

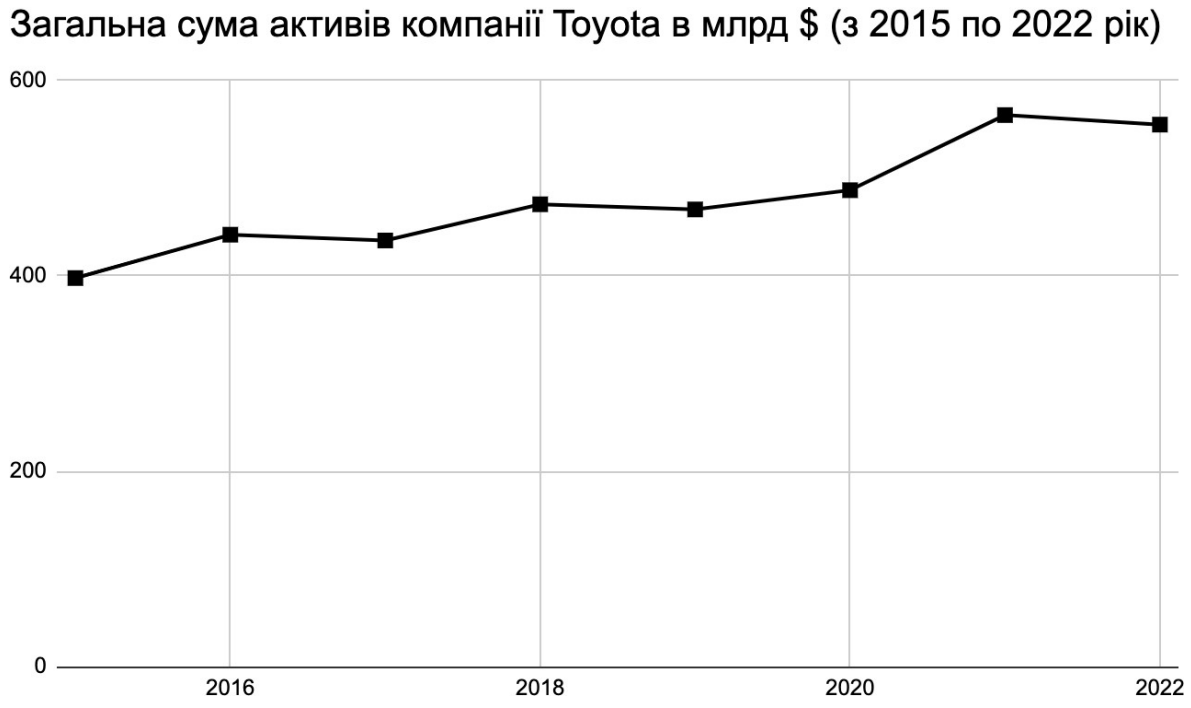

Рис. 2.7 - Активи компанії Toyota, млрд дол. США, 2015-2022 р.р.

Джерело: складено автором на основі [59]

Результати продажів, виробництва та експорту компанії Toyota за березень 2022 року. У 2021 фінансовому році світові продажі досягли приблизно 9,51 млн одиниць (104,7% р/р), що є другим найвищим показником в історії компанії. Світове виробництво склало приблизно 8,57 млн одиниць (104,7% р/р) завдяки зусиллям пов'язаних постачальників, незважаючи на вплив пандемії COVID-19 і дефіцит поставок запчастин.

Світове виробництво в березні 2022 року досягло рекордного рівня за один місяць - приблизно 870 000 одиниць (102,8% р/р) завдяки високим показникам виробництва за кордоном, хоча виробництво всередині Японії впало нижче рівня попереднього року через вплив дефіциту напівпровідників, системних збоїв у вітчизняних постачальників, призупинення роботи, спричиненого землетрусами на шельфі префектури Фукусіма та іншими факторами. Отже, в таблиці 2.2 наведемо результати продажу , виробництва та експорту компанії за 2022 рік.

Таблиця 2.2 - Результати продажу, виробництва та експорту компанії Toyota за 2022 рік

	Результати
Продаж по всьому світу	903 031 од. (-8,1 % продажів за минулий рік)
Продажі всередині Японії	163 786 од. (-14,4% продажів за минулий рік)
Продажі за межами Японії	739 245 од. (-6,6% продажів за минулий рік)
Світове виробництво	866 755 од (+2,8 % продажів за минулий рік)
Виробництво всередині Японії	261 759 од
Виробництво за межами Японії	605 016 од
Експорт	160 619 (-10,8%)

Джерело: складено автором на основі [60]

Американська компанія Tesla Motor. Діяльність Tesla можна розділити на 2 сегменти: автомобільна промисловість та акумуляторна промисловість. Їхні батареї призначені для автомобільної промисловості, але наявність підрозділу з найсучаснішими батареями у світі дозволяє Tesla співпрацювати з іншими виробниками, постачаючи їм батареї для їхніх електромобілів. Tesla використовує стратегію горизонтального проникнення.

Компанія також використовує функціональну організаційну структуру, яку також називають U-формою. Процес управління Tesla використовує функціональні повноваження, що означає, що кожна сфера діяльності компанії, наприклад, інжиніринг, продажі або послуги, використовує структурну групу співробітників для контролю над цією сферою.

Організаційна структура Tesla відрізняється певними особливостями, такими як функціональна база, яка дає функціональним командам контроль над глобальними та локальними операціями. Крім того, організаційна структура Tesla використовує централізацію, яка забезпечує управлінський контроль штаб-квартири компанії. Зокрема, процес поділу дає Tesla можливість вирішувати питання експансії на нові ринки. Компанія може використовувати різні стратегії залежно від того, над якою структурою працює команда - автомобілем чи системою зберігання та генерації електроенергії. U-подібна структура може бути недоліком для Tesla через її жорсткість, що обмежує швидку адаптацію в межах фірми[37].

Система культурного менеджменту Tesla заохочує своїх співробітників до інноваційних та творчих звичок. Така форма управління має вирішальне значення для компанії, яка прагне бути настільки технологічно інноваційною. Крім того, Tesla стає більш конкурентоспроможною в автомобільній галузі, коли стикається з іншими автовиробниками, такими як BMW або Toyota. Tesla використовує інноваційну мультикультурну стратегію вирішення проблем, яка стимулює співробітників створювати нові успішні вирішення проблем на автомобільному ринку. Наприклад, Tesla використовує свій креативний метод для розробки нових електромобілів, які б вирішували екологічні проблеми. Крім того, спосіб управління мультикультурними командами в Tesla полягає у використанні генерального директора Ілона Маска як рольової моделі та джерела мотивації до наполегливої праці та ненормованого робочого дня. Насправді, Ілон Маск як особистість є

достатньою рекламною бізнес-моделлю, що виправдовує, чому Tesla не витрачає гроші на рекламу. Фірма покладається на сарафанне радіо, щоб здобути славу та ринкову владу.

Компанія застосовує прямі продажі, тобто не співпрацює з дилерами для продажу своїх автомобілів. Tesla Motors намагається продавати свої автомобілі лише у власних магазинах. Крім того, клієнти можуть замовити автомобіль за допомогою онлайн-покупки; їм потрібно лише відвідати магазин компанії, щоб завершити транзакцію і отримати свій новий автомобіль. Хоча компанія часто стикається з проблемами в США через те, що в деяких штатах прямі продажі можуть бути законодавчо заборонені, компанії можуть успішно практикувати прямі продажі в багатьох зарубіжних країнах.

Компанія має різний ступінь ринкового посередництва залежно від країни. Наприклад, на китайському ринку компанія іноді стикається зі зниженим попитом на свої автомобілі, оскільки Китай - дуже велика країна, і покупці повинні мати можливість подорожувати на великі відстані і мати можливість заряджати свої автомобілі. Тому компанії іноді доводиться вдаватися до ринкового посередництва, щоб продати свій продукт.

