

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

ГУБАНОВ Олександр Миколайович

УДК 339.13.017 (100): 629.33/36

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

### **МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ**

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та  
адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ ГУБАНОВ О. М.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
д.е.н., професор  
Данкевич В.Є.

## АНОТАЦІЯ

ГУБАНОВ О. М. Міжнародний менеджмент на світовому ринку автомобілів. Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 “Менеджмент”. Поліський національний університет, Житомир, 2024.

Дана кваліфікаційна робота присвячена дослідженню особливостей міжнародного менеджменту на світовому ринку автомобілів. Основна увага приділяється аналізу сучасних підходів до управління автомобільними корпораціями у глобальному середовищі, впливу інновацій та цифровізації на ефективність управлінських процесів, а також стратегічному плануванню в умовах глобальної конкуренції. Об'єктом дослідження є система міжнародного менеджменту на ринку автомобілів. Предметом виступають управлінські стратегії та методи, орієнтовані на розвиток конкурентоспроможності компаній в умовах глобалізації.

У роботі проаналізовано сучасний стан світового автомобільного ринку, виявлено ключові тенденції його розвитку та особливості функціонування транснаціональних автомобільних корпорацій. Значну увагу приділено впливу екологічних стандартів, автоматизації виробництва та електрифікації транспорту на організацію управлінських процесів. Запропоновано практичні рекомендації для підвищення ефективності міжнародного менеджменту через впровадження інновацій, адаптацію до регіональних особливостей ринку та застосування сучасних інформаційних технологій.

Отримані результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності автомобільних корпорацій для вдосконалення стратегічного управління, розробки конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, автомобільний ринок, інновації, транснаціональні корпорації, глобалізація, стратегічне управління, конкурентоспроможність, цифровізація, екологічні стандарти.

## **ABSTRACT**

HUBANOV O.M. International Management in the Global Automotive Market. Qualification work as a manuscript. Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 "Management". Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

This qualification work is dedicated to the study of the specifics of international management in the global automotive market. The primary focus is on analyzing modern approaches to managing automotive corporations in the global environment, the impact of innovations and digitalization on the efficiency of management processes, and strategic planning in the context of global competition. The object of the research is the international management system in the automotive market. The subject of the research is management strategies and methods aimed at enhancing the competitiveness of companies in a globalized environment.

The study analyzes the current state of the global automotive market, identifies key trends in its development, and explores the specificities of transnational automotive corporations. Particular attention is paid to the impact of environmental standards, production automation, and transportation electrification on the organization of management processes. Practical recommendations are proposed to improve the effectiveness of international management through the implementation of innovations, adaptation to regional market specifics, and the use of modern information technologies.

The obtained research results can be applied in the practical activities of automotive corporations to improve strategic management, develop competitive advantages, and ensure sustainable development under contemporary challenges.

Keywords: international management, automotive market, innovations, transnational corporations, globalization, strategic management, competitiveness, digitalization, environmental standards.

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ.....	16
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ.....	26
Висновки.....	35
Список літературних джерел.....	38
Додатки.....	42

## ВСТУП

**Актуальність.** Світовий автомобільний ринок є важливим компонентом глобальної економіки, що об'єднує багатомільйонні виробничі, логістичні та комерційні процеси. У сучасних умовах глобалізації цей сектор стає основним рушієм інноваційного розвитку, сприяючи інтеграції передових технологій у виробництво, управління та обслуговування. Інноваційні підходи в автомобільній промисловості значно впливають на світову економіку, зокрема через створення нових робочих місць, розвиток супутніх галузей та збільшення обсягів міжнародної торгівлі.

Одним із ключових викликів для міжнародного автомобільного бізнесу є впровадження екологічних стандартів. Посилення глобальних екологічних вимог, таких як директиви Європейського Союзу щодо зменшення викидів CO<sub>2</sub>, змушує компанії інвестувати значні ресурси в розробку екологічно чистих технологій. Це створює необхідність у трансформації управлінських процесів, впровадженні стратегій сталого розвитку та пошуку нових рішень для відповідності сучасним стандартам. Управління ризиками, пов'язаними з регіональними особливостями ринків, також є актуальним завданням для міжнародного менеджменту. Відмінності у культурі, регуляторних вимогах і рівні економічного розвитку вимагають гнучкого підходу до планування, виробництва та реалізації автомобілів у різних регіонах світу. Успішні корпорації, такі як Toyota та Volkswagen, демонструють важливість адаптації продуктів і послуг до локальних потреб споживачів.

Значущим аспектом є інтеграція сталого розвитку в бізнес-моделі автомобільних компаній. У сучасному світі, де екологічна відповідальність стає ключовим критерієм для клієнтів і регуляторів, компанії повинні впроваджувати нові підходи до управління, спрямовані на зменшення вуглецевого сліду та використання відновлюваних джерел енергії. Інвестиції у водневі технології, електромобілі та вторинну переробку матеріалів стають основою довгострокового розвитку автомобільного бізнесу.

Актуальність дослідження зумовлена потребою розробки та впровадження інноваційних стратегій, які дозволяють міжнародним корпораціям ефективно функціонувати у глобалізованому світі. Вивчення сучасних викликів і тенденцій, таких як цифровізація, екологізація та адаптація до регіональних умов, є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності, оптимізації бізнес-процесів і зміцнення позицій автомобільних корпорацій на світовому ринку.

### **Мета та завдання дослідження**

Метою цієї кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і прикладних рекомендацій щодо удосконалення міжнародного менеджменту на світовому ринку автомобілів, орієнтованих на підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади і методологічні підходи до управління міжнародними корпораціями на автомобільному ринку;
- виявити ключові тенденції та виклики світового автомобільного ринку;
- дослідити вплив інноваційних технологій, цифровізації та екологічних стандартів на міжнародний менеджмент;
- розробити практичні рекомендації для оптимізації стратегій управління автомобільними корпораціями в умовах глобальної конкуренції.

**Об'єкт дослідження:** система міжнародного менеджменту на світовому ринку автомобілів. **Предмет дослідження:** стратегії управління та методи оптимізації процесів міжнародного менеджменту в автомобільному бізнесі.

У роботі використовувалися такі методи економічного аналізу:

- логічний аналіз – для вивчення сутності міжнародного менеджменту;
- методи теоретичного узагальнення – для формулювання висновків;
- економіко-статистичний аналіз – для оцінки сучасних тенденцій і ефективності управління автомобільними корпораціями;
- графічні методи – для візуалізації результатів дослідження.

**Результати дослідження.** У роботі систематизовано теоретичні підходи до міжнародного менеджменту, проаналізовано сучасний стан і тенденції розвитку світового автомобільного ринку. Досліджено вплив цифровізації, автоматизації виробництва, електрифікації транспорту та екологічних стандартів на управління транснаціональними корпораціями.

**Публікації:**

1. Губанов О. М. Міжнародний менеджмент поставок на світовому ринку автомобілів. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 22–23 червня 2023 року. Житомир : Поліський університет, 2023 960 с.

2. Губанов О. М. Еволюція світового ринку автомобілів Під тиском глобальних викликів Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 354 с.

3. Губанов О. М. Тенденції на світовому ринку автомобілів в умовах сучасних викликів Інструменти і практики публічного управління : Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції присвяченої науковому та творчому здобутку професора ХОДАКІВСЬКОГО Євгенія Івановича 27-28 червня 2024 року – Житомир :Поліський університет, 2024. 252 с.

**Практичне значення одержаних результатів.** Отримані результати можуть бути використані міжнародними автомобільними корпораціями для оптимізації управлінських процесів, розробки конкурентних стратегій і підвищення ефективності в умовах глобальної конкуренції. Запропоновані рекомендації спрямовані на адаптацію бізнесу до нових викликів, таких як електрифікація транспорту, інтеграція цифрових рішень і впровадження сталих практик.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, рекомендацій і списку використаних джерел. У роботі представлено детальний аналіз теоретичних підходів, емпіричне дослідження сучасних тенденцій і практичні рекомендації для вдосконалення міжнародного менеджменту на світовому ринку автомобілів.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ

Міжнародний менеджмент є ключовою складовою сучасного глобального бізнесу, що визначає успішність діяльності компаній у різних регіонах світу. Його сутність полягає у стратегічному управлінні діяльністю підприємств, які функціонують у багатонаціональному середовищі, враховуючи економічні, політичні, соціальні та культурні особливості різних країн. У контексті автомобільного ринку міжнародний менеджмент охоплює такі напрями, як управління виробництвом, логістикою, маркетингом, інноваціями та фінансами, що дозволяє компаніям забезпечувати конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Одним із ключових принципів міжнародного менеджменту є адаптивність, яка полягає в здатності компанії швидко реагувати на зміни ринкового середовища, регуляторних норм і споживчих уподобань. Для автомобільних корпорацій адаптивність проявляється у модифікації продуктів відповідно до вимог локальних ринків, наприклад, розробці електромобілів для Європи або автомобілів із посиленими амортизаторами для доріг Азії [2].

Ще одним важливим принципом є інтеграція, яка забезпечує координацію діяльності підрозділів компанії у різних країнах. Вона дозволяє оптимізувати використання ресурсів, уникати дублювання процесів і створювати єдину корпоративну культуру. Для автомобільних корпорацій інтеграція часто реалізується через впровадження глобальних стандартів якості, таких як ISO, або єдиних інформаційних систем для управління постачанням і виробництвом.

