

Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ЗАРА АНДРІЙ ЄВГЕНОВИЧ**

УДК 339.9:658.1:629.11

ДИСЕРТАЦІЯ  
**КООПЕРАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
АВТОМОБІЛЕБУДІВНОГО СЕКТОРУ**

Спеціальність – 292 Міжнародні економічні відносини

Галузь знань – 29 Міжнародні відносини

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

\_\_\_\_\_ Зара А. Є.

Науковий керівник: Дзюба Павло Валерійович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних фінансів Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КИЇВ – 2025

## АНОТАЦІЯ

Зара А. Є. Коопераційні стратегії багатонаціональних підприємств автомобілебудівного сектору. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 29 «Міжнародні відносини» за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025.

Дисертація присвячена комплексному дослідженню коопераційних стратегій багатонаціональних підприємств (БНП) автомобілебудівного сектору в умовах глобальної конкуренції, транснаціоналізації та трансформації автомобілебудування. Метою роботи є виявлення та систематизація ключових рис коопераційних стратегій БНП, їхніх переваг і недоліків та визначення впливу таких стратегій на конкурентні позиції компаній у глобальному автомобілебудуванні. Об'єктом дослідження є процес формування й реалізації коопераційних стратегій БНП в умовах глобальної конкуренції та структурної трансформації світового автомобілебудівного сектору, тоді як предметом виступають теоретичні, методологічні та прикладні засади реалізації коопераційних стратегій у формах субпідрядних угод, стратегічних альянсів та операцій зі злиття і поглинання.

Теоретико-методологічний базис дослідження ґрунтується на інтеграції положень трансакційної теорії, ресурсної та знаннево-орієнтованої парадигм стратегічного управління, а також концепції глобальних ланцюгів створення вартості. На цій основі коопераційні стратегії розглянуто як інституціоналізовану форму міжфірмової взаємодії, що спрямована на досягнення синергетичного ефекту, оптимізацію витрат та зміцнення ринкових позицій у середньо- й довготерміновій перспективі.

У роботі запропоновано системну типологізацію коопераційних стратегій БНП, що відображає послідовність поглиблення міжфірмової взаємодії: від

контрактно-орієнтованих субпідрядних форм до інноваційно спрямованих стратегічних альянсів і повномасштабних процесів злиття та поглинання. Показано дуальну природу коопераційних стратегій, які, з одного боку, утворюють послідовну шкалу кооперації, а з іншого — функціонують як паралельні взаємодоповнювальні інструменти, що застосовуються на різних рівнях виробничо-збутових систем. На основі ризикоорієнтованого підходу уточнено зміст і структуру ризиків, притаманних кожній формі кооперації, та обґрунтовано їхній зв'язок із глибиною управлінської координації.

У межах дослідження проаналізовано сучасні тенденції розвитку глобального автомобілебудівного сектору та окреслено поліцентричний характер галузевої конкуренції. Використання інтегрованої системи індикаторів ринкової концентрації (індекси Герфіндаля-Гіршмана, Джині,  $CR_4 - CR_8$ ) дало змогу встановити наявність помірної олігополізації ринку та виокремити стабільну групу провідних виробників, які визначають структурну динаміку галузі. На цій основі сформульовано концепцію коопераційної олігополії, у межах якої конкуренція поєднується з механізмами стратегічної взаємозалежності та координації інтересів.

У дослідженні обґрунтовано, що коопераційні стратегії виступають ключовим механізмом адаптації БНП до трансформації міжнародної торговельної політики. Показано, що посилення тарифних бар'єрів зумовлює інституційні зміни у конфігурації глобальних виробничих мереж і стимулює розвиток партнерських моделей, спрямованих на локалізацію виробництва, формування спільних підприємств та диверсифікацію технологічних платформ. Установлено, що результативність таких стратегій визначається взаємодією внутрішньокорпоративних та позагалузевих чинників, включаючи технологічну залежність, доступ до критичних ресурсів та регіональну структуру ланцюгів постачання.

Наукова новизна дисертації полягає у виявленні та систематизації ключових рис коопераційних стратегій БНП та визначенні їхнього впливу на

конкурентні позиції компанії у секторі автомобілебудування. У рамках дисертаційного дослідження уперше розроблено підхід до кількісного оцінювання синергетичного ефекту коопераційних стратегій альянсового типу на основі агрегування ключових фінансових та операційних показників і розрахунку інтегральних коефіцієнтів ефективності та дохідності. Апробація розробленого підходу на прикладі стратегічного альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi виявила складну, неоднорідну природу синергетичного ефекту та дала можливість виокремити його фінансовий, операційний і стратегічний виміри. Порівняльний аналіз із моделями органічного розвитку та реструктуризації підтверджує проміжні імплікації альянсової стратегії, яка поступається за інтенсивністю приросту дохідності, проте забезпечує вищу стійкість масштабів діяльності та знижує циклічну вразливість.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх застосування в системі стратегічного управління БНП для обґрунтування вибору та комбінування коопераційних стратегій, оцінювання їхньої ефективності, оптимізації міжфірмової взаємодії та формування адаптивних моделей поведінки в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Запропонована методика оцінювання синергетичного ефекту може бути використана як інструмент стратегічного контролінгу, а розроблені аналітичні положення – у процесі регуляторного й корпоративного планування. Результати дослідження впроваджено у діяльність професійних та аналітичних інституцій, а також в освітній процес у межах дисциплін, присвячених міжнародному бізнесу, БНП і стратегічному плануванню.

**Ключові слова:** багатонаціональні підприємства (БНП); транснаціональна корпорація (ТНК); прямі іноземні інвестиції; міжнародні потоки капіталу; міжнародний бізнес; конкурентоспроможність; глобальні ланцюги постачання; транскордонні злиття і поглинання; корпоративне управління; стратегічне планування; НДДКР; міжнародна торгівля; міжнародна торгівельна політика; транснаціоналізація автомобілебудівного сектору; ризик-менеджмент.

## ABSTRACT

**Zara A. Cooperation Strategies of Multinational Enterprises in the Automotive Sector. – Qualification scientific work published as a manuscript.**

Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge *29 International Relations*, speciality *292 International Economic Relations*. – Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2025.

Thesis is devoted to a comprehensive study of the cooperation strategies of multinational enterprises (MNEs) in the automotive sector under conditions of global competition, transnationalisation and the structural transformation of the automotive industry. The aim of the research is to identify and systematise the key features of MNEs' cooperation strategies, their advantages and limitations, and to determine the impact of such strategies on the corporate competitive position in the global automotive sector. The object of the study is the process of formation and implementation of cooperation strategies by MNEs under conditions of global competition and structural transformation of the global automotive sector, while the subject comprises the theoretical, methodological, and applied foundations of implementing cooperation strategies in the form of subcontracting agreements, strategic alliances and mergers and acquisitions operations.

The theoretical and methodological foundation of the research is based on the integration of the provisions of transactional theory, resource-based and knowledge-based paradigms of strategic management, as well as the concept of global value chains. On this basis, cooperation strategies are considered as an institutionalised form of inter-firm interaction aimed at generating synergetic effects, optimising costs, and strengthening market positions in the medium and long term.

The thesis proposes a systematic typology of MNEs' cooperation strategies that reflects the sequential deepening of inter-firm interaction: from contract-based subcontracting arrangements to innovation-oriented strategic alliances and full-scale mergers and acquisitions processes. The dual nature of cooperation strategies is demonstrated: on the one hand, they form a sequential continuum of cooperation; on the

other hand, they function as parallel, mutually complementary instruments applied across different levels of production and distribution systems. Applying a risk-oriented approach, the study refines the content and structure of risks inherent to each form of cooperation and substantiates their relationship with the depth of managerial coordination.

The research identifies current trends in the development of the global automotive sector and highlights the polycentric nature of competition within the industry. The use of an integrated system of market concentration indicators (Herfindahl-Hirschman, Gini, indices,  $CR_4 - CR_8$  ratios) made it possible to detect a moderate level of oligopolisation among a stable group of leading manufacturers that shape the structural dynamics of the sector. On this basis, the study formulates the concept of a cooperation-based oligopoly, in which competition is complemented by mechanisms of strategic interdependence and interest coordination.

The thesis substantiates that cooperation strategies serve as a key mechanism enabling MNEs to adapt to transformations in international trade policy. It is demonstrated that the intensification of tariff barriers results in institutional changes in the configuration of global production networks and stimulates the development of partnership models aimed at production localisation, the formation of joint ventures, and the diversification of technological platforms. The effectiveness of such strategies is shown to depend on the interaction between intra-corporate and cross-sectoral factors, including technological dependence, access to critical resources, and the regional structuring of supply chains.

The scientific novelty of the thesis lies in identifying and systematising the key features of MNEs' cooperation strategies and determining their impact on the competitive position in the automotive sector. For the first time, an approach to the quantitative assessment of the synergetic effect of alliance-based cooperation strategies is developed. This approach is grounded in the aggregation of key financial and operational indicators and the calculation of integral efficiency and profitability coefficients. Approbation of this approach using the case of the Renault - Nissan -

Mitsubishi Alliance revealed the complex and heterogeneous nature of synergetic effect and enabled the identification of their financial, operational, and strategic dimensions. A comparative analysis with models of organic growth and restructuring confirmed the intermediate implications of an alliance strategy: although it yields lower intensity of profitability growth, it provides greater stability of operational scale and reduces cyclical vulnerability.

The practical significance of the results lies in their applicability to the systems of strategic management within MNEs for substantiating the selection and combination of cooperation strategies, evaluating their effectiveness, optimising inter-firm interaction, and forming adaptive behavioural models under volatile market conditions. The proposed approach for assessing synergetic effect may be used as a tool of strategic controlling, while the analytical findings can inform both regulatory and corporate planning. The results of the research have been implemented in the activities of professional and analytical institutions as well as in the educational process within courses on international business, multinational enterprises, and strategic planning.

**Key words:** multinational enterprises, transnational corporations, foreign direct investments, international capital flows, international business, competitiveness, global supply chains, cross-border mergers and acquisitions, corporate governance, strategic planning, R&D, international trade, international trade policy, transnationalisation of the automotive sector, risk management.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Статті у наукових фахових виданнях України:*

*(які входять до переліку МОН України)*

1. Зара А. Є. Застосування коопераційних стратегій багатонаціональних підприємств автомобілебудівної галузі на прикладі Fiat Chrysler Automobiles N.V., Renault - Nissan - Mitsubishi, Peugeot Societe Anonyme. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Міжнародні відносини.* 2019.

Вип. 2. С. 76–81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU\\_mv\\_2019\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_mv_2019_2_16) (дата звернення: 01.08.2025). (0,45 а.а.)

2. Зара А. Є. Розвиток автомобілебудівної індустрії в умовах пандемії: основні чинники та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 32. С. 12–19. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32\\_2020ua/5.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/32_2020ua/5.pdf). (0,75 а.а.)

3. Зара А. Є. Світова автомобілебудівна індустрія в умовах дефіцитного становища напівпровідникової продукції: основні чинники та перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 20. С. 5–17. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/20.1>. (0,9 а.а.)

4. Зара А. Є. Світова автомобілебудівна індустрія в умовах електрифікації транспорту: розвиток концепції та становлення нового центру виробництва. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. Вип. 24. С. 43–50. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274814>. (0,86 а.а.)

*Тези наукових доповідей:*

1. Зара А. Є. Корпоративна взаємодія на автомобілебудівному ринку як реакція на галузеві виклики. *Науково-практична конференція «Шевченківська весна – 2020». Секція «Актуальні проблеми міжнародних фінансів». 10 квітня 2020 року*. (0,18 а.а.)

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....</b>	<b>11</b>
<b>ВСТУП.....</b>	<b>12</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КООПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ БНП .....</b>	<b>23</b>
1.1. Поняття і сутність коопераційних стратегій у глобальному бізнес-середовищі.....	23
1.2. Типологізація коопераційних стратегій БНП.....	35
1.3. Переваги та недоліки транскордонної корпоративної кооперації в автомобілебудуванні.....	54
<b>Висновки до розділу.....</b>	<b>67</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ВИДИ КООПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ БНП АВТОМОБІЛЕБУДІВНОГО СЕКТОРУ .....</b>	<b>70</b>
2.1. Виробничо-збутова поліцентричність як ключовий чинник формування коопераційних стратегій в автомобілебудуванні.....	70
2.2. Субпідрядна модель взаємодії у виробничо- збутових системах автомобілебудування як базова форма кооперації.....	94
2.3. Альянси автомобілебудівних підприємств як поглиблена форма кооперації.....	105
2.4. Злиття і поглинання як найвища форма кооперації в автомобілебудівному секторі.....	111
<b>Висновки до розділу.....</b>	<b>126</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ВПЛИВ КООПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА КОНКУРЕНТНУ ПОЗИЦІЮ БНП У ГАЛУЗІ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ.....</b>	<b>129</b>
3.1. Умови формування олігопольного патерну глобального автомобілебудівного ринку.....	129
3.2. Синергетичний ефект від застосування	

коопераційних стратегій на прикладі стратегічного альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi.....	145
3.3. Коопераційні стратегії автомобільних БНП в умовах тарифного тиску США.....	171
<b>Висновки до розділу.....</b>	<b>180</b>
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>183</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>187</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>212</b>

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

БНП	– багатонаціональне підприємство
KIE	– коефіцієнт інтеграційної ефективності
KIE <sub>(p)</sub>	– коефіцієнт інтеграційної дохідності
НДДКР	– науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
COVID-19	– коронавірусна хвороба 2019 (від англ. Coronavirus Disease 2019)
CR	– індекс концентрації (від англ. Concentration Ratio)
CR <sub>4</sub>	– індекс концентрації чотирьох компаній
CR <sub>6</sub>	– індекс концентрації шести компаній
CR <sub>8</sub>	– індекс концентрації восьми компаній
FCA	– Fiat Chrysler Automobiles N.V.
GM	– General Motors Company
ІГГ	– індекс Герфіндаля-Гіршмана
M&A	– злиття і поглинання (від англ. mergers and acquisitions)
OEM	– виробник оригінального обладнання (від англ. original equipment manufacturer)
OICA	– Міжнародна організація виробників автомобілів (від англ. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers)
PSA	– Peugeot Société Anonyme
ROA	– показник дохідності активів (від англ. Return on Assets)
USMCA	– Угода США – Мексика – Канада (від англ. United States – Mexico – Canada Agreement)

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Автомобілебудівна галузь належить до капіталомістких секторів світової економіки, розвиток якої визначається інтенсивними інноваційними процесами, високим рівнем конкуренції та постійним оновленням технологічних і управлінських парадигм. В умовах глобалізації, цифровізації, електрифікації та впровадження моделей сталого виробництва темпи структурних трансформацій у галузі суттєво зростають. За таких умов основні гравці цього сектору – багатонаціональні підприємства – не завжди спроможні ефективно реагувати на виклики самотійно, що обумовлює зростання значення коопераційних стратегій як одного з ключових інструментів підвищення корпоративної адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності.

Коопераційні стратегії становлять сукупність інструментів, що можуть бути застосовані БНП для підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій. Такий підхід зумовлює широкий спектр теоретико-методологічного підґрунтя, крізь призму якого у науковій літературі розглядаються окремі елементи корпоративної кооперації між БНП. Відтак, у межах аналізу процесів формування та розвитку коопераційних стратегій застосовуються положення стратегічного менеджменту, аспекти ресурсно-орієнтованої теорії, теорії трансакційних витрат, знаннєво-орієнтованого підходу, концепції глобальних ланцюгів створення вартості та інституційного аналізу. Водночас дослідження коопераційних стратегій із врахуванням специфіки транснаціоналізації автомобілебудівного сектору передбачає аналіз міжнародного руху капіталу, розвитку НДДКР, а також особливостей міжнародної торгівлі та торговельної політики. Саме такий комплексний підхід забезпечує повне розуміння коопераційних стратегій як інструмента адаптації та посилення конкурентних переваг БНП в умовах глобалізованого, динамічного та структурно фрагментованого економічного середовища.

Серед зарубіжних учених, чий праці заклали теоретичні засади дослідження діяльності фірм, що здійснюють прямі іноземні інвестиції та міжнародне

виробництво, слід виокремити Р. Барнета, П. Баклі, Р. Вернона, Л. Велса, С. Гаймера, Р. Гілпіна, Дж. Даннінга, М. Кессона, Р. Мюллера, Ф. Нікербокера та Дж. Стопфорда. У контексті стратегічного планування, формування конкурентних переваг, інноваційного розвитку та інституційного забезпечення міжфірмової взаємодії значний внесок зробили І. Ансофф, Дж. Барні, О. Вільямсон, С. Вінтер, Б. Вернерфельт, Б. Гарретт, Я. Гідді, Г. Джереффі, П. Дюссо, Р. Каплан, Р. Коуз, Ч. Куо, Т. Лоуренс, Ч. Лі, Ч. Лін, Г. Мінцберг, Р. Нельсон, А. Пеллічелі, Д. Пфеффер, А. Піесс, М. Портер, Дж. Саланчик, М. Сіровер, Т. Стерджен, М. Уоткінс та Дж. Шумпетер.

Вітчизняна наукова школа представлена широким колом учених, які досліджували проблематику стратегічного управління, конкурентного середовища, інноваційного розвитку, трансферу технологій, ланцюгів створення вартості та корпоративного ризик-менеджменту. Особливу увагу в працях українських дослідників приділено питанням функціонування, управління та розвитку БНП, їхній ролі у глобальній економіці та впливу на формування міжнародних виробничих мереж. Теоретичну основу дисертаційної роботи формують напрацювання Г. Глинської, П. Дзюби, Г. Дугінець, Т. Іващенко, В. Карпенка, О. Краузе, В. Марченка, С. Микуланинця, В. Намонюка, Є. Палиги, Д. Расшивалова, Н. Резнікової, І. Решетнікової, О. Рогача, Д. Русака, В. Сабадаша, В. Селезньової, А. Філіпенка, С. Якубовського, чії праці закладають фундаментальний науковий базис для аналізу коопераційних стратегій БНП.

Попри значний обсяг наукових досліджень, присвячених проблематиці розвитку БНП, окремі аспекти міжфірмової взаємодії залишаються недостатньо опрацьованими. Насамперед потребує подальшого розвитку систематизація коопераційних стратегій як цілісного напрямку стратегічного планування, уточнення відмінностей між формами міжфірмової взаємодії залежно від рівня кооперації та розподілу ризиків. Додаткової наукової уваги потребують питання обґрунтування доцільності застосування окремих форм кооперації залежно від стратегічних і тактичних цілей компаній, з урахуванням регіональних, культурних

і галузевих особливостей їх функціонування. Актуальним є також удосконалення методичного інструментарію оцінювання синергетичного ефекту як ключового показника результативності стратегічної співпраці.

Зазначені напрями набувають особливої ваги у світлі необхідності прикладної верифікації теоретичних положень, що визначає потребу у виборі показової галузі для емпіричної апробації. У цьому контексті глобальний автомобілебудівний ринок виступає репрезентативною моделлю, яка дозволяє перевірити ефективність сучасних теоретико-методологічних підходів до вивчення коопераційних стратегій. Його специфіка – високий рівень міжнародної кооперації, капіталомісткість, технологічна насиченість і залежність від глобальних ланцюгів постачання – формує оптимальні передумови для дослідження міжфірмової взаємодії.

Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження полягає у потребі комплексного наукового осмислення коопераційних стратегій БНП, з подальшою аналітичною апробацією на прикладі автомобілебудівної промисловості як одного з найбільш динамічних та інноваційних секторів глобальної економіки.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.** Дисертаційне дослідження виконано у рамках наукової теми кафедри міжнародних фінансів Навчально-наукового інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка № 16КФ048-11 «Фінансові та інвестиційні інтереси провідних акторів світової політики в контексті трансформацій економіки України». У межах зазначеної теми автором здійснено дослідження особливостей реалізації та ефективності коопераційних стратегій БНП автомобілебудівного сектору, а також їхнього впливу на структуру глобальних ланцюгів постачання, рівень ринкової концентрації та конкурентоспроможність галузевих суб'єктів. Отримані результати розвивають положення наукової теми в частині аналізу інституційних і фінансових механізмів міжнародного корпоративного співробітництва.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є виявлення та систематизація ключових рис коопераційних стратегій БНП автомобілебудівного сектору, їхніх переваг і недоліків та визначення їхнього впливу на конкурентні позиції компаній у глобальному автомобілебудуванні.

Відповідно до поставленої мети сформульовано такі завдання:

- виявити та систематизувати теоретичні підходи до аналізу сутності, змісту та форм коопераційних стратегій БНП у міжнародному бізнесі;
- визначити типологічні характеристики та умови реалізації коопераційних стратегій БНП у капіталомістких галузях на прикладі світового автомобілебудівного сектору;
- проаналізувати тенденції розвитку світового ринку автомобілебудування в регіональному розрізі та виявити кількісні тренди за показниками виробництва й збуту автомобільної продукції;
- схарактеризувати практичні форми реалізації коопераційних стратегій автомобілебудівними БНП у глобальному вимірі;
- визначити роль коопераційних стратегій у формуванні олігопольного патерну глобального автомобілебудівного ринку;
- розробити та апробувати підхід до кількісного оцінювання синергетичного ефекту коопераційних стратегій альянсового типу;
- з'ясувати можливості коопераційних стратегій щодо адаптації до змін зовнішнього ринкового середовища під впливом протекціоністської політики країн-імпортерів на прикладі США.

**Об'єктом дослідження** є процес формування й реалізації коопераційних стратегій БНП в умовах глобальної конкуренції та структурної трансформації світового автомобілебудівного сектору.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та прикладні засади реалізації коопераційних стратегій БНП у формі субпідрядних угод, стратегічних альянсів та операцій зі злиття і поглинання.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети дисертаційного дослідження використано сукупність взаємодоповнювальних загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системність, комплексність та достовірність отриманих результатів. Методи аналізу і синтезу застосовано у розділі 1 (підрозділи 1.1 – 1.3) для структурування теоретичних підходів до визначення сутності, природи та форм коопераційних стратегій БНП, інтеграції знань з різних напрямів економічної науки, а також для формулювання узагальнених висновків щодо еволюції міжфірмової взаємодії. Метод порівняльного аналізу використано у підрозділах 2.2 і 2.3 для ідентифікації відмінностей між типами коопераційних стратегій залежно від стратегічних цілей партнерства, рівня управлінської інтеграції та потенціалу досягнення синергетичного ефекту. Для візуалізації динаміки показників і результатів порівняльного аналізу у підрозділах 2.1, 3.1 та додатках застосовувалися табличний та графічний методи, що дозволили наочно відобразити тенденції у розвитку автомобілебудівного ринку та ефекти коопераційної взаємодії. Методи системного аналізу використовувалися у розділі 2 (підрозділи 2.2 – 2.4) для дослідження коопераційних взаємозв'язків між БНП галузі, виявлення внутрішньої структури та узагальнення механізмів взаємодії у складних корпоративних системах. Статистичні методи (підрозділи 2.1, 3.1 – 3.2) застосовано для кількісного аналізу ринкових показників, зокрема обсягів виробництва та продажів. З їх допомогою здійснено розрахунок індексів концентрації ІГГ,  $CR_4$ ,  $CR_6$ ,  $CR_8$ , індексу Джині, що дозволило визначити нерівномірність розподілу часток між провідними автовиробниками й оцінити ступінь олігополізації автомобілебудівного ринку. Метод експертних оцінок використано у розділах 2 і 3 для підтвердження практичної значущості отриманих результатів шляхом узагальнення висновків галузевих аналітиків, фахівців із корпоративного управління та експертів у сфері міжнародної кооперації. Це дозволило верифікувати емпіричні результати дослідження й забезпечити їхню відповідність реальним тенденціям розвитку галузі. Аналітично-розрахунковий підхід застосовано у підрозділі 3.2 для кількісного оцінювання синергетичного

ефекту коопераційних стратегій. Розрахунки здійснювалися на основі показників доходів, чистого прибутку, вартості активів та дохідності активів у межах стратегічного альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi. Інформаційну базу дослідження сформовано на основі офіційних статистичних матеріалів міжнародних організацій (ОІСА, Європейська асоціація виробників автомобілів, IHS Markit), галузевих аналітичних оглядів, фінансових звітів компаній Renault SA, Nissan Motor Co. Ltd., Mitsubishi Motors Corporation, Volkswagen AG, Toyota Motor Corporation, Stellantis N.V., General Motors Company, а також наукових праць українських і зарубіжних дослідників у галузі стратегічного менеджменту, міжнародного бізнесу та інноваційної кооперації.