Однак зі створенням більшої кількості зарядних станцій Tesla Motors ця проблема поступово зменшується, і, як наслідок, китайські клієнти більш охоче купують автомобілі Tesla . З іншого боку, в менших європейських країнах не існує проблеми досяжності; крім того, там сильний акцент робиться на питаннях екології, тому Tesla не має потреби вдаватися до послуг ринкових посередників[39,40].Виходячи з цього тексту,SWOT-аналіз компанії показує,що:

Таблиця 2.3 -SWOT-аналіз компанії Tesla Motor

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
-Чудова стратегія найму - Сильний інноваційний потенціал -	-Затримки виробництва -Вартість продукту

Майже повне домінування на ринку -Висока вартість бренду та висока ринкова капіталізація -Феноменальна організаційна структура -Стратегічні партнерства -Унікальне позиціонування бренду та чудова маркетингова стратегія	-Фінансові показники -Проблема вийти на ринок Азії -Розподіл фокусу на різноманітний набір сектору ринку
Можливості	**Загрози**
-Виводити продукцію на нові ринки -Підвищення доступності для споживачів середнього сегменту -Удосконалення технологій -Розширення екосистеми -Збільшення виробництва акумуляторів -Збереження репутації	-Посилення конкуренції - Відсутність критичних ресурсів -Фінансові проблеми

Джерело: складено автором на основі [39,40]

Підсумовуючи, можна сказати, що міжнародна глобальна стратегія Tesla є нетрадиційною порівняно з іншими відомими брендами, що виробляють автомобілі, але їй вдалося адаптуватися. Tesla використовує Глобальну стратегію, що означає, що компанія не намагається адаптуватися до інших ринків. Однак імідж бренду настільки сильний, що компанії не потрібно витрачати гроші на рекламу. Вона може покладатися лише на сарафанне радіо. Крім того, компанія використовує для своєї маркетингової стратегії лише медіа простір та свій веб-сайт. Tesla розпочала свій бізнес, орієнтуючись лише на елітний сегмент ринку. Зараз вона намагається вийти на ширший ринок, виробляючи дешевші для споживачів автомобілі, що є обнадійливим, оскільки орієнтація лише на ринок розкоші була однією з її головних проблем.

З точки зору управлінських викликів, Tesla продемонструвала, що працівники повинні бути інноваційними, якщо вони хочуть досягти успіху.

Це можна розглядати як перевагу, оскільки це свідчить про те, що компанія має міцні культурні атрибути, і це дозволяє їй розробляти високотехнологічні продукти, які приваблюють споживачів. Крім того, Tesla довела, що вони швидко вирішують проблеми між співробітниками. Це приваблює мотивовану робочу силу, яка хоче брати участь у проекті Ілона Маска, спрямованому на створення більш сталого світу. Однак такий тип управління чинить великий тиск на працівників, оскільки від них вимагають постійно впроваджувати інновації. Інновації є сильною стороною будь-якої компанії. Проте, це пригнічує відділ кадрів, який змушений стикатися з працівниками, що вигорають від такої кількості роботи та тиску. Така стратегія дає компанії можливість бути конкурентоспроможною, але втомлює працівників. Проте Tesla має практичний і нетрадиційний стиль управління людськими ресурсами, який забезпечує фірму працьовитою, лояльною та інноваційною культурою, що сприяє підвищенню продуктивності працівників, а отже, і компанії в цілому.

Статистичні дані компанії Tesla. Станом на травень 2023 року ринкова капіталізація Tesla становить $637,57 млрд. Це робить компанію Tesla 9-ю найдорожчою компанією у світі за ринковою капіталізацією. За останніми фінансовими звітами Tesla, загальні активи компанії складають $86,83 млрд. Ріст активів компанії з 2015 до 2022 розглянемо на рисунку 2.8.

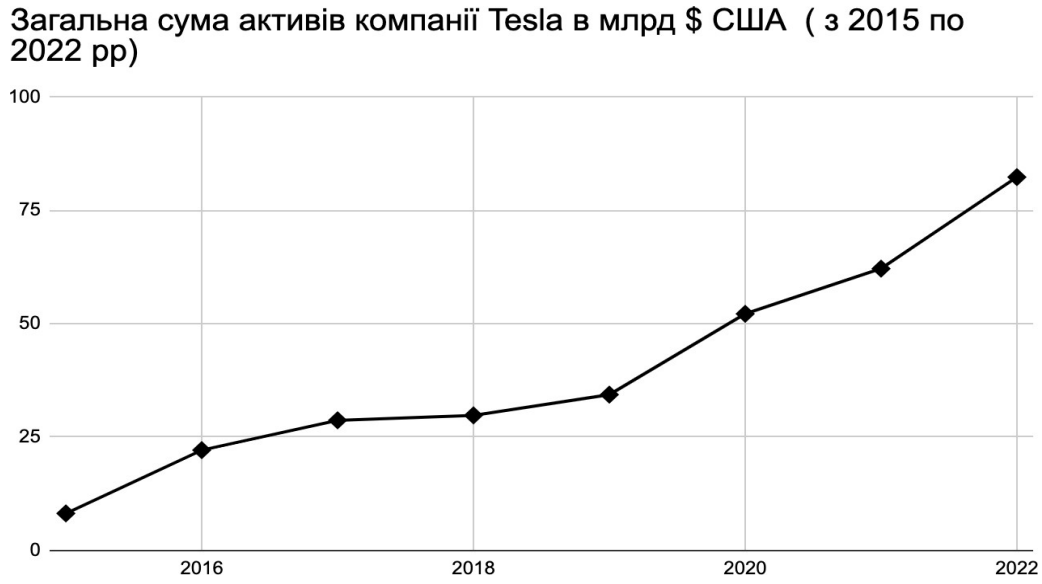

Рис. 2.8 - Активи компанії Tesla, млрд дол. США, 2015-2022 р.р.

Джерело: створено автором на основі [61]

Результати продажів, виробництва та експорту компанії Tesla. Перший квартал 2023 року був відносно успішним з точки зору виробництва. Загальний обсяг виробництва в 1 кварталі 2023 року був на рекордно високому рівні - 440 808 одиниць. У порівнянні з 1 кварталом 2022 року виробництво склало 305 407 одиниць. Наразі виробничі потужності Tesla розташовані на трьох континентах і в трьох країнах, обслуговуючи понад 40 ринків. Чотири заводи розташовані в США, а два - за межами США, в таких країнах як Китай та Німеччина.

Стабільне зростання продажів Tesla означає, що компанія все ще користується високим споживчим попитом у всьому світі. Найбільшим ринком збуту Tesla є США. У першому кварталі 2023 року Tesla продала майже 181 000 автомобілів. Прогнозується, що Tesla очолить продажі в США, випередивши всіх конкурентів, таких як Hyundai, Kia, Ford, Volkswagen.

Китай - країна з другим за обсягом продажів Tesla і 2-й за величиною ринок збуту Tesla. Поставки Tesla в першому кварталі 2023 року перевершили очікування, оскільки Китай допомагає збільшити продажі. У першому

кварталі 2023 року Tesla продала в Китаї загалом близько 229 000 автомобілів.

У першому кварталі 2023 року Tesla продала в Європі 94 696 автомобілів. Для порівняння, у 4 кварталі було продано 94 958 автомобілів, а за весь 2022 рік - 234 194 автомобілі. Німеччина стала найбільшим ринком Tesla в Європі з 8 703 проданими автомобілями в першому кварталі 2023 року та Норвегія, де Tesla має вражаючі показники продажів, Tesla займає вже 50% продажів.Загалом, продажі Tesla в Європі стрімко зростають[64].

В січні 2022 року було експортовано 37 798 автомобілів Tesla MIC (на 79% більше, ніж у минулому році), що є одним з найкращих місячних результатів за всю історію компанії. Зазвичай Tesla експортує найбільшу кількість автомобілів у перший місяць кварталу, а потім значну кількість автомобілів також у другий місяць кварталу. В загальному було експортовано понад 257 000 автомобілів Tesla MIC за 2022рік (що на 69% більше, ніж у минулому році). Переважно автомобілі експортуються в Європу[65].

Китайська компанія Great Wall Motors Company. Компанія Great Wall Motors Company є одним з найбільших виробників автомобілів у Китаї в 2023 році. Фактично, компанія довгий час посідала перше місце за кількістю вироблених позашляховиків. З моменту свого заснування Great Wall Motors Company Limited стала гігантом у виробництві автомобілів не лише в Китаї, але й в Європі. Більше того, жоден інший виробник автомобілів у Китаї не може зрівнятися з виробництвом Great Wall Motors.

Спочатку Great Wall Motors продавала свою продукцію в Азії. Однак ситуація змінилася, коли в 2006 році компанія вийшла на європейський ринок. Це дало поштовх продажам компанії. Great Wall Motors - одна з небагатьох автомобільних компаній, акції якої котируються на Гонконгській фондовій біржі.

Успіх Great Wall Motors на зарубіжному ринку є результатом застосування на заводі технології "take apart". Ця стратегія гарантує, що

певний завод виробляє продукцію Great Wall Motors з готових комплектів. Такий комплект часто складається з усіх компонентів, необхідних для виробництва певного продукту.

У цьому випадку ці компоненти виробляються в Китаї компанією Great Wall Motors і експортуються в різні країни для складання. Як правило, складальний комплект складається з усіх необхідних компонентів, потрібних для виробництва певного продукту. Цей метод також використовується для експорту деталей, що використовуються для виробництва цього продукту, до приймаючої країни. Цей метод має ряд переваг.