Стратегічне планування є основою міжнародного менеджменту, дозволяючи компаніям формулювати довгострокові цілі і розробляти заходи для їх досягнення. На автомобільному ринку це включає розробку продуктів, які відповідають сучасним тенденціям, наприклад, зменшення викидів CO<sub>2</sub>,



розвиток електромобілів і автономного транспорту. Компанії, які активно інвестують у ці напрямки, такі як Tesla або Toyota, забезпечують собі конкурентні переваги у глобальному масштабі.

Принцип інноваційності займає центральне місце в міжнародному менеджменті, особливо на автомобільному ринку, який стрімко змінюється під впливом нових технологій. Інновації охоплюють не лише технологічні аспекти, такі як розробка двигунів на водневому паливі, але й управлінські, наприклад, впровадження моделей гнучкого виробництва або цифрових платформ для управління клієнтським досвідом.

Принцип сталого розвитку є невід'ємною частиною міжнародного менеджменту, що спрямований на гармонізацію економічних, екологічних та соціальних аспектів діяльності компаній. Для автомобільних корпорацій це передбачає використання відновлюваних матеріалів, зменшення вуглецевого сліду та відповідність глобальним екологічним стандартам. У сучасних умовах сталий розвиток не лише покращує імідж компаній, але й є обов'язковою вимогою для виходу на ринки розвинених країн.

Взаємодія з культурними відмінностями є ще одним принципом, що враховується в міжнародному менеджменті. Автомобільні корпорації, які працюють у різних регіонах світу, зобов'язані адаптувати свої бізнес-моделі до культурних особливостей споживачів. Наприклад, у Китаї важливим аспектом є створення моделей із просторими салонами для великих родин, тоді як у європейських країнах більше уваги приділяється економічності та екологічності [12-14].

Міжнародний менеджмент також базується на принципі цифровізації, що дозволяє компаніям підвищувати ефективність своїх процесів. Використання інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, забезпечує точність у прогнозуванні попиту, оптимізацію логістики та покращення взаємодії зі споживачами. Наприклад, Ford використовує аналітику великих даних для прогнозування потреб клієнтів і покращення дизайну автомобілів.

Особливу увагу міжнародний менеджмент приділяє управлінню ризиками, які є невід'ємною частиною діяльності у глобальному середовищі. Для автомобільних корпорацій ризики включають зміни регуляторного середовища, коливання валютних курсів, геополітичну нестабільність та зриви у постачанні. Розробка стратегій мінімізації цих ризиків є ключовим завданням менеджменту [7].

Успіх міжнародного менеджменту значною мірою залежить від здатності компаній забезпечувати баланс між інноваціями, ефективністю та адаптацією до змін. В умовах глобальної економіки автомобільні корпорації змушені впроваджувати новітні управлінські практики, які відповідають сучасним викликам і забезпечують сталий розвиток.

Міжнародний менеджмент на світовому ринку автомобілів привертає увагу багатьох дослідників, які аналізують його основні аспекти, виклики та перспективи. Серед українських науковців значний внесок у вивчення цього питання зробили К.В. Гапотченко, який у своїй роботі зосередився на управлінні підприємствами автомобілебудівної промисловості в умовах протекціонізму [5], та П.В. Проноза, що досліджував сучасні тенденції і перспективи світового автомобілебудування [10]. Їх роботи надають важливу базу для розуміння особливостей розвитку автомобільної галузі в глобальному контексті. Ю.А. Григор'єва аналізувала стан розвитку автомобілебудівного ринку України, наголошуючи на ключових проблемах і перспективах галузі [6]. Її дослідження доповнюються роботами М.О. Кизима та Є.С. Колбасіна, які вивчали державну підтримку автомобілебудування та її вплив на економіку країни [8].

Окрему увагу приділено питанням логістики в автомобільному бізнесі, зокрема під час війни. Наприклад, у роботі В. Берестенка аналізується, як адаптувалася логістика до воєнних умов, включаючи зміни в постачанні та перевезеннях [3]. Подібну тематику досліджували К.В. Гнедіна та П.В. Нагорний, які зосередилися на викликах та перспективі розвитку ринку вантажних перевезень [4].

На міжнародному рівні значну увагу приділено інноваціям та цифровізації. Наприклад, у книзі "The Digital Supply Chain", редагованій Б. Л. МакКарті та Д. Івановим, досліджується вплив цифрових технологій на автомобільну галузь [34]. Ця робота є важливим джерелом інформації для аналізу глобальних трендів. Глобальні ланцюги постачання також є предметом інтересу науковців. Дослідження Г. Брондіно розглядає ланцюги постачання у Німеччині, Іспанії, Румунії, Індонезії та Мексиці, акцентуючи на їх еволюції за період 2000-2014 років [30]. Цікавими є й роботи П. Атхукорала, який вивчав продуктову фрагментацію та торгівельні моделі в Східній Азії [29].

Інноваційні підходи до управління автомобільним бізнесом висвітлюються в дослідженнях М. Хофмана, Ф. Нейкарта та Т. Бека, які аналізують вплив штучного інтелекту та науки про дані на автомобільну промисловість [35]. Їх дослідження є важливим внеском у розуміння новітніх технологій. Важливим аспектом є електрифікація транспорту, що розглядається в роботі Х. Чжао та інших, де пропонуються стратегії управління енергоспоживанням гібридних електромобілів [37]. Ці ідеї стають основою для подальших досліджень у галузі зеленої енергетики.

Таким чином, питання міжнародного менеджменту на світовому ринку автомобілів є предметом активного наукового інтересу. Дослідники зосереджуються на інноваціях, логістиці, ланцюгах постачання та адаптації до глобальних викликів, забезпечуючи ґрунтовну базу для розвитку цієї галузі [5; 6; 8; 10; 29; 30; 34; 35; 37]. Варто зазначити, що міжнародний менеджмент на автомобільному ринку є багатовимірним процесом, який вимагає інтеграції різних функціональних напрямів, врахування глобальних тенденцій і адаптації до регіональних особливостей. Системний підхід до управління дозволяє компаніям ефективно працювати у конкурентному середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

Формування конкурентних переваг у міжнародному автомобільному бізнесі є складним і багатовимірним процесом, який визначається багатьма внутрішніми та зовнішніми факторами. Одним із ключових факторів є

технологічні інновації, які дозволяють компаніям створювати продукти, що відповідають сучасним запитам ринку. Наприклад, розвиток електромобілів, автономного транспорту та автомобілів із низьким рівнем викидів вуглецю є важливими складовими конкурентоспроможності у сучасних умовах.

Високий рівень інвестицій у дослідження та розробки (R&D) є ще одним важливим чинником. Автомобільні корпорації, які інвестують у новітні технології, такі як водневі паливні системи, передові системи безпеки та інтелектуальні інформаційні платформи, отримують значні переваги на глобальному ринку. Наприклад, компанії Tesla, Toyota та BMW активно розвивають свої R&D-підрозділи, щоб утримувати лідерські позиції в індустрії. Доступ до ресурсів, включаючи високоякісні матеріали та кваліфіковану робочу силу, також є важливим фактором. Компанії, які створюють свої виробничі потужності в регіонах із доступними ресурсами, можуть знижувати витрати на виробництво і, таким чином, пропонувати конкурентоспроможні ціни на свою продукцію.

Логістика та глобальні ланцюги постачання є ще однією критичною складовою формування конкурентних переваг. Ефективна логістика дозволяє компаніям скорочувати витрати, забезпечувати швидкість доставки та зменшувати ризики, пов'язані з порушенням постачань. Зокрема, впровадження цифрових технологій, таких як блокчейн, дозволяє підвищити прозорість і відстежуваність ланцюгів постачання.

Глобальні бренди створюють конкурентні переваги через імідж та репутацію. Компанії, які асоціюються з високою якістю, інноваціями та екологічною відповідальністю, мають більший вплив на споживачів. Наприклад, бренди, такі як Mercedes-Benz, Audi та Volvo, стали синонімами преміальної якості та інновацій.

Ринкова адаптація є важливим фактором у міжнародному бізнесі. Компанії, які розуміють локальні особливості споживання, краще задовольняють потреби клієнтів. Наприклад, у Китаї автомобілі з великими

салонами користуються більшим попитом, ніж у Європі, де пріоритетом є економічність і компактність.

Екологічні фактори також значно впливають на формування конкурентних переваг. Зростання вимог до зменшення викидів вуглецю, впровадження нових екологічних стандартів і популярність електромобілів змушують компанії адаптувати свої продукти до екологічних вимог. Перевагу мають ті корпорації, які інвестують у розвиток екологічно чистих технологій і виробничих процесів. Фінансові можливості компаній визначають їхню здатність до реалізації масштабних інноваційних проєктів, розширення на нові ринки та забезпечення стабільності в умовах економічної нестабільності. Наприклад, Volkswagen Group використовує свою фінансову міцність для впровадження інновацій у свої автомобілі та розширення виробництва електромобілів [14-17].

Конкурентні переваги формуються також через стратегічні партнерства та альянси. Об'єднання зусиль із технологічними компаніями, постачальниками або іншими автомобільними корпораціями дозволяє знижувати витрати на R&D, обмінюватися знаннями та виходити на нові ринки. Наприклад, співпраця Toyota з Panasonic у сфері розробки акумуляторів дозволила значно зміцнити позиції обох компаній на ринку електромобілів.

