

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇН
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б.Д.Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

ГЕВКО Андрій Ігорович

**СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ ЄВРОПЕЙСЬКИХ АВТОМОБІЛЬНИХ
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

спеціальність: 292 - Міжнародні економічні відносини
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконав/ла студент/ка
групи МЕВ-41
Гевко А.І.

Науковий керівник
к.е.н., Живко М.А.

ТЕРНОПІЛЬ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК.....	7
1.1. Теоретичні підходи до формування стратегій.....	7
1.2. Основні форми освоєння ринків автомобільними ТНК.....	15
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЄВРОПЕЙСЬКИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ТНК У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ.....	26
2.1. Основні зміни у глобальному виробництві та споживанні автомобілів з початку ХХІ століття.....	26
2.2. Провідні європейські автомобільні ТНК та аналіз діючих на них конкурентних сил.....	33
Висновки до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. ЄВРОПЕЙСЬКІ АВТОМОБІЛЬНІ ТНК УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ.....	43
3.1. Українська автомобільна промисловість на сучасному етапі.....	43
3.2. Перспективи європейських автомобільних ТНК на українському ринку.....	49
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних ринкових умовах вплив на динаміку і структуру світової економіки, що зростає, надає діяльність транснаціональних корпорацій наукомістких, високо- та середньотехнологічних галузей господарства. До них належить автомобільна промисловість. Вона виступає одним із ключових секторів світової економіки з погляду зайнятості, розвитку інновацій та величини доданої вартості. На автомобілебудування у світовому ВВП припадає близько 5%. Автомобілебудування відрізняється потужним мультиплікативним ефектом та стимулює розвиток низки інших галузей. Одне робоче місце автомобільної промисловості дає можливість забезпечити роботою до 10 людей в інших галузях. На продукцію автомобілебудування припадає близько половини світового споживання нафти, половина гуми, що випускається, 25% скла і близько 15% сталі. Величина і структура автомобільного ринку тієї чи іншої країни найчастіше виступають у ролі показників рівня розвитку господарства, яке стан досить швидко і точно відображає зміни, що відбуваються у світовій економіці.

З початку XXI ст. у світовому автомобілебудуванні відзначено суттєві трансформації. Вони викликані як якісними перетвореннями в цій галузі під впливом технологічного прогресу (розробка автомобілів на альтернативних джерелах енергії, підвищення рівня автономності, безпеки тощо), так і загальними змінами в галузевій та відтворювальній структурі світової економіки. Значний вплив на розвиток автомобілебудування справили процеси глобалізації.

У умовах в інституційної структурі світового автомобілебудування відбувалися суперечливі процеси. З одного боку, посилилася централізація виробництва – продовжувався процес злиття та поглинання як на національному, так і на транснаціональному рівні, що посилювало олігополістичний характер галузі. З іншого – на ринку з'явилися нові великі автомобільні концерни з країн, що помітно посилювало конкуренцію на цьому ринку.

Відмінною рисою розвитку автомобілебудування у цей період стали суттєві зміни у територіальному розміщенні галузі. Вони викликані стрімким

розвитком галузі в країнах, що розвиваються, перенасиченням автомобільного ринку в розвинених країнах та негативним впливом криз на традиційні центри автомобілебудування. Криза виступила свого роду каталізатором структурних змін у галузі. При цьому лідируючі позиції в галузевому рейтингу компаній, як і раніше, займають концерни, що базуються в США, Західній Європі та Японії. Важливу роль як у становленні галузі країн, що розвиваються, так і в підтримці компаній розвинених країн у кризовий період відіграла держава.

Істотний внесок у вивчення сучасної автомобільної промисловості загалом і стратегій автомобільних ТНК зокрема досліджувались такими вітчизняними та зарубіжними дослідниками, як Х. Вайхріха, І. Васильчук, З. Васильченко, О. Васюренка, О. Вовчак, С. Войтко, О. Гавриш, В. Герасимчук, А. Голдстейн, П. Діккен, В. Зельник, С. Естрін І. Івасіва, Г. Карчевої, М. Кассон, О. Коренєвої, О. Корогодової, І. Лютого, С. МакНейл, К. Мейер, О. Мендрула, О. Охріменко, Д. Палма, О. Серрат, М. Табахарнюка, Н. Ткачук, Н. Шульги, Г. Хамел, Дж. Хеннарт, М. Холвега, М. Ферразі, О. Чуб та інших.

Незважаючи на значу кількість досліджень проблематики, окремі теоретичні і практичні питання залишаються недостатньо розкритими. Поза увагою залишаються питання аналізу галузі чи діяльності ТНК на рівні країни, регіону та глобальному рівні, з урахуванням специфіки автомобільної галузі особливо у період після пандемії COVID-19 та післявоєнної відбудови України. Саме цим зумовлено вибір теми роботи, визначення мети, завдань і логіки дослідження.

Мета та завдання роботи. Метою є комплексний аналіз основних напрямів стратегій європейських автомобільних ТНК у сучасних умовах, а також виявлення особливостей освоєння ними ринків різних країн та регіонів світу.

Для досягнення цієї мети було поставлено **завдання**, що визначили логіку дослідження та структуру роботи:

- узагальнити теоретичні підходи до формування стратегій;
- охарактеризувати основні форми освоєння ринків автомобільними ТНК;
- оцінити основні зміни у глобальному виробництві та споживанні автомобілів з початку ХХІ століття;

- проаналізувати провідні європейські автомобільні ТНК та діючі на них конкурентні сили;
- сформуванати стратегічні орієнтири української автомобільної промисловості на сучасному етапі;
- розробити інструменти європейських автомобільних ТНК на українському ринку.

Об’єктом дослідження виступають європейські автомобільні транснаціональні корпорації.

Предметом є їх сучасні виробничі стратегії в умовах посилення процесів глобалізації.

Методи, які застосовувалися у процесі дослідження, включають: якісну і кількісну оцінку стану сучасної автомобільної промисловості та діяльності європейських автомобільних ТНК. У роботі застосовувався системний підхід і традиційні методи узагальнення та порівняння, індукції, угруповання, ранжирування, виявлено та проаналізовано фактори, що впливають на вибір методу освоєння нових ринків автомобільними ТНК. Для візуалізації кількісних даних упродовж усієї роботи використовувався графічний метод.

Інформаційну базу дослідження склали звіти та дані, розміщені на порталах Конференції ООН з торгівлі та розвитку, Світового банку, Статистичної служби Європейського союзу, Міжнародної організації виробників автомобілів, Асоціації європейських автовиробників, Комітету французьких автовиробників, звіти європейських автомобільних ТНК та аналітичні матеріали компаній *PricewaterhouseCoopers, KPMG, Frost & Sullivan, Roland Berger*, ділові видання – *Forbes, Bloomberg, Financial Times, Autonews*.

Практичне значення роботи. Висновки та рекомендації, сформульовані у роботі можуть бути використані у роботі компаній при поглибленні наукових знань про трансформацію сучасної автомобільної промисловості в умовах глобалізації та вибору факторів, що впливають на формування стратегії автомобільними ТНК у різних регіонах світу та як відбуваються трансформації цих стратегій.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані на XVI Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 28-29 березня 2023 р.).

Структура роботи впливає з логіки та мети дослідження. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 63 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 11 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел з 61 найменування на 5 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ АВТОМОБІЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ ТНК

1.1. Теоретичні підходи до формування стратегій

Послідовне посилення процесу глобалізації призвело до того, що транснаціональні корпорації стали ключовими акторами сучасної світової економіки. ТНК беруть активну участь у її модернізації та відіграють вагомую роль у трансферті знань через навчання місцевого персоналу та знайомство місцевих підприємців з новими технологіями та методами управління. Світова економіка розглядається корпораціями як єдиний простір, на якому вони обирають найвигідніші точки застосування своїх фінансових, інноваційних та управлінських ресурсів, щоб організувати оптимально конкурентоспроможну виробничу та збутову мережу в глобальному масштабі. Розвиток автомобільної промисловості, як і багатьох інших галузей, переважно визначається стратегіями ТНК.

Перебуваючи в умовах жорстокої конкуренції, для успішного та ефективного функціонування компанії топ-менеджменту необхідно мати довгостроковий план розвитку, що дозволяє адаптуватися до умов ведення бізнесу, що стрімко змінюються, і залишатися конкурентоспроможними.

Одним із перших на важливість продуманих стратегічних рішень керівництва компанії як економічного інституту вказав П. Друкер у своїй книзі «Практика менеджменту», опублікованій у 1954 р. суттєвою часткою ризику з максимальним розумінням його можливого впливу в майбутньому. У цьому автор також виділяє низку рис, якими було б помилково характеризувати стратегічне планування. Насамперед П. Друкер представляє його як процес аналізу, ніж послідовне застосування заздалегідь заготовлених прийомів та методик. Будь-які рішення мають ухвалюватися менеджментом у сьогоденнішньому дні з розрахунком на максимальну ефективність цього рішення в невідомих обставинах завтрашнього. При цьому стратегічне планування не

ставить за мету усунути можливі ризики або спрогнозувати можливий розвиток подій [1].

Ще однією ключовою фігурою у становленні стратегічного менеджменту вважається А. Чандлер. Його дослідження були спрямовані на розуміння стратегії, зростання та структури великих промислових підприємств. У своїй роботі «Стратегія та структура: глави з історії промислового підприємства» автор дає класичне формулювання стратегії, якої дотримується автор дисертації, та характеризує її як визначення довгострокових цілей та завдань підприємства, затвердження низки дій та виділення необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Також у цій роботі докладно описано структуру та стратегію американської автомобільної компанії General Motors [2].

З моменту появи інтересу до вивчення стратегій у науці сформувалося кілька шкіл, кожна з яких підходить до визначення стратегій та процесу формування їх по-своєму. Першу спробу до узгодженого аналізу та узагальнення зробив Г. Мінцберг (Табл. 1.1) [3].

Особливий інтерес для нас представляють перші три школи, оскільки мають приписний характер і зосереджені на тому, як в ідеалі мають формувати ефективні стратегії. Роботи основних представників цих шкіл важливі також з тієї точки зору, що всі вони включають практично застосовні методи аналізу стратегій компаній і галузей.

Для прихильників школи дизайну економічна стратегія компанії є відповідність між особливостями фірми та тими можливостями, які визначають її становище у зовнішньому середовищі. Згідно з баченням основоположників цієї школи, існує лише одна певна та найбільш результативна стратегія, а єдина людина, відповідальна за її формування – керівник компанії. Таким чином, основним завданням виконавчого або генерального директора, що грає роль стратега, є ретельний аналіз та зіставлення зовнішнього оточення компанії та можливої реакції на нього.

Найбільш яскравим представником цієї школи є К. Ендрюс. У 1965 р. разом зі своїми колегами з Гарвардського університету він підготував базовий

підручник з бізнес-стратегій, де заклав основи SWOT-аналізу, який широко використовується в різних сферах [4].

Таблиця 1.1

Класифікація наукових шкіл стратегій

Характер шкіл	Назва школи	Особливості процесу формування стратегії	Представники
приписуючий характер – те, як мають формуватися стратегії, ніж те, як вони насправді розробляються	Школа дизайну 1960 рр.	Формування стратегії як процес осмислення	К. Ендрюс, Ф. Селзнік
	Школа планування 1970 рр.	Формування стратегії як формальний процес	І. Ансофф, П. Вак
	Школа позиціонування 1980 рр.	Формування стратегії як аналітичний процес	М. Портер, М. Хант
описовий характер – не так приписи ідеальної стратегічної поведінки, як опис реальних процесів розробки стратегій	Школа підприємництва	Формування стратегії як процес передбачення	Г. Стівенсон, Д. Гамперт, О. Коллінз, Д. Мур
	Когнітивна школа	Формування стратегії як ментальний процес	П. Корнер, Г. Саймон, А. Дюгейм, К. Швенк
	Школа навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається	Ч. Ліндблом, Дж. Куїнн, К. Прахалад, Г. Хемел
	Школа влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів	Г. Аллісон, А. Макміллан, Г. Хамел, Дж. Бауер, Й. Доз
	Школа культури	Формування стратегії як колективний процес	Е. Ренман, Р. Норманн, Е. Петтігрю, С. Фельдман, Дж. Барні, Дж. Лорш
	Школа зовнішнього середовища	Формування стратегії як реактивний процес	К. Дродж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан, Д ж. Фріман
	Школа конфігурації	Формування стратегії як процес трансформації	А. Чандлер, П. Хандавалла, Д. Міллер, Р. Мінцберг, Р. Майлс, К. Сноу

Для ілюстрації свого методу як приклад у статті автор використовує компанію Volkswagen, яка зіткнулася з економічними труднощами на початку

1970 рр. і, розробивши ефективну стратегію розвитку, зайняла хорошу позицію над ринком вже до кінця 1970 рр. Пізніше за тим самим методом TOWS Х. Вайхріх провів аналіз стратегії компанії Daimler-Benz у контексті протистояння спробам японських брендів елітних автомобілів Lexus та Infinity закріпитися на європейському ринку [4].

Незважаючи на те, що фактично школа планування з'явилася одночасно зі школою дизайну (І. Ансофф опублікував роботу «Корпоративна стратегія» у 1965 р.), у науковій спільноті інтерес до неї виявився пізніше. У багатьох моделях, запропонованих представниками цієї школи, є загальний алгоритм стратегічного планування [5]. Багато в чому він перегукується зі SWOT-аналізом школи дизайну, проте постає у формалізованому вигляді. Як правило, стратегічне планування складається з шести кроків: постановка завдань, зовнішній аудит, внутрішній аудит, оцінка стратегії, операційна стратегія, програмування процесу в цілому. На відміну від школи дизайну, керівництву компанії тепер залишається лише схвалити стратегію на завершальному етапі, а не займатися її розробкою.

Основний представник школи планування американський економіст І. Ансофф запропонував свій підхід до класифікації стратегій. Він виділив чотири можливі стратегії зростання, доступні компаніям, та представив їх у вигляді матриці «товар-ринок», табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Матриця класифікації стратегій І. Ансоффа

ТИП ТОВАРУ	ТИП РИНКУ		
		Існуючий ринок	Новий ринок
	Існуючий товар	Проникнення	Розвиток ринку
	Новий товар	Розвиток продукту	Диверсифікація

Стосовно автомобільних компаній стратегія проникнення передбачає спробу збільшення продажів існуючого модельного ряду автомобілів вже освоєному ринку, наприклад, шляхом залучення нових клієнтів з допомогою активної цільової реклами чи зниження цін. Стратегія розвитку ринку може здійснюватися шляхом експорту в інші країни або налагодження виробництва вже розроблених моделей, як правило, з деякими модифікаціями, які

відповідають вимогам нових споживачів. Розвиток продукту передбачає розробку та виведення ринку нових моделей автомобілів, зокрема на альтернативних джерелах енергії. Така стратегія потребує значних витрат на IP. Більшість автомобільних компаній для максимально ефективного розвитку та виживання в умовах конкуренції прагнуть комбінувати ці три стратегії. При використанні стратегії диверсифікації одночасно відбувається відхід існуючої продуктової лінійки та структури ринку. Стратегія диверсифікації виступає найпрогресивнішою, вимагає нових методів організації бізнесу та поділяється на вертикальну (виробництво компонентів), горизонтальну (введення нових продуктів за межами поточної продуктової лінійки) та бічну (вихід за межі галузі).

Прихильники школи позиціонування не лише визнають основні постулати шкіл дизайну та планування, а й додають до них два ключові аспекти. По-перше, у наукових працях всіляко підкреслюється значення самих стратегій, а чи не лише процесу формування. По-друге, школа позиціонування фокусується на змісті стратегій і вказує на важливість всебічного дослідження наказу стратегічного менеджменту. Основна відмінність цієї школи від шкіл планування та дизайну полягає в ідеї обмеженості числа стратегій, застосованих для досягнення бажаних результатів у кожній галузі.

Школу позиціонування пов'язують насамперед із ім'ям М. Портера. Його дослідження дали сильний поштовх у розвитку стратегічного менеджменту, а школа стала в цій галузі домінуючою на багато років вперед. У своїй книзі «Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів» автор виділив п'ять основних сил, що визначають галузеву конкуренцію та ефективність стратегій: суперництво між існуючими фірмами, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників, загроза субститутів (продуктів чи послуг) та загроза нових конкурентів [6]. Таким чином, підхід цього автора до створення стратегії компанії ґрунтується на ретельному аналізі зовнішнього середовища. Усі наведені загрози для успішної діяльності компаній особливо чітко відстежуються на прикладі автомобільної промисловості.