**Наукова новизна отриманих результатів.** Наукова новизна отриманих результатів полягає у виявленні та систематизації ключових рис коопераційних стратегій БНП, їхніх переваг і недоліків та визначенні їхнього впливу на конкурентні позиції компанії у глобальному автомобілебудуванні. Проведене дослідження дало змогу отримати такі найсуттєвіші результати, які визначають внесок автора у розв'язання поставленого наукового завдання та характеризують наукову новизну роботи:

*уперше:*

- розроблено підхід до оцінювання синергетичного ефекту коопераційних стратегій альянсового типу, який ґрунтується на агрегуванні показників обсягу продажів, чистого прибутку та загальної вартості активів із подальшим розрахунком коефіцієнтів інтеграційної ефективності, інтеграційної дохідності та дохідності активів у розрізі сталих часових інтервалів до та після реалізації коопераційної стратегії; емпіричний тест розробленого підходу на прикладі альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi дав змогу виявити кількісно неоднорідний синергетичний ефект: позитивний – у зростанні сукупного обсягу продажів

(14,2 %), негативний – у питомій дохідності продажів (-37,4 %) та мінливий – у дохідності активів (від -2,08 % до 4,44 %);

- виявлено результативність альянсової коопераційної стратегії Renault - Nissan - Mitsubishi у порівнянні з іншими стратегіями розвитку БНП, зокрема моделлю органічного зростання (Toyota Motor Corporation) та реструктуризаційною моделлю (General Motors Company); за підсумками 2017 – 2019 років за темпами зростання сукупного обсягу продажів коопераційна стратегія (14,2 %) поступається органічній (16,1 %), але переважає реструктуризаційну (-3,0 %), за рівнем питомої дохідності продажів (3,6 %) і дохідності активів (1,6 %) – поступається органічній (4,5 % та 4,2 %, відповідно), однак демонструє паритет із реструктуризаційною (3,4 % та 1,6 %, відповідно); цей компаративний аналіз доводить, що коопераційна стратегія забезпечує відносну стійкість масштабів діяльності та стабільність дохідності у мінливому середовищі глобального автомобілебудування;

*удосконалено:*

- обґрунтування дуальної природи коопераційних стратегій БНП автомобілебудівного сектору: вони можуть функціонувати як послідовні стадії поглиблення партнерства (від контрактної до інституційної кооперації) та як паралельні взаємодоповнювальні стратегії, які застосовуються одночасно на різних рівнях виробничо-збутових ланцюгів; доведено, що БНП здатні одночасно використовувати субпідрядні угоди для забезпечення операційної гнучкості, стратегічні альянси – для технологічного розвитку, а злиття і поглинання – для консолідації ринкових позицій, формуючи багаторівневу архітектуру кооперації, яка сприяє диверсифікації ризиків і максимізації синергетичного ефекту;

- типологізацію коопераційних стратегій БНП з позицій ризиків міжкорпоративної взаємодії; встановлено, що рівень кооперації визначає характер ризиків: для субпідрядних угод домінують операційні ризики залежності від

постачальників і нестабільності контрактів, для стратегічних альянсів – ризики асиметрії інтересів, технологічної залежності та управлінської координації, для операцій злиття і поглинання – інтеграційно-фінансові ризики консолідації активів, втрати автономії та культурної несумісності; це дало змогу сформуванню ризикоорієнтованого напрям досліджуваної типологізації, придатний для емпіричного застосування у стратегічному менеджменті БНП;

- структурно-функціональну модель реалізації коопераційних стратегій БНП, що відображає послідовність етапів партнерської взаємодії – від ідентифікації потреб корпоративного розвитку, ініціації партнерства та узгодження стратегічних цілей до поєднання ресурсів, координації управлінських процесів і оцінювання синергетичного ефекту; аналіз моделі виявив пряму залежність між підвищенням рівня інституційної кооперації, глибиною партнерства, ефективністю використання ресурсів і ризиковим навантаженням;

*набуло подальшого розвитку:*

- підхід до оцінювання впливу коопераційних стратегій на структуру глобального автомобілебудівного ринку; застосовано систему показників концентрації, яка охоплює індекс Герфіндаля-Гіршмана, коефіцієнти  $CR_4$ ,  $CR_6$ ,  $CR_8$ , індекс Джині; розрахунки засвідчили помірний рівень глобальної концентрації (ІГГ – близько 1064, індекс Джині дорівнює 0,37) і домінування шести провідних корпорацій ( $CR_6$  становить близько 50 %), а також дали змогу виявити, що вищі рівні концентрації характерні для Європи (73 %), середні – для Північної Америки (53 %), нижчі – для Китаю (28 %), підтвердивши поліцентричний патерн світового автомобілебудування;

- концептуалізація вибору коопераційної стратегії БНП залежно від фази розвитку виробничо-збутової мережі: визначено, що субпідрядні угоди є оптимальними на етапі операційної оптимізації витрат та адаптації до коливань ринкової кон'юнктури, стратегічні альянси демонструють вищу ефективність у

фазах диверсифікації та інноваційного зростання, а злиття і поглинання – на етапі консолідації ланцюгів створення вартості для посилення ринкової влади;

- позиціонування коопераційних стратегій як інструменту протидії тарифному тиску в умовах трансформації міжнародної торговельної політики; обґрунтовано, що зростання тарифних бар'єрів стимулює БНП до використання коопераційних стратегій як інструменту адаптації до нових рестрикційних умов, а локалізація виробництва, створення спільних підприємств на цільових ринках та диверсифікація збутових каналів через альянсові й контрактні форми співпраці дають змогу знизити чутливість БНП до тарифного тиску;

- концепція аналізу коопераційних стратегій БНП як чинника структурної трансформації глобального автомобілебудівного сектору, який зумовлює перехід від вертикально інтегрованої моделі виробництва до мережевої, унаслідок чого формуються багаторівневі партнерські системи, які об'єднують виробників, постачальників, розробників програмного забезпечення та науково-дослідні центри; такий перехід спричинює до перерозподілу функцій у глобальних ланцюгах створення вартості в бік зростання ролі інтелектуальних і технологічних активів.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості їх застосування в системі корпоративного управління БНП автомобілебудівного та інших секторів світового господарства з метою підвищення ефективності стратегічного планування та забезпечення адаптивності до динамічних змін ринкового середовища. Отримані результати формують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень щодо доцільності використання коопераційних стратегій нарівні з іншими стратегіями розвитку, орієнтованими на органічне зростання, диверсифікацію чи реструктуризацію корпоративних систем. Розроблені аналітичні положення щодо вибору форми кооперації з урахуванням їхньої взаємодоповнюваності дають змогу узгоджувати зміст партнерства з фазою розвитку стратегічних напрямів діяльності БНП, рівнем ризикового навантаження та цілями ринкової експансії. Запропонована методика кількісного оцінювання синергетичного ефекту коопераційних стратегій може бути використана у процесі

стратегічного контролінгу та оцінювання результативності міжфірмової взаємодії. Додаткової практичної цінності набувають результати щодо використання коопераційних стратегій як інструменту адаптації до тарифних рестрикцій у системі міжнародної торговельної політики.

Матеріали дослідження було впроваджено у практичну діяльність ВГО «Українська асоціація економістів-міжнародників» при науково-дослідницькій роботі та підготовці та проведенні наукових, освітніх заходів; у межах діяльності ТОВ «ПРАЙСВОТЕРХАУСКУПЕРС ЕДВАЙЗОРІ» при виконанні консультаційної, аналітичної та проєктної роботи; при здійсненні освітнього процесу в Навчально-науковому інституті міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка (вих. № 048-274 від 12.11.2025 р.) у межах дисциплін «Багатонаціональні підприємства», «Економіка міжнародної компанії», «Глобальні корпорації на міжнародних ринках», а також «Multinational Enterprises», що забезпечує інтеграцію наукових положень дисертації у прикладну підготовку майбутніх фахівців у галузі міжнародного бізнесу та фінансів.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаним дослідженням. Усі наукові положення, висновки, розрахунки та прикладні рекомендації отримані автором самостійно. Матеріали співавторських публікацій використано лише в тій частині, що відображає власні напрацювання здобувача.

**Апробація матеріалів дисертації.** Основні положення та висновки дисертаційного дослідження були оприлюднені в наукових публікаціях та доповідях на наукових і науково-практичних конференціях. За темою дисертації опубліковано чотири статті у фахових наукових виданнях, включених до переліку МОН України. У цих працях було послідовно висвітлено ключові аспекти дослідження: специфіку застосування коопераційних стратегій БНП в автомобілебудівній галузі, фінансові результати реалізації коопераційних стратегій автомобілебудівними БНП, трансформацію глобальної автомобілебудівної індустрії під впливом пандемії COVID-19, наслідки дефіциту напівпровідникової

продукції для функціонування виробничо-збутових систем та тенденції розвитку галузі в умовах електрифікації транспорту й становлення нових центрів виробництва. Актуальні результати дослідження також апробовано у формі наукової доповіді «Корпоративна взаємодія на автомобілебудівному ринку як реакція на галузеві виклики», представленої на Всеукраїнській науковій конференції «Шевченківська весна – 2020» (м. Київ, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 10 квітня 2020 року). У ході обговорення окреслено системні фактори розвитку коопераційних стратегій та їхній вплив на конкурентне середовище автомобілебудівної індустрії.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається з переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг роботи становить 222 сторінки, з них основний текст – 186 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 3 рисунки та 5 додатків. Список використаних джерел налічує 224 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КООПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ БНП

#### **1.1. Поняття й сутність коопераційних стратегій у глобальному бізнес-середовищі**

У сучасних умовах глобалізації багатонаціональні підприємства виступають провідними суб'єктами міжнародного бізнесу, які визначають архітектуру світового виробництва, міжнародної торгівлі та потоків капіталу. Їхня діяльність ґрунтується на інтеграції капіталу, ресурсів і управлінських компетенцій кількох країн, що забезпечує формування складних мережевих структур, побудованих на засадах кооперації, партнерства та стратегічної взаємозалежності. Унаслідок цього природно виникає потреба у спеціальних механізмах стратегічної координації та узгодження інтересів між учасниками таких структур, якими виступають коопераційні стратегії.

Перед подальшим аналізом сутності коопераційних стратегій доцільно розглянути еволюцію термінологічного розмежування міжнародних компаній, що має власні історичні та концептуальні передумови. У першій половині 1970-х років у світовій економічній думці сформувався новий дослідницький напрям, присвячений діяльності компаній, що здійснюють прямі іноземні інвестиції та організовують міжнародне виробництво. До кола фундаментальних праць цього періоду належать дослідження Р. Барнета та Р. Мюллера [71], П. Баклі та М. Кессона [79], Дж. Стопфорда й Л. Велса [197], Р. Гілпіна [115], Дж. Даннінга [99], Ф. Нікербокера [144], а також концептуальні статті С. Гаймера [128] та Р. Вернона [213]. У цих дослідженнях активно використовувався термін *Multinational corporation (enterprise, firm, company)*, який у наукових перекладах закріпився як багатонаціональна корпорація (підприємство, фірма, компанія). Такі роботи започаткували нові концептуальні підходи до аналізу процесів інтернаціоналізації фірм і розвитку прямих іноземних інвестицій, що згодом

сформували теоретичне підґрунтя становлення науки про міжнародний бізнес. У 1973 році група експертів ООН підготувала ґрунтовне дослідження, присвячене діяльності багатонаціональних підприємств, яке вперше узагальнило кількісні показники функціонування таких компаній та оцінило їх вплив на динаміку світового економічного розвитку. Звіт отримав назву «Multinational Corporations and World Development» («Багатонаціональні корпорації та світовий розвиток») і був опублікований як офіційний документ ООН. Ця публікація стала одним із перших комплексних міжнародних оглядів ролі багатонаціональних корпорацій у глобальній економіці. Таким чином, до середини 1970-х років у науковому дискурсі з питань прямих іноземних інвестицій, міжнародного виробництва та торгівлі усталився термін «багатонаціональні корпорації» (Multinational corporations).

Зміну у підходах до термінологічної класифікації міжнародних компаній, радше з політичних міркувань, започаткувала група латиноамериканських країн — учасників інтеграційного об'єднання Андського пакту, які першими спробували інституційно визначити відмінності між багатонаціональними та транснаціональними корпораціями. У 1970 році країни Андського пакту ініціювали спробу встановити більш жорсткий контроль над діяльністю іноземних компаній, що функціонували на їхній території. У нормативних документах об'єднання, зокрема в «Андському кодексі регулювання іноземних інвестицій», уперше було запропоновано концептуальне розмежування міжнародних компаній на транснаціональні та багатонаціональні. Відповідно до цього підходу, держави Андської групи, які реалізовували інтеграційні програми зі створення спільних підприємств за участю капіталу кількох країн регіону, визначали такі підприємства як багатонаціональні. Натомість компанії з промислово розвинених країн, що здійснювали контроль над своїми зарубіжними філіями, класифікувалися як транснаціональні. Основний зміст цієї ініціативи полягав у розмежуванні понять, яке дозволяло відокремити спільні підприємства країн, що розвиваються, від глобальних корпорацій, керівні центри яких були розташовані в економічно розвинених державах. Цю концепцію пізніше схвалила й підтримала Група 77 –

міжурядове об'єднання країн, що розвиваються, створене під егідою ООН. Внаслідок тривалих дискусій, робоча група експертів ООН, до складу якої входили переважно представники країн, що розвиваються, а також соціалістичних держав, схвалила запропоновану класифікацію. Починаючи з 1970-х років термін «транснаціональні корпорації» поступово став домінуючим у документах і публікаціях ООН. У 1974 році була створена Комісія ООН з питань транснаціональних корпорацій, а згодом – Центр ООН з транснаціональних корпорацій. Водночас такі міжнародні організації, як Організація економічного співробітництва та розвитку, Світова організація торгівлі, Міжнародна організація праці, а пізніше і Європейський Союз, у своїх аналітичних та нормативних документах продовжували використовувати термін «багатонаціональні підприємства» (Multinational enterprises) [29].

У період 1970-х років в економічній літературі СРСР з'явилися перші праці, присвячені проблематиці багатонаціональних підприємств. Дослідники використовували близькі за змістом терміни – «міжнародні корпорації» та «багатонаціональні корпорації». Після прийняття Комісією ООН терміна «транснаціональні корпорації» у наукових публікаціях радянських економістів утвердилося саме це найменування. Одночасно у першій половині 1980-х років у такій літературі було запропоновано класифікацію міжнародних компаній за приналежністю капіталу, яка передбачала співіснування двох категорій: ТНК і БНП. Згідно з цією класифікацією, ТНК вважалися національними за капіталом та контролем, але міжнародними за сферою операцій, тобто такими, що мають зарубіжні активи, створені на основі прямих іноземних інвестицій. Їхня материнська компанія зазвичай залишалася під контролем капіталу однієї країни. Натомість БНП характеризувалися спільним володінням і контролем капіталу кількох країн, що забезпечувало міжнародне переплетіння власності та спільну відповідальність за управлінські рішення [10, 29]. Таким чином, відмінність між ТНК і БНП полягала у рівні інтернаціоналізації капіталу та структурі корпоративного управління.

У дисертаційному дослідженні термін «багатонаціональні підприємства» використовується як концептуальна категорія, що найбільш повно відображає фактичні тенденції розвитку світового господарства – епосі мережевої глобалізації, інноваційної кооперації та багатонаціональної дифузії знань і капіталу. Такому підходу до термінології також притримувались одні з головних науковців із міжнародного бізнесу: Дж. Даннінг, П. Баклі, М. Кессон. На відміну від класичної моделі ТНК, що була зосереджена на експорті капіталу та контролі над дочірніми структурами, модель БНП характеризується багаторівневою системою партнерств, децентралізованим управлінням і гнучким розподілом компетенцій у межах глобальних виробничих мереж. Для підтримки конкурентоспроможності такі підприємства забезпечують інноваційний розвиток на основі внутрішнього науково-дослідного потенціалу, водночас активно залучаючи зовнішні ідеї, інтелектуальні ресурси та спеціалізовані компетенції. Це формує підґрунтя для розвитку інструментів взаємодії – коопераційних стратегій, які забезпечують підприємствам можливість отримання доступу до зовнішніх технологій, виробничих практик і маркетингових концепцій [9, 11].

Водночас у дисертаційному дослідженні використовується термін «транснаціоналізація», що розглядається як прояв транскордонного руху капіталу, технологій, управлінських практик та знань, який супроводжує процеси формування і розвитку БНП. Такий підхід дозволяє узгодити аналіз коопераційних стратегій із ширшим контекстом міжнародного бізнесу та глобальної взаємозалежності корпоративних структур [44].

Для поглибленого теоретико-методологічного осмислення феномену коопераційних стратегій необхідним є уточнення категоріального змісту понять «кооперація» та «стратегія», що становить підґрунтя для формування науково обґрунтованого підходу до аналізу взаємодії БНП.

У провідних енциклопедичних виданнях явище кооперації трактується як багатогранний соціально-економічний феномен, що охоплює різні форми спільної діяльності суб'єктів задля досягнення узгоджених результатів. Особливий акцент

робиться на її ролі як механізму інтеграції ресурсів та компетенцій, спрямованого на забезпечення ефективності функціонування як окремих підприємств, так і економічних систем загалом [90, 91, 92, 93]. Термін «кооперація» почав набувати наукового осмислення в контексті кооперативного руху, що сформувався у XIX столітті як відповідь на важкі умови праці в індустріальних секторах (надмірна тривалість робочого дня, низький рівень заробітку, відсутність соціального захисту, небезпечні виробничі процеси), стрімку урбанізацію та соціальну дезорганізацію. У межах цього осмислення кооперація розглядалася як форма колективної взаємодії працівників, заснована на принципах добровільності, рівності, справедливості та орієнтації на досягнення суспільного блага. Таке розуміння поширювалося завдяки працям провідних економічних і соціальних мислителів доби, які заклали методологічне підґрунтя для подальшого розвитку теорії кооперації. Так, Р. Оуен вважав кооперацію важливим інструментом соціальної трансформації та побудови справедливого суспільства, зазначаючи, що спільноти повинні бути організовані «як єдина сім'я». Він виступав за створення підприємств, керованих самими працівниками, а також кооперативних спільнот, що функціонували б на принципах солідарності та партнерства. Пізніше Ф. Тейлор, у своїй роботі трактував кооперацію з точки зору оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності ланцюга постачання. За Тейлором кооперація розглядалася у якості механізму взаємодії між працівниками та роботодавцями, що сприяв раціоналізації праці та зростанню продуктивності. Український учений-економіст М. Туган-Барановський розглядав кооперацію як особливий вид господарського підприємства, заснованого на добровільному об'єднанні, що спрямоване не лише на отримання прибутку, а й на підвищення добробуту учасників шляхом спільного ведення господарської діяльності [1; 42; 202].

У сучасній науковій думці кооперація розглядається у значно ширшому контексті, охоплюючи глобальні партнерські процеси та новітні форми співпраці на підприємницькому рівні. Процес кооперації перестає бути виключно засобом управління ресурсами та трансформується у стратегічний інструмент для

вирішення комплексних проблем через спільні зусилля різних економічних суб'єктів. На думку Г. Мінцберга, кооперація на стратегічному рівні між компаніями є важливим механізмом створення ефективних економічних мереж у постіндустріальний період, що сприяє формуванню спільних стратегій розвитку [166, 168]. У працях М. Портера кооперація розглядається як одна зі складових конкурентоспроможності, причому особлива увага приділяється необхідності обміну знаннями та досвідом між державами, підприємствами та іншими учасниками ринку [117, 178]. Своєю чергою Й. Шумпетер прямо не формулював визначення поняття «кооперація», проте у його працях простежується динамічне бачення коопераційних процесів в інноваційно-економічному середовищі. Учений акцентував, що кооперація не зводиться виключно до морально-етичних засад взаємодії, а охоплює інституційні механізми об'єднання ресурсів, інвестиції у наукові дослідження й технології, а також формування нових форматів партнерства, які виступають каталізаторами економічного розвитку та технологічних проривів [188]. Таким чином, попри домінування соціально-робітничого контексту в економічній науковій думці у ХІХ столітті, еволюція концепції кооперації свідчить про її поступовий перехід від соціально-утопічних моделей, заснованих на ідеях рівності та колективного самоврядування, до прагматичних управлінських підходів, орієнтованих на оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності економічної діяльності та зміцнення конкурентоспроможності підприємств. Можна констатувати, що така трансформація відбивала зростання ролі кооперації як інструменту стратегічного управління, що сприяє інноваційному розвитку, інтеграції ресурсів та формуванню стійких партнерських зв'язків у бізнес-середовищі.

Стратегія у провідних тлумачних та енциклопедичних словниках визначається як цілісний план дій або комплекс управлінських рішень, спрямованих на досягнення основних і довготермінових цілей організації чи окремої особи. Таке визначення акцентує на усвідомленому виборі пріоритетних напрямів розвитку та методів їх реалізації, що забезпечує ефективну адаптацію

суб'єкта до змінного зовнішнього середовища і створює умови для досягнення поставлених [90, 91, 92, 93].

У теорії менеджменту поняття «стратегія» інтерпретується як модель дій, набір правил та управлінських прийомів, які забезпечують довготерміновий розвиток організації. Це визначення має широкий діапазон трактувань серед дослідників, що відображає багатогранність стратегічного управління. Американські економісти М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі визначають стратегію як детальний, комплексний та всебічний план, спрямований на реалізацію місії організації та досягнення її стратегічних цілей. У цьому підході стратегія трактується як інтегрована система взаємопов'язаних дій, що охоплює всі ключові аспекти діяльності підприємства та забезпечує узгодженість управлінських рішень. Її структура ґрунтується на трьох взаємопов'язаних елементах: визначенні місії організації, формулюванні довготермінових цілей та розробці політик і програм, спрямованих на їх реалізацію [162]. Таким чином, стратегія виступає фундаментом організаційної діяльності, створює основу для ухвалення рішень і визначає орієнтири розвитку компанії. Запропоноване розуміння відповідає моделі стратегічного управління, у межах якої стратегія розглядається як «мастер-план», що забезпечує стабільність функціонування організації в умовах передбачуваного середовища.