Культурні фактори та управління персоналом є ще одним аспектом формування конкурентоспроможності. Міжнародні корпорації повинні враховувати культурні відмінності при управлінні персоналом, адже ефективне управління командою з різних країн сприяє підвищенню продуктивності та креативності.

Цифровізація бізнес-процесів та інтеграція Інтернету речей (IoT) дозволяють компаніям підвищувати ефективність управління та пропонувати нові послуги. Наприклад, BMW активно використовує цифрові платформи для моніторингу технічного стану автомобілів, що забезпечує підвищення задоволеності клієнтів.

Конкурентоспроможність також залежить від здатності компаній до швидкої адаптації до глобальних викликів, таких як пандемії, геополітичні кризи або економічні спади. У таких умовах компанії з ефективними антикризовими стратегіями можуть забезпечувати стабільність свого бізнесу.

Фактор інноваційних бізнес-моделей стає все більш важливим. Наприклад, моделі підписки на автомобілі або каршеринг створюють нові можливості для генерування доходів і залучення клієнтів, особливо серед молоді. Нарешті, важливим фактором є інвестиції у маркетинг і просування бренду. Ефективні маркетингові кампанії допомагають створювати емоційний зв'язок із клієнтами та підвищувати впізнаваність бренду, що критично важливо на висококонкурентному автомобільному ринку.

Узагальнюючи, можна сказати, що формування конкурентних переваг у міжнародному автомобільному бізнесі є багатограним процесом, що вимагає врахування численних внутрішніх і зовнішніх факторів. Успішні компанії використовують комбінацію інновацій, адаптації до ринку, стратегічного партнерства та ефективного управління для досягнення стійких конкурентних позицій.

На основі представленої таблиці можна зробити кілька важливих висновків щодо факторів, які формують конкурентні переваги у міжнародному автомобільному бізнесі. Впровадження інновацій та технологій, таких як електромобілі та автоматизація процесів, дозволяє компаніям підвищувати ефективність виробництва та якості продукції, що створює стійкі конкурентні позиції на глобальному ринку. Приклад Tesla демонструє, як інноваційний підхід забезпечує лідерство у сфері електрифікації транспорту.

Ефективне управління логістикою, доступ до якісної сировини та матеріалів, а також розвиток людського капіталу сприяють зниженню витрат і підвищенню продуктивності. Компанії, які інвестують у навчання працівників та оптимізацію ланцюгів постачання, як, наприклад, BMW та Volkswagen, не

лише досягають операційної ефективності, але й підвищують конкурентоспроможність своїх продуктів.

Таблиця 1

**Фактори, що впливають на формування конкурентних переваг у міжнародному автомобільному бізнесі**

Фактор	Характеристика	Приклад
Інновації та технології	Впровадження передових розробок для підвищення ефективності та якості продукції.	Впровадження електромобілів Tesla.
Доступ до ринків збуту	Можливість доступу до глобальних ринків збуту через розширення каналів продажів.	Побудова дистрибутивної мережі Toyota у Європі.
Сировина та матеріали	Доступ до якісної сировини для забезпечення сталого виробництва.	Використання алюмінію у виробництві кузовів Ford.
Людський капітал	Залучення кваліфікованого персоналу та інвестування в їх розвиток.	Навчання та сертифікація працівників BMW.
Екологічна відповідальність	Дотримання екологічних стандартів і впровадження сталих практик.	Розробка безпечних двигунів Volvo з низьким рівнем викидів.
Логістика та ланцюги постачання	Оптимізація процесів доставки та управління постачанням для скорочення витрат.	Використання автоматизованих складів Volkswagen.
Бренд та репутація	Сильний бренд, що підвищує лояльність споживачів.	Позиціонування Mercedes-Benz як преміального бренду.
Фінансова стійкість	Стійкість компанії до економічних криз завдяки ефективному управлінню ресурсами.	Фінансова політика Audi, що дозволяє уникати великих боргових навантажень.
Регуляторна база	Дотримання міжнародних та місцевих регуляторних норм.	Дотримання стандартів CO <sub>2</sub> компанією Nissan.
Дигіталізація та IT-інфраструктура	Інтеграція сучасних інформаційних технологій у виробничі та управлінські процеси.	Використання блокчейн-технологій у постачанні запчастин Hyundai.

*Джерело: побудовано на основі [15, 20-21].*

Дотримання екологічних стандартів, інтеграція цифрових технологій та фінансова стійкість є важливими умовами для успішного функціонування в умовах сучасних викликів. Використання блокчейн-технологій у постачанні, як це робить Hyundai, або інвестиції у екологічно чисті технології, які впроваджує Volvo, показують, як компанії адаптуються до змін регуляторного середовища та споживчих уподобань, забезпечуючи сталий розвиток та збереження репутації.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ

#### 2.1. Аналіз сучасних тенденцій розвитку світового автомобільного ринку

За останні п'ять років світовий автомобільний ринок зазнав значних змін, обумовлених технологічними інноваціями, змінами в споживчих вподобаннях та глобальними економічними викликами. Однією з ключових тенденцій стало зростання популярності електричних та гібридних автомобілів. Згідно з даними Європейської асоціації автовиробників (ACEA), у 2020 році частка електричних автомобілів у загальних продажах у Європі досягла 10,5%, що свідчить про зростання попиту на екологічно чистий транспорт.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на автомобільну індустрію, спричинивши зниження виробництва та продажів у 2020 році. Однак, вже у 2021 році ринок почав відновлюватися. За даними аналітиків, у 2024 році очікується продаж 88,3 мільйонів нових автомобілів, що на 2,8% більше порівняно з попереднім роком. Китай продовжує зміцнювати свої позиції як провідний виробник автомобілів. У 2022 році частка Китаю у світовому виробництві автомобілів становила 32%, тоді як Європа та Північна Америка мали 19% та 17% відповідно. Це свідчить про зростаючу роль Китаю на глобальному автомобільному ринку.

Значну увагу привертає розвиток технологій автономного водіння. Багато автовиробників інвестують у дослідження та розробку систем автономного керування, прагнучи вивести на ринок автомобілі з високим рівнем автоматизації. Це може суттєво змінити структуру ринку та вплинути на споживчі вподобання у найближчі роки.

Зростання попиту на кросовери та позашляховики також є помітною тенденцією. У Європі продажі субкомпактних кросоверів у 2021 році склали 2 018 791 одиницю, що становить 37% ринку SUV та 17% загального автомобільного ринку. Це свідчить про зміну споживчих вподобань на



користь більш універсальних транспортних засобів. Екологічні стандарти та регуляторні вимоги стають дедалі жорсткішими, що стимулює автовиробників інвестувати в розробку більш екологічно чистих технологій. Це включає не лише електрифікацію, але й використання легших матеріалів та підвищення ефективності двигунів внутрішнього згорання.

Цифровізація та підключення автомобілів до інтернету стали важливими аспектами розвитку індустрії. Сучасні автомобілі оснащуються системами, що дозволяють оновлювати програмне забезпечення дистанційно, забезпечують інтеграцію з мобільними пристроями та надають доступ до різноманітних онлайн-сервісів. Глобальні ланцюги постачання зазнали значних випробувань через пандемію та геополітичні напруження. Перебої в постачанні компонентів, зокрема напівпровідників, призвели до затримок у виробництві та зниження обсягів випуску автомобілів. Це змусило компанії переглянути свої ланцюги постачання та шукати альтернативні джерела компонентів.

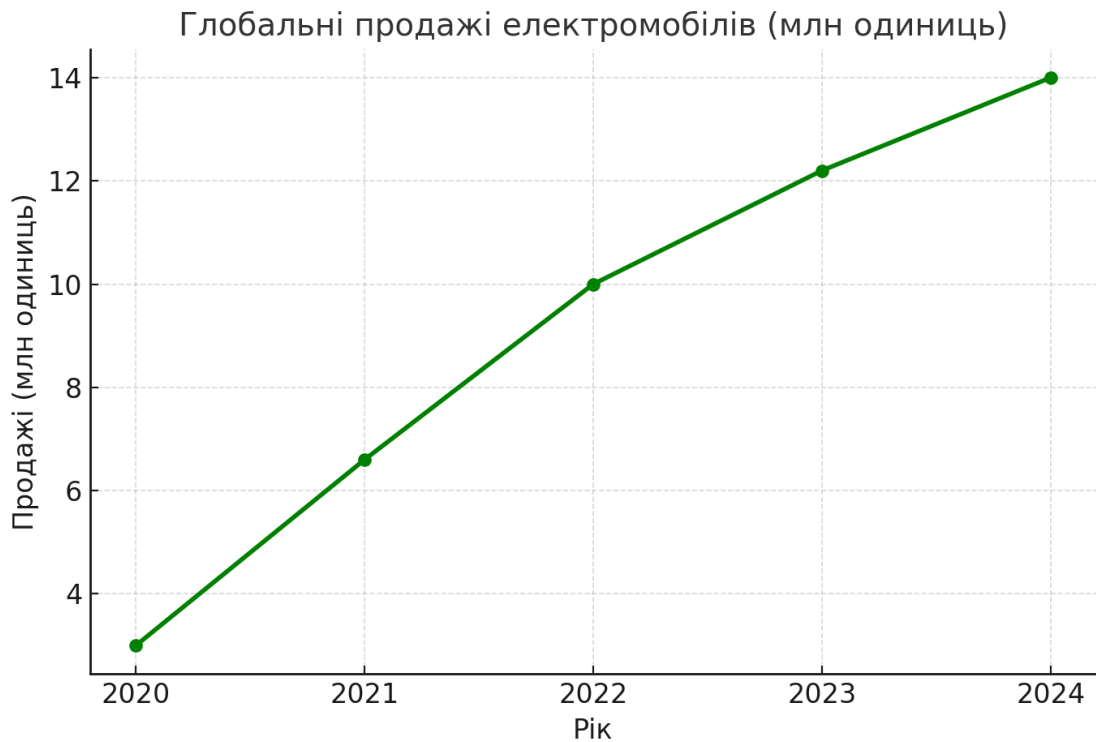
Злиття та поглинання залишаються актуальними для автомобільної індустрії. Компанії об'єднують зусилля для спільної розробки нових технологій, зниження витрат та розширення присутності на ринках. Це дозволяє ефективніше використовувати ресурси та швидше адаптуватися до змін у галузі.