По-перше, використання комплектів для розбирання допомагає компанії мінімізувати податки на імпорт і таким чином максимізувати свої прибутки. По-друге, обладнання часто забезпечує робочі місця для громадян країни-імпортера. Натомість уряди більшості країн надають податкові пільги компаніям-експортерам. По-третє, складні фабрики менш вибагливі до умов експлуатації. Їх також легко встановлювати та обслуговувати.

Great Wall Motors Company Limited має унікальну особливість, яка називається після продажним обслуговуванням. Компанія пропонує технічні консультації для торгового персоналу, який розповсюджує продукцію компанії в зарубіжних регіонах присутності. Пропозиція післяпродажного обслуговування підвищує лояльність клієнтів. Great Wall Motors повною мірою використовує післяпродажне обслуговування.

Завдяки цьому співробітники закордонних дистриб'юторів проходять навчання з використання, функціональності та обслуговування продуктів і запчастин Great Wall Motors. Це знижує витрати дистриб'юторів. Крім того, співробітники отримують всебічне розуміння продукції компанії, що забезпечує їх інформацією, необхідною для продажу продукції Great Wall Motors.

Тепер Great Wall Motors має конкурентну перевагу над своїми основними конкурентами в Азії та Європі. Рішення про створення заводів по

всьому світу зміцнило домінування Great Wall Motors. Також розглянемо SWOT-аналіз та зробимо певні висновки щодо покращення стратегій даної компанії(див. табл.2.4)[41,42] .

Таблиця 2.4- SWOT-аналіз компанії Great Wall Motors Company Limited

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
-Компанія впровадила надійні стратегії, які дозволили їй завоювати як внутрішній, так і зовнішній ринки.	-Компанія не досліджувала інші потенційні ринки, такі як США.
Можливості	**Загрози**
-У Great Wall Motors є можливість відкривати додаткові заводи з розбирання в інших країнах. Це допоможе компанії закріпити свою присутність у якомога більшій кількості країн.	-Компанія, ймовірно, зіткнеться з жорсткою конкуренцією з боку конкурентів на неосвоєних ринках.

Джерело: створено автором на основі [41,42]

Компанія прийняла доцільні стратегії,які допомогли їй досягти величезного зростання. Ці стратегії включають отримання дозволу ЄС, створення технічних центрів, надання післяпродажних послуг, створення науково-дослідних центрів, відкриття нових операційних центрів і створення центрів демонтажу за кордоном.

Але компанія не досліджувала інші потенційні ринки, такі як США. Її маркетингова стратегія є вибірковою. Для отримання більших прибутків компанії необхідно вдосконалити свої маркетингові методи та розширити свої ринкові перспективи. Компанія, ймовірно, зіткнеться з сильною конкуренцією на неосвоєних ринках. Тому вона повинна швидко освоювати потенційні ринки.

Статистичні дані компанії Great Wall Motors Company. Станом на травень 2023 року ринкова капіталізація Great Wall Motors становить 23,39 мільярда доларів. Вона займає 752 місце серед найдорожчих компаній у світі

за ринковою капіталізацією, згідно за даними . Також за останніми фінансовими звітами Great Wall Motors, загальні активи компанії становлять $25,92 млрд. Ріст активів компанії з 2015 до 2021 розглянемо на рисунку 2.9

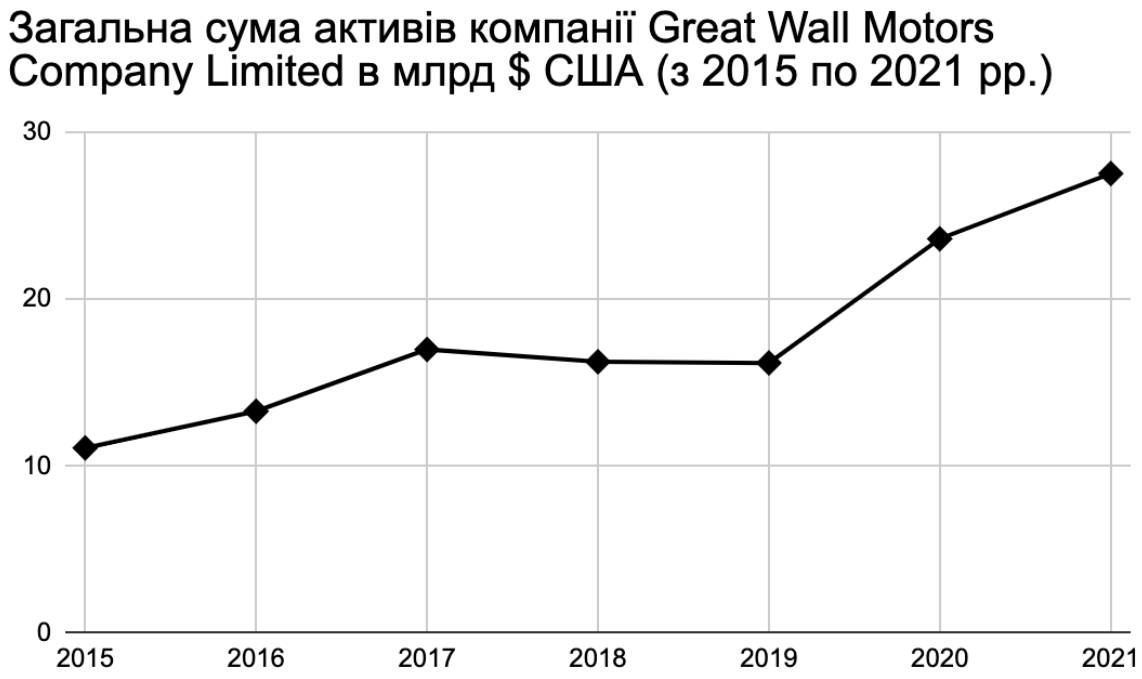

Рис. 2.8 - Активів компанії Great Wall Motors, млрд дол. США, 2015-2021р.р.

Джерело: створено автором на основі [62]

Результати продажів та експорту компанії Great Wall Motors. У 2021 році GWM продала 1 280 993 одиниці продукції, що на 15,2% більше, ніж у попередньому році. З них 142 793 було продано за кордон, що становить 11,1% від загального обсягу продажів GWM, з темпом зростання 103,7% у річному обчисленні. У грудні 2021 року GWM продала 22 354 нових енергетичних транспортних засобів. Сукупні продажі 136 953 нових енергетичних транспортних засобів з січня по грудень становлять 10,7% від загального обсягу продажів за рік, і обидва показники є історично високими[66]. Компанія продала 132 796 автомобілів на експортних ринках із січня по жовтень 2022 року, що на 18,55% більше, ніж за аналогічний період минулого року. За показниками експортних продажів у розрізі країн, Great Wall посів шосте місце в Південній Африці за жовтень. Тим часом в

Австралії Great Wall Motors у жовтні 2022 збільшив обсяг продажів на 45,5% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року, увійшовши до топ-10 лідерів продажів у цій країні. Сукупні продажі Great Wall Motors перевищили позначку в 18 000 одиниць з січня по жовтень 2022 року, збільшившись на 26,5% у порівнянні з аналогічним періодом минулого року[67].

Німецька компанія Volkswagen. Серед попередніх стратегічних рішень компанії : розробка нових сучасних продуктів, розширення інновацій, розширення відділу досліджень і розробок, розширення партнерств і поглинань, підвищення ефективності та агресивності маркетингу, вихід на міжнародний ринок. Європейський ринок потребує більш компактних та економних транспортних засобів. Компанія відповіла на цей виклик на своїх виробничих потужностях.

За останні п'ять років Volkswagen Group досягла значних успіхів на європейському ринку завдяки своїм екологічно чистим технологіям у виробництві автомобілів. Більшість її конкурентів лише почали розробляти гібридні моделі. Для продажу гібридних автомобілів вони використовували емоційний вплив сприйняття клієнтами "зелених питань". Це давало їм мало підстав турбуватися про те, що продукти або послуги-замінники замінять їхній вихід на ринок гібридних автомобілів. Вони одними з перших вийшли на ринок, що дало їм конкурентну перевагу.

Крім того, Volkswagen Group розширив свої виробничі потужності, щоб забезпечити збільшення продажів. У цей же період було побудовано перший завод Volkswagen Group у Китаї. Протягом трьох років після відкриття заводу Volkswagen Group розширив свою діяльність по всій Азії. Volkswagen Group розширила виробництво автомобілів в Індії та Африці. У зв'язку з великим розширенням компанія боролася за свій імідж. Вона намагалася не виглядати як "європейський загарбник" на азійському ринку.