Для протидії конкурентним силам М. Портером також було виділено три базові варіанти конкурентної стратегії, які можуть трансформуватися під специфічні галузеві ситуації: абсолютне лідерство у витратах, диференціація, фокусування, табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Три базові варіанти стратегії М. Портера

	СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА		
		Унікальність продукту, що сприймається споживачем	Позиція низького рівня витрат
СТРАТЕГІЧНА МЕТА	У межах усієї галузі	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	АБСОЛЮТНА ЛІДЕРСТВО В ВИТРАТКАХ
	У рамках окремого сегмента	ФОКУСУВАННЯ	ФОКУСУВАННЯ

Реалізація стратегії низьких витрат для автомобільної галузі може виражатися, наприклад, у використанні загальних платформ і компонентів для автомобілів різних брендів, у спільних ІР з іншими компаніями, в ефекті економії на масштабі. Друга стратегія диференціації передбачає створення та виведення ринку продукції, яка б класифікувалася як унікальна з допомогою престижу марки, якості продукції, технології виробництва, функціональних можливостей чи інших параметрів.

Компанії можуть чергувати їх, використовувати окремо або у поєднанні з метою досягнення максимальної ефективності. При цьому перші два типи стратегій поширюються на галузь загалом і в чомусь виступають альтернативними один одному, оскільки при диференціації передбачається ексклюзивність продукції та вища ціна, що не дозволяє захопити більшу частку ринку. Вибір тієї чи іншої стратегії як базової означає повного ігнорування інший, лише показує першорядну стратегічну мету. Таким чином, згідно з узагальненою класифікацією М. Портера, з 6 найбільших європейських автомобільних ТНК для Volkswagen Group, Groupe Renault, Groupe PSA та Fiat Chrysler Automobiles більшою мірою характеру перша стратегія, а для Daimler

Group і BMW Group – друга, оскільки у виробництві легкових машин вони спеціалізуються лише з випуску продукції преміум-класу [7].

Стратегія фокусування відрізняється тим, що її дія зосереджена на вузькому полі діяльності. Компанія може спробувати підвищити свою прибутковість за рахунок спеціалізації на певному вигляді продукції, ціновому сегменті чи діяльності у певному географічному регіоні. При ефективному використанні фокусування фірма може досягти диференціації за рахунок більш точного задоволення потреб цільового споживача, так і лідерства в витратах при обслуговуванні більш вузького сегмента ринку. Ключовим обмежувачем для використання стратегії фокусування, як й у диференціації, виступає відсутність можливості отримання великої частки ринку.

До стратегії М. Портер підходить як до створення унікальної та максимально вигідної позиції за рахунок певних видів діяльності. Правильний вибір дозволяє забезпечити стійке конкурентне перевагу з допомогою зниження витрат чи посилення диференціації. Підбір найбільш ефективної комбінації видів діяльності здійснюється на основі того, що вони повинні бути сумісні між собою, посилювати один одного та оптимізувати зусилля компанії в цілому.

Зважаючи на непередбачуваність ринкових умов та швидкість технічного прогресу, автокомпанії, як правило, відмовляються від оприлюднення довгострокових стратегій. Зазвичай вони публікують свої плани на найближчі 3-6 років, позначаючи їх звучною назвою на кшталт Drive the change (2011-2016 pp.) та Drive the future (2017-2022 pp.) у Renault, Back in the Race (2014-2018 pp.) та Push to Pass (2018-2022 pp.) у PSA, або NUMBER ONE >NEXT у BMW. Рада директорів, яка приймає стратегію, незмінно наголошує на прагненні компанії зайняти лідерську позицію у своєму сегменті, іноді вказує бажане щорічне збільшення виручки та світового обсягу продажів для її досягнення. Особлива увага приділяється необхідності скорочення впливу на довкілля, зміцненню привабливості брендів, оптимізації витрат на ІР [8].

При створенні своєї стратегії компанія стикається з необхідністю оцінити можливий прибуток або збитки, які значною мірою залежать від стратегії конкурентів. На олігополістичному ринку, яскравим прикладом якого виступає

автомобілебудування, фірми прагнуть підтримки стабільних цін, а конкурентна боротьба відбувається, переважно, в неціновій області. Причини цього економіки пояснюються з допомогою моделі вигнутої кривою попиту, запропонованої 1939 р. П. Суїзі, Р. Холлом і До. Хітчем. Ця модель показує, що зниження ціни не може бути компенсовано розширенням обсягу продаж. Стратегії підприємств у галузях, котрим характерна олігополія, зазвичай, схожі за основними напрямками [9]. На основі даних офіційних сайтів шести європейських автомобільних ТНК (Daimler Group, BMW Group, Groupe Renault, Groupe PSA, Volkswagen Group, Fiat Chrysler Automobiles) та їх річних звітів можна виділити три ключові елементи, притаманні всім автомобільним компаніям для забезпечення стратегії сталого зростання та розвитку на сучасному етапі Рис. 1.1:

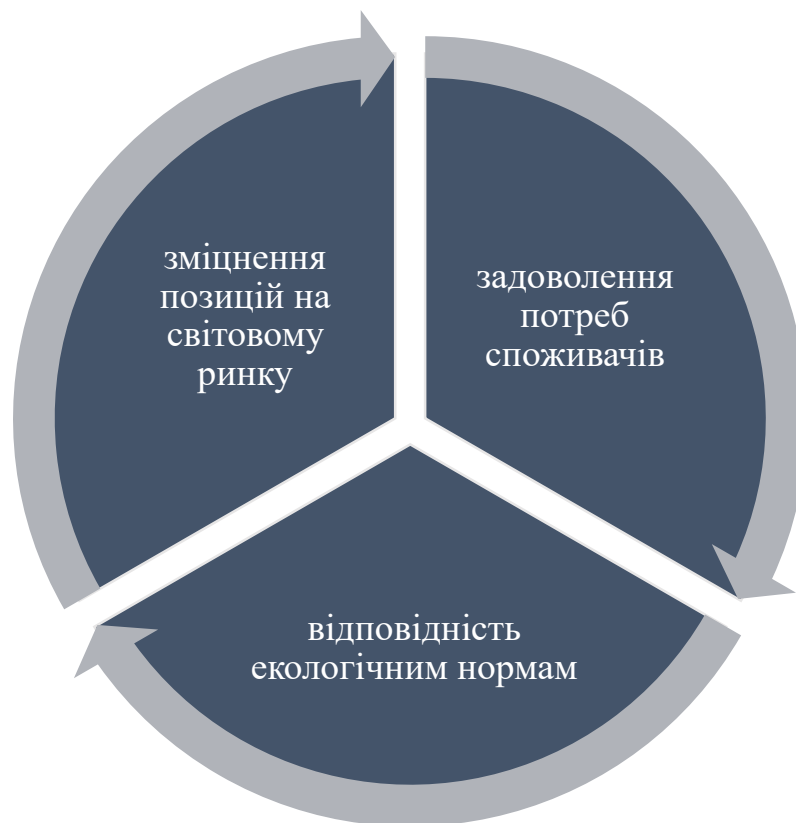


Рис. 1.1. Елементи стратегії сталого розвитку на сучасному етапі.

Перший із перелічених елементів пов'язаний передусім з інтенсифікацією процесу інтернаціоналізації, ще два – з багатовекторним проведенням ІР. Таке поєднання елементів стратегій загалом вкладається у розглянуту раніше матрицю «товар-ринок», представлену І. Ансоффом, де спрощено виділяється два важливі напрями стратегій підприємств: розвиток ринку та розвиток товару.

1.2. Основні форми освоєння ринків автомобільними ТНК

З кінця 1950 рр. ХХ ст., коли до вивчення ТНК та процесу їхнього виходу на нові ринки з'явився науковий інтерес, у зарубіжній літературі було опубліковано безліч робіт із різними підходами до цього питання. Однією з найпопулярніших є теорія Дж. Даннінга, яка відбиває погляд автора, а й поєднує основні ідеї його сучасників. Згідно з його дослідженням, рішення фірми про освоєння іноземних ринків спирається на три види переваг: володіння (O – ownership specific advantages), розміщення (L – location specific advantages) та інтерналізації (I – internalization advantages). Відповідно до перших літер цих назв теорія стала відома як «еклектична парадигма OLI». Перевага володіння має на увазі наявність у компанії конкурентних переваг за рахунок володіння активами (Oa – asset advantages) та нижчих транзакційних витрат (Ot – transaction advantages). Вони включають, наприклад, ексклюзивний доступ до технологій, міцну ринкову позицію і хорошу репутацію, що дозволяє успішно конкурувати з національними компаніями на іноземних ринках. Перевагу розміщення в новій країні компанія може отримати за рахунок більш низьких витрат на оплату праці, менш суворих екологічних нормативів, податкових пільг чи можливості подолання торгових бар'єрів. Перевага інтерналізації означає, що компанія отримує велику вигоду саме за самостійної діяльності на закордонному ринку, ніж при передачі частини ресурсів іншій фірмі [10].

Альтернативну теорію розвиває Хве-Чан Мун. Згідно з його дослідженнями, рішення про вихід на нові ринки приймає компанія з невираженими перевагами, щоб уникнути конкуренції на внутрішньому ринку або отримати доступ до нових технологій. У той час, як еклектична теорія Дж. Даннінга логічно пояснює ПІІ американських та європейських ТНК, теорія дисбалансів Хве-Чан Муна може бути застосована поясненням інвестування компаній з країн, що розвиваються [11].

При аналізі прямих інвестицій ТНК розвинених країн було встановлено, кожна велика фірма з глобальною стратегією проходить кілька етапів свого розвитку від створення і закріплення на ринку до освіти глобальної ТНК. На

проміжних етапах фірма спочатку стає постійним учасником зовнішньої торгівлі, потім починає освоювати виробництво за межами своєї країни та незабаром посилює розвиток зарубіжної діяльності. Здійснення процесу інтернаціоналізації, що грає ключову роль глобальних стратегіях розвитку всіх транснаціональних компаній на етапі, супроводжується необхідністю вибору 1) нових іноземних ринків і 2) способів проникнення на них. Неправильне рішення може спричинити істотні матеріальні витрати. Як правило, диверсифікація ризиків будується таким чином, щоб можливий спад на ринку однієї країни міг бути врівноважений зростанням ринку в іншій [12]. Перебуваючи в умовах найжорсткішої конкуренції, автомобільні компанії прагнуть виходити на нові ринки та досягти максимальної ефективності виробництва за рахунок збільшення масштабів випуску та стандартизації по всьому модельному ряду. Для досягнення цих цілей компанії використовують способи, що різняться за обсягом необхідних інвестицій, наявністю або відсутністю партнерів (табл. 1.4) та форматом виробництва автомобілів (завод повного циклу або лише складання).

Таблиця 1.4

Методи виходу на нові ринки, що використовуються автомобільними ТНК

	Неінвестиційні методи	Інвестиційні методи
Самостійний вихід	Експорт	Greenfield-проект Brownfield-проект
Вихід за участю партнера	Контрактне складання	Стратегічний союз, спільне підприємство, злиття і поглинання

При представленому різноманітті методів освоєння нових ринків автомобільними компаніями існує три різних підходу: ТНК можуть або поставляти вже готову продукцію, збирати її на місці, або поєднувати ці дві стратегії. При цьому поширена практика послідовної зміни стратегій та переходу від неінвестиційних до інвестиційних.

Експорт готової продукції є найпростішим неінвестиційним способом освоєння нових ринків на ранніх етапах. Незважаючи на відсутність значних фінансових вкладень на території нового ринку, можливі деякі витрати на

створення фірмових центрів обслуговування та збуту. У сучасних умовах поряд із традиційним методом експорту продукції безпосередньо у володіння споживачеві, у компаній з'явилася можливість «пробної кулі» у вигляді надання послуг каршерингу. Популярність короткострокової оренди транспортних засобів певної моделі та інтерес серед населення дає можливість зрозуміти наскільки високим може бути потенційний попит. Також для автомобільної промисловості поширена практика лізингу. Цей метод, наприклад, характерний для поступового виведення ринку автомобілів на альтернативних джерелах енергії, котрим ще створено досить щільної мережі інфраструктури.

Вибір greenfield-проєкту дає компанії можливість створити підприємство, яке повністю задовольняє поточним цілям компанії, проте зазвичай у такому разі освоєння ринку відбувається досить повільно. Самостійне фінансування дозволяє компанії приймати рішення щодо подальшого розвитку на ринку без погодження з будь-яким партнером. Саме це прагнення до повного контролю робить greenfield-інвестування пріоритетним способом налагодження виробництва в автомобільній промисловості за умови достатньої величини внутрішнього ринку, незважаючи на високі матеріальні витрати, значний ступінь невизначеності при його освоєнні та загальний рівень можливого ризику [13].

На початку виробництва автомобілів новому підприємстві, особливо у країнах, поширене відкриття навчальних центрів підготовки працівників, і навіть часто організуються стажування на підприємствах інших заводів, зокрема у країні базування компанії. Це сприяє як підвищенню якості продукції, а й передачі культури праці країн, що розвиваються. Особливо ця практика є важливою для німецьких автомобільних концернів.

Brownfield-інвестиції є гібридною моделлю виходу компанії на новий ринок і поєднують у собі деякі ознаки greenfield-інвестування та поглинань. У цій роботі під brownfield прийматимемо нові значні інвестиції в існуючі об'єкти з метою подальшого налагодження там випуску автомобільної продукції. Найчастіше такий вид інвестування все ж таки супроводжується створенням спільного підприємства, так що в чистому вигляді він зустрічається досить рідко. Об'єктом інвестування може бути як невикористований більш автомобільний

завод, і непрофільне підприємство, яке у подальшому піддається переобладнанню і установці складальних ліній. Така практика поширена у компаній, які збирають автомобілі за ліцензією великих автомобільних ТНК.

Найбільшого поширення в автомобільній промисловості набули горизонтальні поглинання, які мають на увазі придбання компаній, що розвиваються в тій же галузі, що займається випуском тієї ж продукції, з метою збільшення частки на ринку та підвищення ефективності своєї діяльності. І тут у розпорядження підприємства надходять виробничі потужності поглиненої компанії, науково-дослідні центри та мережі збуту. Таким чином, цей тип стратегії вимагає набагато менше тимчасових витрат, необхідних для початку освоєння нового ринку порівняно зі стратегією greenfield-інвестування [14].

Придбання компаній дозволяє не лише розширити ринки, а й отримати нові бренди, диверсифікувавши, тим самим асортимент продукції, що пропонується покупцям. Особливу перевагу від поглинання компанія отримує на географічно віддалених ринках із відмінною від європейської культурою споживання. Це дозволяє краще враховувати потреби місцевого населення, серед яких найчастіше виступає патріотична відданість національному бренду.

Поряд із масою переваг цього способу, існує і ряд істотних недоліків, під впливом яких значна кількість злиттів зазнає невдачі. Серед них виділяються 1) відсутність пост-плану злиття, націленого на синергію, управління та контроль, 2) бар'єр ринкової ціни, що виражається у завищеній ціні компанії. Також досить часто після злиття компанії стикаються із проблемами інтеграції корпоративної культури, викликаними міжнаціональними, міжорганізаційними та міжфункціональними відмінностями.

Стратегічний альянс є добровільною угодою між кількома компаніями з метою об'єднання ресурсів для досягнення спільних цілей. На відміну від злиття та поглинання, компанії, що вступають у стратегічний альянс, зберігають свою самостійність. Залежно від мети, структури та механізму співробітництва, альянс може набувати різних форм, серед яких найбільшого поширення в автомобільній галузі набули спільне підприємство, пайова участь та науково-дослідні консорціуми. Багато альянсів полягають на певний період, який при успішній

практиці взаємодії може бути продовжений. Іноді створення стратегічного альянсу може лише першим етапом для майбутнього злиття чи поглинання.

Зростання конкуренції та поява все більшої кількості транснаціональних компаній, які прагнуть світового панування, виступають ключовою рушійною силою, що спонукає гравців ринку до формування стратегічних альянсів. І. Доз та Г. Хамель виділяють три види вигоди, яку компанії одержують від укладання стратегічного альянсу: досягнення конкурентних переваг за рахунок кооптації, фінансового прибутку від коспеціалізації, збільшення вигоди через інтернаціоналізацію знань [15]. Тісна взаємодія автомобільних компаній у рамках альянсу дозволяє їм використовувати існуючі технології партнерів та спільними зусиллями генерувати нові, скорочувати витрати за рахунок ефекту масштабу та об'єднання маркетингових ресурсів. Члени альянсу активно уніфікують деталі та модулі, що дозволяє розширити асортимент пропонованої продукції та максимально задовольняти потреби споживачів. Особливу роль діяльності альянсу грає доступом до ринку, у якому вже існують ринкові структури і можливість використовувати виробничі майданчики партнера, що дозволяє уникати додаткового інвестування у створення нових потужностей. При необхідності будівництва нового підприємства витрати можуть бути поділені між компаніями. Таким чином, створення стратегічного альянсу відповідає потребам компанії у розвитку відразу по двох зазначених у першому параграфі векторах стратегічного розвитку, а взаємодія ТНК здійснюється відразу на трьох рівнях: технологічному, виробничому та ринковому [16].