Розвиток інфраструктури для електромобілів є критичним фактором для їхнього поширення. Багато країн інвестують у розбудову мереж зарядних станцій, що стимулює споживачів переходити на електричний транспорт. Це, у свою чергу, сприяє зниженню викидів та покращенню екологічної ситуації.

Споживачі стають більш вимогливими до безпеки та комфорту автомобілів. Виробники впроваджують новітні системи безпеки, такі як автоматичне гальмування, адаптивний круїз-контроль та системи утримання смуги руху, щоб задовольнити ці потреби та підвищити конкурентоспроможність своєї продукції. Електрифікація комерційного транспорту набирає обертів. Вантажівки та автобуси з електричними та гібридними силовими установками стають все більш поширеними, особливо в

міських умовах, де зниження викидів є пріоритетом. Це відкриває нові можливості для виробників та сприяє розвитку відповідної інфраструктури.

Ринок автомобільних послуг, таких як каршеринг та підписка на автомобілі, продовжує зростати. Споживачі все частіше обирають послуги, які дозволяють користуватися автомобілями без необхідності володіння, що сприяє зменшенню навантаження на довкілля та оптимізації витрат. У 2024 році глобальний обсяг ринку каршерингу оцінюється в 12,1 мільярда доларів, що на 15% більше, ніж у попередньому році, з найбільшим зростанням у містах Європи та Азії.



**Рис. 1. Глобальні продажі електромобілів**

*Джерело: побудовано на основі [15, 20-21].*

У 2024 році електричні автомобілі (EV) продовжили демонструвати рекордні темпи зростання. Згідно зі звітами Міжнародного енергетичного агентства (IEA), глобальні продажі EV досягли 14 мільйонів одиниць, що становить близько 18% від загальних продажів легкових автомобілів.

Найбільший попит спостерігався в Китаї, Європі та США, де уряди активно стимулюють розвиток цього сегмента через податкові пільги та субсидії.

Автомобільний ринок 2024 року також відзначився продовженням тенденції до інтеграції штучного інтелекту (ШІ) та великих даних у виробництво й обслуговування автомобілів. Наприклад, Tesla, Toyota та Volkswagen активно використовують аналітику великих даних для прогнозування попиту, моніторингу стану автомобілів та розробки індивідуальних послуг для клієнтів. ШІ також застосовується для вдосконалення автономних систем водіння, що є важливим кроком у напрямку розвитку "розумних" міст.



Рис. 2. Продажі традиційних автомобілів

Джерело: побудовано на основі [15, 20-21].

Інфраструктурні проекти, спрямовані на підтримку електричного транспорту, отримали значний розвиток у 2024 році. У Європі було побудовано понад 200 тисяч нових зарядних станцій, збільшивши загальну

кількість до 1,2 мільйона. Це на 25% більше, ніж у 2023 році. У США урядові ініціативи передбачали виділення 7,5 мільярдів доларів на підтримку зарядної інфраструктури, що сприяло збільшенню кількості станцій для заряджання до 1,5 мільйона.

Глобальні автовиробники продовжують фокусуватися на розробці автомобілів з нульовими викидами. У 2024 році Volvo Cars оголосила, що з 2030 року всі її моделі будуть виключно електричними, а Honda заявила про плани досягти нульових викидів до 2040 року. Такі зобов'язання відображають зростаючий тиск з боку споживачів і регуляторів на перехід до більш екологічних технологій. Пандемія COVID-19 залишила певні наслідки для логістичних процесів у 2024 році. Хоча виробничі потужності відновилися, перебої в постачанні напівпровідників все ще відчутні, впливаючи на терміни випуску деяких моделей. За оцінками експертів, дефіцит напівпровідників у 2024 році скоротився на 40% порівняно з піковими значеннями 2021 року, однак проблема повністю не вирішена.

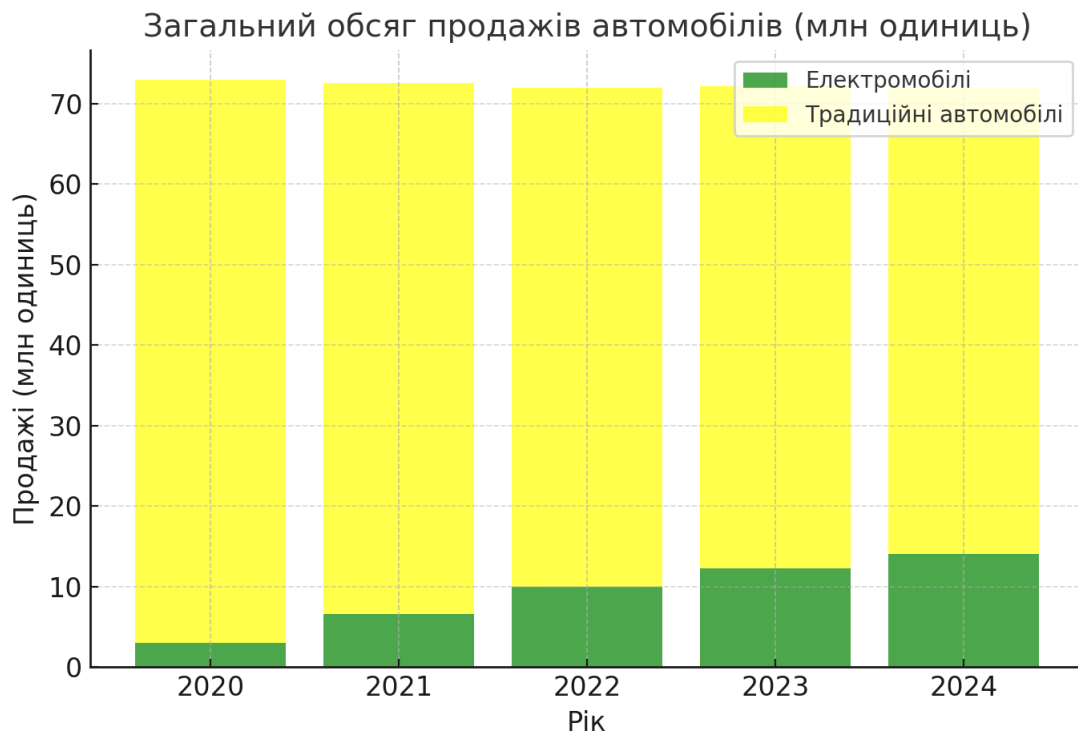


Рис. 3. Загальний обся продажів автомобілів

Джерело: побудовано на основі [15, 20-21].

Серед інших важливих трендів - розвиток водневих технологій. У 2024 році Toyota та Hyundai інвестували понад 3 мільярди доларів у розробку паливних елементів для водневих автомобілів, що є перспективним напрямом для комерційного транспорту та вантажівок. Крім того, Європейський Союз виділив 1,5 мільярда євро на розвиток водневої інфраструктури.

У 2024 році продовжилася інтеграція автомобілів у концепцію "Інтернету речей" (IoT). Смарт-автомобілі, здатні взаємодіяти з іншими пристроями, такими як системи "розумних будинків" і міські інфраструктури, набули популярності. За оцінками, 75% нових автомобілів, проданих у 2024 році, оснащені IoT-технологіями. Отже, сучасний стан світового автомобільного ринку у 2024 році характеризується інтенсивним впровадженням інновацій, екологічних технологій, а також змінами в споживчих уподобаннях, що зумовлює необхідність адаптації міжнародного менеджменту до нових викликів і можливостей.

Інновації та цифровізація суттєво змінюють підходи до управління міжнародним бізнесом, забезпечуючи нові можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній. У сфері автомобільного бізнесу ці процеси стали рушійними силами розвитку, дозволяючи компаніям швидше адаптуватися до змін на ринку. Наприклад, використання штучного інтелекту для оптимізації виробничих процесів дозволило Tesla знизити витрати на виробництво Model 3 на 20% у 2023 році.