Також було відкрито завод із виробництва бензинових двигунів. Міні-автомобілі були ще одним стратегічним ринком, який група Volkswagen розширила в Європі, Америці, Азії та Африці.

Також при встановленні цін намагалися зацікавити молодь від 18 до 30 років. Фінансування було зроблено досить легко, оскільки відсоткові ставки встановлювалися залежно від віку покупця. Додаткові гроші та зусилля було вкладено в навчання продавців для цієї вікової групи. Більшість продавців мали справу з набагато старшою аудиторією. Всі ці стратегічні зусилля і співпраця Volkswagen Group виявилися успішними. Оскільки ціни були такими низькими, ринкова влада цієї групи не була проблемою, оскільки все вже було надано компаніями. Покупцям було запропоновано багато стимулів, тому вони відчували, що отримують хорошу угоду за свої гроші.

Усі ці стратегічні зусилля та співпраця Volkswagen Group виявилися успішними. Оскільки ціни були такими низькими, ринкова влада цієї групи не була проблемою, оскільки все вже було надано компаніями. Покупцям було запропоновано багато стимулів, тому вони відчували, що отримують хорошу угоду за свої гроші[43,44,45].

Розглянемо SWOT-аналіз компанії Volkswagen (див. табл. 2.5)

Таблиця 2.5-SWOT-аналіз компанії Volkswagen

Сильні сторони	**Слабкі сторони**
-Висока цінність бренду -Сильні дослідження і розробки -Ефективна виробнича мережа -Різноманітні партнерські відносини -Стабільне фінансування - Доступна ціна	-Спірна рекламна компанія -Низька диверсифікація -Складна організаційна структура -Учасники різних скандалів
Можливості	**Загрози**

-Диверсифікація портфеля -Розширення ринку -Технологія автономного водіння -Централізована цифровізація -Використання екологічних методів	-Конкуренція -Судові позови -Економічні коливання

Джерело: створено автором на основі [44]

Основна причина успіху Volkswagen полягає в тому, що вони зосередили увагу на своїх слабкостях і загрозах і спробували звести їх до мінімуму, однак загрози, пов'язані з економікою та конкуренцією, залишаються основним фактором для Volkswagen. Тому він продовжує пропонувати товари та послуги споживачам за конкурентоспроможними цінами, а також залучає нових клієнтів, щоб завоювати частку ринку. Горизонтальна інтеграція між відділами та менеджерами, наприклад, переміщення експертів на його неефективні операції, щоб перетворити його на прибуткову бізнес-одиницю .

Поточні стратегії, які компанія Volkswagen використовує для досягнення успіху, включають диверсифікацію своєї продукції для задоволення потреб клієнтів у всіх країнах, у яких вони працюють. Іншим фактором або стратегією є розширення своєї продуктової бази в країнах, у яких вони працюють, а також зниження витрат за рахунок аутсорсингу їхньої ділової активності, щоб вони залишалися конкурентоспроможними.

Статистичні дані компанії Volkswagen.Станом на травень 2023 року ринкова капіталізація Volkswagen становить $73,40 млрд. Це робить Volkswagen 188-ю в списку найдорожчих компаній світу за ринковою капіталізацією. Згідно з останніми фінансовими звітами Volkswagen, загальні активи компанії складають $604,85 млрд. Ріст активів компанії з 2015 до 2021 розглянемо на рисунку 2.10.

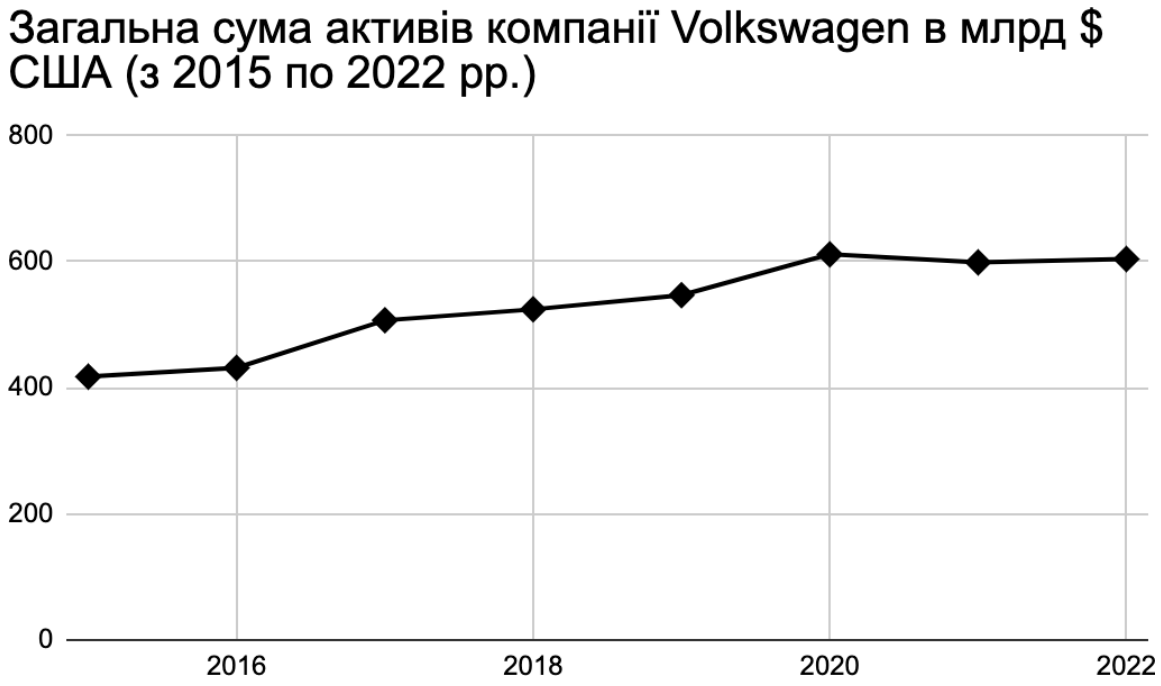

Рис. 2.10 - Активи компанії Volkswagen, млрд. дол. США, 2015-2022 р.р.

Джерело: створено автором на основі [63]

Результати продажів компанії Volkswagen. У 2022 році глобальні продажі об'єднаних автомобільних брендів Volkswagen Group скоротилися на 7% до 8 262 800 автомобілів. Світові продажі були нижчими для Volkswagen, Skoda, Seat і Audi, тоді як більш дорогі преміальні бренди Bentley, Lamborghini і Porsche мали рекордні продажі. У 2022 році Китай залишився найважливішим ринком збуту для Volkswagen Group. Продажі акумуляторних електромобілів зросли на 26%. Єдиним ринком зростання був Азіатсько-Тихоокеанський регіон, за винятком Китаю, але цей ринок невеликий і додав лише 25 000 автомобілів. Проблеми з ланцюжком поставок і тимчасові зупинки виробництва, особливо в Китаї через Covid, були головними причинами скорочення, а показники в другій половині року були набагато вищими, ніж за весь календарний 2022 рік[68].

У Європі загальні поставки скоротилися на 10,4% до 3 153 200 автомобілів, тоді як поставки електромобілів зросли на 13,4% до 352 000 одиниць. Більшість з 2 711 300 автомобілів було поставлено до Західної Європи, де падіння було менш вираженим і склало 5,2%. У цьому регіоні

високим попитом користувалися електромобілі BEV, частка яких склала 12,6% від усіх поставок (2021: 10,5%). Поставки в Центральну і Східну Європу значно скоротилися на 32,9% до 441 900 автомобілів через наслідки війни в Україні.

2.3 Стратегії злиття та поглинання у практиці діяльності світових автовиробників.

В останні роки злиття та поглинання автомобільних компаній є досить поширеною практикою у автомобільного виробництва - це є стратегічним інструментом для підготовки свого бізнесу до кардинально іншого майбутнього.

У широкому розумінні злиття та поглинання також включають стратегічні альянси з іншими компаніями та продаж бізнесу. Найчастіше стратегічні альянси створюються на основі взаємної участі в капіталі (спільні підприємства). Найпоширенішою формою продажу є продаж існуючої дочірньої компанії іншій компанії. Іноді частина компанії відокремлюється як незалежна компанія , а частка в ній розподіляється пропорційно між акціонерами материнської компанії. Якщо це передбачає ліквідацію всієї материнської компанії, це називається поділом. Також можна легально відокремити частину компанії шляхом обміну акцій материнської компанії на акції нової компанії. У цьому випадку материнська компанія може продати акції нової компанії третім особам і таким чином отримати додатковий капітал[46] .

Відомо, що кількість угод зі злиття та поглинання неухильно зростає протягом останніх 10-15 років . Статистика показує , що такий процес може мати як позитивні , так і негативні наслідки (див. в табл 2.6)[47] .