Стратегічні альянси часто характеризуються нестабільністю, що виникає через невизначеність щодо майбутньої поведінки партнера по альянсу. Незважаючи на те, що взаємна співпраця є ключовим мотивом створення альянсу, орієнтація на власні інтереси одного з його учасників може негативно відбиватися на загальній ефективності. Крім того, у процесі функціонування альянсу компанії-учасники можуть стикатися з такими труднощами, як слабка взаємодія, неузгодженість дій, нездатність розділяти ризики та ін. Важливу роль тут також відіграє культурний фактор. Стратегічний альянс Renault – Nissan визнається найефективнішим партнерством у сучасному автомобілебудуванні,

що динамічно розвивається. Синергетичний ефект від взаємовигідних відносин компаній Renault та Nissan у 2015 р. оцінено у 4,1 млрд євро. Укладання договору про створення цього стратегічного альянсу відбулося в 1999 р. і стало найзнаковішою подією в сучасну історію обох компаній. Спочатку Renault купила 36,8% акцій Nissan, забезпечивши японську компанію значними фінансовими надходженнями, що дозволило останній погасити свої боргові зобов'язання. Щоб вивести японську компанію із глибокої кризи, Карлос Гон на посаді глави альянсу реалізував програму жорсткого скорочення витрат [17]. Через два роки, коли загроза банкрутства зникла, Nissan придбала 15% акцій Renault, а та у свою чергу збільшила свою частку в японській компанії до 43,4%. У 2016 р. Nissan викупила 34% акцій Mitsubishi, зробивши її повноправним партнером альянсу, назва якого змінилася на Renault – Nissan – Mitsubishi. У своїй шестирічній стратегії керівництво розширеного альянсу має намір до 2022 р. збільшити синергетичний зиск до 10 млрд євро на рік за рахунок інтенсифікації співробітництва в цілому, використання спільних платформ та силових агрегатів, кооперації у розробці автономних транспортних засобів та електромобілів.

Не завжди, щоб отримати доступ до виробничих потужностей на новому для компанії ринку, є можливість придбання національного автовиробника або будівництва власного промислового майданчика. У цьому випадку компанія вдається до однієї з найпоширеніших форм стратегічного альянсу – створення СП [18].

Створення СП не обов'язково здійснюється з національним автовиробником чи навіть компанією галузі. Хоча, безумовно, це найбільш вигідний варіант, оскільки місцеві партнери краще орієнтуються на своєму національному ринку, здатні своєчасно відстежити зміни та знайомі зі стратегіями інших національних компаній, що дуже важливо для успішного розповсюдження тієї чи іншої продукції. Понад те, таке спільне володіння дозволяє розділити витрати та ризики усім етапах випуску продукції. Партнерство з національною компанією дає краще розуміння існуючої в країні екологічної політики, дає змогу нівелювати культурні відмінності та краще

задовольняти потреби споживачів, а також вчасно реагувати на можливі зміни законодавства.

Іноді завод створюється разом із місцевими органами управління чи непрофільними фондами. За часткою участі, компанія може бути міноритарним або мажоритарним акціонером, а також може мати у власності рівні частки з партнером [19].

Ще одним способом організації випуску своєї продукції, яким автовиробники активно користуються як у Європі, так і в інших регіонах світу – контрактне складання. Цей спосіб є гнучким інструментом, практично не вимагає фінансових витрат, дозволяє почати випуск автомобілів в найкоротші терміни при мінімальних ризиках. У розвинутих країнах до нього вдаються як до додаткового ресурсу задоволення різко збільшеного попиту при вже наявних виробничих потужностях, а розвиваються – за невеликих потреб місцевого ринку. Як виробничі майданчики виступають, як правило, заводи національних автовиробників або автоскладальників, що спеціалізуються лише на випуску за ліцензіями інших автомобільних компаній. Більшість контрактів складається терміном на 4-7 років, що відповідає терміну випуску тієї чи іншої моделі. У разі непередбачено низького попиту, коли зазначений у контракті передбачуваний обсяг виробництва виявився вищим за необхідний, автокомпанії доводиться виплачувати компенсацію контрактному автоскладальнику, однак у порівнянні з іншими методами він є відносно «безпечним» і дозволяє практично безболісно переключитися на новий перспективніший ринок [20]. У той же час, плідна співпраця в рамках контрактної збірки з національним автовиробником призводить до подальшого створення з ним спільного підприємства. До ризиків такого способу випуску можна віднести побоювання автомобільних компаній за якість складання в очах споживача.

Під час зовнішньоекономічної діяльності будь-яка компанія неминуче стикається з необхідністю вибору: адаптуватися до умов цільового зарубіжного ринку чи використовувати стандартизований глобальний підхід. Аналіз процесу вибору форми виходу компаній на іноземні ринки присвячено безліч наукових робіт. Х. Горг, наприклад, зазначає, що стратегія освоєння нового ринку

залежить від його структури в країні, що приймає, до і після входу іноземної фірми, відмінностей у рівні технологічного розвитку іноземних і національних компаній, а також додаткових витрат, які на себе бере іноземна компанія [21]. Серед додаткових витрат П. Баклі та М. Кассон виділяють такі: маркетингові витрати, які фірма повинна понести для придбання знань про новий ринок, витрати на адаптацію продукції до особливостей нового ринку та витрати створення довірчих відносин із новопродбаними виробничими чи розподільними об'єктами [22].

Найбільший інтерес для авторів зазвичай становить вибір між трьома інвестиційними стратегіями: створення greenfield-підприємства, злиття та поглинання, спільне підприємство. Причому найчастіше автори обмежуються порівнянням лише двох методів із трьох (наприклад, В. Нок, Дж. Хеннарт) [23].

У контексті даної роботи пропонується комплексний розгляд трьох названих вище інвестиційних методів з урахуванням специфіки автомобільної галузі, доповнивши їх brownfield-проектами, стратегічним альянсом як таким, контрактним складанням та експортом. Також відзначимо, що дослідники часто проводять окремий аналіз факторів, що має значення для вибору нового ринку та методу його освоєння. Проте, з погляду, цей вибір визначається одними й тими самими чинниками, але по-різному.

При визначенні нових географічних векторів автомобільні компанії насамперед беруть до уваги такі фактори, як обсяг потенційного ринку та темпи зростання попиту на ньому. Особливе значення це має для інвестиційних методів, що передбачають значні фінансові витрати та випуск великої кількості продукції. Тут компанії завжди дотримуються принципу «виробництво слідує за ринком», що означає початок випуску продукції лише там, де потенціал попиту досить великий.

На ринках, що динамічно розвиваються, ТНК вдаються зазвичай до greenfield-інвестування або створення СП, у той час як у країнах з високим рівнем автомобілізації населення більш ефективною виявляється стратегія злиття і поглинання. Оскільки специфіка автомобілебудування така, що потребує чималого залучення трудових та інфраструктурних ресурсів, цей фактор також

відіграє важливу роль при виборі нового місця організації виробництва, особливо при greenfield-інвестуванні та не має значення під час експортного постачання [24].

Фактор економіко-політичної стабільності відіграє важливу роль при всіх значних витратах і найбільше важливий для greenfield-інвестування.

Формат регулювання галузі державою може бути обмежуючим чинником вибору способу виходу автомобільних компаній ринку. Високі мита обмежують імпорт продукції, а у поєднанні з податковими пільгами при будівництві нових підприємств стимулюють лише місцеве виробництво. Промислова політика, яка забороняє іноземним компаніям володіти 100% акцій підприємства, змушує використовувати лише стратегію створення спільних підприємств із національними виробниками.

Вплив галузевих чинників вплинув на вибір тій чи іншій стратегії обумовлюється необхідними тимчасовими і матеріальними витратами, необхідними запуску конкретної продукції ринку-мету. Найбільш виграшними з цієї точки зору виступають стратегії, що дозволяють використовувати вже існуючі виробничі потужності партнерів по альянсу, об'єкту поглинання або компанії, яка здійснює контрактне складання і, звичайно, простий експорт готової продукції. У разі злиття та поглинання варто зазначити, що вартість компанії залежить від її фінансового благополуччя в момент покупки і може сильно диференціюватися. Найбільш довгостроковим у плані реалізації виступає greenfield-інвестування.

Необхідність додаткових витрат компанії на адаптацію до нового ринку з'являється через суттєві культурні відмінності у перевагах споживачів (наприклад, можливість кріплення причепа), а також умов експлуатації та досягає максимуму при самостійному освоєнні. Відмінності в умовах експлуатації можуть змушувати виробників доопрацьовувати свої автомобілі (наприклад, зміцнювати кузов або збільшувати висоту підвіски через низьку якість дорожнього покриття) або відмовлятися від вже розроблених нововведень (наприклад, додатковий захист днища від сольового розпилення не потрібен у країнах з теплим кліматом). Найбільш вигідним із цього погляду варіантом

стратегії виступає поглинання національного автовиробника. Однак важливо зробити виправлення на випадок, коли компанія використовує виробничі потужності на території нового ринку для подальшого експорту до інших країн. І тут адаптація продукції до потреб місцевого ринку не потрібно [25].

При спільній діяльності з національним партнером, який вже має налагоджену мережу поставок компонентів та договори з дилерами для подальшого збуту продукції, ці види витрат зводяться до мінімуму.

Обсяг ресурсів, що знаходиться у розпорядженні компанії, а також наявність у неї досвіду ведення міжнародної діяльності визначає кількість доступних їй стратегій. У той же час передбачувана довгостроковість стратегії пов'язана з необхідним обсягом інвестицій. Найбільш гнучкими і доступними стратегіями виступають експорт і контрактне складання, оскільки при їх коригуванні та переорієнтації на нові ринки компанія практично не зазнає збитків.

При взаємодії з партнером по альянсу або створення спільного підприємства з національним виробником компанія має можливість значно знизити можливі ризики від ведення діяльності, оскільки партнери добре орієнтуються на ринку і можуть вчасно відреагувати на зміни інституційного середовища або політичної обстановки. При злитті та поглинанні ризик високий через можливе розбіжність корпоративних культур, необхідність повної реструктуризації та можливого подальшого продажу на не вигідних для компанії умовах. На противагу до вигод від поділу ризиків з партнерами компанії стикаються з дилемою, пов'язаною зі збереженням своєї технологічної переваги.

Висновки до розділу 1

Наявність у компанії ефективної стратегії – один із основних елементів успішного розвитку як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. При її складанні керівництво спирається на цілі і можливу стратегічну перевагу. Компаніям доводиться брати до уваги динамічні процеси, які у галузі як етапи

виробництва, і на етапі споживання. Конкуренція з боку інших автомобільних компаній, посилення норм і споживчі очікування є однією з ключових рушійних сил інноваційного розвитку компаній при формуванні стратегій.

Найважливішу роль серед усіх напрямів ІР відіграє екологічний аспект та необхідність переходу на альтернативні джерела енергії для автомобілів. Ця тенденція обумовлена обмеженістю паливних ресурсів та збитками, які завдають викиди транспортних засобів на традиційних двигунах клімату, навколишньому середовищу та здоров'ю людей. З огляду на те, що неясно, яка з технологій буде найбільш перспективною і затребуваною в довгостроковій перспективі, провідні автовиробники змушені вести спільні розробки з метою економії і при цьому інвестувати відразу за декількома напрямками.

Крім екології експлуатації, значну увагу європейські компанії приділяють екології виробництва, особливо на території країн ЄС. При цьому, якщо вимоги до екологічності автомобілів стрімко стають все жорсткішими і автовиробникам доводиться докладати значних зусиль, щоб їм задовольняти, то при будівництві нових заводів у ЄС компанії заздалегідь роблять виробництво автомобілів більш екологічно чистим та енергоефективним, ніж вимагають існуючі норми.

Крім активного інвестування в ІР з метою підтримки конкурентоспроможності, ключовим вектором стратегій автомобільних компаній на сучасному етапі є освоєння ринків, що динамічно розвиваються. Особливо це актуально для європейських автовиробників, де «домашній» ринок досягнув стадії зрілості та попит не відрізняється високими темпами зростання.

При виборі нового ринку та методу проникнення на нього компаніям необхідно провести комплексний аналіз цілої низки специфіки країн, галузевих та корпоративних факторів. Незважаючи на різноманітність доступних стратегій, найчастіше вирішальну роль при виборі способу освоєння ринку грає лише один ключовий фактор – як, наприклад, жорстка промислова політика в країні-цілі.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЄВРОПЕЙСЬКИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ТНК У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ

2.1. Основні зміни у глобальному виробництві та споживанні автомобілів з початку XXI століття

Автомобілебудування є одним із найважливіших галузей промисловості. Безпосередньо у виробництві автомобілів у світі зайнято близько 9 млн людей. Якщо враховувати також усіх працівників, побічно пов'язаних з автомобільним виробництвом, у тому числі в інших галузях, а також займаються продажем та обслуговуванням автомобілів, то загалом галузь налічує понад 50 млн зайнятих. Тому зниження обсягу виробництва внаслідок несприятливих явищ у світовій економіці загострює проблеми безробіття. Розвиток автомобілебудування дає потужний мультиплікативний ефект багатьох інших галузей. Одне нове робоче місце автомобільної промисловості означає створення до 10 робочих місць у інших галузях. На продукцію автомобілебудування припадає близько половини світового споживання нафти, половина гуми, що випускається, 25% скла і близько 15% сталі. Величина і структура автомобільного ринку тієї чи іншої країни найчастіше виступають у ролі показників рівня розвитку економіки держави та благополуччя населення. Внесок автомобілебудування у світовий ВВП становить майже 5%.

Найбільш яскравим і важливим трендом у сучасній автомобільній промисловості виступає зміщення виробництва та споживання автомобільної продукції з традиційних історично сформованих центрів у країни. Процес географічної експансії галузі подібний до інноваційної дифузії, що охоплює все нові й нові країни, де автомобільна промисловість стає особливо важливою рушійною силою промислового та технологічного розвитку. За рахунок потенціалу модернізації інших галузей, що пов'язані з ним, саме автомобілебудування є об'єктом пильного державного контролю і постійного регулювання. На тлі стагнації автомобільних ринків розвинених країн та

активної автомобілізації загальносвітова структура автомобільного виробництва, що розвиваються з початку XXI ст., зазнала серйозних змін. У 2000 р. приблизно по третині всіх вироблених у світі автомобілів припадало на Європу, Азію та країни НАФТА. Однак до 2018 р. на території Азії було вироблено вже більше половини всієї продукції, частка Європи скоротилася на 13%, а частка НАФТА – на 12 (Рис. 2.1). Таким чином, в даний час на три основні регіони автомобілебудування припадає 93% всього виробництва, а лідируючу позицію в регіональній структурі сучасного автомобільного виробництва займає Азіатський регіон. Випуск автомобілів на території Австралії повністю припинився через те, що імпортувати автомобілі в країну стало вигідніше, ніж виробляти їх на місці [26].

За підсумками 2018 р. сукупний обсяг виробництва легкових автомобілів та комерційного транспорту у світі становив 95,6 млн одиниць. На першу п'ятірку країн припадає 62% усієї продукції, на першу десятку – 79%.