Цифровізація дозволяє створювати більш прозорі ланцюги постачання. Використання блокчейн-технологій стало поширеним серед автовиробників для відстеження постачання деталей. BMW, наприклад, у 2022 році впровадила платформу для моніторингу постачальників, яка забезпечує контроль за походженням сировини, особливо кобальту для батарей електромобілів.

Автоматизація виробничих процесів є ще одним важливим фактором. Використання роботизованих систем на заводах Toyota в Японії дозволило збільшити точність складання автомобілів на 30% та знизити рівень дефектів до історичного мінімуму у 2024 році. Це є прикладом того, як цифровізація підвищує якість продукції.

Розвиток електронної комерції та онлайн-платформ продажів також сприяв оптимізації міжнародного менеджменту. Наприклад, у 2023 році Volkswagen збільшила частку онлайн-продажів на 40%, скоротивши витрати на утримання традиційних автосалонів. Онлайн-платформи дозволяють компаніям напряму взаємодіяти зі споживачами, що спрощує управління продажами. Інноваційні рішення впливають і на обслуговування клієнтів. Наприклад, у 2024 році Mercedes-Benz впровадила систему передбачуваного обслуговування автомобілів на базі IoT. Вона дозволяє автовласникам отримувати попередження про необхідність ремонту або заміни деталей завдяки датчикам, інтегрованим у систему автомобіля.

Цифровізація змінює підхід до маркетингу. Використання великих даних і аналітики для розуміння поведінки споживачів дозволило Ford у 2022 році підвищити ефективність рекламних кампаній на 25%, скоротивши витрати на традиційні канали маркетингу. Це свідчить про важливість персоналізації у міжнародному бізнесі. Інновації в логістиці також сприяють ефективності міжнародного менеджменту. У 2023 році General Motors впровадила автономні вантажівки для транспортування автомобілів між заводами в США, що знизило витрати на логістику на 15%. Це приклад того, як цифрові технології оптимізують процеси в ланцюгах постачання. Досвід Tesla показує, що інноваційні підходи до розробки програмного забезпечення можуть стати ключовим конкурентним перевагою. У 2024 році компанія випустила оновлення для автопілота, яке стало доступним для всіх моделей. Це рішення підвищило лояльність клієнтів і сприяло зростанню продажів.

Цифровізація змінює і процеси виробництва. Використання 3D-друку для створення прототипів та деталей дозволило Audi скоротити час розробки

нових моделей на 30%. Це ілюструє, як цифрові технології впливають на інноваційний цикл у міжнародному бізнесі.

Впровадження екологічних інновацій стало важливим напрямком цифровізації. Наприклад, Toyota у 2024 році розпочала виробництво автомобілів із використанням технологій вторинної переробки матеріалів, що дозволило зменшити викиди CO<sub>2</sub> на 10%. Це відповідає глобальним трендам сталого розвитку.

Інновації у сфері енергетики сприяють переходу до нових моделей бізнесу. У 2023 році Nissan встановила зарядні станції нового покоління, які працюють на основі відновлюваних джерел енергії. Це дозволяє компанії інтегруватися у сферу зеленої енергетики, забезпечуючи довгострокову стійкість. Цифрові технології сприяють зниженню ризиків у міжнародному бізнесі. Наприклад, використання аналітичних платформ для прогнозування попиту дозволило Hyundai уникнути перевиробництва у 2024 році, скоротивши витрати на зберігання продукції на 18%. Співпраця між автовиробниками та технологічними компаніями також є важливим фактором. У 2022 році BMW уклала угоду з Microsoft про створення платформи для управління виробничими процесами, що дозволило підвищити гнучкість і швидкість адаптації до змін у ринкових умовах.

Загалом, впровадження інновацій та цифровізації у міжнародному автомобільному бізнесі стає ключовим інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Використання цифрових рішень дозволяє оптимізувати процеси, знижувати витрати, покращувати якість продукції та адаптуватися до нових викликів глобалізації.

Впровадження інновацій та цифровізації у міжнародному автомобільному бізнесі демонструє високу економічну ефективність і створює значні конкурентні переваги. Наприклад, використання штучного інтелекту (ШІ) для оптимізації виробничих процесів та персоналізації маркетингу дозволяє компаніям, таким як Tesla, суттєво знижувати виробничі витрати, водночас підвищуючи ефективність управління. Інтеграція технологій IoT та

блокчейн забезпечує прозорість ланцюгів постачання та реальний моніторинг стану автомобілів, як це зробили BMW і Mercedes-Benz, що сприяє зменшенню ризиків і підвищенню довіри споживачів.

Таблиця 3

### Вплив інновацій та цифровізації у міжнародному автомобільному бізнесі

Інновація	Характеристика	Приклад застосування	Економічна ефективність
Штучний інтелект (ШІ)	Оптимізація виробничих процесів, прогнозування попиту, персоналізація маркетингу.	Tesla зменшила витрати на виробництво Model 3 на 20% у 2023 році.	Зниження витрат, підвищення ефективності.
Блокчейн	Прозорість і контроль за ланцюгами постачання.	BMW впровадила платформу для моніторингу постачальників у 2022 році.	Підвищення довіри постачальників, мінімізація ризиків.
Роботизовані системи	Автоматизація виробництва для підвищення точності складання.	Toyota збільшила точність складання на 30% у 2024 році.	Зменшення дефектів, підвищення якості.
Онлайн-платформи	Продажі автомобілів через інтернет без фізичних автосалонів.	Volkswagen збільшив частку онлайн-продажів на 40% у 2023 році.	Скорочення витрат на утримання салонів, прямий контакт зі споживачами.
Інтернет речей (ІоТ)	Моніторинг стану автомобілів у реальному часі.	Mercedes-Benz впровадив систему передбачуваного обслуговування у 2024 році.	Зменшення витрат на обслуговування, підвищення задоволеності клієнтів.
3D-друк	Швидке створення прототипів і деталей.	Audi скоротила час розробки нових моделей на 30%.	Прискорення інноваційного циклу, зменшення витрат.
Автономні вантажівки	Транспортування без залучення водіїв.	General Motors зменшив витрати на логістику на 15% у 2023 році.	Скорочення транспортних витрат.
Зарядні станції нового покоління	Використання відновлюваних джерел енергії.	Nissan встановив станції у 2023 році.	Зменшення викидів CO <sub>2</sub> , довгострокова стійкість.

*Джерело: побудовано на основі [15, 20-21].*



Сталий розвиток також підтримується впровадженням нових технологій, таких як автономні вантажівки і зарядні станції на відновлюваних джерелах енергії. Приклад General Motors та Nissan демонструє, як ці інновації допомагають зменшувати транспортні витрати та викиди CO<sub>2</sub>, сприяючи довгостроковій екологічній стійкості. Загалом, використання інновацій і цифровізації у бізнес-моделях сприяє ефективному функціонуванню автомобільних корпорацій у глобальному середовищі, задовольняючи вимоги сучасного ринку.

Для подальшого розвитку міжнародного автомобільного бізнесу компаніям слід інвестувати у розширення використання цифрових технологій, таких як великі дані (Big Data) та штучний інтелект (ШІ). Це дозволить не лише вдосконалювати виробничі процеси, а й передбачати зміни у попиті на продукцію та надавати персоналізовані послуги клієнтам. Наприклад, створення інтерактивних цифрових платформ для покупців може значно підвищити задоволеність споживачів і зміцнити довіру до бренду.

Компаніям також важливо зосередитися на впровадженні сталих інновацій, зокрема розширенні використання відновлюваних джерел енергії та розвитку технологій автономного транспорту. Успіх залежить від активної участі у створенні зарядної інфраструктури та розробці моделей із низьким рівнем викидів. Співпраця з державними органами та технологічними партнерами, наприклад, у галузі водневих паливних елементів, дозволить забезпечити довгострокову конкурентоспроможність і відповідати сучасним екологічним вимогам.

### РОЗДІЛ 3

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА СВІТОВОМУ РИНКУ АВТОМОБІЛІВ

Сучасний автомобільний бізнес активно впроваджує інноваційні стратегії управління, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, адаптацію до глобальних викликів та зміцнення конкурентних позицій на світовому ринку. Одним із ключових напрямів є цифровізація управлінських процесів. Наприклад, компанія Volkswagen розробила та впровадила програмну платформу "Car.Software," яка дозволяє інтегрувати процеси розробки, виробництва та обслуговування автомобілів, скорочуючи витрати на 30% завдяки оптимізації ресурсів.

Автоматизація виробництва також залишається важливим компонентом інноваційної стратегії. Tesla активно використовує роботизовані системи на своїх заводах у США, що забезпечує не лише зниження виробничих витрат, але й скорочення часу на випуск автомобілів. У 2024 році компанія змогла збільшити виробничу потужність на 15%, зберігаючи високі стандарти якості.

Стратегії електрифікації є ще одним ключовим трендом. Наприклад, компанія Ford у рамках своєї ініціативи "Ford+ Plan" планує інвестувати \$50 млрд у розробку електромобілів до 2026 року. Успішний запуск моделі Ford F-150 Lightning, яка стала бестселером на американському ринку, підтверджує ефективність цієї стратегії.

Розвиток екосистеми обслуговування клієнтів через цифрові платформи є ще одним прикладом інноваційного підходу. Наприклад, BMW створила платформу "My BMW App," яка дозволяє клієнтам дистанційно контролювати функції автомобіля, записуватися на обслуговування та отримувати персоналізовані пропозиції. Завдяки цьому у 2023 році компанія збільшила рівень клієнтської лояльності на 20%.