Своєю чергою Г. Мінцберг зазначав, що поняття стратегії є багатогранним і не може бути зведене лише до формального плану. На його думку, стратегія може бути розглянута через п'ять основних перспектив, відомих як «Five Ps for Strategy» (П'ять «П» стратегії) [167]:

1. Стратегія як план – свідомо розроблений набір дій, який організація має намір здійснити для досягнення довготермінових цілей.
2. Стратегія як патерн – послідовність дій, що з часом демонструє сталість, навіть якщо первинні плани не були формалізовані.
3. Стратегія як позиція – визначення місця організації в конкурентному середовищі щодо інших учасників ринку.

4. Стратегія як прийом – тактичний хід, зорієнтований на посилення конкурентних переваг чи вплив на поведінку конкурентів.
5. Стратегія як перспектива – система уявлень, які формують бачення організацією власної ролі та напрямів розвитку.

У межах цієї концепції стратегія трактується як динамічний процес, що поєднує цілеспрямоване планування з емерджентними діями, які виникають у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Таким чином, стратегія виконує функцію адаптивного механізму, здатного забезпечити узгодження довготермінових орієнтирів із потребою оперативного реагування на нові виклики.

У межах підходу, запропонованого І. Ансоффом, стратегія розглядається як система правил прийняття управлінських рішень, що визначають поведінку підприємства у зовнішньому та внутрішньому середовищі. До таких правил належать: встановлення ефективних взаємовідносин між організацією та її оточенням, забезпечення належної координації внутрішніх процесів, раціональне ведення щоденної діяльності, а також постійний моніторинг і порівняння фактичних результатів із плановими показниками. У цьому контексті стратегія орієнтується на визначення загальних напрямів розвитку, які забезпечують стале зростання та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Вона виконує функцію фільтра, що дозволяє відсівати несумісні з концепцією організації можливості та концентрувати увагу на пріоритетних напрямках діяльності. Стратегія, за Ансоффом, є безперервним, еволюційним процесом, який охоплює формулювання та переосмислення довготермінових цілей, розробку комплексних планів із урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх викликів, їх реалізацію, моніторинг результатів і подальшу адаптацію до змін середовища. Вона функціонує в умовах обмеженості, неповноти та динамічності інформації, що зумовлює потребу у постійному коригуванні управлінських рішень [61].

У подальшому розвитку наукової думки, зокрема у працях Т. Калінеску, Ю. Романовської та О. Кирилова, поняття стратегії трактується як система напрямів діяльності підприємства, що охоплює формулювання цілей і визначення

способів їх досягнення з метою забезпечення ефективності та дохідності. Такий підхід узгоджується з концепцією корпоративного управління, у межах якої стратегія розглядається як комплексна система рішень, що задає довготермінові орієнтири розвитку організації. Вона виконує функцію фільтра, завдяки якому відсіюються можливості, несумісні з досягненням конкурентних переваг, і водночас визначаються ключові напрями, за якими підприємство здатне оптимально використовувати свої ресурси для досягнення стійкого розвитку та зростання дохідності [16].

На підставі аналізу теоретичних підходів до поняття стратегії можна зробити проміжні висновки. Незважаючи на диференційні концептуальні трактування терміна «стратегія», більшість підходів узагальнює його як інтегральний, системний процес, що визначає загальний напрям розвитку організації та формує базу для прийняття управлінських рішень. Стратегічний процес складається з низки послідовних етапів, які мають повторюваний і коригований характер залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Серед основних етапів стратегічного процесу можна виокремити формулювання стратегічної установки, що включає визначення місії, довготермінових цілей і політики розвитку підприємства; комплексний аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища для ідентифікації стратегічних можливостей та ризиків; формування стратегічного набору варіантів розвитку на різних рівнях управління; розробку довготермінових програм, тактичних і оперативних планів як інструментів реалізації обраної стратегії. Попри складність і трудомісткість стратегічного планування, його ключова роль у формуванні конкурентних переваг та фінансової стійкості підприємства є визначальною. Постійний моніторинг змін у середовищі, аналіз альтернативних варіантів розвитку та механізми зворотного зв'язку мають забезпечувати ефективність і обґрунтованість прийнятих стратегічних рішень.

Спираючись на уточнені трактування понять «кооперація» та «стратегія», у дисертаційному дослідженні використовується поняття «коопераційна стратегія», яке дає змогу комплексно відобразити особливості взаємодії підприємств у процесі

досягнення спільних цілей. Коопераційну стратегію доцільно визначити як системний план корпоративних дій, орієнтований на середньо- та довготермінову перспективу в умовах невизначеності зовнішнього ринкового середовища, який передбачає цілеспрямовану взаємодію з іншими суб'єктами корпоративного простору. Використання цього терміна відкриває можливості для подальшого поглиблення наукових досліджень, спрямованих на визначення ключових характеристик коопераційної взаємодії як інструмента корпоративного розвитку, а також відображає актуальні тенденції стратегічного управління, у межах яких кооперація розглядається як самостійний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Виходячи з підходів до тлумачення базових категорій, стратегічне планування доцільно розглядати як послідовність етапів, які забезпечують системність рішень у корпоративному управлінні: на першому етапі формується стратегічна установка – визначаються місія, довготермінові цілі та політика розвитку підприємства, які створюють основу для подальшого стратегічного вибору; на другому етапі здійснюється комплексний аналіз внутрішніх ресурсів і зовнішнього середовища, що охоплює оцінювання виробничого потенціалу, фінансових можливостей, рівня ризиків та стратегічних орієнтирів подальшого розвитку підприємства; на третьому етапі здійснюється розгляд сукупності стратегій розвитку підприємства, серед яких виокремлюються коопераційні та автономні (табл. 1.1). Коопераційні стратегії ґрунтуються на принципах взаємодії між суб'єктами господарювання та спрямовані на подолання ресурсних обмежень, інтеграцію компетенцій і досягнення ефекту спільного розвитку. Натомість автономні (самостійні, індивідуальні) стратегії реалізуються переважно за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства, орієнтуються на самостійне зростання, оптимізацію структури діяльності або цілеспрямоване скорочення її масштабів задля підвищення ефективності функціонування.

Автономні стратегії становлять традиційний предмет дослідження у межах класичних підходів до стратегічного менеджменту, започаткованих у працях

І. Ансоффа [61], А. Чендлера [83], М. Портера [178], Г. Мінцберга [166, 168] та Г. Гемела [122]. Значний внесок у розроблення теоретичних основ органічного зростання, диверсифікації, реструктуризації та дезінвестицій у підприємстві зробили Дж. Куїнн [180], Р. Грант [120], К. Ендрюс [59], Р. Лінч [155], Д. Боумен і Д. Джонсон [77]. Дослідження таких науковців заклали методологічне підґрунтя для визначення внутрішніх джерел розвитку підприємств, формування стратегічних альтернатив і забезпечення стійкого конкурентного позиціонування за рахунок власних ресурсів.

Таблиця 1.1

### Порівняльна характеристика стратегій розвитку підприємств

Група стратегій	Тип стратегії	Основна мета	Ключові інструменти реалізації
Автономні стратегії	Стратегія органічного зростання	Забезпечення сталого розвитку шляхом поступового нарощування виробничого, технологічного та комерційного потенціалу.	Реінвестування прибутку; розширення виробництва; розвиток НДДКР; залучення позикового або інвестиційного капіталу.
	Стратегія диверсифікації	Формування багатовекторної структури бізнесу з метою мінімізації ризиків та підвищення стійкості до коливань кон'юнктури.	Освоєння нових продуктів, галузей або регіонів; створення нових бізнес-напрямів; розвиток інноваційних компетенцій.
	Стратегія реструктуризації	Оптимізація ресурсної, організаційної та фінансової структури задля підвищення ефективності управління і прибутковості діяльності.	Продаж або ліквідація непрофільних активів; фінансова або операційна оптимізація.
	Стратегія виходу з ринку (дезінвестиційна)	Скорочення або припинення діяльності у неприбуткових напрямках для концентрації ресурсів у прибуткових сегментах.	Продаж або ліквідація непрофільних активів; реорганізація бізнес-структури;
Коопераційні стратегії		Забезпечення розвитку в умовах браку внутрішніх ресурсів через залучення зовнішніх компетенцій і технологій.	Субпідрядні угоди, укладення стратегічних альянсів, створення спільних підприємств, злиття або поглинання.

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 1.1, група автономних стратегій відбиває логіку посилення позицій підприємства за рахунок внутрішніх ресурсів, тоді як група коопераційних стратегій передбачає залучення зовнішніх ресурсів, що зумовлює відкритість до партнерства, об'єднання потенціалів і спільну реалізацію довготермінових цілей.

Варто наголосити, що запропонована авторами цього дослідження схематика стратегій розвитку має узагальнений характер і відображає базові концептуальні форми стратегічного планування. Такі форми можуть застосовуватися одночасно, у комбінованих варіаціях, формуючи проміжні чи гібридні моделі розвитку, які залежать від системи корпоративного управління, стратегічних пріоритетів компанії та специфіки ринкових умов.

Після порівняння наведених у табл. 1.1 альтернатив стає очевидним, що у разі виявлення браку внутрішніх ресурсів для подальшого розвитку підприємство може обґрунтовано обрати коопераційну стратегію. Наступним етапом стратегічного планування у такому випадку є аналіз потенціалу партнерства з іншими наявними суб'єктами господарювання для досягнення спільних цілей. Важливою складовою цього процесу є визначення рівня взаємодії, ступінь тісноти якого може варіюватися від мінімальної координації дій до глибокої стратегічної кооперації. Завершальний етап передбачає вибір конкретної форми коопераційного партнерства, що відповідає визначеному рівню взаємодії, стратегічним інтересам сторін, особливостям системи корпоративного управління та політиці ризик-менеджменту, які визначають прийнятний рівень спільної відповідальності, контролю й розподілу ризиків між партнерами.

Таким чином, коопераційна стратегія розглядається як один із можливих напрямів реалізації загальної корпоративної стратегії підприємства, інтегрований у систему стратегічного планування та корпоративного управління. Її вибір зумовлюється результатами стратегічного аналізу, у процесі якого компанія визначає доцільність об'єднання ресурсів і зусиль із партнером як найбільш ефективного способу досягнення цілей розвитку в конкретних ринкових умовах. Рівень кооперації при цьому визначає відповідну форму реалізації коопераційної стратегії, що може охоплювати широкий спектр форм партнерства. Подальший етап дослідження в межах цієї дисертаційної роботи присвячено типологізації коопераційних стратегій, що дає змогу ідентифікувати основні форми

коопераційної взаємодії та дослідити їхню роль у формуванні стійких конкурентних переваг багатонаціональних підприємств.

## **1.2. Типологізація коопераційних стратегій БНП**

З урахуванням проведеного узагальнення стратегічних напрямів розвитку підприємства, доцільним є подальше зосередження на коопераційних стратегіях як самостійному та концептуально відокремленому напрямі стратегічного планування, що потребує поглибленого теоретико-методологічного аналізу. Для здійснення системного аналізу важливим є формування підходів до класифікації коопераційних стратегій, які дозволяють виокремити їхні ключові характеристики та забезпечити можливість порівняння різних форм організації міжфірмової взаємодії. З огляду на те, що кооперація за своєю сутністю передбачає участь щонайменше двох сторін у спільній діяльності, її інтенсивність може змінюватися залежно від форми координації та взаємопов'язаності дій партнерів. Саме цей критерій виступає методологічною основою для типологізації коопераційних стратегій у корпоративному секторі. Виходячи з нього, можна виокремити три узагальнені форми коопераційної взаємодії: субпідрядні угоди як базова форма кооперації, стратегічні альянси як поглиблена форма та злиття і поглинання як найвища форма реалізації коопераційної стратегії. У подальшому викладі авторами цього дослідження буде проведено послідовний аналіз кожної з цих форм із урахуванням їхніх теоретичних засад, організаційно-економічних характеристик та потенціалу щодо формування синергетичного ефекту.

Субпідрядні угоди, або виробниче партнерство, належать до найбільш поширених форм коопераційної взаємодії у міжнародному бізнесі. Вони передбачають делегування частини виробничих, інженерних чи сервісних функцій незалежним спеціалізованим контрагентам. Така організація процесу дозволяє підприємствам концентрувати ресурси на стратегічно визначальних компетенціях, включаючи розроблення нових продуктів, формування політики розвитку та управління ключовими ринковими позиціями. У структурі глобальних ланцюгів

постачання субпідрядні угоди виконують роль найпростішого організаційного механізму, який поєднує ефекти зниження витрат з можливістю отримання початкового доступу до зовнішніх знань та технологій.

Теоретичне осмислення субпідрядних угод ґрунтується на низці концептуальних підходів економічної науки. У межах теорії трансакційних витрат, започаткованої Р. Коузом [87] і розвиненої О. Вільямсоном [219, 221], головна увага приділяється зіставленню витрат на внутрішню організацію та координацію діяльності з витратами, пов'язаними з укладанням і контролем зовнішніх контрактів. Відповідно до цієї логіки, у випадках, коли виробничі компоненти або послуги не відзначаються високою специфічністю та можуть бути стандартизовані, раціональним є їх передання субпідрядникам, оскільки це мінімізує трансакційні витрати і підвищує ефективність господарської діяльності. Ресурсно-орієнтований підхід, представлений у працях Д. Барні [76] та Б. Вернерфельта [218], виходить з того, що довготермінова конкурентна перевага забезпечується завдяки наявності ресурсів, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та незамінними. Такі ресурси визначають стратегічний розвиток організації. Водночас функції та активи, які не відповідають цим критеріям, можуть бути передані зовнішнім контрагентам. У цьому контексті субпідрядні угоди слугують механізмом оптимізації розподілу ресурсів, дозволяючи підприємству зосередитися на розвитку унікальних компетенцій. У межах концепції глобальних ланцюгів доданої вартості, сформованої Г. Джереффі [113] та Т. Стердженом [199], досліджується структура міжнародних виробничих мереж і типи управлінських відносин між їхніми учасниками. Субпідряд у цій парадигмі визначається як модульна форма організації, що ґрунтується на стандартизованих технічних специфікаціях, формалізації контрактних відносин та відносній взаємозамінності постачальників. Це створює можливість для підприємств змінювати конфігурацію власних виробничих мереж залежно від коливань попиту та ринкових умов. Згідно з теорією залежності від ресурсів, розробленою Д. Пфедфером і Дж. Саланчиком [175], організації постійно перебувають у взаємозалежності, оскільки жодна з них не

володіє повним спектром необхідних ресурсів. Субпідряд у такому випадку виконує подвійний ефект: він дає змогу компенсувати нестачу внутрішніх ресурсів та технологічних компетенцій, але водночас створює довготермінову залежність від зовнішніх постачальників, що може обмежувати стратегічну автономність підприємства. Еволюційна економіка, репрезентована працями Р. Нельсона та С. Вінтера [169], розглядає розвиток підприємств як безперервний процес адаптації організаційних рутин до змінного середовища. У цьому контексті субпідрядні угоди виступають початковою формою коопераційних відносин, яка може еволюціонувати у більш складні та інтегровані моделі співпраці, зокрема у стратегічні альянси або процеси злиття і поглинання, коли інтенсивність взаємодії між сторонами досягає вищого рівня. Як підкреслюють Д. Русак, Н. Резнікова та Т. Іващенко [32], субпідрядна модель безпосередньо пов'язана з дилемою «виробляти чи купувати», яка визначає як оперативний рівень організації виробничих процесів, так і загальну стратегію формування внутрішньої цінності підприємства, що впливає на виробничу політику та стратегічний розвиток у цілому. У цьому контексті субпідрядні угоди розглядаються як інструмент оптимізації витрат і водночас як механізм стратегічного перерозподілу функцій, що забезпечує ефективніше використання власних компетенцій і інтеграцію зовнішніх інновацій у виробничий цикл. Згідно з висновками авторів, у межах аналізу глобальних корпоративних мереж субпідрядні угоди виконують роль модульних елементів ланцюгів створення доданої вартості. Вони формують основу мережевої організації виробництва, у якій традиційні ієрархічні структури замінюються гнучкими мережами, здатними оперативно адаптуватися до ринкових трансформацій.

Практична значущість субпідрядних угод полягає у можливості підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок спеціалізації, зниження витрат і забезпечення гнучкості у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Проте така форма кооперації за своєю природою не передбачає глибокого фінансового, управлінського чи інституційного партнерства між партнерами. З огляду на це,

субпідрядні угоди обґрунтовано можна розглядати як базову форму коопераційної стратегії, що забезпечує первинний рівень координації у межах виробничо-збутових ланцюгів.

Подальша еволюція міжфірмових зв'язків характеризується переходом до форматів співпраці, у яких координація ґрунтується на спільному використанні інтелектуальних, технологічних і управлінських компетенцій. Цей тип відносин виявляється у практиці укладання ліцензійних і франчайзингових угод. Ліцензування передбачає надання права використання об'єктів інтелектуальної власності на визначених умовах, у результаті чого відбувається комерціалізація знань і технологій без створення спільного капіталу чи організаційних структур. Франчайзинг, своєю чергою, формує стабільну систему відтворення бізнес-моделі партнера у новому інституційному середовищі, забезпечуючи стандартизацію управління та контролю якості [1, 45]. Попри наявність ознак взаємодії, залишається відкритим питання щодо доцільності віднесення ліцензійних і франчайзингових угод до складу коопераційних стратегій. Можна стверджувати, що їхня природа тяжіє до інтелектуально-комерційної взаємодії, що супроводжується асиметрією управлінського контролю і переважною орієнтацією на монетизацію нематеріальних активів. Завдяки таким відносинам один із партнерів – ліцензіат або франчайзі – набуває статусу економічного агента, який діє від імені правовласника, дотримуючись установлених стандартів ведення бізнесу, технологічних регламентів та маркетингових протоколів. На думку авторів цього дослідження, така форма взаємодії радше може розглядатися як рівноправна співпраця, адже передбачає делегування прав на використання певних активів без формування спільної вартості. Водночас у випадках тривалої взаємодії, коли сторони поступово інтегрують ринкові й технологічні ресурси, такі угоди можуть набувати стратегічного виміру й трансформуватися у глибші форми співпраці, зокрема стратегічні альянси чи спільні підприємства. Отже, у межах цього дослідження ліцензійні та франчайзингові угоди розглядаються як окрема форма

кооперації, що може поєднувати ринкові механізми координації з елементами довготермінової взаємозалежності партнерів.

Подальший розвиток коопераційних відносин у корпоративному секторі пов'язаний із переходом від контрактної координації до інституційно оформлених форм партнерства, які характеризуються спільним формуванням стратегічних цілей, розподілом ризиків і створенням довготермінової синергії. На цій стадії міжфірмова взаємодія виходить за межі звичайного контрактного обміну та набуває ознак стратегічного управління спільними ресурсами. Саме такий рівень кооперації реалізується у межах стратегічних альянсів, що становлять наступну, поглиблену форму коопераційних стратегій БНП.

Стратегічні альянси в умовах сучасного бізнес-середовища розглядаються як одна з ключових форм корпоративного партнерства, що забезпечує поглиблену взаємодію між підприємствами без інтеграції їхніх господарських структур. Водночас у науковій літературі відсутнє єдине універсальне визначення цієї категорії, що пояснюється багатоманітністю форм і цілей альянсової співпраці. Зокрема, А. Пеллічелі визначає стратегічні альянси у широкому сенсі як комплекс корпоративних угод, спрямованих на досягнення спільних бізнес-інтересів. У цьому визначенні наголошується на стратегічному вимірі партнерства, у межах якого укладається комплекс угод, що відмежовує альянси від субпідрядних контрактів, які не мають стратегічного значення [174]. У більш вузькому розумінні, відповідно до підходу міжнародної мережі консалтингових компаній PwC, стратегічні альянси слід трактувати як довготермінову форму співпраці між двома чи більше компаніями, що передбачає обмін ресурсами, знаннями та компетенціями за збереження юридичної та господарської самостійності кожного з учасників [142].

Важливу роль у концептуалізації альянсів відіграють визначення, запропоновані П. Дюссо та Б. Гарреттом, за якими стратегічний альянс є формалізованою угодою про співпрацю, що виходить за межі звичайних торговельних відносин, проте не досягає рівня інтеграційної кооперації, властивого

процесам злиття і поглинання [100]. Подібною думки дотримується дослідник В. Карпенко, який розглядає стратегічний альянс як «м'яку» організаційну форму інтеграції корпоративних структур, що дозволяє учасникам вести спільну діяльність і водночас зберігати незалежність у юридичному та господарському вимірах [17]. У цьому аспекті стратегічний альянс постає як компромісна форма співпраці: він забезпечує стратегічну координацію та спільне використання ресурсів, але не створює нової єдиної інституційної одиниці.

З практичної точки зору стратегічний альянс визначає поєднання ресурсів та можливостей декількох суб'єктів для досягнення спільних цілей, що може реалізовуватися у різних формах. Серед них – обмін ліцензіями на технології, спільне використання виробничих потужностей, фінансування НДДКР, об'єднання каналів збуту чи дистрибуції продукції. Фундаментальною характеристикою такої співпраці є відсутність контролю над власністю з боку одного партнера, при цьому контроль здійснюється над окремими сферами спільної діяльності. Подібна структура дозволяє знизити транзакційні витрати, посилити ефективність розподілу ресурсів та отримати конкурентні переваги завдяки спільним діям. Як відзначає М. Уоткінс, ключова перевага стратегічного альянсу полягає в тому, що жоден із партнерів не має абсолютного контролю, що забезпечує рівноправність учасників і підвищує довіру між ними [141].

Теоретичні підходи до пояснення природи та функціонування стратегічних альянсів охоплюють три основні концепції. У межах теорії транзакційних витрат альянси можна розглядати як механізм зниження витрат координації економічної діяльності. У цьому підході вони займають проміжне положення між ринковим механізмом та ієрархічною структурою компанії, забезпечуючи довготермінову координацію без інтеграції організаційних структур. Разом із тим теорія акцентує увагу на ризиках опортуністичної поведінки, що здатна спричинити асиметрію інформації та зростання транзакційних витрат, що, у свою чергу, може впливати на стабільність партнерських відносин [82; 149]. Згідно з теорією ресурсного забезпечення можна визначити, що стратегічні альянси формуються з метою

доступу до дефіцитних або унікальних ресурсів, необхідних для забезпечення конкурентних переваг. Оскільки ринок за своєю природою є неповним та недосконалим, окремі компанії не завжди мають можливість самостійно отримати стратегічно значущі ресурси, що зумовлює їхнє прагнення до кооперації [96]. Щільність співпраці та організаційна структура альянсу визначаються характером ресурсної бази: у випадках, коли ресурси партнерів подібні до тих, що є доступними на ринку, альянс здебільшого спрямовується на оптимізацію спільного виробництва та досягнення ефекту масштабу. Якщо ж ресурси мають унікальний і водночас доповнювальний характер, партнерство забезпечує формування нових конкурентних переваг, що реалізується через створення інноваційних продуктів та технологічних рішень [82]. У такий спосіб стратегічні альянси виконують функцію механізму, який долає ринкові обмеження та формує синергію, що недосяжна у межах автономної діяльності окремої компанії. У межах теорії інтелектуального забезпечення стратегічні альянси пояснюються потребою в обміні знаннями та інтелектуальними активами. У цьому підході альянс розглядається як організаційний механізм, що сприяє трансферу технологій, прискорює обмін інформаційними ресурсами та скорочує інноваційний цикл. За наявності доповнювальних знань співпраця створює синергетичний ефект, який забезпечує швидке впровадження інновацій і підвищення ринкової вартості підприємств. Якщо ж доступ до знань є асиметричним, виникає ризик їхнього одностороннього привласнення, що здатне спричинити зростання трансакційних витрат та ослаблення стабільності партнерських відносин. З огляду на це, теорія інтелектуального забезпечення акцентує на важливості розроблення ефективних механізмів захисту інтелектуальної власності, належного договірного регулювання та формування довірчого капіталу між учасниками альянсу, які знижують ризики витоку критично важливих знань [119].