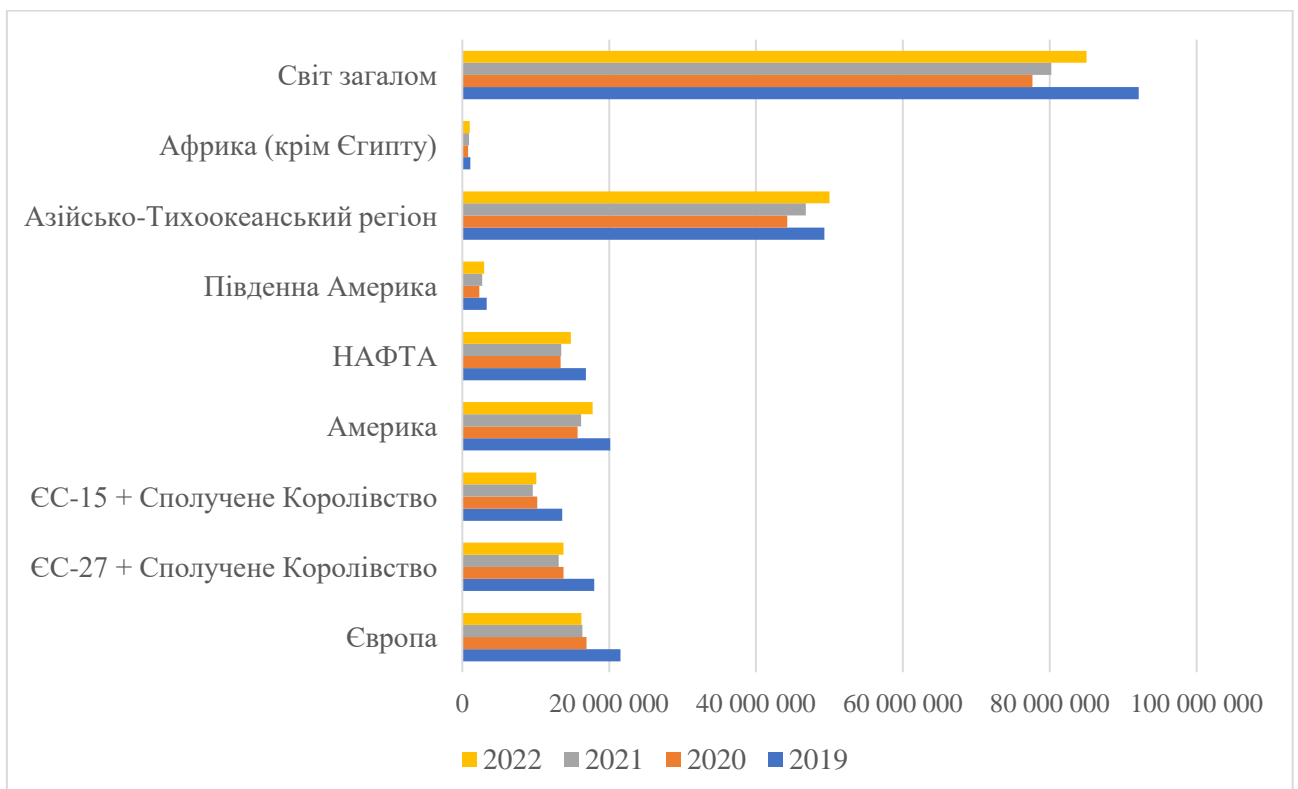


Рис. 2.1. Структура виробництва автомобілів по регіонах світу у 2019-2022 рр [27; 28].

При порівнянні рейтингу країн за 2000 та 2022 р. можна виявити низку істотних змін (табл. 2.1). Азіатські країни, що розвиваються, продемонстрували колосальний приріст виробництва. Китай, який посідав у 2000 р. лише восьме

місце серед найбільших країн-автовиробників, з 2009 р. став впевнено займати перший рядок, відтіснивши таких історичних гігантів галузі як США, Японія та Німеччина. У 2009 р. у Китаї було вироблено слише ж автомобілів, скільки у всіх разом узятих країнах ЄС (14 млн од.), а з 2010 р. розрив у значеннях показника збільшується дедалі більше. Обсяг випуску автомобільної продукції в цій країні за період 2000-2018 р. збільшився у 13 разів. В Індії відзначається шестиразове збільшення показника (з 0,8 до 5,2 млн. автомобілів на рік). Республіка Корея, яка збільшила обсяги виробництва на 30%, займає сьому позицію у світовому рейтингу [29].

Таблиця 2.1

Найбільші країни за сумарним обсягом виробництва автомобілів у 2022 р.

(млн од.) [30; 31]

Країна	Транспортні засоби	Легкові автомобілі	Комерційні автомобілі
Китай	26.1	21.4	4.7
Сполучені Штати Америки	9.2	1.6	7.6
Японія	7.8	6.6	1.2
Індія	4.4	3.6	768
Південна Корея	3.5	3.2	299.7
Німеччина	3.3	3.1	212.5
Мексика	3.1	708.2	2.4
Бразилія	2.2	1.7	540.4
Іспанія	2.1	1.7	436
Таїланд	1.7	594.7	1.1
росія	1.6	1.4	213.6
Франція	1.4	917.9	433.4
Туреччина	1.3	782.8	493.3
Індонезія	1.1	889.8	232.2
Канада	1.1	288.2	826.8
Чеська Республіка	1.1	1.1	6.2
Словаччина	1	1	0
Сполучене Королівство	932.5	859.6	72.9
Італія	795.9	442.4	353.4
Південна Африка	499.1	239.3	259.8
Малайзія	481.7	446.4	35.2
Польща	439.4	260.8	178.6
Аргентина	434.8	184.1	250.6
Румунія	420.8	420.8	0
Марокко	403	338.3	64.7
Угорщина	394.3	394.3	0

Португалія	290	229.2	60.7
Тайвань	265.3	196.7	68.6
Бельгія	261	224.2	36.9
Узбекистан	241.6	236.7	5
Австрія	136.7	124.7	12
Словенія	95.8	95.8	0
Фінляндія	93.2	93.2	0
Казахстан	92.4	80.7	11.7
Єгипет	23.8	23.8	0
Сербія	21.3	21.1	154
Україна	8.2	7.3	811

Значний позитивний приріст обсягу виробництва відзначений також і у великих державах Латинської Америки – Мексиці та Бразилії. З країн Європи лише Німеччина залишилася серед лідерів автомобілебудування. Іспанія при незначному скороченні обсягу виробництва перемістилася на 9-у сходинку, Франція – на 10-у, а Сполучене Королівство остаточно втратило свої позиції великого світового автовиробника [32].

Автомобільна промисловість відрізняється яскраво вираженою орієнтацією на споживача, тому наявність ринків збуту грає важливу роль розвитку цієї галузі.

Великі компанії, у тому числі європейські, прагнуть налагоджувати виробництво якомога ближче до споживача, що дозволяє скоротити витрати на транспортування та мито. У той час, як у традиційних центрах автомобілебудування забезпеченість людей особистим транспортом вже довгий час перебуває на високому рівні і попит зростає дуже повільно, країни Азії та Латинської Америки, що розвиваються, з великою чисельністю населення є вкрай привабливими ненасиченими автомобільною продукцією ринками. За даними 2014 р. на кожну тисячу осіб у США припадає 808 автомобілів, у Японії – 551, для країн-членів Європейського Союзу середнє значення дорівнює 569106. Повільне зростання попиту в розвинених країнах змушує виробників шукати нових споживачів своєї продукції там, де забезпеченість транспортними засобами ще не так висока. Наприклад, у Китаї показник автомобілізації дорівнює 91, а в Індії – лише 2010 [33]. Причому в цих країнах можна прогнозувати збільшення попиту та його темпів зростання у довгостроковій

перспективі. Враховуючи специфіку демографічної моделі, характерної для країн Європи, розраховувати на збільшення попиту за рахунок зростання чисельності населення не доводиться.

У той самий час потенціал ринку визначається як чисельністю населення, а й рівнем його доходів. Динамічний зростання економік країн, що розвиваються, призвело до формування значного «прошарку» середнього класу, що виступає потенційним джерелом попиту на автомобілі.

Велике значення має лише наявність попиту новий автомобіль, а й його характер. Коли населення готове до придбання першого транспортного засобу, формується зростаючий швидкими темпами «новий попит». Якщо ж ринок досить зрілий, то, як правило, купівля нового автомобіля створює «попит на заміну». Такий попит характеризується повільнішими темпами зростання, оскільки покупка може бути відкладена майбутнє. На зрілому автомобільному ринку попит на заміну становить близько 85% загального попиту [34]. У той час, як у Китаї та Індії люди купують свій перший автомобіль, середньостатистичний європеець вже кілька разів його змінив. Важливо також враховувати наявність великого вторинного ринку автомобілів у Європі, який не сприяє підвищенню попиту на нові транспортні засоби у цьому регіоні та змушує автомобільні концерни змінювати свої стратегії.

При цьому для створення довгострокової стратегії компаніям важливо брати до уваги і фактори, здатні в перспективі знизити споживчі можливості ринку Індії та Китаю. Серед них є недостатній рівень розвитку дорожньої мережі, обмежені запаси нафти для задоволення зростання попиту на автомобільне паливо, а також екологічні проблеми.

Друга причина обумовлена тим, що витрати на оплату праці робітників автомобільних підприємств завжди були високими порівняно з іншими галузями обробної промисловості. Незважаючи на високий рівень автоматизації та роботизації виробництва, особливо в процесах пресування, зварювання та фарбування, на заробітну плату робітникам автомобільних заводів припадає близько 13% від загальної вартості автомобіля. Крім необхідності участі людини у виробництві як такому, виникає потреба у кадрах високої кваліфікації, здатних

налаштовувати промислових робіт та контролювати якість їхньої роботи. Таким чином, дешевша робоча сила відіграє важливу роль у виборі компаніями місця розміщення нових заводів. Наприклад, вартість однієї години праці працівників у Німеччині та Китаї часом відрізняється в 10-20 раз. На марокканському заводі Renault біля Танжера робітник отримує 250 євро, що вдвічі менше, ніж на підприємстві в Румунії [35]. При цьому виходить, що компанія сплачує на 15% більше, ніж середня заробітна плата у регіоні. Тобто недоліку в кадрах у країнах немає, а робота на автомобільному виробництві виглядає досить престижною та бажаною. На державному рівні підтримуються будь-які ініціативи у сфері підвищення рівня професійного навчання працівників автомобільної промисловості, відкриваються нові освітні центри.

Зовнішньоекономічна лібералізація активно сприяла підвищенню конкурентоспроможності автомобілебудування країн, що розвиваються. Азіатський регіон та країни Латинської Америки стали головним центрами тяжіння інвестицій великих автомобільних ТНК. Причому їхня поява на ринках здійснюється різними методами, а можливість дотримуватися тієї чи іншої стратегії багато в чому визначається ступенем державної участі у розвитку галузі. Держава надає підтримку у створенні необхідної інфраструктури, розвитку національних інноваційних систем, формуванні загальнонаціональної та галузевої промислової політики. У деяких країнах розвиток автомобільної галузі відбувається за рахунок зміцнення національних компаній, в інших – за рахунок активної політики залучення іноземних інвестицій та підвищення рівня локалізації виробництва продукції іноземних брендів, по-третє – за рахунок цих двох процесів, що паралельно йдуть.

Наприклад, розвиток автомобільної галузі у Китаї відбувається під пильним контролем держави. Понад те, ця галузь промисловості фігурує у планах Уряду як «локомотив» всієї економіки, сприяє розвитку індустріалізації. Політика, яку проводить держава, стосується таких питань, як оподаткування, підтримка експорту, купівля у іноземних компаній інтелектуальної власності, проблеми впровадження та розробки інновацій. Досягти сучасних успіхів у цій галузі Китаю дозволило вміле поєднання протекціоністських заходів та

сприятливих умов для прямого інвестування іноземних компаній. Високі мита імпорту готової продукції та обмежувачі квоти зробили створення СП з національними автовиробниками найбільш раціональним шляхом освоєння величезного ринку цієї країни. Однак і тут китайський уряд встановив свої обмежувачі: частка іноземної компанії у СП не повинна перевищувати 50%. Така форма виходу компанії ринку країни названа П. Баклі «вимушеним» спільним підприємництвом [36].

На відміну від Китаю створення СП в Індії жорстко не регламентується. Можливі різні структури партнерства, технічних рівнів учасників, їх вкладів у капітал підприємства, і навіть володіння землею. Індійський уряд всіляко заохочує надходження прямих іноземних інвестицій, і навіть дозволяє закордонним автовиробникам володіти 100% акцій підприємств. Більше того, компаніям часто не потрібно попереднього дозволу Уряду Індії для початку здійснення проекту. Завдяки цим більш ніж лояльним умовам інвестування, з 2000 р. до галузі було залучено близько 15 трлн дол [37].

Те саме відбувається і завдяки модульній конструкції автомобілів, що значною мірою спрощує процес складання. Модулі є комплектами компонентів, які поставляються виробнику автомобілів вже готовими до кінцевої збірки. Ці модулі можуть бути спроектовані, виготовлені та зібрані незалежно один від одного, що дозволяє економити час та підвищувати якість кінцевої продукції. Крім того, поставки здійснюються точно в строк та у необхідній послідовності відповідно до графіка.

Багато модулів невидимі для споживачів і можуть бути аналогічні у конкурентів, а не лише на автомобілях одного концерну або в рамках взаємозамінних платформ, що дозволяє заощаджувати значні фінансові засоби від проектування до виробництва. Завдяки можливості такої технологічної взаємозамінності постачальники можуть постачати свою продукцію для багатьох автовиробників та набагато швидше окупити свої інвестиції. Ця можливість, у свою чергу, стимулює розробку нових технологій та продуктів для автомобілів.

2.2. Провідні європейські автомобільні ТНК та аналіз діючих на них конкурентних сил

В роботі розглянуто 6 найбільших європейських автомобільних ТНК: Volkswagen Group, Daimler Group, BMW Group, Renault Group, Groupe PSA, Fiat Chrysler Automobiles. Незважаючи на те, що у складі деяких з них є підрозділи, що спеціалізуються на виробництві вантажних автомобілів, автобусів, мотоциклів та автомобільних компонентів, основна діяльність компаній пов'язана із сегментом легкового автомобілебудування (Табл. 2.2) та виробничі стратегії компаній розглядатимуться саме у цій сфері [38].

Таблиця 2.2

Роль підрозділів з випуску легкових автомобілів у діяльності німецьких автомобільних ТНК, 2022 р. [39;40]

Показник / ТНК	<i>Volkswagen Group</i>	<i>Daimler Group</i>	<i>BMW Group</i>
Обсяг продажів всього, млн од.	10,9	3,4	2,7
Обсяг продажів легкових автомобілів, млн од.	10,2	2,4	2,5
Частка, %	93,6	70,6	92,6
Виторг від продажу транспортних засобів, млрд євро	201,1	149,5	97,5
Виторг від продажу легкових автомобілів, млрд євро	160,8	93,1	85,8
Частка, %	80,0	62,3	88,0

1) Найбільший німецький концерн Volkswagen Group випускає легкові автомобілі марок Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducatti, а також легкі комерційні автомобілі Volkswagen, вантажні Scania та Man.

2) До складу концерну Daimler Group входить підрозділ з випуску легкових автомобілів Mercedes-Benz Cars, легких комерційних автомобілів Mercedes-Benz Vans, вантажівок Daimler Trucks та автобусів Daimler Buses.

3) В автомобільний сегмент BMW Group входять бренди BMW, MINI та Rolls-Royce. Також компанія має підрозділ, що спеціалізується на виробництві мотоциклів.

4) Groupe Renault випускає легкові автомобілі Renault, Dacia, Alpine, Renault Samsung Motors, LADA.

5) На етапі до складу Groupe PSA входять Peugeot, Citroen, DS Automobiles, Opel, Vauxhall.

6) Концерн Fiat Chrysler Automobiles включає бренди Abarth, Alfa Romeo, Chrysler, Dodge, Fiat, Jeep, Lancia, Maserati, Mopar, Ram, STR і Fiat Professional (легкі комерційні автомобілі).

Перш ніж перейти до особливостей виробничих стратегій перерахованих концернів, пропонується розглянути, як виділені М. Портером конкурентні сили діють на європейські автомобільні ТНК на сучасному етапі.

Здатність фірми збільшувати свій прибуток залежить від двох ключових факторів: привабливості галузі, в якій вона розвивається, та створення конкурентної переваги над її конкурентами¹⁴⁸. У цілому нині конкуренція на олігополістичному ринку автомобільної галузі серед компаній-автовиробників вкрай сильна, а доступу нових фірм ринку існує низка обмежень. У тому числі у зв'язку з цим в автомобілебудуванні надзвичайно поширені злиття та поглинання. До стрімкого розвитку автомобільних компаній з Китаю в деяких наукових публікаціях експерти прогнозували, що в результаті послідовних злиттів та поглинань у світі залишиться лише 6 автомобільних ТНК: по дві в Північній Америці, Азії та Європі. Проте за період 2000-2022 р. спостерігається лише зниження концентрації. Якщо у 2000 р. на перші п'ять за обсягом випуску компаній припало 53,4% від усіх вироблених автомобілів, а на першу десятку – 76%, то до 2017 р. значення цих показників склали 43% та 67% відповідно. У цьому кількості підприємств, частку випуску кожної у тому числі припадає понад 1% світового виробництва, збільшилася з 17 до 31151 [41].

За період, що розглядається, з 2000-2022 рр. спостерігається зміцнення позицій азіатських ТНК та ослаблення компаній із Європи та США. В умовах постійного зростання цін на паливо та збільшення попиту на економічні моделі

автомобілів, General Motors поступилася першістю у кількості виробленої продукції японської Toyota, німецької Volkswagen та корейської Hyundai [42].

Незважаючи на нарощування обсягів виробництва в країнах, що розвиваються, лідируючі позиції продовжують займати автомобільні концерни, що базуються в розвинених країнах і відрізняються високим рівнем консолідації. Найбільша на китайському ринку SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation) у 2022 р. посіла лише 12-е місце за обсягом виробництва (2,9 млн автомобілів) і 8-е – за обсягом виручки (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові показники найбільших автомобільних ТНК у 2022 р [43; 44].