Значна увага приділяється стратегіям сталого розвитку. Наприклад, компанія Toyota розробила програму "Toyota Environmental Challenge 2050,"

яка передбачає досягнення нульових викидів CO<sub>2</sub> у виробництві автомобілів до 2050 року. Реалізація цієї програми вже зараз дозволяє зменшити екологічний слід компанії та підвищити її репутацію на світовому ринку.

Стратегії розвитку інфраструктури для електромобілів є важливим елементом інноваційного управління. Tesla та Porsche активно інвестують у створення мереж швидкісних зарядних станцій. У 2024 році Tesla відкрила 1,000 нових зарядних станцій по всьому світу, що забезпечило зростання продажів її електромобілів на 12%.

Розвиток автономних автомобілів є ще одним перспективним напрямом. Waymo, дочірня компанія Alphabet, запустила комерційний сервіс автономного таксі у Фініксі, США. Успішне функціонування цієї послуги підтверджує економічну ефективність інноваційної стратегії автономного транспорту.

Стратегії інтеграції штучного інтелекту (ШІ) у виробничі та обслуговуючі процеси активно реалізуються провідними компаніями. General Motors використовує ШІ для прогнозування потреб клієнтів, що дозволяє ефективніше управляти запасами та знижувати витрати. У 2023 році ця стратегія забезпечила економію \$200 млн.

Компанії також впроваджують стратегії спільного користування автомобілями. Наприклад, BMW та Mercedes-Benz через свою платформу "Share Now" забезпечують клієнтам доступ до короткострокової оренди автомобілів. Такий підхід дозволив збільшити дохід від сервісів на 25% у 2024 році. Використання блокчейн-технологій у сфері логістики та управління постачанням стає ще одним важливим напрямом. Volvo впровадила блокчейн для відстеження постачання кобальту, що використовується у виробництві батарей. Це дозволяє гарантувати дотримання екологічних та етичних стандартів. Інтеграція стратегії персоналізації продукції також активно розвивається. Наприклад, Audi використовує цифрові конфігуратори, що дозволяють клієнтам створювати індивідуальні комплектації автомобілів. У 2023 році продажі персоналізованих моделей зросли на 18%.

Стратегії розвитку співпраці з технологічними компаніями також демонструють свою ефективність. Ford уклала партнерство з Google для інтеграції хмарних сервісів у свої автомобілі. Це забезпечило кращу взаємодію між автомобілями та клієнтами, а також підвищило операційну ефективність компанії. Впровадження інновацій у виробництво екологічних матеріалів є важливим кроком до сталого розвитку. Toyota використовує перероблені матеріали для виробництва інтер'єрів своїх автомобілів, що дозволяє зменшити використання первинних ресурсів на 10%.

Загалом, інноваційні стратегії управління у міжнародному автомобільному бізнесі дозволяють компаніям адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища, зміцнювати свої позиції на світовому ринку та забезпечувати сталий розвиток. Впровадження інновацій у сфері цифровізації, екології, автоматизації та персоналізації стає основою успішного

Екологічні стандарти та електрифікація транспорту стають ключовими драйверами трансформації управлінських процесів у міжнародному автомобільному бізнесі. Ці чинники сприяють зміцненню конкурентних позицій компаній, відповідаючи на запити клієнтів, регуляторні вимоги та глобальні виклики, пов'язані зі зміною клімату.

Одним із яскравих прикладів впливу екологічних стандартів є європейська директива Euro 7, яка посилює вимоги до викидів шкідливих речовин. Volkswagen у відповідь на ці вимоги інвестував €10 млрд у модернізацію виробничих ліній та розробку двигунів внутрішнього згоряння нового покоління, які відповідають стандартам Euro 7. Ці заходи дозволили компанії зберегти частку ринку, незважаючи на жорсткі вимоги.

Електрифікація транспорту також викликає значні зміни в управлінських процесах. Наприклад, General Motors (GM) оголосила про інвестицію \$35 млрд у розробку електромобілів та батарей до 2025 року. Значна частина цих коштів використовується на створення Ultium Cells, інноваційної платформи для виробництва батарей. В результаті витрати на виробництво батарей знижуються на 30%, що сприяє доступності електромобілів.

Tesla, лідер у виробництві електромобілів, також демонструє ефективність стратегій електрифікації. Компанія відкрила завод Gigafactory Berlin, загальна вартість якого склала \$5 млрд. Високий рівень автоматизації дозволив Tesla знизити виробничі витрати на 20% у порівнянні з іншими заводами, забезпечивши конкурентні ціни на моделі Model 3 та Model Y.

Інвестиції в інфраструктуру для зарядки електромобілів є важливим напрямом трансформації. Наприклад, компанія Shell виділила \$2 млрд на створення мережі зарядних станцій по всьому світу. Такий підхід дозволяє залучати більше клієнтів, які прагнуть переходу на електротранспорт, а також сприяє розвитку нових джерел доходів.

Загальні витрати на адаптацію до екологічних стандартів значні, але виправдані довгостроковими економічними вигодами. Наприклад, Toyota інвестувала \$4 млрд у розвиток технології водневих паливних елементів, що дозволяє створювати автомобілі з нульовим рівнем викидів. У 2024 році компанія представила модель Toyota Mirai, яка завоювала популярність серед клієнтів, орієнтованих на екологічну мобільність.

Ford активно впроваджує стратегію декарбонізації своїх заводів, виділивши \$1,2 млрд на встановлення сонячних панелей та модернізацію систем енергоефективності. Ці заходи дозволили знизити викиди CO<sub>2</sub> на 25% та скоротити енергетичні витрати на \$200 млн щорічно. BMW у рамках своєї стратегії сталого розвитку активно використовує перероблені матеріали у виробництві. У 2024 році компанія збільшила частку таких матеріалів до 30% у своїх автомобілях. Витрати на ці ініціативи склали €500 млн, проте вони забезпечили позитивний імідж та підтримку серед клієнтів.

Впровадження екологічних стандартів також сприяє розвитку нових технологій. Наприклад, Volvo інвестувала €3 млрд у створення платформи для електромобілів, що відповідають найсуворішим екологічним вимогам. Ця платформа дозволяє скоротити витрати на розробку нових моделей на 40%.

У сфері комерційного транспорту Daimler Trucks активно впроваджує електрифікацію. Компанія інвестувала \$2 млрд у створення лінійки

електровантажівок eActros. Очікується, що експлуатаційні витрати на ці вантажівки будуть на 25% нижчими у порівнянні з дизельними аналогами.

Водневі технології також стають важливим напрямом у трансформації автомобільного бізнесу. Hyundai інвестувала \$6 млрд у розробку водневих автомобілів, таких як Nexa. Ці технології дозволяють забезпечити високу автономність транспорту та мінімізувати екологічний вплив.

Значна увага приділяється стратегічному партнерству між автомобільними та технологічними компаніями. Наприклад, Honda та Sony спільно працюють над розробкою екологічних автомобілів, використовуючи інноваційні рішення в області електрифікації та цифровізації.

Нарешті, багато компаній розвивають моделі спільного користування автомобілями з нульовим рівнем викидів. Наприклад, Uber оголосив про перехід на електромобілі до 2030 року, виділивши \$800 млн на субсидії для водіїв. Рекомендації щодо впровадження екологічних стандартів та електрифікації транспорту в міжнародному автомобільному бізнесі повинні базуватися на комплексному підході до трансформації управлінських процесів. По-перше, компаніям слід розробляти довгострокові стратегії сталого розвитку, що передбачають поступове впровадження екологічних стандартів у виробництві та логістиці. Це включає адаптацію до вимог міжнародних регуляторів, таких як директиви Euro 7, та інвестування у модернізацію виробничих ліній для зниження рівня шкідливих викидів.

По-друге, інвестиції у дослідження та розробку нових технологій, таких як електромобілі та водневі паливні елементи, мають стати пріоритетом. Компаніям рекомендується створювати інноваційні платформи, подібні до Ultium Cells від General Motors, що дозволяють оптимізувати витрати на виробництво батарей та забезпечити доступність електромобілів для масового ринку. Важливо також стимулювати партнерства з технологічними компаніями для прискорення впровадження інновацій.

Третім важливим напрямом є розвиток інфраструктури для електромобілів. Компаніям слід активно інвестувати у створення мереж

зарядних станцій, як це робить Shell, оскільки доступність зарядної інфраструктури є ключовим фактором для збільшення попиту на електромобілі. Зокрема, доцільно співпрацювати з урядами та приватними інвесторами для зниження витрат на будівництво такої інфраструктури.

Четвертим аспектом є інтеграція екологічних стандартів у весь ланцюг постачання. Використання блокчейн-технологій для моніторингу постачальників, як у BMW, дозволяє підвищити прозорість процесів та забезпечити відповідність екологічним вимогам. Також важливо залучати постачальників до участі у програмах сталого розвитку, наприклад, шляхом впровадження спільних ініціатив з переробки матеріалів.

П'ятим кроком є оптимізація енергоефективності виробництва. Встановлення відновлюваних джерел енергії на виробничих потужностях, як у Ford, дозволяє не лише скоротити витрати на енергоспоживання, але й підвищити екологічну відповідальність компанії. Це може включати встановлення сонячних панелей або використання відходів виробництва для генерації енергії.