Порівняльний аналіз трьох теоретичних підходів свідчить, що теорія трансакційних витрат акцентує увагу на зниженні вартості координації бізнес-процесів, теорія ресурсного забезпечення пояснює формування альянсів через

прагнення до доступу до ключових виробничих активів, тоді як теорія інтелектуального забезпечення робить наголос на знаннях і технологіях як ключових джерелах конкурентних переваг. У сукупності такі підходи формують методологічну основу для дослідження альянсової коопераційної стратегії, оскільки поєднують економічні, ресурсні та інтелектуальні чинники утворення альянсів. Виходячи з цього, стратегічні альянси доцільно визначати як багатовимірну форму коопераційної взаємодії, що водночас виконує функції зниження витрат, забезпечення ресурсної бази та прискорення інноваційних процесів. Інтеграція цих підходів дає змогу комплексно оцінити як переваги, так і обмеження альянсової форми співпраці, що обґрунтовує її ключове значення у сучасних коопераційних стратегіях.

Причини, що спонукають БНП до укладання стратегічних альянсів можна розділити на зовнішні й внутрішні (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

### Причини, що спонукають БНП до укладання стратегічних альянсів

Причини	Зміст
<b>Зовнішні</b>	
<i>1</i>	<i>2</i>
Ефект монополії	Підвищення ринкової концентрації, що посилює ринкову владу учасників альянсу та створює бар'єри для нових конкурентів.
Підвищення ефективності співпраці з постачальниками	Формування додаткових важелів впливу на постачальників, що сприяє зниженню закупівельних цін через збільшення сукупного обсягу закупівель, а також створенню загрози зміни постачальника.
Спільна діяльність у сфері НДДКР	Інтеграція науково-дослідного потенціалу учасників для розробки інноваційних технологій та прискорення їхньої комерціалізації.
Укладання масштабних контрактів	Об'єднання фінансових, технічних та виробничих ресурсів для участі в реалізації великих проєктів, зокрема державних контрактів та контрактів міжнародних фінансових організацій.
Збільшення масштабів діяльності компанії	Використання синергії між відомими брендами та доповнювальними каналами збуту для розвитку міжнародної торгівлі.
Розподіл ризиків	Спільне використання ресурсів зменшує фінансові навантаження на окремі компанії та мінімізує можливі втрати у разі невдалих проєктів.
Підвищення конкурентоспроможності на ринку капіталу	Зміцнення ринкової репутації, що полегшує доступ до зовнішнього фінансування, знижує вартість позикового капіталу та підвищує фінансову стійкість.

1	2
<b>Внутрішні</b>	
Економія масштабу	Зниження витрат за рахунок розподілу постійних витрат на більше число одиниць продукції, що випускається.
Диверсифікація виробничої діяльності	Розширення доступу до нових ринків, технологій і ресурсів, що сприяє трансформації структури бізнесу, розширенню активів та підвищенню конкурентних переваг.
Оптимізація управлінських функцій	Скорочення функцій, що дублюються, та централізація управління маркетингом, логістикою та дистрибуцією для підвищення операційної ефективності.
Обмін технологічними знаннями та ноу-хау	Отримання доступу до нових технологій, методів управління та ринкової інформації без необхідності залучення зовнішніх консультантів.
Розширення ринків збуту	Використання альтернативних каналів розповсюдження продукції, що забезпечує доступ до нових географічних ринків та споживчих сегментів.

Джерело: складено автором за [17; 82; 96; 142, 149].

У науковій літературі поширеним є фазовий підхід до аналізу розвитку стратегічних альянсів, який передбачає виокремлення послідовних етапів формування та функціонування такого партнерства [82]. Основною метою цього підходу є ідентифікація ключових дій та рішень, що забезпечують стабільність та ефективність корпоративного союзу на різних стадіях його розвитку. Першою фазою є етап формування альянсу та вибору партнерів. На цьому рівні визначальними виступають три чинники: компліментарність ресурсів і компетенцій учасників, яка створює стратегічну та економічну зацікавленість у співпраці; організаційна та культурна сумісність, що означає відповідність моделей корпоративного управління, етичних норм, а також стратегічного планування; фінансово-економічна стійкість компаній, яка включає оцінку їхньої ринкової позиції, платоспроможності та наявності інших зобов'язань, здатних впливати на ефективність альянсу. Другою фазою виступає створення альянсу, що передбачає інституціоналізацію співпраці через юридичні та організаційні механізми. Важливим завданням цього етапу є забезпечення справедливого розподілу активів і балансування впливу між партнерами, аби уникнути домінування однієї зі сторін. Значну роль відіграє укладання договірних угод, які регламентують права,

обов'язки та внески учасників, забезпечують пропорційний розподіл ризиків і вигід. Не менш важливим є формування системи реляційного управління, що передбачає стратегічний контроль за виконанням домовленостей і підтриманням спільно визначених цілей. Третьою фазою є постформаційний етап, що характеризує безпосереднє функціонування альянсу. На цьому рівні визначальними стають координаційні механізми, які уніфікують управління ресурсами та синхронізують операційну діяльність партнерів. Важливим завданням є формування довірчого капіталу, що забезпечує стабільність відносин і мінімізує ризики конфліктів чи опортуністичної поведінки. У разі виникнення суперечностей вирішальне значення мають інституціолізовані процедури врегулювання спорів, здатні забезпечити швидке й ефективне реагування на потенційні розбіжності у стратегічних рішеннях. Таким чином, фазовий підхід дозволяє розглядати розвиток стратегічного альянсу як послідовний процес, у якому кожний етап формує передумови для наступного, а ефективність партнерства визначається не лише наявністю спільних ресурсів, а й якістю організаційних механізмів, що регламентують відносини між його учасниками.

Узагальнюючи підходи до визначення стратегічних альянсів, слід зазначити, що їхній розвиток часто призводить до формування більш формалізованих моделей співпраці. Однією з таких форм еволюції є спільне підприємство, яке зберігає ключові риси альянсової взаємодії, але водночас характеризується вищим рівнем інституціоналізації. На відміну від стратегічних альянсів, де координація діяльності здійснюється без створення нової організаційної структури, спільне підприємство передбачає утворення окремої юридичної особи, заснованої спільними внесками партнерів. Система утворення спільного підприємства передбачає внесення кожним учасником певного обсягу ресурсів – фінансових, матеріальних, технологічних, управлінських або інтелектуальних. Таким чином, до складу внесків може входити капітал у грошовій формі, а також нематеріальні активи: патенти, ліцензії, технології, бренди, доступ до збутових мереж, спеціалізоване обладнання чи управлінський досвід. На основі оцінки таких внесків

визначаються частки власності у статутному капіталі нового суб'єкта господарювання, що, своєю чергою, зумовлює права сторін на участь в управлінні, розподіл прибутку та покриття ризиків. Така модель дозволяє забезпечити баланс інтересів партнерів і створює чіткі правові механізми спільного управління, зафіксовані у договірних документах (установчому договорі, статуті тощо) [141, 142, 145]. З позицій теорії трансакційних витрат спільне підприємство розглядається як проміжна форма між ринком і ієрархією, що знижує ризики опортуністичної поведінки в умовах високої специфічності активів. У межах ресурсного підходу воно створює умови для поєднання доповнювальних компетенцій і технологій. З погляду теорії знанневих активів спільне підприємство сприяє трансферу технологій і ноу-хау у безпечний спосіб, мінімізуючи ризики одностороннього привласнення критично важливої інформації.

У ширшому контексті альянсових коопераційних стратегій спільні підприємства не є єдиним інструментом інституціолізованої взаємодії. До розширеного спектра альянсових моделей також належать форми часткової капітальної участі, які базуються на принципах партнерства, взаємної вигоди та збереження корпоративної автономії сторін. Вони поєднують елементи капітальної інтеграції з гнучкістю стратегічних альянсів, забезпечуючи стабільність відносин без повного об'єднання активів. Однією з таких форм є крос-акціонування, що передбачає взаємне володіння акціями компаній-партнерів для зміцнення стабільності співпраці, узгодження стратегічних цілей та зменшення ризику одностороннього розриву відносин. Цей механізм часто використовується як довготерміновий інструмент підтримання альянсового зв'язку. Така участь забезпечує обмежений вплив на стратегічні рішення без втрати незалежності сторін і часто використовується як підготовчий етап до створення спільного підприємства або як спосіб формалізації взаємних зобов'язань у межах стратегічного альянсу [174].

Таким чином, крос-акціонування, міноритарна участь і спільне підприємство можна віднести до альянсового спектра коопераційних стратегій, який поєднує

партнерську гнучкість і стабільність інституційної взаємодії. Якщо класичні альянси забезпечують лише координацію дій без об'єднання капіталу, то альянси з елементами капітальної участі створюють основу для структурної та фінансової взаємозалежності між компаніями, водночас уникаючи поглинання чи злиття. У такий спосіб ці форми займають проміжне місце між альянсами та угодами злиття і поглинання, адже поєднують механізми координації, інтеграції ресурсів і колективного управління без втрати автономії материнських компаній.

У міжнародній економічній практиці операції злиття і поглинання розглядаються як найбільш комплексна форма коопераційної стратегії, яка поряд із стратегічними альянсами виконує функцію розширення економічного потенціалу компаній. На відміну від альянсового партнерства, що передбачає співпрацю із збереженням юридичної та операційної автономії сторін, злиття і поглинання зумовлюють структурну інтеграцію бізнес-одиниць і трансформацію їхньої організаційної, управлінської та власницької конфігурації. Якщо стратегічні альянси орієнтовані на співпрацю у визначених сферах без втрати самостійності, то злиття і поглинання виступають інструментом прямої корпоративної експансії, який забезпечує контроль над активами, технологіями та ринковими позиціями компаній-учасників.

У науковій літературі поняття «злиття» і «поглинання» відображають різні, але взаємопов'язані форми корпоративної реструктуризації. Злиття зазвичай інтерпретується як економіко-організаційна процедура добровільного об'єднання двох або більше компаній у нову юридичну особу з метою консолідації ресурсів та посилення ринкових позицій. Поглинання, навпаки, означає набуття однією компанією контролю над іншою через придбання контрольного пакета акцій або активів, що може здійснюватися як у дружній, так і у ворожій формі. А. Піесс, Ч. Лі, Ч. Лін та Ч. Куо [176] трактують поглинання як процес отримання компанією контролю шляхом придбання понад 50 % капіталу іншої компанії, тоді як злиття розглядають як об'єднання двох підприємств з утворенням нової юридичної особи. У більш широкій інтерпретації, яку подають М. Малик, Ш. Ануар, Х. Хан та А. Хан

[158], злиття і поглинання становлять комплекс процесів, які охоплюють передачу контролю, корпоративну реструктуризацію, зміну управлінських механізмів і навіть силові методи захоплення. Своєю чергою Я. Гідді [114] наголошує на відмінності добровільного характеру злиття від односторонньої природи поглинання, підкреслюючи, що обидва процеси, попри різні механізми реалізації, спрямовані на формування нової корпоративної конфігурації. Узагальнення цих підходів дозволяє дійти висновку, що злиття і поглинання слід розглядати як багатовимірний феномен стратегічної експансії, у межах якого змінюється не лише структура власності та управління, а й визначаються нові траєкторії розвитку компаній. Незалежно від того, чи йдеться про симетричне об'єднання на паритетних засадах, чи про домінування однієї сторони над іншою, кінцевою метою є посилення ефективності та забезпечення довготермінової конкурентоспроможності.

Залежно від характеру та організаційно-економічних особливостей коопераційних процесів у науковій літературі та практиці виокремлюють кілька типів злиття. Горизонтальне злиття означає об'єднання компаній, що функціонують в одній галузі та виробляють аналогічну продукцію або надають подібні послуги. Воно часто супроводжується витісненням конкурентів з ринку, у тому числі із застосуванням примусових методів корпоративної експансії. Вертикальне злиття відбувається між компаніями, що належать до різних галузей, але інтегровані в єдиний виробничо-технологічний ланцюг. У таких випадках об'єднання забезпечує контроль над послідовними стадіями створення доданої вартості, хоча також може супроводжуватися застосуванням жорстких стратегій консолідації. Родове злиття передбачає кооперацію підприємств, що випускають взаємопов'язані товари або послуги, коли операція спрямована на посилення ринкових позицій шляхом синергії продукції, яка не конкурує напряму, проте задовольняє споріднені потреби споживачів. Особливе місце посідають конгломератні злиття, що охоплюють компанії з різних галузей, не пов'язаних спільними технологічними чи виробничими процесами. Їхніми головними

мотивами є розширення продуктової лінійки, вихід на нові ринки та диверсифікація бізнесу. Проте відсутність виробничої спільності у таких випадках нерідко призводить до втрати чіткого галузевого профілю, що становить специфічний ризик цього типу інтеграції. У межах конгломератних угод зазвичай виокремлюють три основні різновиди: злиття з розширенням продуктової лінії, злиття з розширенням ринку та чисті конгломератні злиття, які відрізняються повною відсутністю спільних виробничих чи комерційних зв'язків між компаніями [36, 111].

Окремий напрям досліджень присвячено механізмам реалізації операцій злиття і поглинання, які можуть здійснюватися у різних формах залежно від рівня контролю та стратегічних цілей. Одним із варіантів є поглинання з повним приєднанням активів, яке передбачає перехід усіх прав та зобов'язань компанії-об'єкта до компанії-поглинача із припиненням її юридичної самостійності. Інша форма передбачає купівлю окремих активів, коли компанія-об'єкт зберігає організаційно-правовий статус, однак втрачає частину економічного потенціалу на користь покупця. Найбільш поширеною практикою є придбання контрольного пакета акцій, що забезпечує покупцеві фактичний контроль над управлінням компанією-об'єктом і визначає стратегічні напрями її подальшого розвитку [114]. Придбання контрольного пакета акцій у міжнародній практиці розглядається як базовий інструмент реалізації прямих іноземних інвестицій. Такий формат інвестування передбачає фінансову участь у статутному капіталі підприємства-реципієнта із встановленням довготермінового контролю над його діяльністю, що відповідає сутнісним характеристикам прямих іноземних інвестицій як форми міжнародного руху капіталу, спрямованої на отримання управлінського впливу та участь у стратегічному прийнятті рішень [99, 128]. Угоди щодо придбання контрольних пакетів акцій забезпечують інвестору доступ до управлінських повноважень, технологічних рішень, ринкових каналів і виробничих майданчиків, що, своєю чергою, створює передумови для реалізації синергетичного ефекту та підвищення ефективності міжнародного бізнесу. Такі інвестиції можуть мати

форму повного контролю (придбання понад 50 % акцій), тим самим відбиваючи фактичне транскордонне злиття і поглинання, або міноритарної участі з правом блокування стратегічних рішень, залежно від намірів інвестора щодо ступеня кооперації. На відміну від портфельних інвестицій, придбання контрольного пакета акцій передбачає активну участь у розвитку підприємства, його реорганізації, оптимізації ланцюгів постачання, НДДКР та виході на нові ринки. Таким чином, прямі іноземні інвестиції у формі придбання контрольних пакетів акцій виступають фінансовим ресурсом для розширення бізнесу, інструментом стратегічного управління міжнародними потоками капіталу та засобом підвищення конкурентоспроможності компаній у глобальному середовищі [48, 49, 222].

Процес реалізації угод злиття і поглинання у міжнародній практиці характеризується багатоступеневістю, що охоплює кілька взаємопов'язаних фаз. Ефективність таких угод значною мірою визначається дотриманням логіки їх послідовного здійснення. Методологія, запропонована РвС [161], передбачає п'ять ключових етапів, кожен із яких має власну специфіку та завдання. Початкова стадія включає оцінку та попередній аналіз, результатом яких стає формування інформаційного меморандуму. Цей документ містить основні відомості про компанію, її бізнес-діяльність або окремі активи та дає змогу потенційним інвесторам оцінити перспективність угоди без розкриття конфіденційної інформації. За наявності зацікавлених сторін укладається угода про нерозголошення, яка гарантує конфіденційність переданих даних і створює основу для подальших переговорів. Друга фаза охоплює проведення переговорів і формалізацію намірів сторін. Якщо існує кілька потенційних покупців, формується конкуренція за актив, що впливає на остаточні умови майбутньої угоди. У випадку переговорів із одним покупцем сторони узгоджують коло питань, пов'язаних із відповідністю угоди антимонопольним вимогам, дотриманням трудового законодавства, ліцензійними обмеженнями та можливими фіскальними наслідками. Результатом цього етапу зазвичай стає підписання листа про наміри, який не має зобов'язального юридичного характеру, проте окреслює попередні

умови придбання та слугує основою для подальших домовленостей. Третя фаза передбачає проведення комплексної юридичної та фінансової перевірки, що включає аналіз правових, фінансових і податкових аспектів діяльності компанії-об'єкта. Метою є виявлення потенційних ризиків, перевірка достовірності заявленої вартості активів і визначення можливих зобов'язань. Аналіз охоплює структуру власності, статутні документи, договірні зобов'язання, трудові відносини, інтелектуальну власність та регуляторні вимоги. Ініціатором такої перевірки може виступати як покупець, так і продавець, який прагне мінімізувати ризики та пришвидшити переговорний процес. Четвертий етап включає остаточні переговори та укладення угоди. На цьому рівні визначаються фінальні умови придбання, зокрема кінцева ціна, положення щодо гарантій і відшкодування, розподіл відповідальності сторін та умови інтеграції після завершення угоди. Підписання договору купівлі-продажу акцій або активів юридично закріплює домовленості та формалізує передачу контролю. П'ята, завершальна стадія, охоплює інтеграцію та виконання зобов'язань після закриття угоди. Вона може включати передачу додаткових активів, виконання договірних умов, отримання погоджень регуляторних органів або коригування ціни продажу відповідно до положень договору. На цьому етапі відбувається інтеграція організаційних структур, координація бізнес-процесів і синхронізація управлінських систем, що має на меті досягнення синергетичного ефекту.

У науковій літературі синергетичний ефект у процесах злиття і поглинання розглядається як ключова мета і водночас головний критерій ефективності такої форми коопераційних стратегій. Його сутність полягає у тому, що цінність об'єднаної компанії перевищує суму вартостей окремих підприємств, які увійшли до нової корпоративної структури. Так, І. Ансофф одним із перших обґрунтував концепцію синергізму, відповідно до якої результат спільної діяльності кількох бізнес-одиниць здатний перевищувати ефект їхньої ізольованої роботи завдяки використанню сильних сторін кожної та зниженню ризиків. Подальші дослідження довели, що синергія є не лише економічною, а й управлінською категорією,

оскільки виникає внаслідок ефективнішого поєднання ресурсів, технологій та організаційних практик [61].

Своєю чергою, М. Сіровер [190] деталізує синергетичний ефект як приріст результативності діяльності об'єднаної компанії, що перевищує рівень, досяжний у разі функціонування підприємств окремо. Його концепція акцентує увагу на значенні доданої вартості, яка виникає завдяки інтеграції бізнес-процесів і узгодженню стратегічних орієнтирів. Український дослідник Є. Палига [25] розглядає синергію як економічну категорію, що відображає приріст доданої вартості, сформований через більш раціональне використання факторів виробництва. У цьому розумінні синергія постає інструментом посилення конкурентних переваг об'єднаної компанії, оскільки забезпечує ефективніший розподіл ресурсів і оптимізацію витрат.

Алгебраїчно синергетичний ефект може бути поданий таким чином:

$$V_{(A+B)} > V_A + V_B, \quad (1.1)$$

де  $V_{(A+B)}$  – вартість об'єднаної компанії;

$V_A$  – вартість компанії А;

$V_B$  – вартість компанії В.

У випадках, коли витрати на інтеграцію перевищують очікувані вигоди, виникає явище негативного синергізму [30]:

$$V_{(A+B)} < V_A + V_B, \quad (1.2)$$

що означає зниження ринкової ефективності об'єднаних компаній. Причинами цього можуть бути конфлікти корпоративних культур, організаційна несумісність або завищені очікування щодо економії від масштабу.

Оцінювання синергетичного ефекту у процесах злиття і поглинання не є уніфікованим методом у науковій та бізнес практиках, тому воно може передбачати використання комплексу кількісних і якісних індикаторів, що можуть відобразити

фінансові, операційні, ринкові, технологічні та організаційні зміни у діяльності компаній [20]. До кількісних індикаторів можуть належати показники динаміки доходів, чистого прибутку та вартості активів об'єднаної компанії, які дають змогу простежити масштаб фінансових результатів кооперації. Важливим показником також є ринкова капіталізація, що свідчить про зміну вартості компанії в оцінках інвесторів. Доповнює цю групу індикаторів оцінка економії витрат, яка формується завдяки усуненню дублюючих функцій та оптимізації виробничих і адміністративних процесів. Поряд із фінансовими параметрами ключове значення мають операційні індикатори, які характеризують ефективність використання ресурсів та організацію бізнес-процесів. До них можна віднести коефіцієнт завантаження виробничих активів, що відображає рівень оптимізації виробництва після об'єднання, а також скорочення витрат на постачання, яке досягається завдяки інтеграції ланцюгів постачання. Важливим показником є темп виведення нових продуктів на ринок, що свідчить про результативність спільних досліджень і розробок, особливо у випадку реалізації стратегічних альянсів. Ринкові індикатори дають змогу оцінити зміни у конкурентному становищі компаній. Зростання ринкової частки, підвищення лояльності клієнтів і зростання пізнаваності бренду свідчать про позитивний вплив інтеграції на позицію компанії у зовнішньому середовищі. Технологічні та інноваційні індикатори характеризують результативність об'єднання у сфері досліджень та розробок. Вони можуть охоплювати динаміку інвестицій у технології, кількість спільних патентів і розробок, а також темпи впровадження інновацій, що демонструють рівень технологічного синергізму. Окрему групу становлять організаційні та соціальні індикатори, які відображають ефективність інтеграції людських ресурсів і корпоративних культур. До них належать адаптація персоналу до нових управлінських структур, зниження плинності кадрів та зростання узгодженості корпоративних цінностей.

Хоча у науковій літературі синергетичний ефект найчастіше аналізується у контексті операцій злиття і поглинання, його прояви не обмежуються виключно

цим форматом коопераційної стратегії. У ширшому стратегічному вимірі синергія може виникати в межах стратегічних альянсів, де інтеграція ресурсів відбувається не через повне злиття активів, а шляхом координації окремих напрямів діяльності. У такому випадку джерелами синергії стають об'єднання технологічних компетенцій, реалізація спільних дослідницько-інноваційних проєктів та узгодження виробничо-операційних процесів. Це створює можливість підвищення ефективності навіть за умов збереження юридичної та організаційної автономії учасників партнерства.