Таблиця 2.5-Позитивні та негативні наслідки угод злиття / поглинання компаній

Переваги	Недоліки
1.Це може допомогти підвищити ефективність та знизити виробничі витрати. 2. Спільний доступ до технологій. Злиття та поглинання можуть дозволити материнським компаніям отримати доступ до нових технологій, що може підвищити їхню конкурентоспроможність на ринку. 3. Освоєння нових ринків. Злиття та поглинання можуть допомогти компаніям розширити свою присутність на ринку, дозволяючи їм отримати доступ до нових регіонів та ринків.	1. Високі витрати. Злиття та поглинання можуть бути досить дорогими, оскільки компанії повинні витратити значний капітал на оцінку активів, підготовку документів, спеціалізовані транзакції та інші витрати. 2. Проблеми інтеграції. Інтеграція двох компаній може бути досить складним процесом, оскільки вони можуть мати різні культури, процеси та способи роботи. 3. Ризики для ринкової позиції. Злиття та поглинання можуть бути ризикованим кроком, оскільки компанії можуть втратити свої позиції на ринку .

Джерело: створено автором на основі [47]

Отже, злиття та поглинання для автомобільних компаній мають певні переваги та недоліки. Правильно обравши партнерів та спланувавши процес належним чином, компанії можуть досягти успіху у злитті та поглинанні та отримати більше переваг, ніж недоліків.

В цьому пункті розглянемо приклади злиття та поглинання різних автомобільних компаній.

1. Ford Motor Co. & Mazda (1997 р.)

Фінансові труднощі Mazda у 1960-х роках призвели до того, що Ford Motor Company інвестувала в Mazda. Починаючи з 1979 року з 7%, Ford розпочав партнерство з Mazda, яке полягало в різних спільних проектах. У

1980-х роках Ford збільшив фінансову частку до 20%. Азійська фінансова криза 1997 року призвела до подальших фінансових труднощів у компанії Mazda, що змусило Ford збільшити свою частку до 33,4 % з контрольним пакетом акцій у травні 1996 року.

Після цього Ford Motor Company розпочала реструктуризацію Mazda і визначила для неї новий стратегічний напрямок. На тлі світової фінансової кризи восени 2008 року з'явилися повідомлення про те, що Ford розглядає можливість продажу своєї частки в Mazda як спосіб упорядкування своєї бази активів.

Альянс між Ford і Mazda був дуже успішним: Mazda заощаджувала близько 90 мільйонів доларів на рік на витратах на розвиток, а Ford - "у кілька разів більше", і що продаж своєї частки в Mazda був би відчайдушним кроком. 18 листопада 2008 року Ford оголосив, що продає 20% акцій Mazda, довівши свою частку до 13,4%, і відмовляється від контролю над компанією. Наступного дня Mazda оголосила, що в рамках угоди вона викуповує у Ford 6,8% своїх акцій. 18 листопада 2010 року Ford зменшив свою частку до 3%, заявивши, що зменшення частки власності дасть змогу гнучкіше реагувати на зростання на ринках, що розвиваються. Ford і Mazda залишаються стратегічними партнерами, створюючи спільні підприємства та обмінюючись технологічною інформацією[48,49].

2. Renault & Nissan (1999 р.)

Французький автовиробник Renault зіткнувся з певними проблемами в 1990-х роках, частково через те, що в часи глобалізації він зосередився на внутрішньому європейському ринку. У той же час Nissan також втрачав свою частку ринку і недовикористовував свої потужності, що призводило до підвищення собівартості одиниці продукції. Renault потрібно було розширюватися на світовому ринку разом з партнером. Вони об'єдналися з Nissan. Мета полягала в тому, щоб створити потужну автомобільну групу, підвищивши продуктивність Renault і Nissan за рахунок широкої співпраці, зберігаючи при цьому відмінну ідентичність двох компаній. Сьогодні

спільне виробництво Renault і Nissan, що становить понад п'ять мільйонів автомобілів на рік, становить понад три відсотки світового ринку. Альянс входить до п'ятірки найбільших автовиробників світу. Після злиття з Nissan, Renault-Nissan розпочав низку спільних ініціатив, спрямованих на отримання переваг завдяки значній економії та зростанню. Деякі з важливих спільних ініціатив:

- спільна платформа з Nissan для малолітражних автомобілів
- спільні дослідницькі проекти та обмін компонентами (що призвело до стандартизації цих продуктів)
- рішення повернутися на мексиканський ринок, використовуючи потужну промислову та комерційну присутність Nissan
- подальша експансія в Європі та зростання в Азії
- використання сильних сторін взаємодоповнюючого досвіду в галузі продажів і технологій, а також зниження витрат і підвищення продуктивності.

Вони також продовжували розвиватися в усіх напрямках, особливо в галузі системи дистрибуції та інтеграції електронної комерції в бізнес-стратегію, що розглядаються як стратегічні виклики для групи.

3. Tata Motors - Jaguar & Land Rover (2008 р.)

У червні 2008 року Tata Motors Ltd зробила придбання двох знакових британських брендів - Jaguar та Land Rover - у американської компанії Ford Motors за 2,3 мільярди доларів США. Угода включала купівлю заводів JLR, двох передових дизайнерських центрів у Великобританії, національних торгових компаній по всьому світу, а також ліцензію на всі права інтелектуальної власності. На ринку був поширений скептицизм щодо того, що індійська компанія володіє розкішними брендами, та ще й платить за них високу ціну.

Тим не менш, Tata motors виграла від цієї найбільшої угоди на декількох фронтах. По-перше, придбання допомогло компанії вийти на

міжнародний рівень і увійти в преміум-сегмент світового автомобільного ринку.

По-друге, Tata також отримала дві передові дизайнерські студії і технології в рамках угоди, що забезпечили Tata Motors доступ до новітніх технологій, що дозволить вдосконалити основний продукт в Індії. Більше того, ця угода також забезпечила Tata миттєве визнання і довіру в усьому світі, на що інакше пішли б роки. По-третє, конкурентна перевага у витратах, оскільки Corus був основним постачальником високоякісної автомобільної сталі для JLR та інших підприємств автомобільної промисловості в Європі та США, забезпечила б асинергію для Tata Group в цілому.

І останнє, але не менш важливе: в довгостроковій перспективі Tata motors диверсифікує свою нинішню залежність від індійського ринку (на який припадає близько 90% доходів Tata). Більше того, присутність Tata в Південно-Східній Азії допоможе JLR диверсифікувати свою географічну залежність від США (30% обсягів) та Західної Європи (55% обсягів)[48].

4. Porsche & VW (2008/2012 рр.)

Згідно з так званим "Законом Фольксвагена", жоден акціонер VW не може мати більше 20% голосів у компанії. Однак Європейський Союз виступив закон проти цього правила, яке захищало VW від поглинань, і Porsche отримав 30,9% акцій компанії. Спочатку Porsche оголосив, що не має наміру поглинати Volkswagen. Однак, на диво, 3 березня 2008 року Porsche оголосив, що збільшить свою частку в VW до 51%, що зробить його головним гравцем на ринку Volkswagen.

Однак спроба поглинання Porsche ледь не збанкрутувала компанію, спричинивши мільярдні судові позови від розгніваних інвесторів, які стверджували, що Porsche ввів ринок в оману.

У 2012 році Volkswagen підписав угоду про купівлю половини автомобілебудівних підприємств Porsche, якими він ще не володіє, за 4,46 млрд євро та одну звичайну акцію VW за 50,1% акцій Porsche, якими він ще

не володіє. Компанії заявили, що інтеграція принесе 320 млн. євро чистого синергетичного ефекту. Ця угода знаменує собою кульмінацію тривалих зусиль з об'єднання двох компаній. Очікуване злиття VW і Porsche зірвалося у вересні минулого року через те, що компанії не змогли кількісно оцінити ризики, пов'язані з невдалою спробою Porsche купити свого набагато більшого конкурента у 2008 році[50].

5. Chrysler & Fiat (2009 р.)

В січні 2009 року компанії Fiat та Chrysler LLC оголосили про намір створити глобальний альянс. Згідно з умовами угоди, Fiat придбає 35% акцій Chrysler і отримає доступ до північноамериканської дилерської мережі в обмін на надання Chrysler платформи для створення менших, економічно ефективних автомобілів. Партнерство забезпечило б кожній компанії економію від масштабу та географічне охоплення в той час, коли обидві компанії намагаються конкурувати з більшими конкурентами, такими як Toyota, Volkswagen, Renault та Nissan.