Нарешті, компаніям слід впроваджувати адаптивні бізнес-моделі, які враховують особливості різних регіональних ринків. Це може включати створення спеціалізованих моделей електромобілів для окремих країн, як це робить Toyota, або розвиток сервісів спільного користування автомобілями з нульовими викидами. Такий підхід дозволить компаніям ефективно реагувати на локальні потреби та забезпечувати стійке зростання на глобальному ринку.

Розробка стратегій адаптації до регіональних особливостей ринку є критично важливим етапом для міжнародного автомобільного бізнесу. Різноманітність економічних, соціальних, культурних та регуляторних умов у різних країнах змушує компанії розробляти спеціалізовані стратегії, які враховують локальні потреби та особливості.

По-перше, адаптація до місцевого попиту є одним із ключових факторів успіху. Наприклад, компанія Toyota у 2023 році запустила спеціалізовану модель компактного автомобіля Raize, орієнтовану на ринки Південно-Східної

Азії, де компактні, економічні автомобілі мають великий попит через вузькі дороги та високі ціни на паливо.

По-друге, регуляторні вимоги можуть суттєво впливати на стратегії компаній. У Європейському Союзі посилення екологічних стандартів змусило BMW та Mercedes-Benz запровадити лінійки електромобілів, які відповідають стандарту Euro 7. Водночас у США, де субсидії на електромобілі активно підтримуються на державному рівні, Tesla домоглася значного розширення продажів через зниження кінцевої ціни для споживачів.

Культурні відмінності також впливають на стратегічне планування. Наприклад, у Японії та Кореї, де велика увага приділяється технічним нововведенням, компанії, такі як Hyundai, успішно просувають автомобілі з функцією автономного водіння. У той же час, на ринках Африки ключовим фактором залишається надійність автомобілів в умовах поганих доріг.

Економічний стан регіону також визначає доступність автомобілів. У країнах, що розвиваються, таких як Індія чи Бразилія, Renault запровадила лінійку бюджетних автомобілів, таких як Kwid, з низькою вартістю володіння. Це дозволило компанії збільшити частку ринку та охопити нові сегменти клієнтів. Однією зі стратегій адаптації є локалізація виробництва. Наприклад, Volkswagen відкрила заводи в Мексиці та Південній Африці, що дозволило скоротити логістичні витрати та запропонувати конкурентні ціни. Локальне виробництво також сприяє отриманню державних пільг і стимулів.

Інвестиції в інфраструктуру та сервіси також є важливою складовою адаптаційних стратегій. Компанія Ford у 2024 році створила мережу мобільних сервісних центрів у руральних районах Індії, де традиційні дилерські центри недоступні. Це дозволило збільшити рівень обслуговування клієнтів та підвищити довіру до бренду.

На ринках із високим рівнем конкуренції стратегічним підходом стає створення унікальних пропозицій. Наприклад, Nissan розробила електромобіль Leaf e+, який пропонує збільшену автономність, що стало критично важливим для ринків із недостатньою кількістю зарядних станцій,



таких як Австралія. Регіональні особливості включають також погодні умови. У країнах зі складним кліматом, таких як Канада чи Швеція, Volvo успішно просуває моделі з підігрівом сидінь, керма та іншими функціями, орієнтованими на зимові умови. Врахування політичних ризиків є важливим елементом адаптації. У 2023 році компанія Stellantis перенесла частину виробництва з Росії до Казахстану, щоб зменшити ризики, пов'язані з санкціями та нестабільною політичною ситуацією.

Адаптація також стосується розвитку екологічно спрямованих ініціатив. Наприклад, у Китаї BYD розробила модель електробуса спеціально для мегаполісів, де діють жорсткі обмеження на викиди CO<sub>2</sub>. Висока економічна ефективність цих електробусів сприяє їх популярності.

Впровадження інновацій у регіональному контексті є ще одним напрямком адаптації. Компанія Honda розробила мобільну зарядну станцію, яка стала популярною в Японії, особливо в районах, що постраждали від природних катаклізмів, таких як тайфуни чи землетруси.

Особливу увагу компанії приділяють регіональній політиці ціноутворення. Наприклад, у країнах Латинської Америки Chevrolet запропонувала спеціальні умови кредитування, що дозволило залучити широку аудиторію клієнтів із середнім рівнем доходу.

Зрештою, стратегічне партнерство з локальними компаніями є важливим інструментом адаптації. У В'єтнамі Toyota уклала угоду з місцевою компанією Vingroup для спільного виробництва електромобілів, що дозволило знизити вартість і скоротити час виходу на ринок. Таким чином, адаптація до регіональних особливостей ринку є невід'ємною частиною міжнародного менеджменту. Врахування економічних, культурних, кліматичних та регуляторних умов дозволяє автомобільним компаніям досягти успіху, розширити ринки збуту та підвищити лояльність клієнтів.

Для ефективної адаптації до регіональних особливостей ринку компаніям рекомендується проводити детальний аналіз місцевих потреб та умов перед виходом на нові ринки. Наприклад, важливо враховувати культурні

особливості споживачів, що може впливати на дизайн, розмір та функціонал автомобілів. Залучення локальних експертів і проведення соціологічних опитувань сприятимуть створенню продуктів, які відповідатимуть уподобанням конкретної аудиторії.

Інвестиції в локалізацію виробництва мають стати пріоритетом для зменшення логістичних витрат і отримання державних пільг. Компаніям варто розглядати можливість створення спільних підприємств із локальними партнерами, що забезпечить краще розуміння ринку та підвищить конкурентоспроможність. Це особливо актуально для країн, що розвиваються, де адаптація до місцевої економіки може стати вирішальним фактором успіху.

Крім того, компаніям слід активно впроваджувати регіонально орієнтовані екологічні та інфраструктурні ініціативи. Розробка автомобілів із урахуванням кліматичних умов, створення зарядних станцій для електромобілів і пропонування спеціальних кредитних програм можуть забезпечити лояльність споживачів і зміцнити позиції бренду на ринку. Такий підхід сприятиме не лише підвищенню доходів, а й формуванню позитивного іміджу компанії у глобальному масштабі.

## ВИСНОВКИ

1. Сучасний міжнародний менеджмент на світовому ринку автомобілів демонструє динамічний розвиток під впливом глобальних економічних, екологічних і технологічних змін. Дослідження підтвердило, що інновації, екологічна відповідальність, цифровізація й адаптація до регіональних особливостей є ключовими факторами, які визначають успішність автомобільних корпорацій у міжнародному бізнесі.

2. По-перше, аналіз показав, що адаптивність до культурних, економічних і регуляторних умов у різних регіонах є основою стратегічного управління. Врахування локальних потреб і особливостей дозволяє компаніям забезпечувати конкурентоспроможність і лояльність клієнтів. Наприклад, успішна локалізація виробництва Volkswagen у Південній Африці сприяла зниженню витрат і розширенню ринкової присутності.

3. По-друге, інноваційні технології, такі як автономні автомобілі, електрифікація та інтеграція штучного інтелекту, змінюють підходи до проектування, виробництва та обслуговування автомобілів. Tesla та Waymo виступають яскравими прикладами компаній, які завдяки інноваціям посідають провідні позиції у своїх сегментах.

4. Третім важливим фактором є впровадження екологічних стандартів, які стимулюють розвиток технологій з низьким рівнем викидів і перехід до сталого виробництва. Інвестиції Toyota у водневі технології та екологічно чисті виробничі процеси підтверджують доцільність таких стратегій для збереження довгострокової конкурентоспроможності.

5. Цифровізація бізнес-процесів відкриває нові можливості для оптимізації управління. Використання блокчейн-технологій у логістиці, аналітики великих даних у маркетингу та IoT для моніторингу стану автомобілів забезпечує зниження витрат і підвищення ефективності. Компанії, такі як BMW, демонструють успішні приклади застосування цифрових інструментів для розвитку клієнтоорієнтованих послуг.

6. Економічна ефективність адаптаційних стратегій підтверджується фінансовими показниками. Наприклад, локалізація виробництва та адаптація моделей до регіональних потреб дозволили Ford збільшити рентабельність продажів у країнах, що розвиваються. У Китаї, де попит на електромобілі швидко зростає, Tesla успішно розширила свої виробничі потужності завдяки регіональним інвестиціям.

7. Інфраструктурні ініціативи, такі як створення мережі зарядних станцій для електромобілів, стали ще одним важливим напрямком. Tesla та Shell активно розвивають такі проєкти, що стимулює перехід клієнтів до екологічно чистих транспортних засобів.

8. Автомобільні корпорації демонструють важливість стратегічних партнерств із технологічними компаніями. Наприклад, співпраця Ford із Google дозволяє інтегрувати передові цифрові рішення у виробничі та обслуговуючі процеси, забезпечуючи кращу взаємодію з клієнтами.

9. Глобалізація створює нові виклики, які вимагають ефективного управління ризиками. Геополітичні напруження, пандемії та дефіцит компонентів, таких як напівпровідники, стали причиною значних змін у ланцюгах постачання. Автомобільні компанії, що інвестують у диверсифікацію постачальників, зменшують свою залежність від зовнішніх факторів.