У випадку субпідрядних угод, що мають характер виробничого партнерства з обмеженою глибиною кооперації, синергетичний ефект реалізується у відносно невеликих масштабах. Його прояви зосереджуються переважно у сфері зниження виробничих витрат завдяки спеціалізації, підвищення технологічної ефективності через вузьку експертизу субпідрядників та оптимізації ланцюгів постачання. Водночас відсутність кооперації у фінансових, управлінських та інституційних систем стримує масштаби досягнутого ефекту порівняно зі стратегічними альянсами або угодами злиття і поглинання.

Таким чином, різні форми коопераційних стратегій – від субпідрядних угод до стратегічних альянсів та операцій злиття і поглинання – відрізняються рівнем інституційної кооперації, інтенсивністю координації та масштабами прояву синергетичного ефекту. Порівняльна характеристика основних форм коопераційних стратегій наведена у табл. А.1 в додатку до цього дослідження, який дає змогу візуалізувати їх відмінності за критеріями рівня кооперації, характеру взаємодії, мети співпраці, розподілу ризиків, контролю над діяльністю тощо. З урахуванням цих особливостей, поняття «коопераційна стратегія» доцільно визначити як системний план корпоративних дій, орієнтований на середньо- та довготермінову перспективу в умовах невизначеності зовнішнього ринкового середовища, що передбачає цілеспрямовану взаємодію з іншими суб'єктами корпоративного простору з метою досягнення позитивного синергетичного результату.

### **1.3. Переваги та недоліки транскордонної корпоративної кооперації в автомобілебудуванні**

Сучасна автомобілебудівна промисловість поєднує високий рівень технологічної кооперації, складну організацію виробничих процесів та інтенсивне використання науково-технічних знань. Галузь характеризується значними інвестиціями у виробничі потужності та НДДКР, активним упровадженням цифрових технологій та автоматизації. Високий рівень конкуренції, екологічні стандарти та динамічні споживчі уподобання формують середовище постійного оновлення модельного ряду, що зумовлює підвищений попит на гнучкість, інноваційність і диференціацію [15, 53, 67]. У сучасній глобальній економіці корпоративна кооперація розглядається як один із ключових механізмів забезпечення сталого розвитку підприємств, що функціонують у висококонкурентному та технологічно динамічному середовищі. Для автомобілебудівного сектору, який характеризується високим рівнем капіталомісткості, складною виробничою структурою та швидкими темпами технологічних змін, коопераційні стратегії можуть виступати інструментом інтеграції у міжнародні ринки і водночас важливим чинником формування конкурентних переваг на довготермінову перспективу.

У попередньому підрозділі було здійснено типологізацію основних форм коопераційних стратегій – від субпідрядних угод до стратегічних альянсів і операцій злиття і поглинання. Наступним кроком є з'ясування, які переваги та недоліки притаманні цим формам у контексті функціонування капітало- та технологічно місткої галузі, якою є автомобілебудування у глобальному середовищі.

Теоретико-аналітична рамка цього підрозділу ґрунтується на трьох ключових вимірах, що відображають структурні та функціональні характеристики міжфірмової взаємодії в автомобілебудуванні:

НДДКР – як основа формування інноваційної спроможності автомобілебудівних БНП, що зумовлює потребу у спільному використанні

інтелектуальних, технологічних та фінансових ресурсів для досягнення економії від масштабу у сфері створення знань [24, 28]. Транснаціоналізація сектору – як інституційно-просторовий контекст, у межах якого коопераційна взаємодія автомобілебудівних БНП набуває стійких форм, зумовлених інтеграцією виробничих, логістичних і науково-дослідних структур у глобальні ланцюги створення вартості. Такий процес формує умови для міжнародної спеціалізації, перерозподілу функцій і посилення взаємозалежності між учасниками ринку. Ризик-менеджмент – як система управління невизначеністю та мінімізації фінансових, операційних і стратегічних ризиків, що супроводжують реалізацію інноваційних і капіталомістких проєктів, визначаючи здатність БНП зберігати стійкість у динамічному середовищі автомобілебудування [31, 33].

Зазначені виміри репрезентують взаємозв'язок між інноваційною активністю, міжнародною інтегрованістю та системою управління ризиками – трьома визначальними аспектами стратегічної ефективності корпоративної кооперації у високотехнологічній галузі автомобілебудування. Такий підхід забезпечує можливість комплексного дослідження переваг і обмежень транскордонної взаємодії в автомобілебудуванні, з урахуванням економічних, інституційних і технологічних детермінант її розвитку.

У контексті посилення глобальної конкуренції, ускладнення технологічних процесів і підвищення вимог до ефективності використання ресурсів коопераційна взаємодія забезпечує низку ключових переваг, що формують довготермінові стратегічні ефекти. Насамперед вона сприяє підвищенню результативності НДДКР: об'єднання зусиль у сфері досліджень і розробок створює умови для концентрації інтелектуальних, технологічних і фінансових ресурсів, зменшення дублювання робіт та скорочення витрат на впровадження технологічних новацій. У капіталомістких галузях, де інноваційний цикл є тривалим і дороговартісним, така співпраця дозволяє досягти ефекту масштабу, підвищити швидкість дифузії знань і забезпечити сталість інноваційного розвитку. Кооперація у сфері НДДКР також сприяє стандартизації технічних рішень, що полегшує їх комерціалізацію в

межах глобальних виробничих мереж і зменшує часові лаги між створенням інновації та її впровадженням [23].

Важливою перевагою є і поглиблення транснаціоналізації сектору, що виявляється у розширенні можливостей доступу до міжнародних ринків ресурсів, технологій і збуту. Участь підприємств у коопераційних структурах дозволяє інтегруватися у глобальні ланцюги постачання, використовуючи переваги міжнародної спеціалізації, поділу виробничих функцій та географічної диверсифікації. Така взаємодія забезпечує ефективніше використання порівняльних переваг окремих країн, сприяє узгодженню технологічних стандартів і оптимізації логістичних процесів. Кооперація формує простір взаємного обміну технологічними, управлінськими та організаційними компетенціями, що стимулює розвиток спільних платформ інновацій і поглиблює інституційну взаємозалежність учасників ринку. У цьому контексті міжфірмова взаємодія в автомобілебудуванні виступає інструментом реалізації економічних інтересів та, водночас, механізмом системної інтеграції галузі в глобальний економічний простір.

Ще однією суттєвою перевагою транскордонної кооперації є розподіл і диверсифікація ризиків, що особливо важливо для галузі автомобілебудування із високими витратами на інновації та виробництво. Кооперація дозволяє зменшити індивідуальне навантаження на кожного учасника, мінімізувати ризики невдачі окремих проєктів і підвищити адаптивність до коливань ринкової кон'юнктури. У цьому процесі формується багаторівнева система ризик-менеджменту, у якій ризики розподіляються між партнерами відповідно до їхніх ресурсних можливостей і стратегічних пріоритетів. Такий підхід покликаний підвищити стійкість коопераційних структур до зовнішніх шоків, сприяти стабільності фінансових потоків та забезпечити більш раціональному плануванню інвестиційних рішень. Зрештою, це посилює загальну фінансову збалансованість підприємств і знижує вартість капіталу для реалізації інноваційних і виробничих програм [32, 35].

Таким чином, транскордонна корпоративна кооперація у високотехнологічних і капіталомістких секторах здатна створювати багатовекторний позитивний ефект: підвищує результативність НДДКР, сприяє транснаціоналізації сектору та забезпечує розподіл ризиків. Ці чинники у сукупності формують основу стійкого розвитку автомобілебудівного сектору в умовах глобальної конкуренції та технологічної турбулентності.

Попри очевидні переваги, транскордонна корпоративна кооперація має низку обмежень, пов'язаних як із внутрішньою складністю управління спільними проектами, так і з зовнішніми інституційними чинниками. Для капітало- та технологічно містких секторів, зокрема автомобілебудування, ці обмеження можуть істотно впливати на ефективність реалізації коопераційних стратегій і знижувати очікуваний синергетичний ефект. Одним із найпоширеніших ризиків є ускладнення процесів управління НДДКР при застосуванні коопераційних стратегій. Висока ступінь технологічної взаємозалежності та спільний доступ до інноваційних рішень створюють загрозу втрати контролю над результатами досліджень, розмивання прав інтелектуальної власності або несанкціонованого поширення критично важливих знань. За відсутності чітких механізмів контрактного регулювання виникають суперечності щодо розподілу прав на результати спільних розробок, що може обмежувати подальше комерційне використання інновацій [28]. Водночас складність координації між підрозділами різних компаній уповільнює процес прийняття рішень, знижуючи гнучкість управління проектами НДДКР і збільшуючи ризик технологічного відставання в умовах динамічного розвитку галузі [14].

Не менш значущим чинником є інституційні ризики, пов'язані з транснаціоналізацією сектору. У межах транскордонних структур часто виникають культурно-організаційні розбіжності, що ускладнюють комунікацію, узгодження стандартів якості та виробничих процедур. Відмінності у правових системах, нормах корпоративного управління й адміністративних практиках різних країн можуть зумовлювати конфлікти інтересів і зростання трансакційних витрат. Крім

того, надмірна залежність від міжнародних ланцюгів постачання підвищує вразливість галузі до зовнішніх шоків – таких як політична нестабільність, зміни міжнародної торговельної політики чи порушення логістичних маршрутів. Транснаціоналізація, з одного боку, сприяє диверсифікації, але з іншого — може посилювати системні ризики, пов'язані з концентрацією критичних виробничих компонентів у певних регіонах світу.

Важливою проблемою транскордонної кооперації є також асиметрія ресурсів і впливу між партнерами, що ускладнює ефективний ризик-менеджмент. У випадках, коли одна зі сторін володіє домінуючим фінансовим або технологічним потенціалом, зростає ймовірність нерівномірного розподілу вигід і ризиків, а отже, – зниження мотивації до тривалої співпраці у слабших учасників. Така асиметрія може проявлятися у формуванні залежності від управлінських рішень головного партнера або у фактичній втраті стратегічної автономії. Крім того, спільне управління ризиками вимагає узгодження політик безпеки, страхування, фінансових гарантій і механізмів контролю, що збільшує адміністративне навантаження та витрати на координацію.

Зовнішні регуляторні фактори також можуть обмежувати потенціал коопераційних стратегій. У багатьох випадках угоди між БНП підлягають перевірці з боку антимонопольних органів, що може затримувати їх реалізацію або вимагати перегляду умов співпраці. Жорсткі вимоги до розкриття інформації, сертифікації технологій і дотримання стандартів екологічної безпеки створюють додаткові витрати та підвищують складність правового супроводу коопераційних проєктів. У результаті інституційна складність та регуляторні обмеження часто нівелюють частину економічних вигід, які очікувалися від об'єднання ресурсів і компетенцій [181].

Окрему групу ризиків становлять внутрішньоорганізаційні наслідки кооперації, що виявляються у зниженні гнучкості управлінських структур, уповільненні процесів прийняття рішень і зростанні бюрократизації. У високотехнологічних секторах це може призвести до втрати інноваційного

імпульсу та зниження здатності швидко реагувати на технологічні зміни. Крім того, у разі невдалого узгодження корпоративних культур та систем управління можливе формування латентних конфліктів, що негативно позначаються на продуктивності та ефективності спільної діяльності.

Таким чином, недоліки транскордонної кооперації в автомобілебудуванні можуть мати як внутрішню, так і зовнішню природу. Вони охоплюють ризики втрати технологічної автономії та конфіденційності результатів НДДКР, ускладнення управління багатонаціональними структурами, асиметрію ресурсів між партнерами, регуляторні обмеження та підвищення трансакційних витрат. Зазначені чинники знижують загальну коопераційну ефективність і потребують розроблення збалансованих механізмів ризик-менеджменту, здатних забезпечити гармонізацію інтересів учасників кооперації та збереження їх стратегічної стійкості у кожному окремому випадку.

У контексті типологізації, здійсненої у підрозділі 1.2, доцільно зосередити увагу на тому, як різні форми коопераційної взаємодії виявляють свої сильні сторони та обмеження. Такий розгляд у межах цього дослідження також здійснюється у трьох аналітичних вимірах – НДДКР, транснаціоналізації сектору та ризик-менеджменті, які визначають ефективність коопераційних підходів у капітало- та технологічно містких галузях.

Як було зазначено, субпідрядні угоди становлять одну з найпоширеніших форм реалізації коопераційних стратегій у сучасному бізнес-середовищі. Їх ключовою перевагою є висока гнучкість та адаптивність, що досягається завдяки можливості залучення зовнішніх виконавців для виконання спеціалізованих функцій або виробничих операцій. Такий підхід дає змогу БНП оперативно реагувати на зміни кон'юнктури, перерозподіляти ресурси та мінімізувати довготермінові зобов'язання, зберігаючи водночас фокус на основних стратегічних напрямках діяльності. У контексті НДДКР субпідрядні угоди створюють умови для раціонального використання науково-технічного потенціалу через залучення зовнішніх компетенцій без необхідності формування внутрішніх дослідницьких

структур. Передача другорядних чи допоміжних процесів спеціалізованим партнерам дає змогу компаніям концентрувати ресурси на базових технологічних напрямках, що сприяє підвищенню ефективності власних інноваційних програм. Водночас такий підхід знижує потребу у значних інвестиціях у внутрішні лабораторії чи інженерні підрозділи, оптимізуючи витрати на дослідження і розробки. Проте рівень залучення до процесів створення нових знань у межах субпідрядних відносин залишається обмеженим, що знижує потенціал накопичення власних технологічних компетенцій. З позиції транснаціоналізації сектору субпідрядні відносини виступають початковим етапом інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. Вони забезпечують вихід локальних виробників на міжнародні ринки через включення до мереж постачання провідних БНП, надаючи доступ до сучасних технологій, стандартів якості та організаційних практик. Такі відносини сприяють поширенню технологічних знань і виробничих інновацій, проте здебільшого закріплюють асиметричну структуру взаємодії, коли основні центри прийняття рішень і формування доданої вартості зосереджені у країнах базування БНП. Унаслідок цього транснаціональна кооперація на основі субпідрядних зв'язків нерідко супроводжується збереженням технологічної та фінансової залежності субпідрядників. У площині ризик-менеджменту субпідрядні угоди характеризуються поєднанням переваг гнучкості та ризиків стратегічної вразливості. Передача виробничих процесів зовнішнім контрагентам зменшує капітальні витрати й дозволяє БНП перерозподіляти ризики між кількома партнерами, однак водночас посилює залежність від надійності постачальників і стабільності логістичних каналів. Недостатня координація дій або порушення зобов'язань окремими учасниками може призвести до перебоїв у постачанні критичних компонентів, що дестабілізує всю виробничу систему. Крім того, субпідрядні відносини підвищують ймовірність витоку комерційно чутливої інформації та зменшують рівень контролю над якістю продукції, що створює додаткові операційні ризики [38]. Таким чином, субпідрядна модель кооперації забезпечує БНП значну гнучкість, скорочення витрат і можливість залучення до

глобальних ланцюгів постачання, проте має обмежений вплив на розвиток власних інноваційних компетенцій і супроводжується підвищеними ризиками залежності та втрати стратегічної автономії.

Як було зазначено, стратегічні альянси посідають проміжне місце між субпідрядними відносинами та процесами злиття і поглинання, поєднуючи риси гнучкої співпраці з елементами структурної інтеграції. Вони передбачають формалізовану взаємодію двох або більше компаній, які зберігають юридичну та організаційну автономію, але координують свої дії у визначених напрямках діяльності з метою досягнення спільних стратегічних цілей. Саме ця форма коопераційної стратегії відображає прагнення до збалансованого поєднання гнучкості та стабільності, дозволяючи учасникам інтегрувати ресурси без повної втрати самостійності. У площині НДДКР стратегічні альянси є одним із найефективніших механізмів спільного створення та комерціалізації знань. Об'єднання інтелектуальних, технологічних і фінансових ресурсів різних компаній сприяє пришвидшенню інноваційного циклу, зниженню витрат на дослідження та усуненню дублювання зусиль у розробці нових автомобілебудівних технологій. Такі альянси забезпечують обмін досвідом, спільне використання дослідницької інфраструктури та узгодження технічних стандартів, що підвищує ефективність процесів інноваційної діяльності [11]. Водночас спільне проведення НДДКР створює певні ризики: розмиття меж між власними та спільними результатами досліджень, можливість витоку конфіденційних технологічних даних і труднощі у визначенні прав на інтелектуальну власність. У контексті транснаціоналізації автомобілебудівного сектору стратегічні альянси виступають важливим інструментом інтеграції підприємств у глобальні виробничі мережі. Вони сприяють поєднанню компетенцій компаній, розташованих у різних країнах, забезпечуючи доступ до нових ринків, ресурсів і каналів збуту. Альянси формують основу для створення міжнародних виробничих і технологічних кластерів, у межах яких відбувається взаємне навчання, обмін управлінськими практиками та трансфер технологій. Такі процеси зміцнюють позиції учасників на світових ринках,

водночас сприяючи уніфікації стандартів і гармонізації регуляторного середовища. Проте зростання інституційної та культурної різноманітності у межах альянсів ускладнює координацію діяльності, підвищує трансакційні витрати та створює ризики стратегічних суперечностей між партнерами. З точки зору ризик-менеджменту, стратегічні альянси дозволяють розподілити інвестиційні, технологічні й ринкові ризики між партнерами, що особливо важливо для високовитратних інноваційних проєктів. Такий формат співпраці забезпечує взаємне страхування від невдач, підвищуючи стійкість кожного учасника до коливань ринку та невизначеності зовнішнього середовища. Однак ефективність управління ризиками значною мірою залежить від узгодженості стратегічних пріоритетів і чіткості механізмів розподілу відповідальності. У разі відсутності належної координації можливі конфлікти інтересів, нерівномірність розподілу вигід та зниження довіри між партнерами, що може нівелювати очікуваний синергетичний ефект. Таким чином, стратегічні альянси виступають проміжною формою коопераційної стратегії, яка забезпечує оптимальний баланс між інституційною автономією та коопераційними вигодами. Вони сприяють розвитку НДДКР, поглиблюють транснаціоналізацію автомобілебудівного сектору та створюють основу для ефективного ризик-менеджменту. Водночас складність координації, культурна різноманітність і потенційна асиметрія у розподілі вигід формують коло обмежень, що потребують ретельного управління з боку учасників альянсу.

Злиття і поглинання становлять найвищий рівень кооперації в межах корпоративних стратегій, оскільки передбачають об'єднання активів, ресурсів і управлінських структур кількох підприємств у єдину систему. Такий формат коопераційної стратегії забезпечує максимальний ступінь взаємозалежності між партнерами та створює передумови для глибокої реструктуризації бізнес-процесів, спрямованої на досягнення ефектів масштабу, підвищення ефективності використання ресурсів і посилення ринкових позицій. У площині НДДКР процеси злиття і поглинання мають потенціал суттєво посилювати інноваційну

спроможність компаній. Консолідація науково-дослідних підрозділів дозволяє інтегрувати різні технологічні школи, об'єднати бази знань і скоротити витрати на дублювання досліджень. Таке поєднання сприяє утворенню єдиного інноваційного середовища, у якому спільні ресурси використовуються для прискореного створення та впровадження нових технологій. Разом із тим злиття і поглинання нерідко супроводжуються тимчасовим зниженням ефективності НДДКР через потребу в узгодженні пріоритетів, стандартизації процедур і гармонізації корпоративних культур дослідницьких колективів. Існує також ризик втрати унікальних компетенцій або інноваційного динамізму, що був притаманний окремим компаніям до інтеграції. З позиції транснаціоналізації сектору злиття і поглинання є одним із найефективніших механізмів розширення глобальної присутності та зміцнення виробничої бази. Завдяки цим процесам відбувається створення багатонаціональних корпоративних структур, які об'єднують виробничі, збутові та дослідницькі підрозділи автомобілебудування в різних регіонах світу. Це дозволяє учасникам використовувати переваги географічної диверсифікації, оптимізувати розміщення виробництва, скорочувати логістичні витрати та наближати технологічні центри до споживчих ринків. Водночас така масштабна кооперація посилює залежність від глобальних ланцюгів створення вартості й потребує уніфікації стандартів управління, фінансової звітності та регуляторного дотримання в різних юрисдикціях [7]. Це підвищує складність координації та може створювати додаткові інституційні бар'єри. У контексті ризик-менеджменту злиття і поглинання мають подвійний ефект. З одного боку, вони сприяють підвищенню фінансової стійкості завдяки консолідації активів, диверсифікації джерел доходів і зростанню ліквідності. Об'єднані компанії отримують кращий доступ до фінансових ресурсів, що підвищує їхню інвестиційну спроможність і дозволяє реалізовувати масштабні інноваційні програми. З іншого боку, високий рівень кооперації супроводжується істотними ризиками: витратами на реструктуризацію, складністю управління різнорідними структурами, ймовірністю конфліктів корпоративних культур і відтоком ключових кадрів. Крім того, значну роль

відіграють зовнішні регуляторні фактори — антимонопольні обмеження, контроль з боку урядових інституцій, вимоги до прозорості операцій, які можуть затримувати реалізацію угод або знижувати очікувану економічну ефективність [6; 19; 46]. Отже, злиття і поглинання виступають найвищою формою коопераційних стратегій, що відкриває для підприємств можливість масштабної трансформації, підвищення інноваційного потенціалу та розширення участі у глобальних ланцюгах створення вартості. Однак поряд із потенційними вигодами ці процеси супроводжуються високими фінансовими, організаційними та регуляторними ризиками, які потребують системного управління в межах стратегічного ризик-менеджменту.

Можна констатувати, що коопераційні стратегії істотно відрізняються за характером взаємодії, інституційною складністю та супровідними управлінськими ризиками. Проведений аналіз трьох основних форм – субпідрядних угод, стратегічних альянсів і процесів злиття і поглинання – дає підстави стверджувати, що зі зростанням глибини кооперації посилюється масштаб потенційних переваг, а також рівень стратегічної вразливості учасників. На початковому рівні, який представлений субпідрядними угодами, переваги проявляються переважно у площині ризик-менеджменту та транснаціоналізації сектору: підприємства отримують високу гнучкість, можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, доступ до міжнародних технологій через глобальні ланцюги постачання та зниження витрат завдяки залученню зовнішніх ресурсів. Водночас така форма характеризується обмеженням залученням до НДДКР, високою залежністю від надійності партнерів, а також ризиком втрати контролю над якістю продукції та конфіденційною інформацією. На проміжному рівні, що відповідає стратегічним альянсам, переваги стають більш відчутними у трьох вимірах одночасно. У сфері НДДКР спостерігається ефект синергії завдяки об'єднанню ресурсів і компетенцій, спільному фінансуванню інновацій і прискоренню обміну технологічними знаннями. У вимірі транснаціоналізації сектору альянси можуть забезпечувати розширення виробничої та збутової

інфраструктури, а також формування міжнародних технологічних кластерів. У площині ризик-менеджменту така форма дозволяє розподіляти інвестиційні та операційні ризики між партнерами, підвищуючи стійкість до коливань зовнішнього середовища. Разом із тим стратегічні альянси вимагають постійної координації, узгодження стратегічних інтересів і захисту комерційно чутливої інформації, що створює додаткові управлінські ризики. На найвищому рівні кооперації, який реалізується через злиття і поглинання, коопераційна взаємодія набуває комплексного характеру. Переваги проявляються у вигляді масштабного ефекту на НДДКР — завдяки об'єднанню дослідницьких баз, консолідації інтелектуального капіталу та створенню єдиної інноваційної системи. У сфері транснаціоналізації сектору ці процеси сприяють формуванню багатонаціональних корпоративних структур, які забезпечують глибоку інтеграцію виробничих і збутових ланцюгів, глобальну диверсифікацію активів та підвищення ринкової влади. У вимірі ризик-менеджменту злиття і поглинання зміцнюють фінансову стійкість компаній, але водночас супроводжуються значними витратами на інтеграцію, потенційними конфліктами корпоративних культур та регуляторними обмеженнями.