ТНК / країна базування материнської компанії	Обсяг виробництва, млн од.	Місце у рейтингу за обсягом виробництва	Обсяг виручки, млрд дол.	Місце у рейтингу за обсягом виручки серед автомобільних компаній
Toyota Motor (Японія)	10,47	1	249,9	1
Volkswagen Group (Німеччина)	10,38	2	240,3	2
Hyundai Motor (Республіка Корея)	7,22	3	80,7	11
General Motors (США)	6,86	4	166,4	4
Ford (США)	6,39	5	151,8	5
Nissan Motor (Японія)	5,77	6	105,9	9
Honda Motor (Японія)	5,24	7	127,9	6
Fiat Chrysler Automobiles (Італія)	4,60	8	122,8	7
Groupe Renault (Франція)	4,15	9	56,7	13
Groupe PSA (Франція)	3,65	10	59,8	12
Suzuki (Японія)	3,30	11	28,3	18
SAIC Motor (Китай)	2,87	12	112,7	8
Daimler Group (Німеччина)	2,55	13	169,5	3
BMW Group (Німеччина)	2,51	14	104,2	10
Geely (Китай)	1,95	15	8,1	27
Chongqing Changan Auto (Китай)	1,62	16	10,6	26

Найважливішим конкурентом для Volkswagen у глобальному масштабі виступає японська компанія Toyota, яка трохи випереджає німецький концерн за показниками обсягу виробництва та виручки. Для решти європейських компаній загалом найбільш вагома та конкуренція, яку вони становлять одна одній. Особливо вона відстежується в парах однієї національної приналежності і приблизно одного цінового сегмента пропонованої продукції: Renault – PSA та Daimler – BMW.

Споживчий попит – одна з рушійних сил для розвитку автомобільних компаній та посилення конкуренції між ними. Процвітатимуть лише ті компанії, які здатні вчасно адаптуватися до змін ринкового попиту та вчасно реагувати на побажання клієнтів [45].

Специфіка автомобільної продукції така, що при покупці автомобіля іншого бренду споживач практично не несе ніяких додаткових витрат, як би залишався прихильним до тієї ж компанії, що раніше. Також, з урахуванням розвитку технологій, потенційний покупець нового автомобіля легко може отримати вичерпну інформацію про продукцію будь-якої іншої компанії, ознайомитися з дослідженнями про надійність і навіть вивчити відгуки про її використання іншими людьми, а не лише спиратися на свій власний досвід поводження з автомобілем. марки. Всі ці фактори призводять до того, що бажання задовольняти будь-які запити споживачів стало основоположним у стратегіях автомобільних компаній. Саме це прагнення змушує компанії інвестувати значні кошти у розвиток нових технологій та створення нових моделей та модифікацій, що неодноразово підкреслюється у річних звітах компаній та на їх офіційних сайтах.

Зручність споживача ставиться перше місце у контексті експлуатації продукту, а й його придбання. Важливим інструментом розвитку каналів збуту автомобільної продукції стала мережа Інтернет, завдяки якій у компаній з'явилася можливість надсилати потенційним клієнтам інформацію про спеціальні пропозиції. В останні роки набирає популярність послуга, завдяки якій клієнт має цілодобовий доступ до віртуального шоу-руму, консультацій спеціаліста і навіть можливість формування замовлення автомобіля. Фактично

такий підхід дозволяє користувачам відмовитися від походу в автомобільний салон та економити час.

Зазвичай олігополістичний ринок є «ринком продавця», де визначальну роль грає виробник. Однак з урахуванням специфіки галузі у вигляді великої номенклатури продукції та в умовах надвиробництва, характерного для автомобільної промисловості, цей ринок можна назвати «ринком покупця» [46].

Останні тенденції в автомобільній промисловості свідчать, що компанії-автовиробники стають все більш залежними від швидкості інноваційного розвитку та політики ціноутворення компаній-постачальників компонентів. У зв'язку з цим стійкі відносини з постачальниками відіграють важливу роль у стратегіях автомобільних компаній. З урахуванням того, що близько 85% внутрішніх систем автомобіля створюється зовнішніми постачальниками, а не автомобільними компаніями, а для автомобілів різних марок і цінових категорій використовуються компоненти тих самих великих постачальників, в галузі з'являється обмежена кількість мегапостачальників. Їх виручка зростає більш швидкими темпами, ніж у автомобільних компаній і стає порівнянною з ними. Так, обсяг продажів найбільшого виробника автомобільних запчастин Robert Bosch GmbH у 2015 р. становив 44,8 млрд дол., тоді як обсяг продажів компанії Renault того ж року оцінювався 49,5 млрд дол [47].

У плані IP автовиробники вважають за краще делегувати все більшу відповідальність на постачальників першого рівня і платити вже за готову вдосконалену продукцію, ніж інвестувати в розробку. Прагнучи задовольнити споживчі уподобання, автовиробники стикаються з необхідністю щорічно інвестувати мільярди доларів у розробку нового дизайну, тоді як виробникам автомобільних запчастин, як правило, доводиться вносити лише невеликі коригування. Масштабні ж IP, які проводять постачальники, окупаються дуже швидко і приносять прибуток ще тривалий час. Інтенсивність IP виробників компонентів найчастіше вища, ніж у багатьох автомобільних ТНК. Наприклад, німецький виробник світлотехніки та електронних компонентів HELLA у 2018 р. витратив на IP 10% усієї виручки, шведський Autoliv, що спеціалізується на системах безпеки – 7,1% [48].

В результаті процесів консолідації компаній-постачальників автомобільних запчастин, що паралельно йдуть, і прагнення компаній-автовиробників делегувати дедалі більшу частку відповідальності за грошами ринкової влади постачальників поступово зростає. У сучасному світі автомобіль як засіб перестав бути розкішною: різноманітність цінкових сегментів робить володіння власним транспортним засобом доступним для споживачів із різним рівнем доходів.

При покупці власного автомобіля людина отримує майже необмежену свободу пересування, проте такі фактори, як витрати на обслуговування та завантаженість автошляхів у великих містах, можуть стимулювати споживачів відмовитись від особистого транспортного засобу на користь інших послуг. Традиційно основною та найдоступнішою альтернативою виступає громадський транспорт. Завдяки поширенню смартфонів з доступом до мережі Інтернет та розвитку онлайн сервісів використання служби таксі значно спростилося, а на додаток до них популярність набирають такі транспортні послуги, як райдшерінг (карпулінг) та каршеринг.

Райдшерінг – спосіб пересування, який за допомогою інтернет-додатків дозволяє знайти людину, що йде приблизно тим самим маршрутом, та розділити з нею витрати на поїздку. Найбільш популярним є сервіс BlaBlaCar, створений у 2006 р. До 2022 р. кількість користувачів досягла 45 млн осіб. у 22 країнах світу.

Каршеринг є послугою з короткострокової оренди автомобілів. Причому існує кілька варіантів отримання послуги: у першому випадку користувачі мають потребу брати і здавати автомобіль лише в певних пунктах, у другому – зробити це можна в будь-якому місці, а відстежити вільні машини – за допомогою мобільного телефону. Перед першим використанням людині необхідно пройти ідентифікацію та укласти договір із каршеринговою компанією. Серед переваг цього сервісу можна відзначити те, що у вартість оренди включені витрати на паливо, обслуговування, парковку.

За період із 2006-2022 рр. світовий каршеринг продемонстрував високі темпи зростання (Рис. 2.2). Найбільшого поширення послуга набула в Європі, Північній Америці, а з 2010 р. почала розвиватись і в країнах Азії [49].

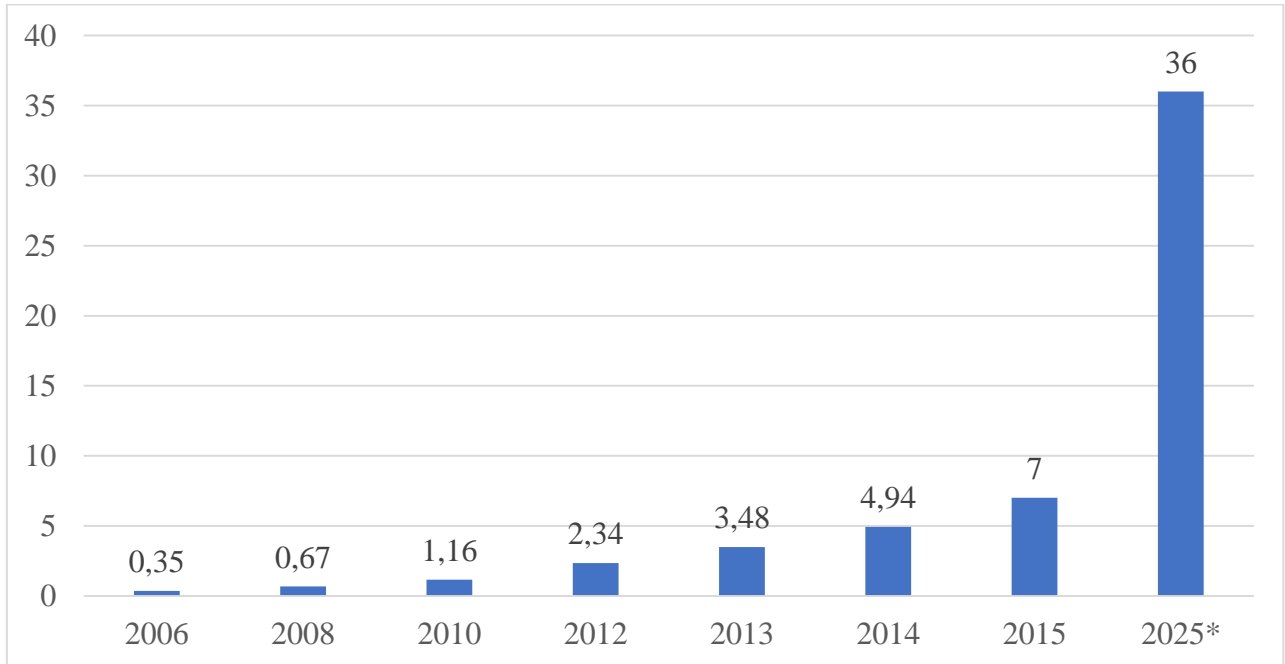


Рис. 2.2. Динаміка чисельності учасників каршерингу та кількості задіяних автомобілів 2006-2025 рр. (тис. од.) [50; 51]

Згідно з прогнозом Frost&Sullivan, до 2025 р. чисельність користувачів каршерингу досягне 36 млн. чол., а кількість залучених автомобілів – 427 тис. Таким чином, у перспективі потреба в особистому автотранспорті у жителів великих міст з розвиненою системою короткострокової оренди може знизитися, але малоймовірно, що це позначиться на діяльності автомобільних концернів. Ключовим фактором зростання залучення до цієї системи є популяризація та зростання обізнаності мешканців про переваги каршерингу в порівнянні з власним автомобілем та нижчою вартістю цієї послуги порівняно з таксі. На даний момент автомобільні компанії не бачать у розвитку каршерингу серйозної загрози попиту. Автомобільні концерни не лише надають свої автомобілі для використання спеціалізованими каршеринговими компаніями, але і самі виходять на ринок цих послуг, що розвивається (Табл. 2.4).

Такий метод став важливим елементом стратегій європейських компаній і може бути додатковим джерелом реклами, аналогом тест-драйву і, як наслідок, залучити нових покупців.

На початку 2018 р. BMW викупила 50% акцій Sixt та стала одноосібним власником бізнесу, а потім було оголошено про об'єднання каршерингових проектів BMW та Daimler з метою більш ефективної конкуренції з

американськими, китайськими та іншими сервісами мобільності. У 2019 р. Volkswagen також збирається вийти на ринок каршерингу, причому в автопарку будуть лише електромобілі, що дозволить компанії наголосити на своїй «зеленій» стратегії розвитку [52].

Таблиця 2.4

Найбільші каршерингові проєкти європейських автомобільних ТНК [53]

	<i>Car2go (Daimler)</i>	DriveNow (BMW спільно з Sixt)
Рік та місце запуску проєкту	Ульм (Німеччина), 2008 р.	Мюнхен (Німеччина), 2011 р.
Число зареєстрованих користувачів на 2022 рік	2,5 млн чол.	1 млн чол.
Число автомобілів на 2022 рік	14 тис. од.	6,4 тис. од.
Географія дії у 2022 р.	Німеччина (Берлін, Гамбург, Дюссельдорф, Штутгарт, Мюнхен, Франкфурт), Італія (Мілан, Рим, Турін, Флоренція), Австрія (Відень), Іспанія (Мадрид), Нідерланди (Амстердам), США (Сіетл, Вашингтон, Нью-Йорк), Остін, Денвер, Колумбус, Портленд), Канада (Ванкувер, Калгарі, Монреаль, Торонто), Китай (Чунцін),	Німеччина (Мюнхен, Берлін, Гамбург, Дюссельдорф, Кельн), Австрія (Відень), Сполучене Королівство (Лондон), Данія (Копенгаген), Швеція (Стокгольм), Бельгія (Брюссель), Італія (Мілан), Фінляндія (Хельсінкі), Лісабон)

Таким чином, поява нових компаній на такому конкурентному автомобільному ринку як європейський пов'язана з подоланням цілої низки бар'єрів та необхідністю грандіозних фінансових витрат. Незважаючи на свою активну діяльність, реальної загрози для європейських автомобільних концернів у їхньому «домашньому» регіоні компанії з країн, що розвиваються, поки що не становлять. Покупки підприємств здійснюються переважно заради доступу до технологій, що топ-менеджери китайських компаній вважають одним з основних факторів конкурентних переваг.

Висновки до розділу 2

Сучасна автомобільна промисловість знаходиться в стані динамічної трансформації, на яку впливає ціла низка різних за своєю природою факторів. Найважливішою рисою змін у світовій структурі автомобільного виробництва виступає суттєве скорочення частки традиційних для галузі країн-лідерів і масштабне зростання частки країн з величезним внутрішнім ринком, щодо низькими виробничими витратами та активною участю держави у розвитку галузі. Підтвердження перерозподілу виробництва показано автором за допомогою математичних розрахунків.

Не останню роль у розвитку світового автопрому відіграла економічна криза. Який почався в 2008 р. і став причиною стрімкого падіння продажів і прибутку компаній, він спровокував швидшу трансформацію автомобілебудування. Найбільших збитків галузі він завдав у розвинених країнах Заходу, тоді як обсяг виробництва у Китаї збільшувався високими темпами. Стрімкий промисловий розвиток під керівництвом держави, а також збільшення добробуту населення зробили цю країну найбільшим джерелом попиту на автомобілі у світі.

Європейські автомобільні ТНК існують в умовах жорсткої конкуренції між собою та автоконцернами, що базуються в інших традиційних центрах автомобілебудування. При цьому на національному ринку вони, як і раніше, займають домінуючу роль, а спроби китайських та індійських компаній вивести свою продукцію на європейський ринок поки що безрезультатні. На етапі єдино можливий їм спосіб виходу ринок – поглинання європейських компаній, і саме цим методом вони активно користуються. На прикладі європейських автомобільних ТНК показано, що за період з початку XXI ст. вплив глобалізації на розвиток автомобільної промисловості суттєво зріс. Регіональний характер діяльності ТНК змінюється на бірегіональний та глобальний. Причиною цієї трансформації у розглянутих компаній послужило активне розширення виробництва та збуту продукції трьох провідних німецьких концернів у країнах Азіатського регіону, а також злиття італійської компанії Fiat з американською

Chrysler і, як наслідок, збільшення частки продажів на північноамериканському ринку. Для вибору стратегії освоєння нових ринків у різних регіонах вирішальне значення мають різні чинники. Так, для зрілих ринків європейських країн найбільш ефективним виявляється метод злиття та поглинання національних компаній, у той час як для географічно віддалених ринків країн, що розвиваються, раціональніше створювати власні виробничі потужності. При цьому, наприклад, для країн Північної Африки та Близького Сходу обмежувачем присутності виступає політичний чинник, а для Китаю – особливості промислової політики держави, які не дозволяють іноземним інвесторам володіти 100% акцій підприємства.

Суттєві трансформації відбуваються не лише у стратегіях компаній-автоскладальників, вони також характерні для найбільших компаній-постачальників, яким необхідно «слідувати» автомобільні концерни на нові ринки. Необхідність поставок компонентів у потрібний час і в потрібній послідовності схильні до того, щоб відносини постачальник-автоскладальник ставали все тіснішими.

Внаслідок внутрішньогалузевої консолідації з'являється обмежена кількість глобальних постачальників, які співпрацюють з провідними автомобільними компаніями по всьому світу. Самим автомобільними компаніям значною мірою також вигідніша взаємодія з меншою кількістю постачальників.

Таким чином, для постачальників компонентів характерні самі процеси, як і для автоскладальників – посилений процес інтернаціоналізації виробництва та укрупнення та скорочення кількості компаній, що діють на ринку. При цьому завдяки стандартизації платформ і модульної конструкції автомобілів постачальники першого рівня набувають все більше компетенцій, а автомобільні концерни стають все більш залежними від них.