10. Узагальнення світового досвіду показує, що інвестиції в інновації та екологічні технології є ключем до забезпечення конкурентоспроможності у майбутньому. Наприклад, Volvo Cars активно інвестує в розробку автомобілів із нульовими викидами, що відповідає зростаючим екологічним вимогам ринку.

11. Окремим напрямком розвитку є персоналізація продуктів і послуг. Автовиробники активно використовують цифрові інструменти, які дозволяють клієнтам створювати індивідуальні комплектації автомобілів, що підвищує їх задоволеність та лояльність.

12. Електрифікація транспорту у глобальному масштабі визначає нові тренди, які сприяють зниженню залежності від традиційних видів палива та зменшенню екологічного впливу. Наприклад, зобов'язання Європейського Союзу щодо досягнення нульових викидів до 2050 року стимулює автовиробників до прискорення переходу на електричний транспорт.

13. Загалом, міжнародний менеджмент на світовому ринку автомобілів демонструє високу адаптивність до сучасних викликів. Інноваційні стратегії, екологічна відповідальність та цифровізація є ключовими напрямками, які визначатимуть майбутнє цієї галузі. Успішні компанії здатні інтегрувати ці аспекти у свої управлінські процеси, забезпечуючи довгостроковий розвиток та конкурентні переваги.

14. Для посилення конкурентних позицій на світовому ринку автомобілів компаніям рекомендується зосередитися на інтеграції інновацій у свої управлінські процеси. Зокрема, слід розширювати інвестиції в розвиток екологічних технологій, таких як водневі паливні елементи та електромобілі, враховуючи зростаючі екологічні вимоги ринку. Впровадження цифрових рішень, таких як блокчейн у логістиці, великі дані для маркетингового аналізу та IoT для моніторингу стану автомобілів, дозволить знизити витрати та підвищити ефективність операцій.

15. Крім того, стратегічні партнерства з технологічними компаніями мають стати пріоритетом для впровадження інноваційних рішень. Компаніям слід активно співпрацювати з державними структурами та приватними інвесторами для розбудови інфраструктури зарядних станцій, що стимулюватиме перехід на електромобілі. Окрему увагу варто приділяти адаптації бізнес-моделей до регіональних потреб, включаючи локалізацію виробництва та персоналізацію продуктів, що сприятиме підвищенню лояльності клієнтів і забезпечить стабільне зростання у глобальному масштабі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агапова В. Які ринки (тимчасово) втратили українські сталевиробники?. Карта. 2023. URL: <https://voxukraine.org/yaki-rynky-tymchasovo-vtratyly-ukrayinski-stalevyrobnyku> (дата звернення: 10.03.2024).
2. Аулін В.В. та ін. Методологічні і теоретичні основи забезпечення та підвищення надійності функціонування автомобільних транспортних систем. Кропивницький: ТОВ "КОД", 2017. 369 с.
3. Берестенко В. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. 2023. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (дата звернення: 10.03.2024).
4. Гнедіна К.В., Нагорний П.В. Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. Підприємництво і торгівля, 2023. №38. С 19-28. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-38-03> (дата звернення: 10.03.2024).
5. Гапотченко К.В. Управління підприємствами автомобілебудівної промисловості України в умовах протекціонізму: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. К.: Українська академія зовнішньої торгівлі, 2003. 19 с.
6. Григорьева Ю.А. Состояние развития автомобилестроительного рынка Украины. Экономика: реалии времени. 2016. №3 (25). С. 124–133.
7. Данкевич В.Є., Данкевич Є.М., Данкевич А.Є. Вплив інтернету речей та цифрової трансформації на ефективність роботи митниці в умовах лібералізації міжнародної торгівлі продовольством. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. No 78, 2024 С. 16-21
8. Кизим М.О., Колбасін Є.С. Державна підтримка автомобілебудування в Україні: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 264 с.
9. Плоскіна А.А., Сак Т.В. Тенденції та перспективи розвитку ринку автомобілів в Україні. Інфраструктура ринку. 2019. №31. С. 151–159.
10. Проноза П.В. Світове автомобілебудування: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Бізнес-Інформ. 2015. №8 (451). С. 118–125.

11. Сопощко О.Ю. Підвищення вимог до перевізників на автомобільному транспорті відповідно до Угоди про асоціацію Україна–ЄС. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2017. №1. С. 145–153.

12. Шевченко І.Ю. Алгоритм гармонізації елементів моделі формування державної стратегії розвитку автомобілебудування. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва. 2019. №22. С. 180–199.

13. Шевченко І.Ю. Концептуальні положення державного програмування розвитку автомобілебудування України. Актуальні проблеми економіки. 2019. №8 (218). С. 70–81. URL: [https://ecoscience.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Shevchenko%20I.pdf](https://ecoscience.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Shevchenko%20I.pdf)

14. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019.

15. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

16. Колісніченко В. Морські порти України за підсумками 2022 року обробили 59 млн т вантажів. GMK Center. 2023. URL: <https://gmk.center/ua/news/morski-porti-ukraini-za-pidsumkami-2022-roku-obrobili-59-mln-t-vantazhiv/>

17. Косар Н., Кузьо Н. Вплив війни на ринок автомобільних вантажних перевезень України. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2023. Випуск 65. URL: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2023.65.0.6502> (дата звернення: 10.03.2024).

18. Лисий В.М., Стебляк В.М. Вплив війни на розвиток транспортного перевезення в Україні. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 43. С. 92-96. URL: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2022-43-16> (дата звернення: 10.03.2024).

19. Мельник К., Негода А. Вплив пандемії COVID-19 та війни в Україні на світову логістику. Економіка та суспільство, 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-3> (дата звернення: 10.03.2024).

20. Мокряков А. Основні виклики логістичного ринку України. Logist. FM. 2023. URL: <https://logist.fm/publications/osnovni-viklikilogistichnogo-rinku-ukrayini-2023-roku> (дата звернення: 10.03.2024).
21. Мокряков А. Ринок вантажних перевезень в Україні: результати останніх досліджень та прогнози. Logist. FM. 2022. URL: <https://logist.fm/publications/rinok-vantazhnih-perevezen-v-ukrayini-rezultati-ostannih-doslidzhen-ta-prognozi>
22. Тарасовський Ю. Польські фермери розпочинають протести проти політики ЄС та імпорту з України. Карта. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/polski-fermeri-rozpochinayut-protesti-proti-politiki-es-ta-importu-z-ukraini-karta-24012024-18737> (дата звернення: 10.03.2024).
23. Томчук О., Головченко Я. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023. №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-90>
24. Україна у цифрах. Статистичний збірник. Державна служба статистики України. 2018-2022. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.03.2024).
25. Country Economic Forecast. Ukraine. Oxford Economics Group. Dec. 2023. URL: <https://www.oxfordeconomics.com/>
26. How is Ukraine exporting its grain now the Black Sea deal is over? (2023). BBC News. URL: <https://www.bbc.com/news/world-61759692>
27. Ukraine Grain Exports Reach Highest Levels Since the War Began (2024). Gro Intelligence. URL: <https://www.grointelligence.com/insights/ukraine-grain-exports-reach-highest-levels-since-thewar-began> (дата звернення: 10.03.2024).
28. Automotive industry worldwide - statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry/#topicOverview>
29. Athukorala P. Product Fragmentation and Trade Patterns in East Asia. Asian Economic Papers. 2005. 4(3), p. 1–27.



30. Brondino G. Global value chain analysis of the automotive and garment sectors: A study of Germany, Spain, Romania, Indonesia and Mexico for 2000-2014. URL: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed>
31. Brown T. Chinese automotive market: growth opportunity or competitive threat? *The Manufacturer*. URL: <https://www.themanufacturer.com>
32. Choi D.-K., Jung J.-H., Koh S.-J., Kim J.-I. and Park J. In-Vehicle Infotainment Management System in Internet-of-Things Networks. 2019 International Conference on Information Networking (ICOIN). Malaysia, Kuala
33. Du Z., Lin B. Changes in automobile energy consumption during urbanization: Evidence from 279 cities in China. *Energy Policy* P. 309–317.
34. *The Digital Supply Chain* / Ed. by B. L. MacCarthy and D. Ivanov. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/automotive-industry>
35. Hofmann M., Neukart F., Bäck T. Artificial Intelligence and Data Science in the Automotive Industry. 2017. URL: <https://arxiv.org/abs/1709.01989>
36. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. URL: <https://www.oica.net/category/sales-statistics/>
37. Zhao X., Wang L., Zhou Y., Pan B., Wang R., Wang L., Yan X. Energy management strategies for fuel cell hybrid electric vehicles: Classification, comparison, and outlook. *Energy Convers Management*. 2022. No 270. P. 116–179.
38. Dankevych, V., Bondarchuk, N., Buchynska, A., Kostenko, S., & Strilchuk, V. (2022). European legal standards for local development: A community-oriented approach. *Journal of Community Positive Practices*, 22, 47-64. doi: 10.35782/JCPP.2022.SI.05
39. Nakajima S. The Next Generation Automobile Industry as a Creative Industry. ERIA Discussion Paper Series. 2019. No. 288. URL: [https://www.eria.org/uploads/media/ERIA\\_DP\\_no.288.pdf](https://www.eria.org/uploads/media/ERIA_DP_no.288.pdf)