Отже, зі зростанням глибини реалізації коопераційних стратегій посилюються як потенційні переваги, так і масштаби супровідних ризиків. Вибір конкретної форми кооперації має ґрунтуватися на збалансованому співвідношенні між інноваційними цілями, рівнем міжнародної інтеграції до ланцюгів постачання та здатністю ефективно управляти ризиками. Для досягнення сталого результату підприємства повинні враховувати економічні, організаційні, культурні та регуляторні чинники, що визначають успішність стратегічної взаємодії у глобальному середовищі.

У табл 1.3 узагальнено ключові орієнтири застосування різних форм коопераційних стратегій для досягнення корпоративних цілей, зокрема підвищення гнучкості, оптимізації витрат, отримання доступу до нових технологій, реалізації інноваційних проєктів, посилення ринкових позицій, зміцнення фінансової стійкості та диверсифікації діяльності.

Таблиця 1.3

## Відповідність типів коопераційних стратегій корпоративним завданням

Приклади корпоративних цілей	Найбільш відповідна коопераційна стратегія	Теоретичне обґрунтування	Основні ризики та обмеження
Підвищення гнучкості і швидке реагування на ринкові зміни та коливання попиту	Субпідрядні угоди	Забезпечують оперативну адаптацію до кон'юнктури ринку завдяки делегуванню частини функцій зовнішнім виконавцям без значних капітальних витрат.	Залежність від надійності контрагентів, обмежений контроль якості, ризик витоку комерційної інформації.
Оптимізація витрат і концентрація на ключових компетенціях		Дають змогу знизити операційні витрати, спрямувати ресурси на стратегічно важливі напрями діяльності та підвищити ефективність управління.	
Отримання доступу до нових технологій і ринків	Стратегічні альянси	Сприяють спільному використанню інноваційних ресурсів, трансферу технологій і розширенню присутності на міжнародних ринках.	Конфлікти інтересів, асиметрія ресурсів, імовірність витоку ноу-хау.
Реалізація масштабних НДДКР та інноваційних проєктів		Забезпечують синергію знань і розподіл витрат та ризиків між партнерами у процесі спільних розробок.	
Посилення ринкових позицій та нарощування ринкової частки	Злиття і поглинання	Формують централізовану систему управління ресурсами, що дозволяє швидко збільшити ринкову присутність і конкурентну силу.	Високі інтеграційні витрати, ризик невідповідності корпоративних культур, антимонопольні обмеження, зростання боргового навантаження, підвищення залежності від кон'юнктури фінансових ринків.
Зміцнення фінансової стійкості та інвестиційного потенціалу		Консолідація активів підвищує ліквідність, спрощує доступ до інвестицій і створює умови для фінансування довготермінових інноваційних програм.	
Диверсифікація діяльності та зниження ринкових ризиків		Забезпечують розширення сфер діяльності та географічну диверсифікацію, що підвищує стійкість до зовнішніх шоків.	

Джерело: складено автором

Із табл. 1.3 видно, що перехід форм коопераційних стратегій демонструють поступове зростання рівня інституційної взаємодії та складності управління у міру переходу від операційних до стратегічних форматів співпраці. Зі зміною глибини кооперації змінюється характер її впливу на ключові напрями діяльності підприємств – інноваційний розвиток, транснаціоналізацію виробництва та систему управління ризиками. Підвищення ступеня кооперації забезпечує зростання ефективності використання ресурсів, поглиблення науково-дослідної взаємодії та розширення міжнародної присутності, проте одночасно супроводжується зростанням трансакційних витрат, організаційної складності та ризикового навантаження. Таким чином, вибір форми коопераційної стратегії має базуватися на досягненні балансу між інноваційними цілями, масштабом міжнародної інтеграції та допустимим рівнем стратегічної вразливості підприємства.

### **Висновки до розділу**

У сучасному глобалізованому економічному середовищі коопераційні стратегії розглядаються як один із ключових механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Кооперація у цьому контексті постає складним системним процесом взаємодії економічних суб'єктів, у межах якого свідомо та добровільно поєднуються зусилля, ресурси, компетенції та інтелектуальний капітал для досягнення взаємної вигоди. Стратегія, своєю чергою, розуміється як комплекс довготермінових управлінських рішень, що забезпечують адаптацію організації до змін зовнішнього середовища та ефективне досягнення поставлених цілей. Поєднання цих підходів дозволяє визначити коопераційну стратегію як системний план корпоративних дій, орієнтований на середньо- та довготермінову перспективу в умовах невизначеності зовнішнього ринкового середовища, що передбачає цілеспрямовану взаємодію з іншими суб'єктами корпоративного простору з метою досягнення позитивного синергетичного результату.

У результаті проведеного теоретико-методологічного аналізу встановлено, що коопераційні стратегії становлять один із ключових напрямів стратегічного управління підприємством поряд з автономними стратегіями розвитку. Аналіз показав, що вони можуть реалізовуватися у трьох основних формах, які відрізняються глибиною кооперації та масштабами управлінських і фінансових ризиків. Субпідрядні угоди характеризуються низьким рівнем взаємозалежності сторін і високою гнучкістю. Водночас вони обмежують контроль над якістю, створюють залежність від надійності партнерів і підвищують ризики витоку комерційної інформації. Стратегічні альянси як поглиблена форма кооперації забезпечують об'єднання ресурсів і компетенцій, доступ до нових ринків і технологій, а також розподіл витрат і ризиків. Разом із тим вони супроводжуються складністю управління та координації, загрозою конфліктів інтересів і небезпекою розкриття критично важливих знань. Найвищою формою коопераційних стратегій є операції злиття і поглинання, які можуть забезпечити найбільший потенціал синергетичного ефекту завдяки консолідації фінансових, виробничих і технологічних ресурсів. Проте їхня реалізація пов'язана зі значними витратами, ризиком невдалих інтеграційних процесів, конфліктами корпоративних культур і регуляторними обмеженнями.

У межах проведеного аналізу особливу увагу приділено феномену синергії, яка визначається ключовим мотивом застосування коопераційних стратегій. Було виявлено, що масштаби синергетичного ефекту варіюються залежно від форми кооперації: злиття і поглинання створюють найбільший потенціал синергетичного ефекту, але водночас супроводжуються найвищими витратами й ризиками; стратегічні альянси формують помірний синергетичний ефект за умов збереження організаційної автономії учасників; субпідрядні угоди забезпечують локалізований результат, який проявляється переважно у сфері операційної ефективності.

Узагальнення результатів теоретико-методологічного аналізу дозволило сформулювати низку практичних рекомендацій щодо вибору коопераційної стратегії залежно від поставлених корпоративних завдань. У випадках, коли

ключовим є оперативне реагування на зміни середовища, оптимізація витрат або залучення вузької спеціалізованої експертизи, доцільним є застосування субпідрядних угод. Для реалізації інноваційних проєктів, освоєння нових ринків і розподілу ризиків ефективною є форма стратегічного альянсу. Для масштабних трансформацій, зміцнення фінансової позиції та диверсифікації діяльності найбільш адекватним інструментом виступають злиття і поглинання. Таким чином у першому розділі даного дисертаційного дослідження було продемонстровано, що коопераційні стратегії слід розглядати як багатогранний інструмент стратегічного управління, рішення про застосування якого повинно базуватися на системному аналізі внутрішніх ресурсів підприємства, характеристик зовнішнього середовища та довготермінових цілей розвитку. Отримані результати теоретичного аналізу створюють науково-методологічну основу для подальшого поглибленого дослідження практики застосування коопераційних стратегій і комплексної оцінки їх ефективності в реальних економічних умовах.

## РОЗДІЛ 2

### ВИДИ КООПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ БНП АВТОМОБІЛЕБУДІВНОГО СЕКТОРУ

#### **2.1. Виробничо-збутова поліцентричність як ключовий чинник формування коопераційних стратегій в автомобілебудуванні**

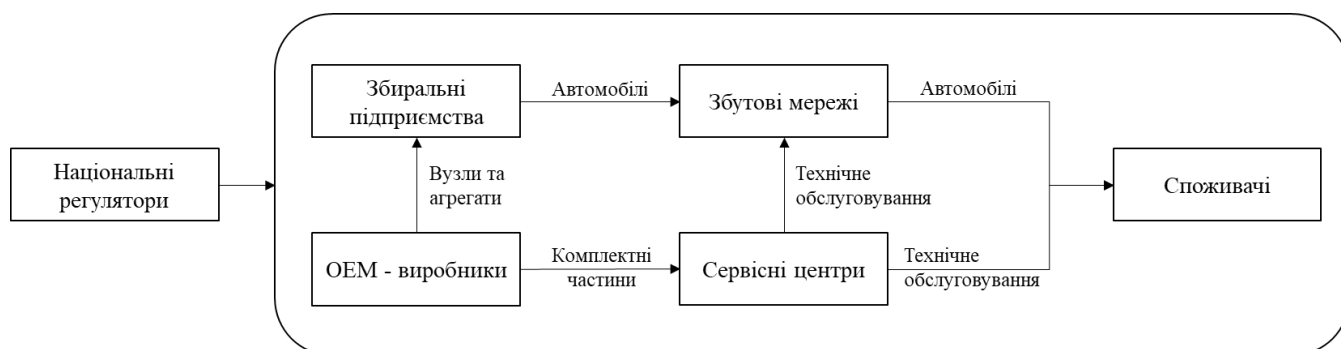
Автомобілебудівна промисловість відіграє вагомую роль у світовому господарстві, маючи значний вплив на економічний та технологічний розвиток суспільства. Вона стимулює активне зростання суміжних галузей, що забезпечують увесь ланцюг виготовлення технічно складного продукту - автомобілю. Ця галузь світової економіки охоплює широке коло компаній, які здійснюють проектування, розробку, виробництво, маркетинг та збут автомобілів, і водночас відзначається високим рівнем глобалізації. Подібно до інших провідних промислових секторів, автомобілебудування постійно зазнає впливу мінливого ринкового середовища, яке формується під впливом коливань фінансового ринку, трансформації споживчих настроїв та зростання конкуренції.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває поліцентричний характер автомобілебудівної промисловості. Виробництво зосереджене у кількох провідних світових кластерах – США, Європейському Союзі та Великій Британії, Китаї, Японії, Південній Кореї та Індії, – що зумовлює багатовекторність міжнародних ланцюгів створення доданої вартості та постачання. Паралельно формується поліцентрична структура попиту: традиційні ринки збуту, представлені США, Європою та Японією, демонструють високий рівень насиченості, тоді як нові центри, зокрема Китай, Індія та Південна Корея, забезпечують динамічне зростання. У сукупності ці чинники формують складне конкурентне середовище, у якому ефективна діяльність БНП потребує значних капіталовкладень у постійне оновлення модельного ряду та технологічну модернізацію виробництва.

У практиці міжнародного бізнесу припускається, що саме поліцентрична структура виробництва та збуту створює об'єктивні передумови для активного

застосування коопераційних стратегій [173]. Підприємства, які прагнуть забезпечити доступ до технологій, ресурсів та ринків збуту, часто змушені вибудовувати різні форми співпраці з іншими учасниками глобальної автомобілебудівної системи. Водночас ефективність таких стратегій не є заданою наперед і потребує додаткового аналізу в контексті функціонування автомобільного сектору на різних ринках. Подальший виклад у цьому підрозділі зосереджуватиметься на аналізі виробничої та збутової поліцентричності автомобілебудівного сектору через подання ключових кількісних показників виробництва та реалізації автомобілів у розрізі основних регіонів – Китаю, ЄС та Великої Британії, країн Північної Америки (USMCA), Японії, Індії, Південної Кореї та інших центрів, а також охарактеризовано умови їхнього розвитку в секторі автомобілебудування та споживання.

Схематична модель системи взаємовідносин учасників автомобілебудівного сектору демонструє ключові зв'язки між основними суб'єктами галузі (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Система відносин учасників автомобілебудівного сектору**

Джерело: розроблено автором

Центральне місце у цій системі займають збиральні підприємства провідних автомобілебудівних підприємств, які виконують завершальний етап створення автомобілів. Їхня діяльність зосереджена на інтеграції вузлів та агрегатів, що надходять від спеціалізованих виробників, у готовий автомобіль. Такі підприємства також здійснюють контроль якості, оптимізацію виробничих циклів, виготовлення кузовних деталей та елементів інтер'єру, фарбування та підготовку логістичних упаковок. Завдяки глобальній мережі виробничих ліній вони мають змогу адаптувати продукцію до локальних ринкових умов і скорочувати логістичні

витрати. Сучасна виробнича діяльність базується на впровадженні інноваційних технологій, зокрема робототехніки, штучного інтелекту та концепції «розумного виробництва», що підвищує продуктивність і гнучкість виробничих процесів. Вагомим елементом системи є компанії, що спеціалізуються на виробництві оригінального обладнання – OEM. Вони виготовляють ключові вузли та агрегати – трансмісійні системи, гальмівні механізми, силові приводи, системи контролю викидів – які є невід’ємними складовими кінцевого продукту. OEM беруть активну участь у проєктно-інженерних розробках відповідно до специфікацій автомобілебудівних БНП. Збутові мережі формують наступний рівень взаємозв’язків і забезпечують просування продукції до кінцевого споживача. До їхньої структури належать дилерські центри, автосалони та електронні платформи, які виконують функції маркетингової підтримки, організації рекламних кампаній та забезпечення належного рівня клієнтського сервісу. Саме від ефективності збутових каналів значною мірою залежить результативність продажів і ринкова репутація автомобільних брендів. Особливе місце у системі займають сервісні центри, що забезпечують післяпродажне обслуговування і виступають важливим чинником підтримки лояльності споживачів. Вони виконують технічне обслуговування автомобілів із застосуванням спеціалізованого обладнання та кваліфікованого персоналу. Сервісні центри тісно співпрацюють зі збутовими мережами, споживачами та OEM, отримуючи від останніх комплектні частини і тим самим продовжують ланцюг створення доданої вартості. Наступною ланкою системи виступають споживачі, чії вимоги та очікування визначають стратегічні пріоритети виробників. Важливим чинником функціонування всієї системи є діяльність національних регуляторів, які встановлюють нормативно-правові рамки автомобільного виробництва. Вони здійснюють контроль за дотриманням стандартів безпеки та екологічних норм, регламентують сертифікацію продукції та виробничі процеси. Таким чином формується інституційне середовище, яке визначає правила гри для всіх учасників автомобільного сектору, впливає на

конкурентоспроможність підприємств та задає параметри розвитку ринкових відносин.

Викладена вище модель системи взаємовідносин учасників автомобілебудівного сектору дає змогу окреслити внутрішню логіку функціонування галузі та визначити ключові ролі її учасників. Структура виробничо-збутових відносин становить лише одну площину функціонування автомобілебудівної галузі, тоді як у глобальному вимірі вона розвивається під впливом складних економічних і технологічних трансформацій. На світовому рівні автомобілебудівна галузь змушена формувати нові підходи до організації бізнес-процесів під впливом трансформації попиту, умов пропозиції та фінансової кон'юнктури. Згідно з аналітичними матеріалами міжнародної консалтингової компанії McKinsey & Company, автомобілебудівні БНП дедалі більше усвідомлюють необхідність раннього прогнозування ринкових трендів і розробки перспективних бізнес-моделей, що охоплюють як виробничу, так і збутову складову діяльності [97]. У цьому контексті визначаються кілька стратегічних напрямів, що формують нову архітектуру розвитку світового автомобільного сектору. Важливим чинником виступає вплив процесів урбанізації та зовнішніх соціально-економічних детермінант на розвиток галузі. Зростання масштабів міських агломерацій обумовлює необхідність створення компактних і маневрених транспортних засобів, а посилення екологічних вимог стимулює розвиток електричних і гібридних автомобілів, енергоефективних технологій та інтелектуальних систем управління мобільністю [15]. Виробники змушені також враховувати демографічні зрушення, коливання цін на енергоносії та політичну й економічну нестабільність на ринках, що розвиваються. Не менш значущою є оптимізація організаційних моделей та інвестицій у НДДКР. У швидкозмінному конкурентному середовищі компанії повинні вдосконалювати організаційні структури й одночасно розробляти універсальні технологічні рішення, спрямовані на електрифікацію транспорту, підвищення енергоефективності та безпеки. Одним із перспективних інструментів вважається так званий «двошвидкісний» підхід до

НДДКР, за якого довготермінові проєкти з розробки фундаментальних технологій поєднуються з короткотерміновими циклами вдосконалення програмного забезпечення та бізнес-рішень. Така модель дозволяє автовиробникам одночасно підтримувати стабільність технологічної бази та забезпечувати оперативне реагування на ринкові зміни. Актуальною стає й диференціація продуктів і послуг, що зумовлена тенденціями уніфікації автомобільних платформ і технологій. Для збереження конкурентоспроможності компанії переходять від моделі постачальника стандартних транспортних засобів до моделі постачальника інтегрованих мобільних рішень. У цьому напрямі особливу увагу приділяють цифровізації користувацького досвіду, розвитку клієнтоорієнтованих сервісів, а також централізованому управлінню автопарками, що відкриває нові можливості у сфері продажів у корпоративному секторі і післяпродажного обслуговування. Крім того, висока конкуренція на світовому ринку стимулює посилення співпраці між автовиробниками. Укладення партнерства дозволяє скорочувати витрати завдяки спільним інвестиціям у розробку електромобілів та автономних транспортних систем, формувати спільні стандарти у взаємодії з регуляторними органами, а також координувати інформаційні кампанії для просування нових технологій.

Узагальнюючи, можна зазначити, що стратегічна кооперація та партнерство поступово перетворюються на ключовий інструмент підвищення економічної ефективності у глобальній автомобілебудівній галузі. Для більш ґрунтовного розуміння цих процесів необхідним є аналіз географічного розподілу виробництва та збуту автомобілебудівної продукції, а також характеристика сучасних ринкових умов у провідних регіональних центрах. Для ілюстрації регіональних особливостей розвитку глобального автомобільного виробництва доцільно використати статистичні дані, що відображають його динаміку та географічну структуру. Узагальнені показники обсягів виробництва автомобілів у провідних регіонах світу, сформовані автором на основі офіційної звітності ОІСА (табл. 2.1, рис. Б.1).

Як свідчать наведені дані, впродовж аналізованого періоду кожен регіон продемонстрував власні темпи відновлення та особливості адаптації до кризових

умов, проте глобальна пандемія COVID-19 у 2020 році суттєво вплинула на обсяги виробництва транспортних засобів у всіх регіонах світу.

Таблиця 2.1

**Географічний розподіл виробництва транспортних засобів у 2019-2023 рр., од.**

Центри автомобільного виробництва	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023/2019
Китай	25 750 650	25 225 242	26 121 712	27 020 615	30 160 966	17,13 %
ЄС + ВБ	17 715 786	13 570 077	12 929 056	13 608 762	15 344 611	-13,38 %
Регіон USMCA	16 822 606	13 374 404	13 467 065	14 795 419	16 166 628	-3,90 %
Японія	9 684 507	8 067 943	7 836 908	7 835 519	8 997 440	-7,09 %
Індія	4 524 366	3 381 819	4 399 112	5 457 242	5 851 507	29,33 %
Південна Корея	3 950 614	3 506 774	3 462 404	3 757 049	4 243 597	7,42 %
Інші регіони	13 409 636	10 312 311	11 788 318	12 355 770	12 781 850	-4,68 %
<b>Світове виробництво</b>	<b>91 858 165</b>	<b>77 438 570</b>	<b>80 004 575</b>	<b>84 830 376</b>	<b>93 546 599</b>	<b>1,84 %</b>

Джерело: складено автором за даними [133].

Безперечним лідером у світовому виробництві транспортних засобів залишається Китай, який за п'ятирічний період збільшив обсяги виробництва (17,13 %). Європейські автовиробники (країни ЄС та Велика Британія) зіткнулися зі значним спадом (-13,38 %), аналогічні тенденції зафіксовано в регіоні USMCA (-3,90 %) та Японії (-7,09 %). Водночас Індія та Південна Корея продемонстрували позитивну динаміку (29,33 % і 7,42 %, відповідно). У цілому за п'ятирічний період світове виробництво транспортних засобів зросло (1,84 %), що свідчить про відносну стійкість галузі, незважаючи на регіональні коливання.

Аналіз дозволяє виокремити низку географічних тенденцій розвитку автомобілебудівного сектору. Домінування Китаю на глобальному ринку стає дедалі очевиднішим завдяки системному збільшенню його частки у світовому масштабі. Індія та Південна Корея демонструють динаміку швидкозростаючих ринків, здатних істотно вплинути на глобальну конкурентну конфігурацію в середньотерміновій перспективі. Інші регіони, попри відсутність різких змін, продовжують відігравати вагомий роль у світовому виробництві в агрегованому

вимірі. Особливої уваги заслуговує аналіз регіональних особливостей відновлення після пандемії. Китай та Індія демонструють найшвидші темпи зростання, що свідчить про їхню здатність мобілізувати ресурси для подолання глобальних викликів. Негативна динаміка виробництва в ЄС та Японії вказує на наявність структурних проблем, тоді як незначний спад у регіоні USMCA може пояснюватися стабілізацією попиту та частковою релокацією виробничих ліній до інших центрів.

З метою комплексної оцінки стану глобальної автомобілебудівної промисловості доцільним є подальший аналіз динаміки продажів автомобілів на світових ринках (табл. 2.2, рис. Б.2).

Таблиця 2.2

### Географічний розподіл продажів транспортних засобів у 2019-2023 рр., од.

Центри автомобільного збуту	2019	2020	2021	2022	2023	Зміна 2023/2019
Китай	25 796 931	25 311 069	26 314 263	26 863 745	30 093 698	16,66 %
ЄС + ВБ	17 595 367	13 414 787	13 413 959	12 602 229	14 422 776	-18,03 %
Регіон USMCA	20 824 602	17 445 480	18 160 147	16 927 732	19 187 705	-7,86 %
Японія	5 195 216	4 598 615	4 448 340	4 201 320	4 779 086	-8,01 %
Індія	3 816 858	2 938 575	3 759 398	4 725 560	5 079 985	33,09 %
Південна Корея	1 795 134	1 905 972	1 734 581	1 683 657	1 749 729	-2,53 %
Інші регіони	17 041 150	14 054 064	15 807 732	15 866 851	17 411 689	2,17 %
<b>Світовий ринок</b>	<b>92 065 258</b>	<b>79 668 562</b>	<b>83 638 420</b>	<b>82 871 094</b>	<b>92 724 668</b>	<b>0,72 %</b>

Джерело: складено автором за даними [133].