РОЗДІЛ 3

ЄВРОПЕЙСЬКІ АВТОМОБІЛЬНІ ТНК УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

3.1. Українська автомобільна промисловість на сучасному етапі

Історично автомобілебудування відіграє важливу роль у промисловому розвитку України, а підприємства цієї галузі виступають місто утворюючими. На сучасному етапі автомобільна промисловість стикається з низкою системних проблем та криз, переживає суттєві трансформації, при цьому виступає об'єктом пильної уваги та негативних оцінок.

На сьогоднішній день українська автомобільна промисловість перебуває в складних умовах. З одного боку, її розвиток гальмується низкою економічною активністю в країні, складними умовами внутрішнього ринку та відсутністю ефективної державної підтримки. З іншого боку, на ринку присутні великі міжнародні автовиробники, що забезпечують конкуренцію та потребують високого рівня якості виробів.

Українська автомобільна промисловість складається з кількох великих компаній, які займаються виробництвом автобусів, вантажівок та спецтехніки. Найбільшими з них є «Богдан», «КрАЗ» та «МАЗ». Усі вони випускають високоякісну техніку, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів [54].

Проте, українська автомобільна промисловість стикається з багатьма викликами. Перш за все, це залежність від імпорту комплектуючих та матеріалів, що здешевлює конкурентоспроможність виробництва. Крім того, відсутність масштабних інвестицій та технологічних інновацій гальмує розвиток галузі та робить її менш конкурентоспроможною на міжнародному ринку.

За підсумковим обсягом виробництва Україна станом на 2022 р. займає 38 позицію у світі, випереджаючи Іран і Туреччину, і 5-ю строчку в Європі, серед Німеччини, Іспанії, Франції та Сполученого Королівства. В загальній складності з 2017 р. на території країни випущено 1,6 млн автомобільних транспортних засобів (з них 1,3 млн припадає на легкові), що становить 1,6% від загального обсягу. Величина українського ринку транспортних засобів також становить 1,6

млн од., а ринку легких автомобілів – 1,4 млн. За цим показником країна займає 13-е місце в світі і 5-е – в Європі. У структурі ВВП України ринок автомобільної техніки займає 1,5% і дає робочі місця 1,4 млн чол [55].

До 2015 р. обсяг продажів легких автомобілів значно перевищив обсяг виробництва, а «недостатня різниця» забезпечувала імпорт автомобілів за кордону. Однак з кінця 2014 р., коли у зв'язку з ослабленням національної валюти платоспроможність населення значно знизилася, показники виробництва і споживання практично зрівнялися (Рис. 3.1).

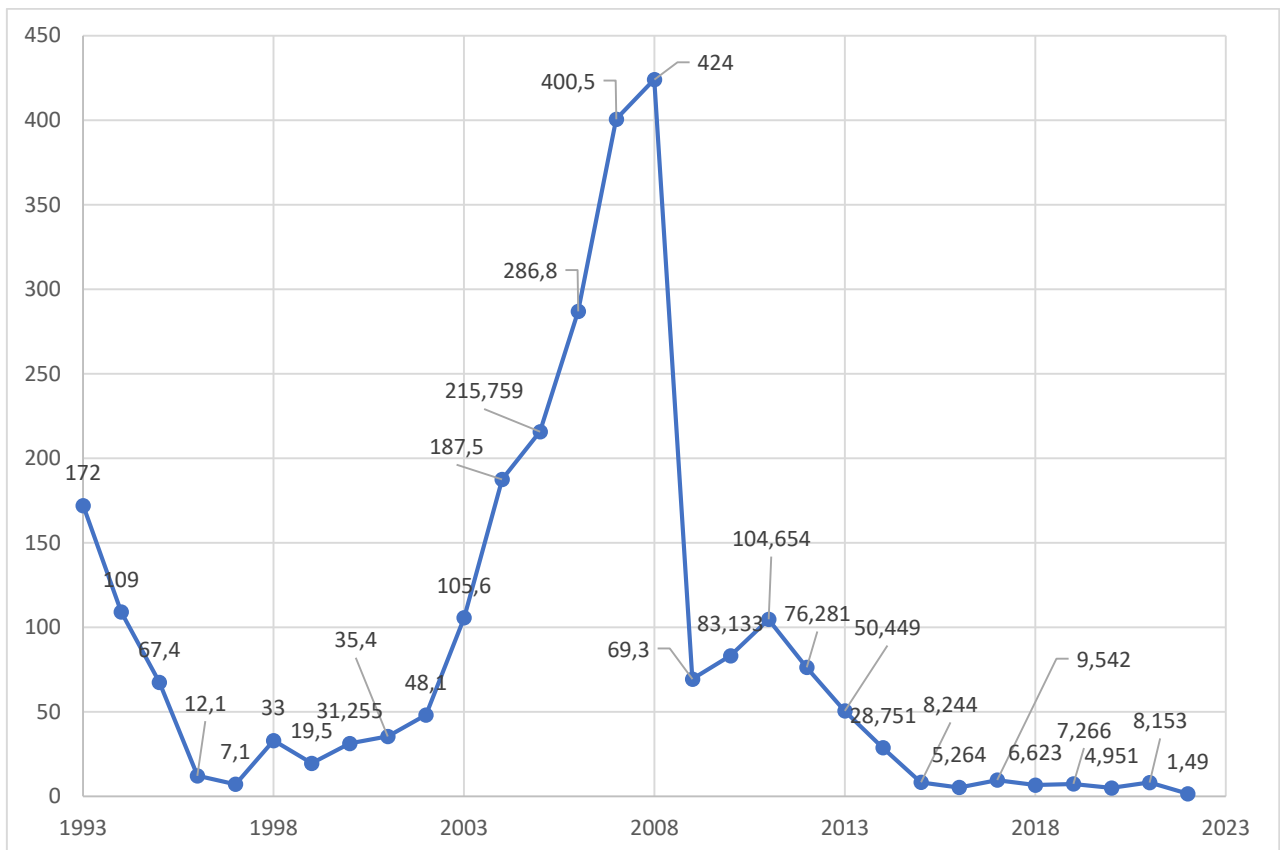


Рис. 3.1. Динаміка обсягу виробництва нових легкових автомобілів в Україні, 1993-2022 рр. (тис. од.) [56].

На графіці помітні два спади, один із яких пов'язаний з економічною кризою, а другий – з ослабленням національної валюти на тлі загострення політичної ситуації. Криза завдала катастрофічних збитків і без того досить вразливій українській автомобільній промисловості. Обсяг виробництва легкових автомобілів у 2009 р. зменшився у 2,5 рази по відношенню до попереднього року, у 2023 р. спостерігається значне падіння виробництва вітчизняної автомобільної галузі, які відбувається із 2013 р. Протягом останнього десятиліття вітчизняна автомобільна промисловість зазнала значного падіння у

виробництві, і це пов'язано із кризовими явищами в економіці, зокрема проведенням АТО та війною, яка розпочалась 24 лютого 2022 р.

Фактором, що загострює перебіг кризи, виступає для автомобільної галузі попередній період стабільного зростання споживання, пов'язаний з курсом національної валюти, зміною умов автокредитування та протекціоністської політики держави. Відносно стабільна економічна ситуація в країні до 2008 р. та зростання загального добробуту населення стимулювали громадян до купівлі нових автотранспортних засобів, що характеризуються вищим рівнем комфорту та безпеки. А завдяки політиці держави щодо залучення іноземних компаній на територію країни попит мали набагато доступніші, ніж раніше, іномарки.

У розпал кризи українському уряду довелося послідовно вживати цілу низку заходів для підтримки галузі, серед яких закупівля автомобільної техніки, фінансування заходів із непрямої підтримки попиту, запуск програми пільгового автокредитування. Загалом підтримка автомобільної промисловості в кризовий період обійшлася бюджету в 4,1% річного ВВП. Крім цього адресної фінансової підтримки потребували й окремі підприємства. Були надані позики, державні гарантії отримали й інші російські компанії, податкові заборгованості підприємств реструктуризовані. З метою стимулювання попиту автомобілів, вироблених на території країни, мита на ввезення нових і, особливо, вживаних автомобілів було збільшено [57]. Впровадження стимулюючої попит програми утилізації дозволило як підтримати автомобільний ринок у кризовий період, а й домогтися деякого оновлення автопарку і зменшити вплив транспорту на довкілля з допомогою випуску дороги автомобілів вищого екологічного класу.

На прикладі кризових періодів видно, що заходи державного регулювання галузі необхідні. Також стало ясно, що екстрених заходів допомоги для тимчасового стимулювання попиту на ринку недостатньо і для ефективного розвитку автомобільної промисловості потрібна довгострокова стратегія.

У 2015 р. Міністерстві розвитку громад, територій та інфраструктури України було затверджено «Стратегічний план розвитку автомобільного транспорту та дорожнього господарства на період до 2020 року». У паспорті Стратегії основною метою є максимізація доданої вартості, створеної на

території України на всіх етапах життєвого циклу продукції автомобілебудування, при забезпеченні достатнього вибору та високої якості автомобільної техніки.

Серед завдань стратегії виділяли такі:

- забезпечення потреб транспортного комплексу країни;
- удосконалення законодавства та нормативної правової баз;
- максимальна локалізація виробництва компонентів для автотранспортних засобів, що виробляються на території країни та підвищення їхнього експортного потенціалу;
- розвиток інфраструктури проведення ІР;
- удосконалення системи кадрового забезпечення галузі.

На нашу думку, Стратегія мала дещо «відірваний від реальності» характер і не враховує можливих змін у зовнішньоекономічному середовищі. Так, за попередньою оцінкою, реалізацію першого етапу стратегії (2014-2017 рр.), закладеного під формування бази сталого інноваційного розвитку автомобільної промисловості в довгостроковій перспективі, успішною назвати не можна. В умовах кризи галузь у цей час перебувала у стані стагнації, що суттєво ускладнювало розвиток інноваційної складової автомобілебудування [58].

Проте за допомогою стратегії вдалося забезпечити потреби ринку за рахунок внутрішнього виробництва, а також відбувся якісний перехід від країни-імпортера уживаної автомобільної техніки до країни з розвиненим складальним циклом.

За підсумками аналізу ефективності виконання завдань, поставлених для досягнення вищевказаної мети, як продовження Стратегії за дорученням Президента України в 2021 р. був випущений новий документ терміном реалізації передбачених заходів до 2030 р. «Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року». Як цілі, які мають більш конкретний і досяжний характер, ніж у попередньому документі, на найближчі роки виділяються такі:

- можливість задоволення 80-90% внутрішнього попиту українськими автовиробниками;

- збільшення обсягу експорту автомобілів до рівня не менше 12-14% від усієї виробленої на території країни продукції;
- набуття технологічних компетенцій національними автокомпаніями за рахунок нарощування рівня локалізації до 70-85%;
- виведення ринку, стимулювання попиту та створення інфраструктури для електромобілів, автономних транспортних засобів та іншої продукції з принципово новими властивостями.

Стратегії розвитку галузі супроводжує стратегію розвитку експорту продукції автомобільної промисловості в Україні. Документ затверджено 7 квітня 2021 р. та розрахований на строк до 2030 р. Поява такого документа пов'язана з очевидною нездатністю галузі відновитися лише за рахунок внутрішнього попиту. Передбачається, що активне стимулювання експорту дозволить достатньою мірою завантажити існуючі на території країни виробничі потужності та компенсувати падіння національного авторинку. Укладачі Стратегії пропонують базовий та оптимістичний сценарії розвитку експорту продукції автомобільної промисловості. Специфіка вітчизняної автомобільної промисловості полягає у фокусуванні на забезпеченні продукцією внутрішнього ринку, ніж експорт автомобілів. Саме ця особливість багато в чому обумовлює той факт, що для реалізації обох варіантів сценаріїв потрібні значні державні субсидії.

Серед чинників, сприяють розвитку експорту автомобілів, вироблених біля України, найважливішим виступає наявність національних виробників (Табл. 3.1). Автомобілі українських брендів відрізняються високим рівнем локалізації і можуть скласти конкуренцію іншим іноземним автовиробникам у нижньому ціновому сегменті за умови усунення ряду бар'єрів, перелічених у таблиці.

SWOT-аналіз заснований на характеристиці умов розвитку експорту, наведеної у згаданій вище Стратегії, з поправками на нашу думку та усунення протиріч. Наприклад, серед конкурентних переваг у Стратегії зазначено європейський вектор інтеграції що, по суті, ігнорує потенціал експорту до інших регіонів. «Кількість постачальників першого рівня», вказана як конкурентна перевага, бачиться недостатньою і вимагає аналізу як «слабкий бік». Пункт

«можливе зміцнення національної валюти» у документі відноситься до загроз, однак у найближчій перспективі такий розвиток подій вважається автором малоімовірним. Водночас у Стратегії втрачено такий важливий аспект, як розбіжності у вимогах екологічного законодавства.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз умов розвитку експорту автомобілів із України

Сильні сторони	Слабкі сторони та бар'єри
достатня кількість сучасних заводів із випуску автомобілів, у тому числі працюючих не на повну потужність; наявність національних автовиробників, що випускають високолокалізовану продукцію з високим експортним потенціалом; наявність дешевої робочої сили та розвиненої інфраструктури; вигідне географічне становище;	низька впізнаваність вітчизняних брендів на зовнішніх ринках, недостатньо конкурентоспроможний технічний рівень продукції та слабкий розвиток каналів продажу; слабка мережа постачальників високоякісних компонентів; війна та підвищений загальний рівень ризику; відсутність стабільної програми заходів підтримки експорту; висока собівартість імпортової та експортної логістики; недосконалість податкової системи щодо експортних поставок; відмінні від українських вимоги екологічного регулювання;
Можливості	Загрози
експансія національних автовиробників на іноземні ринки; часткова орієнтація експорту іноземних автокомпаній, що розмістили заводи на території України;	зростання вимог щодо локалізації виробництва автомобільної продукції на ринках, розглядаються як експортні.

Зміни у контексті міжнародної торгівлі автомобілями стосуються не лише експорту, а й імпорту. За приєднанням України до СОТ у 2008 р. було поступове зниження мит на ввезення автомобілів. Якщо до членства України в організації мито на ввезення нового автомобіля дорівнювало 30%, то в 2019 р. цей показник повинен досягти цільового значення в 15%. До цього ж терміну мито на ввезення старих автомобілів має знизитися до 20% з 35%, що діяли до вступу країни до організації. Основна небезпека цих змін бачиться у збільшенні середнього віку автомобільного парку за рахунок збільшення імпорту автомашин.

У кризовий період за рахунок ослаблення національної валюти, автомобілі (у тому числі іномарки), випущені на території України, отримали конкурентну

перевагу щодо продукції, виробленої в країнах Європи. Однак це явище мало тимчасовий характер і значною мірою обумовлювалося різницею в перерахованій в іноземну валюту оплаті праці, яка відрізняється значною інерційністю. При цьому ціни на сировину та компоненти зросли за наступний короткий період, що разом із подальшим індексуванням заробітної плати досить швидко мінімізувало зазначену перевагу.

3.2. Перспективи європейських автомобільних ТНК на українському ринку

Україна дуже приваблива для налагодження виробництва легкових машин іноземними компаніями через значну чисельність населення та низький рівень його автомобілізації. За даними Державної служби статистики України за період із 2019 по 2022 рр. забезпеченість автомобілями на 1000 жителів в Україні зменшилось з 102542 до 45661 одиниць. Крім періодів кризових явищ, вітчизняний автомобільний ринок зростає досить високими темпами порівняно, наприклад, з ринками розвинених країн Європи (Табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Приріст продажів легкових автомобілів на найбільших ринках Європи, %

[59]

Регіон / Країна	2019	2020	2021	2022
Австрія	371 934	301 617	306 176	244 694
Бельгія	642 000	509 994	463 811	431 594
Болгарія	44 977	29 663	34 472	37 495
Хорватія	73 862	43 800	54 290	51 322
Чеська республіка	281 423	228 834	236 221	219 198
Данія	264 073	233 271	221 916	181 016
Фінляндія	133 505	112 988	115 291	96 622
Франція	2 755 728	2 100 030	2 142 284	1 929 554
Німеччина	4 017 059	3 266 759	2 973 319	2 963 748
Греція	122 990	88 710	112 364	115 884
Угорщина	190 090	153 978	150 387	135 572
Ірландія	145 104	112 122	136 126	131 400
Італія	2 132 630	1 564 756	1 669 855	1 505 978
Нідерланди	538 739	427 162	402 823	386 458
Норвегія	189 722	180 885	217 464	210 007
Польща	656 258	510 153	554 619	518 048

Португалія	265 827	173 989	180 287	185 367
Румунія	189 024	146 385	145 400	151 976
Словаччина	113 863	84 909	87 349	90 074
Словенія	73 498	49 677	65 698	55 924
Іспанія	1 501 244	1 030 792	1 034 064	958 813
Швеція	418 478	330 215	343 880	329 868
Швейцарія	352 968	269 391	272 087	254 884
Об'єднане королівство	2 736 559	1 964 660	2 049 005	1 943 572
Інші країни	285 560	215 910	237 574	229 770
Туреччина	491 947	796 150	772 850	827 163
Україна	102 542	98 986	121 772	45 661
Інші країни/регіони	133 187	106 843	96 819	90 279

Автокредитування, що активно розвивалося в країні з початку 2000 рр., зробило нові автомобілі, в тому числі іномарки, набагато доступніше потенційним покупцям, що поряд із загальним зростанням рівня добробуту населення стало причиною стрімкого збільшення попиту в докризовий час.