6. Mahindra & Reva Electric Car Co.(2010 р.)

Mahindra придбала контрольний пакет акцій компанії з виробництва електромобілів Reva, зробивши велику ставку на альтернативну паливну технологію, яка ще не довела свою життєздатність, незважаючи на широку увагу до неї та мільйони, витрачені світовими автомобільними компаніями. M&M, найбільша в країні компанія з виробництва комунальних автомобілів, придбала 55,2% акцій Reva, додавши легкові автомобілі до портфоліо електромобілів автоконцерну, що включає триколісний транспортний засіб Bijlee та міні-вантажівку на електротязі Maxximo.

Спонсори Reva, володіє 31% акцій компанії Mahindra Reva Electric Vehicle Company, в той час як Лон Белл, співзасновник компанії, володіє 11%, а решта акцій належить працівникам, які мають опціони на акції.

Експерти вважають, що категорія електромобілів має великий потенціал, враховуючи глобальні вимоги щодо зменшення забруднення

навколишнього середовища та просування технологій чистого повітря. Але у неї є і сильні критики. Угода, безумовно, вигідна для обох сторін.

Mahindra отримують кращу технологічну платформу для електромобілів, оскільки вони також планували випускати свої міні-вантажівки Maximo на платформі електромобілів. З іншого боку, Reva отримує вигоду від сильних сторін Mahindra в мережі, продажах і маркетингу.

Однак оголошення про цю угоду змусило General Motors розірвати існуючу ліцензійну угоду з Reva на розробку електричної версії Spark[48].

Отже, можемо зробити такі висновки :

1. Для автомобільного сектору корпоративні поглинання є ефективним засобом стати більшим і конкурентоспроможними. Однак вони вимагають ретельного стратегічного управління та інтеграційних стратегій і не позбавлені ризику.
2. Постачальники зазнають все більшого тиску, змушені укладати національні та міжнародні угоди зі злиття та поглинання, щоб пристосуватися до мінливих правил на світовому автомобільному ринку.
3. Поряд зі стратегічно обраною компанією-ціллю та чіткими стратегіями, ефективна інтеграція після злиття є основною передумовою для досягнення максимального успіху угоди.
4. Автомобільна промисловість продовжує стикатися з екологічними викликами, зростаючою урбанізацією та зміною поведінки споживачів, що вимагає радикально нових підходів до майбутньої мобільності. Ці проблеми стають універсальними, і очікується, що до 2025 року ринки, що розвиваються, та зрілі ринки зблизяться.
5. Автовиробники приводять свою політику закупівель, а також інвестиційну та кадрову політику у відповідність до світових стандартів і скорочують список своїх прямих постачальників до кількох обраних системних постачальників. Ці постачальники

повинні постачати дедалі складніші системи і модулі та охоплювати всі наявні виробничі потужності для своїх клієнтів по всьому світу.

6. Однією з найбільших причин невдач автомобільних злиттів є недостатня ретельність, зіткнення культур і пріоритетів та нездатність інтегруватися в одну організацію.
7. Одним із факторів, що посилює конкурентний тиск в автомобільній промисловості, є довгостроковий виклик конкуренції технічних інновацій та суспільних уподобань. Наприклад, розробка наступного покоління автомобілів, особливо екологічно чистих, ймовірно, суттєво збільшить витрати та ризики, які доводиться нести компаніям. Як наслідок, компанії шукають партнерів, щоб акумулювати достатні фінансові ресурси та розподілити ризики.

2.4 Трансформаційні зміни стратегій автовиробників у контексті глобальних викликів і трендів розвитку.

Автомобільна промисловість виходить з одного з найскладніших періодів в історії. Вже було багато дискусій про те, як еволюція автомобілів досягла таких успіхів та що чекає людство у майбутньому та які тенденції, будуть формуватимуть майбутнє автомобільної промисловості, і які перспективи наступного еволюційного кроку в автомобілебудуванні , тому в даному розділі розглянемо це питання.

Глобальні потрясіння, технологічний прогрес та зміна поведінки споживачів змінюють автомобільну галузь одразу на багатьох рівнях. Традиційна бізнес-модель проектування, виробництва, продажу, обслуговування та фінансування транспортних засобів продовжує існувати. Водночас автомобільна промисловість розвивається до нового рівня, рушійною силою якого є сталий розвиток і зміна поведінки споживачів, що охоплює електромобілі, спільне використання мобільних автопарків, бортові датчики, нові бізнес-моделі та постійний зв'язок[51].

Глобальні проблеми. Галузь продовжує стикатися з серйозними глобальними потрясіннями, спричиненими не лише COVID-19, а й багатьма іншими елементами світової економіки. Такі фактори, як напруженість в Азійсько-Тихоокеанському регіоні та війна в Україні, створили клімат невизначеності та нерішучості. Звісно, дефіцит ресурсів - від мікрочіпів до робочої сили - впливає майже на кожну ланку автомобільного ланцюга поставок.

Під час перших карантинних обмежень, спричинених пандемією, автомобільна промисловість сильно постраждала, оскільки глобальні ланцюги поставок зупинилися, виробники та дилери тимчасово закрилися, а люди залишилися вдома і стали менше їздити на автомобілі.

Однак, незважаючи на це початкове уповільнення, експерти галузі кажуть, що пандемія фактично прискорила прогрес діджиталізації в автомобільному секторі. Це не перший і навіть не останній збій в роботі автомобільної галузі. Дехто вважає, що галузь, зокрема постачальники автомобільних запчастин, багато чому навчилися з економічних труднощів минулого.

Уроки, винесені з економічного спаду 2008-2009 років, забезпечили кращу підготовку автомобільних постачальників, їхню стійкість і здатність до відновлення. Зараз автовиробники борються з дефіцитом напівпровідникових мікросхем, що впливає на виробництво автомобілів.

Загалом, постійні перебої в роботі та ланцюгах постачання різко прискорили кілька основних бізнес- і технологічних тенденцій в автомобільній промисловості.[51,52].

Ініціативи та нормативні акти. Електрифікація в автомобільній промисловості означає заміну двигуна внутрішнього згоряння на електричну батарею. Автомобілі, оснащені таким "двигуном", називаються електромобілями з акумуляторною батареєю , або просто електромобілями. Однією з головних переваг таких автомобілів є їхній внесок у скорочення викидів парникових газів , що всіляко заохочується політиками та урядами

за допомогою різних ініціатив та нормативних актів. Серед них - програма Європейського Союзу "Fit for 55", яка має на меті скоротити викиди парникових газів на 55% до 2030 року (McKinsey, 2021). Що стосується США, то президент Байден оголосив про нову мету - скоротити викиди парникових газів на 52% до 2030 року (The White House, 2021). В Азії Індія має на меті скоротити викиди на 45% до того ж року (BBC, 2021). Однак Китай, який посідає перше місце у світі за обсягами викидів CO2, все ще відстає в таких ініціативах, оголосивши, що скоротить викиди вуглецю на 20% до 2035 року і досягне нейтралітету до 2060 року (IHS Markit, 2021).

Отже, кожна компанія повинна дотримуватись нормативних актів і нових законопроектів. Тому в компаніях можуть виникати проблеми з оновленням робочого процесу [53].

Майбутнє мобільності. Як виглядатиме майбутнє мобільності в реальному світі? У цій сфері існує так багато співпраці та інновацій, що інновації в галузі електронної мобільності вже впроваджуються. Ось кілька прикладів:

1. Автомобілі, які володіють самосвідомістю і забезпечують підключену платформу для нових бізнес-моделей.
2. Транспортні засоби з сотнями підключених до Інтернету блоків управління двигуном (ECU) і датчиків, які надають дані та інформацію.
3. Можливість об'єднати продаж автомобілів з новими пропозиціями на основі підписки на послуги паркування, зарядки електромобілів (EV), райдшерінгу та каршерінгу.
4. Алгоритмізоване страхування на основі даних з підключених автомобілів.
5. Послуги для автопарків, які вже зараз перебувають на рекордно високому рівні, продовжуватимуть зростати і розширюватися, включаючи операції з зарядними станціями, оскільки все більше автопарків стають електрифікованими[51].

Автоматизація (Рівень 5). Деякі функції автомобільного зв'язку зростають, і однією з них є автоматизація водіння. Незабаром зв'язок дозволить автовиробникам забезпечити найвищий рівень автоматизації водіння - рівень 5. Рівень 5 - це рівень повної автоматизації, коли автомобіль виконує всі аспекти водіння без будь-якого нагляду або вимог до взаємодії з людиною. Очікується, що цей найвищий рівень буде досягнутий і широко впроваджений до 2030 року[53].

Зараз на автомобільному ринку є авто з рівнем автономії 2-3 і це дозволяє їм керувати на дорозі без участі водія. Такі автомобілі користуються популярність серед покупців, тому коли автоматизація досягне більшого рівня, то компанії, які впровадили ці інновації- будуть лідерами на ринку .