Як показують дані табл. 2.2, динаміка продажів транспортних засобів у 2019–2023 рр. відображає глобальні виклики, пов'язані з пандемією COVID-19, та відповідну різну здатність окремих регіонів адаптуватися до кризових умов. Загалом світовий ринок за п'ятирічний період продемонстрував незначне зростання на 0,72 %, проте географічна структура продажів зазнала істотних трансформацій. Китай зберіг позиції провідного ринку збуту, забезпечивши зростання обсягів продажів (16,66 %). Це свідчить про посилення його ролі у глобальній системі автомобільної торгівлі та підтверджує тенденцію до зміцнення

позицій країни як основного центру світового автомобілебудування. Індія продемонструвала ще більш виражене зростання (33,09 %), що вказує на формування цього регіону як одного з ключових драйверів розвитку глобального попиту в середньотерміновій перспективі. У той самий час традиційні ринки демонструють негативну динаміку: у ЄС та Великій Британії (-18,03 %), у регіоні USMCA (-7,86 %) та в Японії (-8,01 %). Південна Корея зафіксувала незначне скорочення (-2,53 %), що свідчить про відносну стабільність рівня попиту, але також і про обмеженість можливостей для його зростання. У групі «інші регіони» спостерігається помірний приріст (2,17 %), що може відбивати поступове зростання ролі ринків Південно-Східної Азії, Латинської Америки та Африки у світовій структурі попиту.

Таким чином, аналіз продажів підтверджує тенденцію до географічного перерозподілу глобальних центрів попиту на транспортні засоби. Китай і Індія посилюють свої позиції як ключові ринки майбутнього, тоді як ЄС, Японія та регіон USMCA стикаються з довготерміновими структурними викликами, що потребують адаптації бізнес-моделей. Світовий автомобільний ринок загалом демонструє поступову стабілізацію після пандемічних потрясінь, хоча його регіональна конфігурація продовжує зазнавати глибоких змін. З огляду на це, у подальшому викладі здійснено аналіз особливостей кожного провідного ринку окремо, з урахуванням історичних передумов його розвитку та сучасних умов функціонування.

Як показав попередній аналіз, Китай посідає провідні позиції у світовій автомобілебудівній промисловості, формуючи найбільший моногеографічний ринок автомобілебудівної продукції у світі. Розвиток галузі в цій країні визначався власною траєкторією індустріалізації, яка нерозривно пов'язана із впровадженням коопераційних стратегій. Першим кроком на шляху становлення автомобілебудування стало створення у червні 1953 року Першого автомобільного заводу (First Automobile Works, FAW) у Пекіні. Протягом 1950 – 1960-х рр. на території Китаю було відкрито нові підприємства у Нанкіні, Шанхаї та Цзінані,

проте до середини 1980-х років виробництво легкових автомобілів залишалося незначним. Це пояснювалося обмеженими фінансовими ресурсами, централізованою економічною політикою держави та домінуванням орієнтації на виробництво комерційного транспорту, насамперед вантажівок та автобусів. Водночас створення FAW стало фундаментальним етапом у розвитку галузі, заклавши інституційне та технологічне підґрунтя для подальшого зростання. Протягом 1980 – 2020-х рр. автомобілебудівна промисловість Китаю зазнала кардинальної трансформації, значною мірою завдяки активному впровадженню коопераційних стратегій. Вирішальну роль у цьому процесі відіграли спільні підприємства, що створювалися із залученням БНП. Такі підприємства сприяли підвищенню якості автомобілебудівної продукції, інтеграції сучасних виробничих технологій, удосконаленню систем корпоративного управління. Одним із перших і водночас найбільш знакових кроків стала угода 1984 року між SAIC та Volkswagen AG, у результаті якої було створено компанію Shanghai Volkswagen Automotive Company Limited. У наступні десятиліття до співпраці з китайськими підприємствами активно долучалися такі світові виробники, як Honda Motor Co., GM, Toyota Motor Corporation, Renault - Nissan - Mitsubishi Alliance, Hyundai Motor Company, Kia Motors Corporation, Daimler-Benz AG та Ford Motor Company [18, 151, 154].

Стрімке зростання прямих іноземних інвестицій у середині 1990-х років зумовило необхідність регуляторних обмежень: у 1994 році китайський уряд установив граничну частку іноземного капіталу у спільних підприємствах на рівні 50 %. Ці обмеження діяли до 1 січня 2020 року, коли набув чинності Закон про іноземні інвестиції, який започаткував поступову лібералізацію правил. З 1 січня 2022 року Китай повністю скасував обмеження на частку іноземних інвесторів, дозволивши створювати автомобільні підприємства зі стовідсотковим іноземним капіталом [2]. Паралельно автомобілебудівна промисловість була включена до «Каталогу галузей, заохочуваних для іноземних інвестицій», що забезпечило інвесторам низку преференцій: пільгове оподаткування, звільнення від

митних зборів на обладнання, пріоритетний доступ до земельних ресурсів [2; 78]. Завдяки активній інвестиційній політиці Китай істотно зміцнив експортні позиції в автомобільному секторі. Якщо у 2018 році обсяг експорту становив близько 1 млн шт., то у 2023 році цей показник перевищив 5 млн шт. Це дозволило Китаю посісти друге місце серед найбільших експортерів автомобілів у світі, поступившись лише Японії, яка у тому ж році екпортувала близько 6 млн шт. Станом на 2023 рік ключовими зовнішніми ринками збуту для китайської автомобілебудівної продукції виступали Росія та Мексика. Зростання значення російського ринку безпосередньо пов'язане з повномасштабною війною Росії проти України, унаслідок якої більшість провідних світових виробників призупинили або повністю згорнули свою діяльність у Росії. Вивільнені ринкові ніші були зайняті китайськими компаніями, що суттєво посилило їхні позиції у цьому сегменті. Мексика, своєю чергою, стала одним із головних напрямів експорту завдяки розвиненій інфраструктурі збуту та інтеграції в північноамериканські ланцюги постачання. Таким чином, Китай поступово закріплює позиції в обох розрізах: як найбільший внутрішній ринок та як глобальний експортер автомобілебудівної продукції [50, 56]. Особливою точкою зростання китайського автомобільного виробництва стали електромобілі. У цьому сегменті як міжнародні гравці (Tesla Inc., Toyota Motor Corporation, Jaguar Land Rover Automotive PLC), так і національні компанії (NIO Inc., Li Auto Inc., Xpeng Inc.), використовуючи різні форми коопераційних стратегій із міжнародними партнерами, забезпечили лідерство Китаю у сфері електричної мобільності. З 2022 року Китай утримує близько 35 % світового експорту електромобілів, що стало ключовим чинником посилення його позицій у глобальному автомобільному балансі [127]. На сучасному етапі у китайському автомобільному секторі спостерігається зміна парадигми міжнародної співпраці. Якщо раніше китайські компанії переважно переймали іноземні технології, то на сучасному етапі світові автовиробники прагнуть укласти партнерства з китайськими компаніями, насамперед у сферах електромобільності та програмно-визначених транспортних засобів. Показовими

прикладами є альянси Stellantis N.V. із Learmotor Technologies Ltd., Volkswagen AG із Xpeng Inc., Audi AG із SAIC Motor. Такі партнерства свідчать про високий рівень зацікавленості міжнародних корпорацій у китайських технологічних платформах. Прикладом може бути «LPEE 3.0» від Learmotor, яка дає змогу суттєво скорочувати витрати на розробку і водночас підвищувати конкурентоспроможність кінцевої продукції [85, 159].

Таким чином, сучасний розвиток китайської автомобілебудівної індустрії безпосередньо пов'язаний із застосуванням коопераційних стратегій, що формують конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Статистичні показники підтверджують цю тенденцію: у 2019 – 2023 рр. Китай продемонстрував стабільне зростання як у сфері виробництва автомобілів (17,13 %), так і у сфері продажів (на 16,66 %), що засвідчує високий рівень стійкості та стратегічної привабливості його ринку.

Автомобілебудівна промисловість є однією з провідних галузей індустрії Європейського Союзу та Великої Британії. Становлення такого сектору в регіоні відбулося на межі XIX–XX століть у Німеччині та Франції, проте перехід до масового серійного виробництва автомобілів розпочався пізніше, ніж у США, і активізувався після Першої світової війни. Перші великі центри автомобільного виробництва формувалися навколо промислових регіонів та великих міст: у Франції – Renault і Citroën у паризькому регіоні та Peugeot у Південно-Східному, у Німеччині – Opel у Франкфурті-на-Майні та Daimler-Benz у Штутгарті, в Італії – FIAT у Турині, у Великій Британії – British Leyland у Західному Мідленді та Південно-Східному регіоні. У 1920-х роках були створені додаткові центри: у Німеччині – Volkswagen у Вольфсбурзі, та BMW у Мюнхені, а також у Швеції – Volvo у Гетеборзі, які стали типовими прикладами заводів-комбінатів, що забезпечували до 75 % комплектних частин. Після Другої світової війни галузь набула яскраво вираженої експортної орієнтації, а значні трансформації у локалізації виробництва розпочалися в 1950-х роках під впливом науково-технічної революції. Масштабна серійність, спеціалізація заводів та впровадження

конвеєрних ліній істотно підвищили продуктивність. Водночас спостерігалось переміщення виробництва у країни з дешевшою робочою силою: спочатку до Іспанії, Португалії та Італії, а пізніше – до Центральної та Східної Європи (Чехія, Словаччина, Польща, Угорщина, Румунія). Після енергетичної кризи у 1970-х роках новий етап відродження розпочався у 1990-х роках, коли європейське автомобілебудування адаптувалося до процесів глобалізації та інтеграції ринків [66]. Станом на 2021 рік найбільша кількість автомобільних заводів функціонувала у Німеччині (42 од.), Франції (31 од.), Італії (23 од.) та Іспанії (17 од.). У 2023 році виробництво автомобілів у ЄС перевищило 15 млн од., що на 13 % більше порівняно з 2022 роком завдяки відновленню глобальних ланцюгів постачання після активної фази пандемії COVID-19 (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Географічний розподіл виробництва транспортних засобів серед десяти провідних центрів у Європі, 2022 – 2023 рр., од.**

#	Країна	2022	2023	Зміна 2023/2022
1	Німеччина	3 480 357	4 109 371	18 %
2	Іспанія	2 219 436	2 451 221	10 %
3	Франція	1 383 173	1 505 076	9 %
4	Чехія	1 224 456	1 404 501	15 %
5	Словаччина	982 194	1 080 000	10 %
6	Велика Британія	876 614	1 025 474	17 %
7	Італія	796 394	880 085	11 %
8	Польща	483 840	612 882	27 %
9	Румунія	509 465	513 050	1 %
10	Угорщина	441 729	507 225	15 %

Джерело: складено автором за даними [133].

У 2023 році ЄС також суттєво збільшив імпорт автомобілів: у вартісному виразі – на 34,6 % (у абсолютному значенні – на 23,7 %), тоді як експорт зріс на 12,7 % за вартістю (на 12,4 % за обсягами). Торговельний баланс залишився

позитивним із профіцитом понад 90 млрд євро [102]. Обсяг продажів у 2022 та 2023 рр. у 10 країн-найбільших ринків Європи представлений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Географічний розподіл продажів транспортних засобів серед десяти провідних центрів у Європі, 2022 – 2023 рр., од.**

#	Країна	2022	2023	Зміна 2023/2022
1	Німеччина	2 963 748	3 204 298	8 %
2	Велика Британія	1 943 572	2 263 666	16 %
3	Франція	1 926 554	2 209 102	15 %
4	Італія	1 505 052	1 794 655	19 %
5	Іспанія	958 978	1 127 868	18 %
6	Польща	517 683	576 850	11 %
7	Бельгія	431 594	555 002	29 %
8	Нідерланди	385 198	457 984	19 %
9	Швеція	329 868	341 842	4 %
10	Австрія	244 694	278 896	14 %

Джерело: складено автором за даними [133].

Провідними автомобілебудівними БНП у регіоні є Renault - Nissan - Mitsubishi, Stellantis N.V., Volkswagen AG. Розвиток автомобілебудування Європи відбувається у тісному взаємозв'язку з широким застосуванням коопераційних стратегій, що визначають конфігурацію ринку. Альянс Renault - Nissan - Mitsubishi є одним із найбільш знакових прикладів стратегічного партнерства у світовій автомобілебудівній промисловості: він об'єднує французького та японських виробників, зберігаючи їхню організаційну автономію, але водночас інтегруючи розробку платформ, технологій і глобальні збутові мережі. Stellantis N.V., утворений у 2021 році внаслідок злиття французької групи PSA та італійсько-американського концерну FCA, демонструє іншу, найвищу модель кооперації – консолідацією управління та фінансових ресурсів, що дозволило створити четвертого за величиною автовиробника світу. Водночас Volkswagen AG у 2023 році посів друге місце у світі за обсягом продажів (понад 8,9

млн автомобілів), контролюючи такі бренди, як Volkswagen, Audi, Škoda, Porsche, SEAT, Lamborghini та Bentley. Коопераційні процеси сприяли посиленню міжнародної спеціалізації та ефективності: прикладами є спільне підприємство Renault SA і Geely Holding Group Co., Ltd. (HORSE Powertrain), консорціум IONITY (BMW AG, Ford Motor Company, Hyundai Motor Company, Mercedes-Benz Group AG, Volkswagen AG), що розвиває мережу високошвидкісних зарядних станцій, та Європейський альянс з виробництва акумуляторів, спрямований на формування стійкого ланцюга постачання у сфері електромобільності [88; 182].

Таким чином, коопераційні стратегії відіграють ключову роль в адаптації європейського автомобілебудування до глобальних викликів, зокрема у процесі переходу від двигунів внутрішнього згорання до електрифікованих силових агрегатів і зростання ролі програмного забезпечення. Водночас галузь стикається зі зростанням конкуренції з боку Китаю: у 2022 році вперше обсяг експорту легкових автомобілів із Китаю (3,0 млн од.) перевищив показник Німеччини (2,6 млн од.). Це свідчить про поступове зміщення глобального центру автомобілебудівної індустрії на Схід, що створює для європейських виробників необхідність посилювати коопераційні зв'язки та інноваційний потенціал, аби зберегти конкурентоспроможність у нових умовах [34, 94].

Автомобілебудівна промисловість Північної Америки бере свій початок на початку XX століття із заснуванням компанії Ford Motor Company у 1903 році. Запровадження Г. Фордом конвеєрного методу виробництва дало змогу суттєво знизити витрати і скоротити час виготовлення автомобілів, зробивши їх доступнішими для широких верств населення. Після завершення Другої світової війни автомобілебудівна галузь регіону вступила у фазу активного зростання. Автомобіль став символом економічного успіху, що зумовило акцент на комфорті, дизайні та інноваціях. Водночас енергетична криза 1970-х років різко підвищила вартість палива, що зумовило зміщення попиту на більш енергоефективні транспортні засоби та посилення конкурентного тиску з боку японських виробників [51].

Інституційною основою інтеграції автомобільного виробництва в регіоні стали міждержавні угоди. Зокрема, Угода про автомобільну продукцію між США та Канадою 1965 року дозволила зменшити торговельні бар'єри і налагодити виробничу співпрацю між підприємствами обох країн [51]. Наступним кроком стало залучення Мексики, що створило передумови для формування у 1994 році Північноамериканської угоди про вільну торгівлю – НАФТА. НАФТА забезпечила тристоронню координацію та синергію на основі зниження мит, що, у свою чергу, сприяло зростанню прямих іноземних інвестицій у регіональну автомобілебудівну промисловість [58]. У 2018 році угоду було оновлено у формі USMCA, що набула чинності 1 липня 2020 року та передбачила жорсткіші вимоги до сертифікації, локалізації та трудового права [172].

За даними U.S. Trade Representative, у 2022 році автомобілебудівна промисловість забезпечує 22 % від загального товарообігу між США, Канадою та Мексикою, що свідчить про її стратегічне значення для економічної інтеграції регіону [210]. Крім того, Північна Америка зберігає вагомий частку на світовому автомобільному ринку: у 2023 році тут було реалізовано 19,2 млн транспортних засобів, що становить 20,7 % глобального обсягу продажів. Деталізовані показники географічного розподілу продажів наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Географічний розподіл продажів транспортних засобів країн Північної Америки, 2022 – 2023 рр., од.**

#	Країна	2022	2023	Зміна 2023/2022
1	США	14 230 324	16 009 268	13%
2	Мексика	1 134 443	1 413 921	25%
3	Канада	1 562 965	1 764 516	13%

Джерело: складено автором за даними [133].

У виробничому вимірі регіон також має значний потенціал. У 2023 році в Північній Америці було вироблено понад 16 млн од. автомобілів, що дорівнює 17 % світового виробництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Географічний розподіл виробництва транспортних засобів країн Північної Америки, 2022 – 2023 рр., од.**

#	Країна	2022	2023	Зміна 2023/2022
1	США	10 052 958	10 611 555	6%
2	Мексика	3 509 101	4 002 047	14%
3	Канада	1 233 360	1 553 026	26%

Джерело: складено автором за даними [133].

США залишаються провідним виробником (10,6 млн од.) у регіоні, тоді як Мексика та Канада продемонстрували найвищі темпи зростання – відповідно 14 % та 26 % у порівнянні з 2022 роком. Таким чином, США є другим найбільшим виробником у світі після Китаю, тоді як Мексика й Канада посилюють роль у регіональній виробничій мережі.

Коопераційні стратегії відіграють важливу роль у розвитку автомобілебудівної промисловості Північної Америки, виступаючи механізмом адаптації до структурних змін, глобальної конкуренції та технологічних зрушень. В умовах дії угоди USMCA, що стимулює локалізацію виробництва та зміцнення регіональних ланцюгів доданої вартості, кооперація між транснаціональними виробниками, постачальниками та технологічними партнерами набуває системного характеру. Серед поширених прикладів субпідрядної взаємодії особливе місце посідає модель *maquiladoras* – спеціальних виробничих підприємств у Мексиці, які працюють у режимі імпортно-експортних операцій. Компанії GM, Ford Motor Company, Volkswagen AG активно інтегрують ці виробничі потужності у глобальні ланцюги постачання, що дозволяє скорочувати витрати при збереженні контролю якості.

У сфері стратегічного партнерства прикметним є союз General Motors та Honda у розробці електромобілів і автономних систем керування — приклад довготермінового технологічного співробітництва, що забезпечує прискорення інноваційних процесів. У 2023 році було створено спільну ініціативу семи

провідних автовиробників (BMW AG, GM, Honda Motor Co., Ltd., Hyundai Motor Company, Kia Corporation, Mercedes-Benz Group AG, Stellantis N.V) для розбудови широкомасштабної мережі зарядної інфраструктури у США та Канаді [88, 170].

Історично значущими прикладами коопераційних стратегій у регіоні стали злиття Daimler-Benz AG та Chrysler Corporation у 1998 році, що стало першим трансатлантичним інтеграційним проєктом такого масштабу, а також об'єднання Fiat S.p.A. і Chrysler Group, у результаті якого було створено Fiat Chrysler Automobiles N.V., згодом інтегровано до складу Stellantis N.V. До цього переліку належать і більш сучасні приклади: придбання компанією American Axle & Manufacturing активів GKN Automotive для посилення компетенцій у сфері трансмісій та електрифікації, Stellantis N.V. стартапу aiMotive Kft., що спеціалізується на розробці технологій автономного керування; а також інвестиції Ford Motor Company в Argo AI, спрямовані на зміцнення позицій у сегменті автономного транспортування [109; 194]. Такі приклади підтверджують, що коопераційні стратегії у Північній Америці виконують подвійну функцію: з одного боку, вони забезпечують регіональну економічну синергію в межах USMCA, а з іншого – слугують інструментом формування технологічної спроможності в умовах глобальної конкуренції. Незважаючи на очікуване уповільнення темпів зростання ринку (середньорічний темп зростання у 2024 – 2028 рр. - 1,31 %), регіон зберігає позиції одного з провідних світових центрів автомобільного виробництва. Прогнозується, що до 2028 року обсяг ринку досягне 599,3 млрд дол. США, при цьому США залишаться лідером із виручкою понад 558 млрд дол. у 2024 році. Перспективи розвитку автомобілебудівної промисловості у межах USMCA пов'язані насамперед із поглибленням кооперації у сфері електромобільності та цифрових технологій, що визначатиме конкурентоспроможність регіону у довготерміновій перспективі [172].

Історія японської автомобілебудівної промисловості розпочалася у 1904 році, коли конструктор Т. Ямаха виготовив автобус із паровим двигуном. Згодом було створено перший бензиновий автомобіль. На початковому етапі розвитку

ринок Японії перебував під суттєвим впливом американських компаній Ford Motor Company та GM, які відкрили власні виробничі потужності в країні. Ситуація змінилася у 1939 році, коли японський уряд, готуючись до війни, розпочав підтримку національних виробників (Toyota, Nissan, Isuzu, Kurogane), стимулюючи випуск вантажівок і мотоциклів для потреб армії. Комерційне виробництво легкових автомобілів активізувалося лише після завершення Другої світової війни. У післявоєнний період держава відіграла визначальну роль у становленні автомобілебудівної галузі, реалізуючи політику активного протекціонізму, що передбачала надання державних субсидій, обмеження імпорту та стимулювання внутрішнього виробництва. Якщо у 1950-х роках обсяг випуску автомобілів у Японії становив лише близько 10 тис. одиниць на рік, то протягом наступних десятиліть виробництво демонструвало експоненційне зростання, перетворивши країну на одного з провідних світових виробників автомобілебудівної техніки. На тлі нафтової кризи 1970-х років японські виробники отримали конкурентні переваги завдяки високій паливній економічності автомобілів, що відкрило їм шлях на ринок США і стало початком їх глобальної експансії. На сучасному етапі свого розвитку японська автомобілебудівна промисловість залишається однією з провідних у світі, посідаючи третє місце за обсягами виробництва після Китаю та США. У 2023 році було вироблено 8,99 млн автомобілів, що на 15 % більше порівняно з 2022 роком. Галузь забезпечує понад 5 млн робочих місць і відіграє стратегічну роль у національній економіці. Водночас, починаючи з 2020 року, розвиток сектору зазнав впливу низки дестабілізуючих чинників – насамперед дефіциту напівпровідникових мікросхем і наслідків пандемії COVID-19, що зумовили тимчасове скорочення виробничих обсягів та порушення глобальних ланцюгів постачання [165].

Важливе місце у зміцненні позицій Японії посідають коопераційні стратегії. Одним із найвагоміших прикладів є альянс Renault - Nissan - Mitsubishi, який став визначальним для збереження конкурентоспроможності японського автовиробника Nissan, запобіг банкрутству та забезпечив доступ до нових

технологій. У сучасних умовах японські компанії дедалі активніше формують нові типи партнерств у сфері електромобільності та цифровізації транспортних технологій. Так, Honda Motor Co., Ltd. створила стратегічний альянс із Sony Group Corporation для спільної розробки електромобілів під брендом Afeela [54], що демонструє інтеграцію автомобільного й технологічного секторів. Іншим показовим прикладом є партнерство Toyota Motor Corporation і Subaru Corporation, у межах якого здійснюється спільна розробка електричних платформ та нових поколінь позашляховиків, орієнтованих на глобальні ринки [200].