Протекціоністські заходи держави та високі мита, що діяли до вступу країни до СОТ, також відіграли важливу роль у вирішенні провідних автоконцернів розпочати виробництво автомобілів на території країни замість або на додаток до імпорту.

Розвинені галузі промисловості, супутні автомобілебудуванню, наявність необхідної сировини і дешевша, ніж у Європі робоча сила із досить високим рівнем кваліфікації – також важливі чинники розміщення країни виробничих потужностей іноземними концернами в Україні.

Вигідне географічне становище дозволяє у перспективі забезпечувати продукцією як внутрішній ринок, а й сусідні країни, у багатьох із яких також спостерігається невисокий рівень автомобілізації.

Свою виробничу діяльність на території України провідні світові автоконцерни розпочали ще наприкінці 1990 р. у вигляді великовузлого складання (SKD) з машинокомплектів, що імпортуються. Під промисловим складанням у документі розуміється система серійного виробництва з урахуванням технологічних процесів, що забезпечує проектні виробничі потужності підприємства щонайменше 25 тис. од. на рік при двозмінному режимі роботи, включаючи:

- зварювання, фарбування та збирання кузова;

- монтаж обладнання салону;
- монтаж силового агрегату, кермового механізму, передньої та задньої підвіски, випускної системи;
- монтаж електрообладнання, елементів підвіски;
- монтаж елементів екстер'єру;
- обов'язкове проведення контрольних випробувань готових моторних транспортних засобів.

Саме режим промислового складання став ключовим елементом регулювання українського автомобілебудування та залучення інвестицій іноземних автоконцернів до України. Зниження мит на ввезення автокомпонентів відкрило для компаній нові можливості випуску легкових автомобілів на території країни, але створило лише слабкі стимули для створення підприємств з виробництва деталей як необхідність послідовного збільшення рівня локалізації до 30% [60].

Посилаючись на сучасну економічну кон'юнктуру, в останні роки багато експертів схильні давати негативні прогнози подальшого розвитку української автомобільної промисловості. Вважається, що слабкий попит на ринку може змусити іноземні компанії замислитись про зміну своїх стратегій. Зокрема, у травні 2022 р. автори доповіді Boston Consulting Group говорили про можливе закриття кількох складальних підприємств. Фахівці вважали, що в зоні ризику знаходяться виробники з фокусом розвитку в інших країнах Європи і ті, хто нещодавно запустив своє виробництво. Крім цього, у доповіді було зазначено, що деяким закордонним компаніям доведеться переглянути модельний ряд та відмовитися від неперспективних моделей.

Ситуація на автомобільному ринку виявилася вкрай несприятливою через падіння доходів населення та слабку національну валюту. Як перешкод до зростання автомобілізації населення на етапі експерти виділяють кілька параметрів внутрішнього і до зовнішньої середовища в Україні, визначальних ціну експлуатації: умови придбання автомобіля у кредит, наявність паркувальних місць, Витрати паливо, податку володіння транспортними засобами.

На майбутній розвиток автомобільної галузі в Україні, і, як наслідок, характер стратегій європейських автокомпаній на українському ринку можуть вплинути на цілу низку частково взаємозалежних факторів, серед яких важливими можна вважати такі: динаміка курсу національної валюти, світові ціни на енергоносії, тривалість війни, членство України у СОТ, доступність програм споживчого автокредитування, ефективність заходів державної підтримки галузі, а також, меншою мірою, популяризація сервісів каршерингу, розвиток транспортної інфраструктури та скорочення витрат на обслуговування особистих автомобілів. Однак ключовими, на нашу думку, будуть виступати заходи щодо підтримки експорту та посилення вимог щодо локалізації виробництва.

Враховуючи специфіку автомобільної галузі – її повну залежність від попиту, без покращення економічної ситуації сподіватися на динамічне відновлення обсягу виробництва не доводиться. Державна підтримка попиту дає лише короткочасний ефект, а розширення експортних ринків – процес перспективний, попри тривалість у термінах реалізації. Для нарощування обсягів експорту продукції, виробленої на території України, необхідно провести її адаптацію до нових ринків залежно від якості дорожнього покриття, кліматичних умов та екологічних норм. Також є потреба в налагодженні мережі збуту та гарантійного обслуговування.

Проте, незважаючи на всю складність процесу, нарощування експорту готової продукції – один із основних способів підтримки автомобільної галузі на сучасному етапі, особливо з урахуванням того, що цей аспект виступає одним із основних напрямків розвитку галузі, прописаних у Стратегії. При цьому найвигідніше експортувати моделі, виробництво яких відрізняється високим ступенем локалізації. Місткість поточних ключових ринків, насамперед СНД, обмежена, тому компанії прагнутимуть налагоджувати поставки до країн далекого зарубіжжя. Для великих європейських концернів пріоритетними напрямками поставок автомобілів, вироблених біля України, крім країн СНД, виступають Іран, Туреччина, ПАР, Єгипет та інші арабські країни.

Незважаючи на прагнення до задоволення нових норм і підвищення локалізації шляхом закупівель компонентів в українських постачальників, найчастіше автовиробників не задовольняє якість продукції і вони воліють працювати з відомими ним виробниками компонентів, які також починають випуск своєї продукції на території України.

З урахуванням неповного відновлення ринку та недозавантаженості вже збудованих заводів, доцільним бачиться залучати інвестиції виробників автокомпонентів з метою підвищення рівня локалізації вже існуючих виробництв замість стимулювання будівництва нових заводів компаній-автовиробників.

Трансформація стратегій європейських автомобільних компаній залежить від майбутньої динаміки ринку на основі співвідношення показників обсягу виробництва та продажу легкових автомобілів можливі чотири різні сценарії, за яких стратегії європейських автомобільних компаній на українському ринку можуть набувати різних форм (Рис. 3.2).

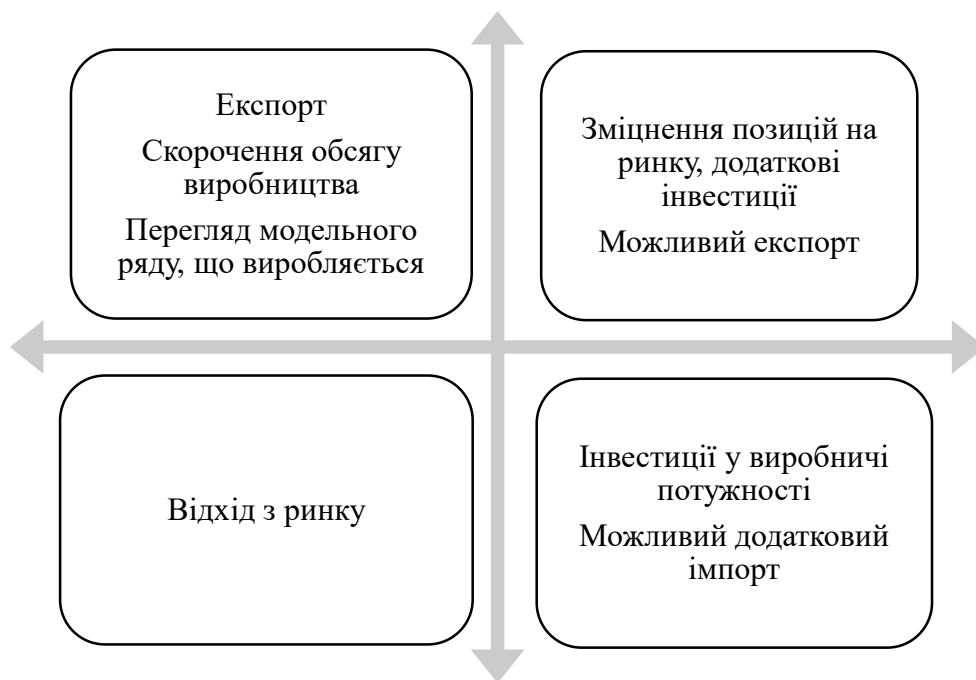


Рис. 3.2. Можливі стратегії автомобільних компаній на ринку

Успішна реалізація продукції на ринку в умовах зростання попиту здатна мотивувати компанії до інвестицій у розвиток виробництва чи додаткових вкладень у його розширення. Оскільки обидва сценарії вимагають додаткових витрат, є доцільним розглядати їх разом. При цьому в реаліях українського

автомобільного ринку та загальної економічної ситуації в країні інвестиції у створення виробничих потужностей можуть бути стимульовані швидше промисловою політикою держави, аніж зростанням ринку понад можливість його забезпечення за рахунок вже існуючих виробничих потужностей. Забезпечення необхідного додаткового попиту за рахунок імпорту готової продукції бачиться не найраціональнішим варіантом і, значною мірою, неможливим і таким, що суперечить концепції імпортозаміщення, на яку орієнтується український уряд і яка покликана, зрештою, створити умови для диверсифікації українського експорту.

Розробляючи свої проекти, іноземні інвестори розраховували певний рівень попиту. Однак у кризовій ситуації при стабільно низькому рівні компанії змушені істотно коригувати свої стратегії, щоб оптимізувати випуск автомобілів. З метою звести до мінімуму витрати надвиробництва і запобігти затоваренню складів компаніям довелося вдатися до періодичних зупинок конвеєрів складальних. Неповна завантаженість потужностей у кризовий період призвела до необхідності скорочення кількості змін та тривалості робочого тижня. Всі ці методи застосовувалися, серед іншого, і європейськими автовиробниками в Україні. Намагаючись адаптуватися до умов ринку, що змінюються, компаніям доводиться змінювати також асортимент продукції, що випускається (Рис. 3.3).



Рис. 3.3. Основні перешкоди для іноземних інвестицій в Україну 2023 р [61].

Зміна умов ведення діяльності в Україні, що зумовлено сприятливими умовами експорту та вимогами до підвищення рівня локалізації дозволяє

іноземним інвесторам коригувати свої стратегії та доповнювати їх великими обсягами експорту.

Відхід із ринку виступає найменш можливим сценарієм розвитку подій для європейських автомобільних компаній. Незважаючи на негативні оцінки майбутнього українського автомобілебудування, більшість іноземних автомобільних компаній навіть в умовах катастрофічно малого попиту не відмовлялися від своїх інвестиційних намірів або згортати вже існуючі проекти, що ще раз підкреслює величезну привабливість вітчизняного ринку.

Для європейських компаній у крайньому випадку мова може йти про перегляд продуктової лінійки або відхід з ринку якогось одного бренду. Так, через мінливість курсу національної валюти і слабкість попиту іспанська компанія Seat, що належить концерну Volkswagen, з початку 2015 р. припинила постачання своєї продукції до України. Оскільки раніше бренд кілька разів безрезультатно намагався закріпитися на ринку, але щоразу залишав його і йдеться лише про імпортовані, а не про моделі, що виробляються на території України – цей епізод за участю європейської компанії не може бути показовим.

У таблиці 3.3 в узагальненому вигляді подано зміни, що відбулися у стратегіях освоєння українського ринку європейськими автомобільними компаніями за останні роки.

Зміна умов ведення діяльності в Україні, що з сприятливими умовами експорту та вимогами до підвищення рівня локалізації дозволяє іноземним інвесторам коригувати свої стратегії та доповнювати їх великими обсягами експорту. Так, у 2018 р. між Volkswagen Group було підписано угоду про звільнення від сплати ввізного мита на компоненти, призначені для автомобілів, що надалі експортуються з митної території України. Очікується, що продукція стане більш конкурентоспроможною, а обсяги експорту автомобілів та компонентів зростуть. Планується як експорт двигунів, і постачання країни Європейського Союзу автомобілів Skoda, вироблених на контрактній основі. Причому через дію різних екологічних норм на експорт поставлятимуть двигуни стандарту Євро-5 для комплектації автомобілів та їх поставок у країни з тим самим екологічним стандартом, що й в Україні.

Трансформація виробничих стратегій європейських автомобільних ТНК в Україні

Компанія	Трансформація стратегій			
	Імпорт	Виробництво на території країни		Можливість експорту
BMW Group	Лише імпорт	Контрактне складання	Greenfield інвестиції – планується будівництво заводу	Можливий експорт у майбутньому
Daimler Group	Лише імпорт	Greenfield-інвестиції		Можливий експорт у майбутньому
Volkswagen Group	Лише імпорт	Greenfield-інвестиції		Експорт
		Контрактне складання		
Groupe Renault	Лише імпорт	Спільне підприємство	Brownfield-інвестиції	Експорт
		Стратегічне партнерство	Поглинання	
Groupe PSA	Лише імпорт	Спільне підприємство		—
Fiat Chrysler Automobiles	Лише імпорт	Контрактна збірка	Лише імпорт	—

А для експортних моделей Skoda імпортуватимуться двигуни стандарту Євро-6. Також у 2018 р. Volkswagen отримав прямий доступ на ринок і став там офіційним постачальником. Компанія Renault і так активно експортує свою продукцію вітчизняного виробництва, розширює географію поставок. У 2016 р. розпочався експорт до В'єтнаму та Алжиру, через два роки оголошено про експорт автомобілів.

Незважаючи на досить широке висвітлення у ЗМІ планів компаній з експорту, поки що йдеться про невеликі поставки. Перешкоджаючими збільшенню обсягів представники концернів називають такі чинники, як виробничі та логістичні витрати, відсутність угод про вільну торгівлю, волатильність національної валюти, що відстає екологічне законодавство України порівняно з потенційними партнерами-імпортерами продукції.

Висновки до розділу 3

З початку ХХІ ст. українська автомобільна промисловість зазнала суттєвих трансформацій. Однією з найважливіших тенденцій став приплив іноземних інвестицій у галузь. Ряд іноземних, зокрема найбільших європейських концернів розпочали випуск своєї продукції біля країни. Завдяки їм та виробникам автокомпонентів, які запустили своє виробництво поблизу заводів-автозбирачів, утворилися потужні кластери.

За останні роки українська автомобільна галузь зіткнулася одразу з двома кризами, причинами яких стали події різного характеру. Через кілька років після світової кризи купівельна спроможність населення і, як наслідок, попит на легкові автомобілі значною мірою знову знизилися у зв'язку із загальною негативною економічною та політичною ситуацією, падінням темпів зростання національної економіки та ослабленням гривні. Незважаючи на це, іноземні інвестори не втратили інтерес до українського ринку і продовжують розвивати вже діючі інвестиційні проекти та вкладати кошти у нові.

Визначальними чинниками, стимулюючими зміни у стратегіях європейських автокомпаній в Україні, виступає динаміка попиту ринку і державні заходи регулювання галузі. Останні, з одного боку, самі по собі стимулюють компанії до зміни стратегій, з іншого – допомагають адаптуватися до умов ведення бізнесу, що ускладнилися.

У разі спаду українського ринку концерни почали шукати змогу експорту виробленої біля країни продукції інші країни. Насамперед така перспектива характерна для компаній, які одними з перших побудували свої заводи в Україні та виробляють продукцію з досить високим рівнем локалізації, постійно її збільшуючи у тому числі за рахунок виробництва двигунів. При цьому держава також зацікавлена у збільшенні обсягів постачання у майбутньому, допускається пом'якшення митного регулювання. Збільшення експорту дозволить завантажити виробничі потужності та уникнути простою підприємств.

У силу нових положень про локалізації виробництва іншим компаніям доводиться трансформувати свої стратегії щодо українського ринку ще

радикальніше: переходити від імпорту продукції та контрактної збірки до будівництва власних заводів. Цей вид змін у стратегіях характерний для компаній BMW та Daimler, які випускають продукцію вищого класу. До того ж в умовах економічної нестабільності попит на ці автомобілі відрізнявся відносно більшим ступенем стійкості в порівнянні з автомобілями економ класу.

На сучасному етапі держава грає значну роль у розвитку української автомобільної галузі. Для екстреної підтримки галузі у кризові періоди неодноразово виділялися суттєві обсяги фінансування на реалізацію цілої низки програм, а на довгострокову перспективу розробляються стратегії розвитку галузі.