Електро та гібридні автомобілі. Дедалі більше країн оголошують про намір повністю відмовитися від двигунів внутрішнього згоряння (ДВЗ) та перейти на електроавтомобілі або гібридні. Франція оголосила про намір повністю припинити продаж бензинових і дизельних автомобілів до 2040 року. Великобританія взяла на себе зобов'язання на 100% перейти на автомобілі з нульовим рівнем викидів до того ж терміну.Але Норвегія та Німеччина є найбільш рішучими у своєму прагненні до чистого довкілля. Норвегія хоче повністю відмовитися від двигунів внутрішнього згоряння до 2025 року, а уряд Німеччини запланував зробити це до 2030 року.

Однак європейські країни не єдині, хто так активно розвиває електротранспорт. Дві найбільші країни, що розвиваються, приєдналися до ініціативи. Індія хоче реалізувати цей план до 2032 року.

Останній учасник "зелених"перегонів, Китай, довгий час не робив жодних офіційних заяв з цього приводу, хоча Китай є провідним світовим виробником електромобілів. Про намір запровадити громадські транспортні засоби з нульовим рівнем викидів Китай оголосив буквально позавчора і пообіцяв перейти на гібридні та електромобілі до 2040 року.

Україна поки що не запровадила жорстких обмежень на володіння транспортними засобами з двигунами внутрішнього згоряння. Раніше в деяких країнах у певні дні заборонявся в'їзд автомобілів на паливі в центр міста. З роками обмеження на транспортні засоби з двигунами внутрішнього згоряння лише посилювалися. Екологічні проблеми та спричинені ними стихійні лиха змусили світ набагато радикальніше підійти до боротьби за навколишнє середовище[54].

З кожним роком це питання буде підніматися частіше та частіше , тому автомобільні виробники мають створювати нові екологічні автомобілі. Проаналізувавши наведені факти в цьому розділі, можемо зробити висновок , що вже багато лідерів авторинку мають в продажі або працюють над гібридними та елекроавтомобілями. Деякі компанії вже повідомили про відмову виготовлення нових авто з двигунами внутрішнього згоряння до 2025 року.

ВИСНОВКИ

На основі аналізу особливостей розвитку міжнародних компаній на автомобільному ринку сформульовано наступні висновки та рекомендації:

Стратегічна ефективність визначається тим, наскільки ефективно реалізується стратегія компанії і як досягаються маркетингові цілі. Хоча існує багато параметрів для вимірювання ефективності, в контексті стратегічної ефективності зазвичай використовуються фінансові та нефінансові показники. До них відносяться прибутковість, рентабельність інвестицій і продажів, а також стратегічна позиція фірми по відношенню до її найважливішого конкурента, її суперників і задоволення очікувань. Для вимірювання стратегічної ефективності багатонаціональної компанії слід використовувати цілісний підхід. Зрештою, концептуалізація стратегії, агрегування та інтеграція/координація глобальної стратегії будуть опосередковувати зв'язок між фірмою та ринковими минулими показниками діяльності і самою стратегічною ефективністю. Це підтверджується дослідженнями, які показують, що взаємодія стратегії, структури та процесів призводить до вищих рівнів продуктивності, якщо вона опосередкована узгодженням стратегії з ринковим контекстом.

Узагальнення типів і форм стратегій міжнародних фірм свідчить про можливість розробки однієї або декількох стратегій, особливо у функціональних сферах, з метою покращення конкурентних позицій багатонаціональних підприємств на ринку та з урахуванням можливості врахування різних типів стратегій на різних регіональних і товарних ринках. З'ясовано, що найбільш поширеними типами стратегій багатонаціональних підприємств є міжнародна, багатонаціональна та глобальна стратегії, які

використовуються залежно від ресурсного забезпечення діяльності підприємств, конкурентного становища компанії та особливостей виходу підприємств на зовнішні ринки.

Виявлено, що деякі науковці мають різні погляди на етапи розробки та реалізації стратегій міжнародних компаній, тому важливо уніфікувати деякі управлінські напрацювання щодо формування практик стратегічного управління з метою формування сталих підходів до конкурентного розвитку.

Стратегічне управління вимагає постійного аналізу та прийняття рішень. У процесі стратегічного управління ніщо не є завершеним і всі попередні дії коригуються відповідно до трансформації середовища або появи нових можливостей, які можуть покращити стратегію. Стратегічне управління - це процес, який знаходиться в постійному русі. Зміни умов як всередині, так і зовні фірми, або і те, і інше, вимагають відповідних коригувань стратегії. Тому процес стратегічного управління являє собою замкнутий цикл.

Розглянувши світовий ринок виробництва автомобілів,можемо зробити висновок , що протягом 2020-2022 років світове виробництво транспортних засобів скоротилось приблизно на 20% , що свідчить про складне бізнес-середовище для виробників транспортних засобів та постачальників комплектуючих. Наразі автомобільна промисловість переживає структурні зміни, які створюють як виклики, так і можливості. Ці зміни значною мірою зумовлені переходом до електрифікації та автоматизації, в той час як виробники транспортних засобів та постачальники комплектуючих стикаються з проблемами в ланцюгах поставок, в тому числі з тими, що виникли внаслідок пандемії коронавірусу та війни в Україні .

Кінець 2022 - початок 2023 року стали прибутковими для компаній, що виробляють електроавтомобілі,продажі яких зросли на 22,3 %.

З кожним роком електроавтомобілі стають затребувані та все більше споживачів обирають екологічні автомобілі. Тому виробникам слід дотримуватись тенденціям розвитку , щоб не втратити своє місце на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Стратегічне планування у міжнародних компаніях URL:https://msn.khmnu.edu.ua/mod/page/view.php?id=127074

2.Ансофф І. Стратегічне Управління . М. : Економіка, 1989. 165 с.

3. Виханский О. С. Стратегічне Управління . М. : Гардарики. 1999. 88 с.

4. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник Київ : К.І.С., 2017. 366с.

5. Мескон М. Основи менеджмента. М.: Дело, 1998. 696с.

6. Стратегічне управління системною стійкістю національної інноваційної системи: колект. монографія; за заг. ред. проф. Прокопенко О. В. та доц. Омельяненка В. А. Суми : Триторія, 2019. 39с.

7. Стратегії міжнародного маркетингу. Поняття та сутність. URL:https://ebib.pp.ua/strategiyi-mijnarodnogo-marketingu-ponyattya-sutnist-i-vidi-mijnarodnih-marketingovih.html

8.Каніщенко О. Українська специфіка міжнародного маркетингу 2006 С. 33-37.

9. Бажин І.І Управління змінами Роль міжнародних фінансово-економічних організацій із забезпечення конкурентних переваг ТНК // Стратегія економічного розвитку країни. Наук. зб. Вип..№1. К., 2005 С.153-162.

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

12.Багатонаціональні компанії URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2283

13. Міжнародний бізнес: участь підприємств і підприємців : навч. посіб. / Мазнєв Г. Є., Лагода Т. О., Пипіна Т. Є., Калініченко С. М. ; Харк. нац. техн. ун-т сільськ. госп-ва 2010. 84 с.

14. Транснаціональні корпорації URL:https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49845/1/Transnatsionalni_korporatsii.pdf

15. Стратегічні аспекти транснаціональних корпорацій URL:http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2011/11.pdf
16. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності URL:https://www.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/dis_yurynets.pdf
17. Маркетингові стратегії охоплення ринку URL: https://buklib.net/books/24014/
18. Загальні конкурентні стратегії URL: https://buklib.net/books/26095/
19. Зовнішньоекономічна діяльність : вибір стратегічного профілю URL:https://osvita.ua/vnz/reports/management/15079/
20. Стратегічне планування. Зміст та послідовність URL:https://pidru4niki.com/1055110241034/ekonomika/strategichne_planuvannya
21. Стратегічний аналіз URL:http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/656/1/%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7.pdf
22. Брюховецка Н. Е. Анализ виробників легкових автомобілів на світових ринках 2010 № 8 С. 119–124.
23. Global Automotive Market Analysis and Outlook to 2030: Electric, Hybrid Electric, Plug-In Hybrid Electric, Mild Hybrid, Natural Gas, Fuel Cell Electric, Diesel, Petrol URL:https://finance.yahoo.com/news/global-automotive-market-analysis-outlook-100300546.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAABlDe7F3hYDJRPX5EvFZxR8miqQ19hi8rFuNPFDcCoxZpf9dRptlGos0HDC2qUPMMJoGEWdX56zDwOVxNYylA1KppifLdZvtHYLq8WzJO0wsU02yW5GnUDigWIvK9MU1V62eF7nU-MuIM8oCMJEvv7LEiMgvSgcNNvxjipfbr6Hm

24. Estimated worldwide motor vehicle production from 2000 to 2021 URL:https://www.statista.com/statistics/262747/worldwide-automobile-production-since-2000/:
25. World auto productionURL:http://ej.kubagro/2013/04/pdf/
26. Global auto production in 2020 severely hit by COVID-19 crisis URL:https://www.oica.net/global-auto-production-in-2020-severely-hit-by-covid-19-crisis-with-a-16-drop-in-world-auto-production/
27. Топ-10 країн за обсягами автовиробництва URL:https://fra.org.ua/uk/an/publikatsii/novosti/svitove-virobnitstvo-avtomobiliv-u-2020-rotsi-seriozno-postrazhdalo-vid-krizi-covid-19-v-rezultati-chogo-virobnitstvo-avtomobiliv-vpalo-na-16
28. Automotive industry worldwide - statistics & facts URL:https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry/.
29. About the EU automobile industry URL:https://account.Islamicmarkets.com/login?clientId=c9c815d4e4332b6239081f7130923dbf86c481756e41613f&clientName=islamicmarkets&scope=openid&responseType=code&redirectUri=https%3A%2F%2Fislamicmarkets.com%2Flogin%2Fcallback&state=ysdGVtWTDgR9ag5ZqaCOMzPO8opHdiK4NlCnASFF&nonce=e9ad820c9e4e6e8963d6abcbebbcc42fb8e8b12f488aa787fb0a74887d2314fc
30. Passenger car registrations URL:https://www.acea.auto/pc-registrations/passenger-car-registrations-4-6-in-2022-12-8-in-december/
31. Trends in fuel type of new cars URL:https://www.acea.auto/figure/trends-in-fuel-type-of-new-cars-between-2016-and-2017-by-country/
32. Виробництво легкових автомобілів URL:https://ukrautoprom.com.ua/za-misyacz-ukrayinczi-prydbaly-45-tys-novyh-avto
33. Управління якістю в міжнародних компаніях URL:http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/12775/1/%D0%9C%D0%B5%D1%80%D0%B7%D0%BB%D0%B0%20%D0%94.%D0%A1._%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%

D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf
34.Етапи дослідження ринку URL:https://mo.bobrodobro/1185
35.Стандарти міжнародних компаній URL:https://lico.u/o_kompanii/stati/rabota_s_klientom/korporativnye_standarty_ch_2/
36. Toyota SWOT Analysis URL:https://www.edrawmax.com/article/toyota-swot-analysis.html
37.URL:https://www.studocu.com/en-gb/document/university-of-kent/digital-marketing-applications/tesla-and-its-international-strategy/137
38.Real-time cost-minimization power-allocating strategy via model predictive control for fuel cell hybrid electric vehicles URL:https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0196890420312450
39.Tesla Globalization: A Strategic Marketing Plan + Expansion Strategy Research Paper URL:https://ivypanda.com/essays/the-globalization-of-tesla-motors-mission-analysis/
40.Tesla SWOT Analysis URL: https://businessmodelanalyst.com/tesla-swot-analysis/#Conclusion
41.Great Wall Motors Company Limited Analysis Report URL:https://ivypanda.com/essays/great-wall-motors-company-limited-analysis/
42.Great Wall Motor Co Ltd - Strategy, SWOT and Corporate Finance Report URL:https://www.researchandmarkets.com/reports/4669022/great-wall-motor-co-ltd-strategy-swot-and
43.Volkswagen: Strategic Plan Analysis Report URL:https://ivypanda.com/essays/volkswagen-strategic-plan-analysis/
44.Strategic Analysis of Volkswagen AG URL:https://aim-blog.com/strategic-analysis-of-volkswagen-ag/
45. SWOT Analysis of Volkswagen URL:https://swotwizard.com/volkswagen-swot-analysis/
46.Volkswagen Group URL:http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2011/12.pdf

47.URL:https://ua.nesrakonk.u/introduction-reverse-mergers/
48.Mergers and Acquisitions in Automobile Sector URL:https://www.academia.edu/8530339/Mergers_and_Acquisitions_in_Automobile_Sector
49.Ford Motor Co. summary URL:https://www.britannica.com/summary/Ford-Motor-Company
50.Corporate Finance Case study: Mergers & Acquisitions of listed companies URL:https://www.dicf.de/fileadmin/user_upload/sgbs/VW_Porsche_Case_study_final.pdf
51.The Future Of Automotive And Mobility URL:https://www.forbes.com/sites/sap/2021/05/05/the-future-of-automotive-and-mobility/?sh=3973108e59d5.
52. 2023 outlook: Rising trends in the automotive industry URL:https://www.rsm.global/insights/2023-outlook-rising-trends-automotive-industry.
53.Automotive Industry: What the future holds URL:https://infomineo.com/automotive-industry-what-the-future-holds/.
54.Світ хоче повністю перейти на електромобілі. Як на наших очах відбулась революція URL:https://fra.org.ua/uk/an/publikatsii/novosti/svit-khochie-povnistiu-pierieiti-na-ieliektromobili-iak-na-nashikh-ochakh-vidbulas-rievoliutsiia
55.Car Exports by Country URL:https://www.worldstopexports.com/car-exports-country/.
56.International trade in cars URL:https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_cars
57.Small Cars - Europe URL:https://www.google.com/search?q=The+small+car+segment+and+its+importance+for+evroupe&rlz=1C5CHFA_enUA945UA945&sxsrf=APwXEdcJOAjewzGyewlNTVz_grKw-5XhdQ%3A1684874554052&ei=OiVtZNrgApyOwPAPs92m0AE&ved=0ahUK

Ewja5aPqpoz_AhUcBxAIHbOuCRoQ4dUDCBA&uact=5&oq=The+small+car+segment+and+its+importance+for+evroupe&gs_lcp=Cgxnd3Mtd2l6LXNlcnAQAzIFCCEQoAEyBQghEKABMgUIIRCgAToHCCEQoAEQCkoECEEYAVDuAljFXmDPbWgCcAB4AIAB7gGIAaYIkgEFMy41LjGYAQCgAQHAAQE&sclient=gws-wiz-serp.

58.Small car segment to grow in volume terms: MSIL's Shashank Srivastava URL:https://www.business-standard.com/article/automobile/small-car-segment-to-grow-in-volume-terms-msil-s-shashank-srivastava-122091800202_1.html.

59.Toyota (TM) - Total assets URL:https://companiesmarketcap.com/toyota/total-assets/ 60.Sales, Production, and Export Results for March 2022 URL:https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures/202203.htl.

61. Tesla (TSLA) - Total assets URL:https://companiesmarketcap.com/tesla/total-assets/.

62. Great Wall Motors (601633.SS) - Total assets URL:https://companiesmarketcap.com/great-wall-motors/total-assets/

63.Volkswagen (VOW3.DE) - Total assets URL:https://companiesmarketcap.com/volkswagen/total-assets/.

64. Tesla Sales, Revenue & Production for 2023: The Complete Statistics URL:https://tridenstechnology.com/tesla-sales-statistics/#h-tesla-annual-car-production.

65. China: Tesla EV Sales And Exports Surged In November 2022 URL:https://insideevs.com/news/625863/china-tesla-sales-export-november2022

66.GWM sold over 1,280,000 in 2021 with an increase of 15.2% year-on-year URL:https://www.gwm-global.com/news/3401990.html.

67. Great Wall Motors sold 100,208 units worldwide URL:https://paultan.org/2022/11/09/great-wall-motors-sold-100208-units-worldwide-in-oct-2022-902521-units-ytd-21052-units-sold-in-exports/

68. VW Group's annual deliveries fall 7% to lowest in over a decade

URL:https://europe.autonews.com/automakers/vw-groups-2022-sales-fall-7-lowest-over-decade

Короткий звіт подібності

UNICHECK

Имя пользователя:
Міжнародної економіки Черницька Тетяна

ID проверки:
1015435491

Дата проверки:
05.06.2023 15:30:56 EEST

Тип проверки:
Doc vs Internet + Library

Дата отчета:
05.06.2023 15:32:16 EEST

ID пользователя:
100005722

Название файла: КБР_Юзькова

Количество страниц: 63 Количество слов: 12315 Количество символов: 93793 Размер файла: 730.78 KB ID файла: 1015096680

4.6% Совпадения

Наибольшее совпадение: 0.59% с источником из Библиотеки (ID файла: 4224734)

2.91% Источники из Интернета | 72 ..... Страница 65

3.63% Источники из Библиотеки | 194 ..... Страница 66

0% Цитат

Исключение цитат выключено

Исключение списка библиографических ссылок выключено

0% Исключений

Нет исключенных источников

Модификации

Обнаружены модификации текста. Подробная информация доступна в онлайн-отчете.

Замененные символы | 43