Однак, незважаючи на активне втручання «згори» та надходження інвестицій від іноземних компаній, рівень конкурентоспроможності вітчизняної автомобільної промисловості залишається досить низьким. Національні підприємства функціонують із значним ступенем відставання від технологій, що динамічно змінюють одне одного в розвинених центрах автомобілебудування. Одна з ключових проблем цього відставання українських компаній від рівня розвитку провідних світових автомобільних концернів у недостатньому фінансуванні ІР. Серед інших проблем галузі відзначається слабка мережа постачальників. У зв'язку з тим, що багато українських постачальників не задовольняють стандартам європейських автокомпаній щодо співвідношення якості продукції та її ціни, підвищення рівня локалізації виробництва здійснюється повільнішими темпами, ніж потрібно відповідно до регламенту. Виробництво таких ключових модулів, як двигуни здійснюють самі автовиробники, закупаючи лише малу частину деталей українського виробництва.

ВИСНОВКИ

В умовах розвитку глобалізації в сучасному світовому автомобілебудуванні відбуваються суттєві трансформації, які викликані як якісними перетвореннями в цій галузі під впливом технологічного прогресу, так і загальними змінами у відтворювальній структурі світової економіки. Автомобільна промисловість, як і раніше, відіграє важливу роль у розвитку світової економіки. Навіть на тлі неухильного зростання ролі сфери послуг ця галузь виступає одним із її ключових секторів з погляду зайнятості, розвитку інновацій та величини доданої вартості. Автомобілебудування відрізняється потужним мультиплікативним ефектом і стимулює розвиток таких галузей промисловості, як металургійна, хімічна, електронне машинобудування та ін. і загальними змінами у відтворювальній структурі світової економіки.

Зрушення у територіальному розміщенні галузі стали характерною рисою розвитку автомобілебудування початку XXI ст. Криза споживання в традиційних центрах автомобілебудування, з одного боку, і зростання добробуту населення, лібералізація економіки та активна державна політика в країнах, що розвиваються, з іншого, призвели до того, що частка Азійського регіону у виробництві автомобілів за аналізований період збільшилася майже вдвічі. При цьому лідируючі позиції в рейтингу компаній, як і раніше, займають концерни, що базуються в традиційних центрах автомобілебудування – США, Західній Європі та Японії. Світова фінансова криза також істотно вплинула на процес перерозподілу сил у галузі та призвела до негативних наслідків для низки великих автомобільних ТНК, яким довелося вдатися до радикальних заходів для підтримки своєї діяльності.

Пристосування до нових умов змушує європейські автомобільні ТНК вносити істотні зміни до стратегії свого розвитку, основним завданням яких є забезпечення сталої конкурентної переваги на автомобільному ринку, що змінюється. Виявлено два ключові вектори стратегій компаній: зміцнення присутності на світовому ринку, насамперед шляхом інтернаціоналізації

виробництва та покращення якості продукції, що вже випускається, а також розробка нових типів автомобілів за рахунок масштабних досліджень і розробок.

Автомобілебудування дуже впливає на розвиток європейської економіки, особливо в країнах, де галузь отримала динамічний розвиток завдяки інтеграційним процесам. За рахунок масового припливу прямих іноземних інвестицій суттєвий стрибок у розвитку галузі відбувся у таких країнах Центральної та Східної Європи, як Чехія, Словаччина, Угорщина та Румунія. Одночасно чисельність зайнятих та обсяги виробництва автомобілів у традиційних автомобільних центрах Західної Європи скорочуються.

Проведена у роботі оцінка конкурентних сил (за М. Портером), що діють на європейські автомобільні ТНК, показала, що суперництво компаній між собою, ринкова влада покупців і постачальників автокомпонентів більш виражені, ніж загрози субститутів у вигляді розвитку сервісу каршерингу та поява нових конкурентів, насамперед китайських та індійських компаній. Враховуючи потенціал зростання каршерингу, компанії самі починають надавати відповідні послуги, а надзвичайно висока конкуренція на європейському ринку, посилення вимог до безпеки та екологічності автомобільної продукції не дозволяють компаніям, що динамічно зростають, з Китаю та Індії почати свою експансію в Європі. Єдина можлива стратегія, якою вони можуть скористатися – придбання європейських компаній. Останніми роками було здійснено кілька великих угод, прогнозується збільшення кількості. При цьому конкуренція, яку європейські компанії складають одна одній, та очікування споживачів виступають одними з основних рушійних сил для проведення досліджень та розробок.

Найважливішим елементом конкурентоспроможності автомобільних компаній став екологічний аспект. Спираючись на екологічні директиви, що діють в ЄС, сертифікацію заводів відповідно до міжнародних стандартів, а також прагнення компаній до членства в програмах екологічного менеджменту, зроблено висновок, що прагнення компаній до більш екологічного виробництва обумовлено більшою мірою ініціативою самих компаній, ніж тиском законодавства. Підвищення екологічності експлуатації автомобілів навпаки

відбувається при послідовному посиленні стандартів викидів і прагненням країн скоротити продажі нових автомобілів на бензинових і дизельних двигунах.

Доопрацьовано та переосмислено існуючі підходи до класифікації факторів, що впливають на прийняття рішення ТНК про її вихід на нові ринки. Виявлено галузеві та корпоративні фактори країн, що впливають на вибір інвестиційних та неінвестиційних методів освоєння нових ринків автомобільними ТНК, проведено дослідження ступеня їх впливу на ухвалення рішення компанією. Встановлено, що для контрактного складання та експорту важливі, перш за все, галузеві фактори, для способів виходу на ринок за участю іншої компанії значну роль відіграють корпоративні та фактори країн, а для найбільш витратного та ризикованого greenfield-інвестування важливими є всі три групи факторів. Наголошується також, що, незважаючи на різноманіття стратегій освоєння ринку, їх доступність та доцільність застосування найчастіше визначаються одним єдиним фактором-обмежувачем.

У процесі роботи виявлено, що для «домашнього» регіону на сучасному етапі європейські автомобільні ТНК обирають, як правило, стратегію злиття та поглинання з винятками у вигляді СП для виробництва недорогих автомобілів або greenfield-проектів з випуску автомобілів класу люкс. Крім поглинань компаній з метою зміцнення позицій на інших ринках, компанії прагнуть спеціалізації та позбавляються непрофільних активів. Країни Азії, Латинської Америки, Північної Африки та Близького Сходу розглядаються європейськими автомобільними ТНК як найбільш перспективні для подальшого розвитку та випуску там своєї продукції. Стратегії освоєння ринків та вибір способу початку виробництва там багато в чому визначаються особливостями їх національних законодавств, передбачуваною величиною попиту та стабільністю політичної ситуації. На вже існуючих підприємствах за потреби компанії збільшують потужність виробництва, інвестують у модернізацію обладнання, переходять від складання до виробництва повного циклу, а також нарощують рівень локалізації (у тому числі шляхом інвестування у будівництво заводів із випуску двигунів). Щоб продукція максимально відповідала споживчим перевагам та умовам

експлуатації, у найбільш віддалених країнах європейські компанії створюють центри досліджень та розробок.

Зазначені тенденції посилення інтернаціоналізації у галузі стосуються також і провідних постачальників компонентів, які йдуть за автовиробниками нові перспективні ринки. Зокрема, ця теза підтверджується для європейських мегапостачальників у порівнянні з американськими та азійськими.

Аналіз стратегій європейських автомобільних ТНК у Україні виявив їх трансформації, викликані декількома періодами кризових явищ у економіці країни та змінами в постановах про промислове складання. Компанії з вищим рівнем локалізації націлені на випуск ключових вузлів на території країни та експорт виробленої тут продукції. У цей час ТНК, які раніше здійснювали лише великовузлову збірку, прагнуть перейти до виробництва повного циклу. Поки що, незважаючи на кризу попиту у зв'язку зі зниженням купівельної спроможності населення та війною, іноземні компанії продовжують свої існуючі проекти на території України і навіть інвестують у нові. Через відсутність адресної підтримки з боку держави багато українських підприємств із випуску легкових автомобілів припинили своє існування. Через високу конкуренцію найбільш досконалої в технологічному плані продукції з боку іноземних компаній на українському ринку відбувається послідовне витіснення вітчизняних моделей іномарками.

Умови початку виробництва автомобілів закордонними компаніями на території України були надто м'якими. У цьому плані досвід, наприклад, Китаю виявився набагато успішнішим. Політика, що проводиться там, дозволила не лише залучити іноземних інвесторів на територію країни, а й допомогти молодим китайським компаніям. Для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної автомобільної промисловості необхідний чіткий та послідовний план дій, що включає серйозну підтримку держави та масштабні дослідження та розробки. Причому важлива не лише розробка автомобілів, вигідних для експлуатації на території України (на викопних видах палива), а й тих, що дозволять брати участь у технологічній гонці, що розгорнулася серед іноземних компаній (на альтернативних джерелах енергії).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Beard Books, 1962. 480 p.
2. Christensen R. Business policy: text and cases., 5th ed. / R. Christensen, K. Andrews, J. Bower, R. Hamermesh, M. Porter. Homewood: Irwin, 1982.
3. Dicken P. Global shift: mapping the changing contours of the world economy. The Guilford press, New York, 2011. 625 p.
4. Doz Y. Alliance Advantage. The Art of Creating Value through Partnering / Y. Doz, G. Hamel. Harvard Business School Press, 1998. 334 p.
5. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Fitzhery&Whiteside Ltd. Toronto, 1985. 553 p.174
6. Drucker P. The Practice of Management. New York: Harper&Row, 1954. 392 p.
7. Learned E. Business policy: text and cases / E. Learned, R. Christensen, K. Andrews, W. Guth. – Homewood: Irwin, 1965.
8. Mintzberg H. Strategy Safari: A Guided Tourthrough The Wilds of Strategic Management / H. Mintzberg, B. Ahstrand, J. Lampel. Simon&Schuster Inc., New York, 1998. 405 p.
9. Holweg M. The Evolution of Competition in the Automotive Industry. Build to Order. Ed. Parry G., Graves A. The road to the 5-Day Car. London, Springer, 2008. P. 13-34.
10. Serrat O. Learning in Strategic Alliances / Knowledge Solutions. Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance. Asian Development Bank, 2017. P. 639-647.
11. Meyer K. Brownfield Entry in Emerging Markets. Journal of International Business Studies. 2001. Vol.32. №3. P. 575-584.
12. Moon H.-C. Unconventional foreign direct investment and the imbalance theory. International Business Review. 2001. Vol. 10. P. 197-215.

13. Nocke V. Cross-border mergers and acquisitions vs. greenfield foreign direct investment: The role of firm heterogeneity. *Journal of International Economics*. 2007 Vol. 72. P. 336-365.
14. Palm D. The 5-Day-Car: Increasing Agility In The Automotive Supply Chain. *IFAC Proceeding Volumes*. 2003 Vol.36. №3. P. 43-46.
15. Parkhe A. Strategic alliance structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *Academy of Management Journal*. 1993. Vol. 36. №4. P. 794-829.
16. Porter M. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol.74. №6. P.61-78.
17. Rugman A. The Regional Nature of World's Automotive Sector. *European Management Journal*. 2004. Vol.22 №5. P. 471-482.
18. Sweezy P. Demand under conditions of oligopoly. *Journal of Political Economy*. 1939. T. 47. P. 568-573.
19. Velonso F. Make-Buy Decisions in the Auto Industry: New Perspectives on the Role of the Supplier as an Innovator. *Technological Forecasting and Social Change*. 2001. Vol.67. P. 239-257.
20. Volpato G. The OEM-FTS relationship in automotive industry. *Int. J. Automotive Technology and Management*. 2004. Vol. 4. Nos. 2/3. P.166-197.
21. Weihrich H. Daimler-Benz's Move towards the Next Century with the TOWS matrix. *European Business Review*. 1993. Vol. 93. №1. P. 1-9.
22. Weihrich H. The TOWS Matrix – A Tool For Situational Analysis. *Long Range Planning*. 1982. Vol.15. №2. P. 54-66.
23. Самойленко Л. Б. Вплив глобальних ланцюгів доданої вартості на українську індустрію інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4834>
24. Бакалінська О. Актуальні проблеми антимонопольного законодавства України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2014. No 12. С. 14–17.

25. Глущевська А. Трансформація глобального ланцюга створення вартості автомобільних ТНК ФРН. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1. С. 313–319.
26. Головнъов С., Віннічук Ю. 200 найбільших компаній України 2019 року. URL: https://biz.censor.net/resonance/3218608/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2019_roku
27. Пенська І. Особливості впливу ТНК на економічний розвиток України. Міжнародна економіка та менеджмент. 2015. № 3. С. 114–124.
28. Сіденко В. Україна задіяна в глобалізації асиметрично. URL: <http://dialogs.org.ua/ru/dialog/opinion/10/263#op263>
29. Ставицька А., Перетятко А. Функціонування транснаціональних компаній в Україні та світі. Світове господарство та міжнародні економічні відносини. № 48. 2020. С. 48–53.
30. Чернова О., Пазиніч О. Транснаціональні корпорації в міжнародній економічній системі. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 12. С. 24–26.
31. Шкурат І. Транснаціональні корпорації як ключова домінанта збільшення ступеня залученості України в глобалізаційний процес. Науковий вісник: Державне управління. 2020. № 2 (4). С. 370–379.
32. Agricultural Bank of China. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/companies/agricultural-bankofchina/?list=global2000#27f9>
33. Draft United Nations Code of Conduct on Transnational Corporations 1983. URL: <https://www.cambridge.org/core/journals/international-legal-materials/article/draft-united-nations-codeof-conduct-on-transnationalcorporations/7>
34. Юнацький М.О. Огляд фінансових і не фінансових чинників впливу ТНК на економіку. Економіка та суспільство, 1 (15). С. 853—858. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/492/>
35. Салатюк Н.М. Економічні наслідки та проблеми функціонування ТНК в Україні в умовах глобалізації світової економіки. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. С. 23—26. URL: http://global.national.in.ua/archive/17_2017/7.pdf

36. Наумова Л.М. Принципи регулювання діяльності ТНК в Україні у контексті забезпечення національних економічних інтересів. Вісник Херсонського технічного університету. №1-2 (72). 2020. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/printsipi_regulyuvannyadiyalnosti_tnk_v_ukrayini_u_konteksti_zabezpechennyyanatsionalnih_ekonomichnih_interesiv

37. Ткаченко Д. Шляхи удосконалення механізму державного регулювання діяльності ТНК в Україні. Evropske casopis ekonomiky. 202. С. 86-92. URL: https://eujem.cz/wp_content/uploads/2019/eujem_2019_5_1/13.pdf

38. Довгань Л.Є., Сімченко Н.О. Сучасні аспекти сталого розвитку машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2008. № 3. С. 71-83. URL:

39. http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Eupmbg/2008_3/7.pdf

40. Латишева О.В. Основні тенденції розвитку, перспективи та можливості забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2017. № 1 (47). С. 82-88.

41. Гамова О.В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp_content/uploads/2021/01/43_1.pdf

42. Рахман М., Гриненко І. Аналіз структурних зрушень в експорті машинобудівної галузі України. Економіка та держава. 2015. № 11. С. 105—107.

43. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

44. Forbes «100 найбільших приватних компаній України – 2020». URL: <https://forbes.ua/ratings/100-nauybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-02112020-408>

45. Рейтинг економічних свобод: Україна найгірша в Європі – 2019. URL : <https://www.radiosvoboda.org>.

46. Ринок злиття та поглинань в Україні досяг дна. URL: <https://ukr.media/business/214218/>.

47. Охріменко О. О. Транснаціональні корпорації у системі світових економічних відносин. Ефективна економіка.. 2014. №3 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2054>.
48. Biggest Mergers and Acquisitions of 2022. URL:<http://investorplace.com/2015/12/2015-mergersandacquisitions>.
49. Bloomberg-Global-MA-Legal-Rankings-1st-3Q2016. URL: <https://data.bloomberglp.com>.
50. COVID-19 and Commonwealth FDI: Immediate Impacts and Future
51. Prospects. URL: <https://thecommonwealth.org/sites/default/files/inline/THT-170.pdf>.
52. Global 500 FORTUNE. URL: <https://fortune.com/global500/2020/search/>.
53. Global R&D funding forecast 2020. URL: <http://digital.rdmag.com>.
54. Global R&D funding forecast 2021. URL: <http://digital.rdmag.com>.
55. Impact of pandemic on prospects for foreign direct investment URL: <https://focus.world-exchanges.org/articles/impact-pandemic-global-prospects-foreign-direct-investment>.
56. OECD Economic Outlook, Interim Report March 2021. Strengthening the recovery: The need for speed. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org>.
57. The Global Innovation Index 2020. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf.
58. Transnational corporations (TNC). United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). URL: [http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx).
59. The fDi Report 2021. URL: <https://report.fdiintelligence.com>.
60. UNCTAD Report Details COVID-19 Impacts on Investment Flows. URL: <https://sdg.iisd.org/news/unctad-report-details-covid-19-impacts-on-investment-flows/>.
61. World Investment Report 2020: Special economic zones. URL: <http://unctad.org>.