Попри традиційно потужні позиції на світовому ринку автомобілів із двигунами внутрішнього згорання, Японія зіткнулася з технологічним відставанням у сфері електромобільності. За даними Bloomberg, протягом трьох кварталів 2022 року жоден із японських автовиробників не увійшов до топ-20 компаній світу за обсягами продажів електромобілів, що свідчить про потребу у переосмисленні стратегічних орієнтирів розвитку галузі. У цьому контексті коопераційні стратегії набувають особливого значення як інструмент прискорення інноваційного розвитку, залучення інвестицій та збереження глобальної конкурентоспроможності [80]. Водночас поширення електромобілів трансформує не лише ринкову структуру попиту, а й вимоги до виробничих процесів. Виробництво електротранспорту потребує принципово інших компонентів, матеріалів і технологічних рішень, ніж традиційне автомобілебудування, орієнтоване на двигуни внутрішнього згорання. Це означає, що японські виробники комплектних частин вимушені адаптувати свої бізнес-моделі та коопераційні стратегії до нових технологічних потреб виробників електромобілів, що стає визначальною умовою забезпечення довготермінової конкурентоспроможності та стійкості національної автомобілебудівної індустрії.

Індійська автомобілебудівна промисловість є однією з провідних галузей національної економіки, відіграючи важливу роль у макроекономічному розвитку, зайнятості та технологічному оновленні. До 1930 року Індія не мала власного автомобілебудування, і весь автотранспорт імпортувався з-за кордону.

Переломним моментом стали 1940-ві роки, коли індійські компанії Hindustan Motors і Premier Automobiles Limited розпочали складання автомобілів за ліцензіями іноземних виробників. Після здобуття незалежності у 1947 році уряд розпочав масштабну індустріалізацію, яка передбачала створення виробництв автомобільних компонентів і посилення ролі держави у розвитку галузі. Протягом 1960 - 1980-х років автомобілебудування розвивалося повільними темпами через високі митні бар'єри, що обмежували конкуренцію. У цей період домінувала національна компанія Hindustan Motors, тоді як попит переважно зосереджувався на тракторах і комерційному транспорті [52]. Ключовим етапом у розвитку індійської автомобілебудівної промисловості стало створення у 1980-х роках спільного підприємства Maruti Udyog Limited і Suzuki Motor Corporation, що стало першою масштабною коопераційною угодою між індійським урядом та іноземним автовиробником. Ця подія започаткувала перехід до моделі розвитку, заснованої на стратегічних альянсах, трансфері технологій і поступовій локалізації виробництв. Після економічної лібералізації 1991 року в Індію активно увійшли провідні світові автомобільні корпорації, серед яких Hyundai Motor Company, Honda Motor Co., Ltd., Toyota Motor Corporation, Renault Group, Ford Motor Company та інші. Більшість із них реалізовували стратегії входження на ринок через створення спільних підприємств або стратегічних альянсів із місцевими виробниками. Така модель забезпечила індійській автомобілебудівній галузі швидкий доступ до сучасних технологій, інституційних стандартів якості та глобальних ланцюгів постачання, що стало основою її подальшої транснаціоналізації [63, 148, 187].

Станом на 2023 рік Індія посідає третє місце у світі за обсягами продажів автомобілів, випередивши Японію та Німеччину. Автомобілебудівна галузь формує близько 7,5 % ВВП країни, а експортна орієнтація продовжує зростати. Структура внутрішнього ринку має специфічні риси: найбільший попит зосереджений на дво- та триколісному транспорті, що пов'язано з високою часткою молодого населення, інтенсивною урбанізацією та потребами сільських регіонів.

Водночас Індія є світовим лідером у виробництві тракторів, другим найбільшим виробником автобусів і третім – важких вантажівок [65; 131].

Значний внесок у трансформацію галузі продовжують здійснювати коопераційні стратегії. Серед найбільш знакових прикладів – придбання Tata Motors у 2008 році британських брендів Jaguar і Land Rover, що дало змогу індійському виробнику інтегрувати преміальні технології та посилити міжнародні позиції [40]. Інший приклад – стратегічна співпраця Mahindra & Mahindra з Volkswagen AG, спрямована на спільну розробку моделей і оптимізацію НДДКР [164]. Вартий уваги також альянс між Ashok Leyland Limited та Nissan Motor Co., Ltd. у сфері комерційного транспорту, який сприяв розширенню виробничої лінійки, диверсифікації продуктового портфеля та зміцненню позицій на регіональних ринках [62].

Сучасний розвиток індійської автомобілебудівної промисловості визначається державними стимулами у сфері електромобільності. Програми FAME I та FAME II, а також Національний план електричної мобільності передбачають фінансові стимули для виробників і споживачів, субсидії на електротранспорт та підтримку зарядної інфраструктури. Лише в межах програми FAME II до червня 2021 року було профінансовано понад 88 тис. електромобілів і майже 7400 електробусів [52]. Очікується, що подальше зростання індійського автомобілебудування забезпечуватиметься передусім завдяки електрифікації легкого транспорту та розширенню стратегічних партнерств між національними виробниками й міжнародними технологічними компаніями. Дерегуляція та податкові пільги для розвитку інфраструктури створюють умови для нових форм кооперації в межах «зеленої» трансформації галузі. Таким чином, коопераційні стратегії стали центральним інструментом інституційного розвитку автомобілебудівної промисловості Індії, забезпечивши її інтеграцію у глобальні виробничі мережі, розширення експортних можливостей і технологічну модернізацію сектору.

Автомобілебудівна промисловість Південної Кореї бере свій початок у 1955 році, коли підприємець Ч. Му-Сонг разом із братами створив перший корейський автомобіль. Цей технічний експеримент, заснований на перероблених запчастинах військової техніки, започаткував формування національної автомобілебудівної галузі. Важливим етапом стало ухвалення урядом у 1962 році політики підтримки вітчизняного виробництва, яка передбачала заборону діяльності іноземних автовиробників без створення спільних підприємств із місцевими компаніями. Це стимулювало розвиток національних брендів – Kia, SsangYong та Hyundai. Hyundai Pony у 1975 році стало символічною подією: це був перший повністю корейський автомобіль, призначений як для внутрішнього ринку, так і для експорту. Водночас використання ліцензійних технологій Mitsubishi ілюструвало приклади ранньої кооперації. У 1980-х роках ключовим пріоритетом для південнокорейських автовиробників стало завоювання експортних ринків, передусім США. Вихід Hyundai на американський ринок із моделлю Excel у 1986 році став проривом: попри початкові проблеми з якістю, компанія змогла швидко адаптуватися завдяки інвестиціям у вдосконалення виробничих процесів. До 1990 року експорт Hyundai до США перевищив один мільйон одиниць [72]. Фінансова криза 1997 року стала серйозним випробуванням для галузі. Kia Motors була поглинута Hyundai у 1998 році, тоді як Renault придбала 70 % акцій Samsung Motors, створивши Renault Samsung Motors. Ці процеси стали прикладами коопераційних стратегій у формі злиття і поглинання, що дозволили зберегти виробничу базу та інтегрувати нові технології. У 2002 році General Motors придбала Daewoo Motors, утворивши GM Korea, що стало ще одним показовим прикладом транснаціонального поглинання [146].

У XXI столітті автомобілебудівна промисловість Південної Кореї перейшла до моделі глобальної інтернаціоналізації, що передбачала активну експансію на зовнішні ринки та диверсифікацію виробничих потужностей. Відкриття компанією Hyundai Motor Company заводу в Алабамі (США) у 2005 році стало знаковою подією, яка засвідчила перехід до моделі локалізації виробництва

із збереженням уніфікованих корпоративних стандартів якості та управління. Корейські автовиробники послідовно нарощували міжнародну присутність як шляхом збільшення експорту, так і через створення виробничих підприємств за межами національної юрисдикції. Починаючи з 2010-х років, Hyundai Motor Group та Kia Corporation зробили стратегічний акцент на електрифікації транспорту, інвестуючи у розвиток виробництва електромобілів, акумуляторних батарей та інфраструктури зарядних станцій [150]. Станом на 2023 рік Південна Корея залишалася одним із провідних світових виробників акумуляторних елементів для електротранспорту, утримуючи значну частку глобального ринку, хоча й зберігала залежність від китайських постачальників сировини, що визначає стратегічні обмеження подальшого розвитку галузі. Таким чином, автомобілебудівна промисловість Південної Кореї розвивається на основі диверсифікованої моделі, що поєднує коопераційні стратегії, державну інституційну підтримку та технологічні інновації. Такий підхід дає змогу країні зберігати статус одного з глобальних лідерів у галузі автомобілебудування, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу в умовах глибокої структурної трансформації світового автопрому.

Після аналізу регіональних аспектів розвитку світового автомобільного ринку доцільним є перехід до корпоративного виміру, що має багатонаціональний і кросрегіональний характер. Саме корпоративна структура автомобілебудівної галузі, яка охоплює діяльність провідних БНП, дозволяє комплексно оцінити глобальні ринкові зрушення. У цьому контексті вивчення динаміки продажів найбільших автомобілебудівних компаній у 2021 – 2023 рр. дає змогу ідентифікувати ключові драйвери зростання, адаптаційні стратегії та визначити як компанії-лідери, так і виробників, що демонструють проривну динаміку (рис. Б.3).

Упродовж зазначеного періоду Toyota Motor Corporation зберігала світове лідерство за обсягами реалізації, збільшивши продажі з 10,49 млн одиниць у 2021 році до 11,23 млн у 2023 році. Подібну позитивну динаміку демонструє Volkswagen AG, що підвищив обсяг реалізації з 8,48 млн у 2022 році до 9,36 млн у

2023 році. Обидві компанії активно застосовують коопераційні стратегії, зокрема глобальні виробничі альянси, локалізацію збуту та партнерства у сфері електромобільності. Hyundai Motor Group також демонструє стабільне зростання: з 6,67 млн одиниць у 2021 році до 7,30 млн у 2023 році. Компанія розширює міжнародну присутність через стратегічні партнерства, зокрема на ринках США та Південно-Східної Азії. Stellantis N.V. зберігає стабільність із результатом 6,39 млн одиниць у 2023 році. Водночас Renault - Nissan - Mitsubishi Alliance продемонстрував зниження показників: з 7,08 млн одиниць у 2021 році до 6,03 млн у 2023 році. Одним із чинників стала вимушена реструктуризація портфеля у зв'язку з виходом Renault з російського ринку у 2022 році, що включало продаж частки в «АвтоВАЗ» та дочірній компанії Renault Russia [183].

Серед компаній із найбільш динамічним зростанням варто виділити BYD Group китайського походження, яка збільшила обсяг реалізації з 0,70 млн до 3,02 млн одиниць протягом трьох років. Такий приріст пояснюється стратегічною орієнтацією на електромобільність, розвитком внутрішніх альянсів у сфері акумуляторних технологій та розбудовою системи внутрішньої кооперації [80, 206]. Changan Automobile також демонструє позитивну тенденцію, піднявши обсяг продажів із 2,31 млн до 2,55 млн одиниць у 2021 – 2023 роках, що свідчить про поступове зміцнення позицій китайських виробників у сегменті масового транспорту [132].

Таким чином, корпоративна структура світового автомобільного ринку демонструє виразну тенденцію до зростання ваги азійських компаній. Значною мірою це пояснюється широким застосуванням коопераційних стратегій – від вертикальної інтеграції до глобальних альянсів – як інструментів технологічного прориву та географічного розширення. Традиційні ж гравці зберігають свої позиції, адаптуючи бізнес-моделі до нових умов через переорієнтацію на електрифікований транспорт і диверсифікацію виробництва у регіональному вимірі. Ці тенденції будуть предметом поглибленого аналізу у наступних підрозділах дисертаційного дослідження.

## **2.2. Субпідрядна модель взаємодії у виробничо-збутових системах автомобілебудування як базова форма кооперації**

Субпідрядна коопераційна стратегія становить базову форму коопераційної взаємодії у глобальній автомобілебудівельній промисловості. Як було визначено у першому розділі даного дисертаційного дослідження, субпідрядна коопераційна стратегія не передбачає симетричного контролю над активами або спільного володіння результатами діяльності, натомість виконує чітко окреслену функцію делегованого виробничого чи технологічного виконання. Така функціональна визначеність робить субпідряд органічною складовою архітектури глобальних виробничих мереж, де виробники кінцевої продукції координують систему постачальників різних рівнів, а OEM забезпечують виконання конкретних виробничих етапів.

Історичні витoki широкого застосування субпідрядних угод сягають другої половини ХХ століття. Упродовж 1960 – 1970-х років прискорене ускладнення конструкції транспортних засобів, посилення регуляторних вимог до безпеки й екологічності, а також зростання індивідуалізації споживчого попиту зумовили відмову автовиробників від ідеї локалізації повного виробничого циклу. Відбулася поступова спеціалізація та перехід до модульного виробництва: окремі вузли й агрегати стали проектуватися та виготовлятися сторонніми компаніями, що накопичували унікальні компетенції в нішах будування кузовів, трансмісій, електроніки, акумуляторних систем. Унаслідок цієї еволюції сформувалася сучасна багаторівнева мережа постачання, у якій субпідрядники виступають виконавцями та носіями критично важливого технологічного знання, тоді як виробники кінцевої продукції зосереджуються на системній інтеграції, продуктивній архітектурі та управлінні брендами.

Мотиви, що стимулюють автовиробників до використання субпідрядних угод, є багатовимірними та взаємопов'язаними. Економічний вимір передусім визначається прагненням знизити капітальні та операційні витрати. Запуск нової моделі потребує значних інвестицій у розробку, випробування, обладнання, а

також у забезпечення багаторічного сервісного циклу. Делегування частини операцій зовнішнім виконавцям дозволяє знизити бар'єри входу до нових ніш (зокрема, у випадку обмежених серій або окремих модифікацій), уникнути виробничого дублювання у різних регіонах та перетворити частину фіксованих витрат на змінні. Це дає змогу краще узгоджувати виробничі програми з циклічними коливаннями попиту, мінімізуючи ризик недостатнього завантаження заводів. Організаційний вимір зумовлений наміром зниження системної складності. Інтеграція десятків тисяч компонентів у межах одного транспортного засобу вимагає чітко розподіленої відповідальності, де спеціалізовані субпідрядники несуть повний процесний цикл – від проєктування модулів до їх серійного виготовлення і постачання. Технологічний вимір передбачає використання унікальних компетенцій зовнішніх компаній, які мають глибшу спеціалізацію в певних сферах, перевищуючи тим самим спроможність внутрішніх науково-дослідних підрозділів БНП. Стратегічний вимір мотивів визначається прагненням знизити ризик додаткових інвестицій у неперевірені технологічні траєкторії; у цьому контексті субпідряд стає інструментом пробного входу до нових сегментів із можливістю масштабування за позитивних результатів.

Для субпідрядної форми коопераційної стратегії показовим є приклад Magna Steyr AG & Co KG (Magna Steyr), дочірнього підприємства Magna International Inc., одного з найбільших у світі контрактних виробників автомобілів, який спеціалізується на інжинірингу, розробці та складанні транспортних засобів для провідних глобальних брендів. За даними корпоративного звіту, станом на початок 2023 року сукупний випуск компанії перевищив 3,7 млн транспортних засобів, вироблених для десяти брендів і тридцяти однієї модельної лінійки. Гнучкість виробничих ліній Magna Steyr дозволяє випускати на одних і тих самих виробничих лініях як традиційні автомобілі з двигунами внутрішнього згоряння, так і електромобілі. Поза рамками складання компанія забезпечує повний інженерний цикл – від концептуального проєктування й віртуальної валідації до побудови прототипів і серійних випробувань; виконує роль інтегратора у складних

ланцюгах постачання; впроваджує модульні рішення для електромобільності, включно з інтеграцією акумуляторних систем і електроприводів. Таке поєднання інжинірингу й масштабованого виробництва створює для замовників ефект зниження часових лагів між етапами розробки та продажем кінцевим споживачам, що є критичним у висококонкурентних сегментах [157].

Фінська компанія Valmet Automotive Plc демонструє не менш показовий шлях розвитку субпідрядних стратегій: доповнювальний вектор еволюції субпідрядника – від класичного контрактного складання до провайдера рішень для електромобільності. Тривала кооперація з Dr.-Ing. h.c. F. Porsche AG (Porsche AG) та Mercedes-Benz AG заклала основу виробничої компетентності у низько- та середньосерійних виробничих програмах, а впродовж 2010-х років компанія здійснила стратегічний поворот до розроблення та виробництва акумуляторних модулів і систем для низки замовників, зокрема Mercedes-Benz AG та АВ Volvo. Паралельно було нарощено інженерні спроможності у сфері електроніки, активної безпеки та електроприводів. Перехід від «чистого складання» до глибинної участі в електрифікації підтвердив, що субпідряд у сучасному розумінні може охоплювати повний спектр технологічних послуг і може бути каналом формування нових ключових компетенцій постачальника [89].

Попри виражену раціональність субпідрядних стратегій, історія галузі містить показові приклади матеріалізації специфічних ризиків. У випадку АВ Saab Automobile передача виробництва моделі 9-3 Cabriolet до Magna Steyr супроводжувалася низкою обмежень масштабності. Невеликий розмір виробничої програми (кілька десятків тисяч одиниць на рік) не забезпечив покриття високих постійних витрат контрактного складання; очікуваний ефект від поділу праці не реалізувався повною мірою, а фінансова стійкість АВ Saab Automobile погіршила здатність утримувати ритмічність замовлень. Внаслідок цього субпідрядна коопераційна стратегія не стала інструментом зниження витрат, а посилила навантаження на грошовий потік, що, у поєднанні з іншими чинниками, сприяло банкрутству АВ Saab Automobile у 2011 році [185].

Інший кейс – Wilhelm Karmann GmbH (Karmann) – висвітлює ризик концентрації продуктового портфеля та клієнтської бази з боку субпідрядного виконавця. Багаторічна спеціалізація Wilhelm Karmann GmbH на виробництві кабриолетів для Volkswagen AG, Ford Motor Company і Mercedes-Benz AG зробила компанію залежною від нішевого попиту. Фінансова криза 2008 – 2009 рр. призвела до різкої деградації портфеля замовлень і подальшого банкрутства компанії. Надалі її активи були інтегровані у Volkswagen AG, а окремі підрозділи було поглинуто іншими учасниками ринку: у лютому 2010 року японський виробничий майданчик Karmann придбала Magna International Inc., у листопаді того ж року Valmet Automotive Plc уклала угоду про купівлю підрозділів із виробництва дахових систем в Оснабрюку (Німеччина) та Жари (Польща), а в серпні - північноамериканські активи компанії були поглинуті Webasto Group. Таким чином, процес банкрутства та подальшого розподілу активів Karmann ілюструє застосування поглинання, що дозволило зберегти технологічні компетенції та інтегрувати їх у структуру інших виробників [215].

Досвід Tesla Inc. у період запуску Model 3 засвідчив ризики управлінської фрагментації: передача значної кількості функцій різним субпідрядникам, за відсутності достатнього інтеграційного контролю, призвела до логістичних вузьких місць, дефектності та затримок [204].

У кожному з наведених прикладів простежується чіткий причинно-наслідковий зв'язок: для АВ Saab Automobile ключовим чинником стала недостатність масштабу; для Karmann – надмірна концентрація виробничих операцій і висока циклічність попиту; для Tesla Inc. – фрагментованість управління в умовах розгалуженої мережі субпідрядників.

Сучасні тенденції посилюють значущість субпідряду як інструмента стратегічної адаптації. У блоці електрифікації дедалі частіше делегуються не лише збірні операції, а й виробництво критичних енергоємних компонентів. Volkswagen AG укладає багаторічні контракти з Contemporary Amperex Technology Limited на постачання тягових акумуляторів для широкої лінійки електромобілів,

використовуючи модель довготермінового контракування з прив'язкою до інвестиційних програм у виробничих регіонах [216]. BMW AG забезпечувала потреби у літій-іонних акумуляторах через контракти з AB Northvolt та Samsung SDI Co., Ltd, інтегруючи постачання у власну програму переходу до «зеленого» електропостачання та замикання матеріальних циклів [47]. Ключовою рисою цих співпраць є саме субпідрядний характер виробництва компонентів із чітким розподілом відповідальності за якість, логістику та ритмічність постачання.

Цифровізація автомобіля як «програмно-місткого продукту» зумовлює передачу частини інтелектуальних завдань зовнішнім спеціалізованим виконавцям. Прикладом є співпраця Mercedes-Benz AG із компанією Nvidia Corporation, яка постачає контрактну платформу для систем допомоги водієві та автономного керування, тоді як виробник зберігає контроль за архітектурою продукту та брендовою диференціацією [160]. Концерн Stellantis N.V. використовує інфраструктуру Amazon для створення хмарної екосистеми, укладаючи рамкові угоди на надання сервісів [57]. Таким чином, навіть у аспектах програмного забезпечення субпідряд зберігає ключову ознаку делегування виконання специфікацій зовнішньому субпідряднику з контрактним закріпленням параметрів якості, без передачі корпоративного контролю.

Регіоналізація виробництва, що посилилася під впливом геоекономічної нестабільності, пандемічних обмежень та дефіциту напівпровідників, актуалізує географічне переформатування субпідрядних мереж. Так, наприклад, розширення виробничої присутності Toyota Motor Company у США передбачає активне залучення локальних субпідрядників для скорочення логістичних плечей і підвищення стійкості ланцюгів постачання [80, 209]. Паралельно BMW AG розгортає програми локалізації у Мексиці, інтегруючи регіональні виробничі платформи в економічний простір зони USMCA, що дозволяє зменшувати ризики, пов'язані з перетином кордонів і валютними коливаннями [74]. У свою чергу, Volkswagen AG реалізує масштабні інвестиції в Іспанії, формуючи регіональний виробничий контур із високою часткою локальних постачальників, включно з

компонентами для електромобілів [214]. Ці приклади свідчать про посилення ролі регіональних субпідрядників у структурі глобальних виробничих систем, що є ключовим чинником забезпечення їхньої гнучкості та стійкості.

Зазначені процеси супроводжуються посиленням нормативно-регуляторних вимог. Тиск з боку інвесторів та регуляторів на прозорість ланцюгів постачання у питаннях дотримання прав людини, вуглецевого сліду, повторного використання матеріалів та безпеки даних для БНП автомобілебудівного сектору зумовлює перегляд контрактних політик. В умовах, коли репутаційні та комплаєнс-ризики можуть швидко масштабуватися на весь бренд, застосування субпідрядної коопераційної стратегії доповнюється жорсткішими аудитами, багатокритеріальним відбором постачальників і впровадженням цифрових інструментів контролю. Таке посилення вимог не зменшує привабливості субпідрядних стратегій, однак скоріше підвищує планку входу для потенційних виконавців, стимулюючи консолідацію у відповідних сегментах.

Аналіз сучасної практики дозволяє сформулювати низку умов, що визначають успішність реалізації субпідрядних коопераційних стратегій у глобальній автомобілебудівній промисловості. По-перше, критичним чинником виступає релевантний масштаб виробничої програми. Лише достатній обсяг замовлень здатний трансформувати фіксовані витрати субпідрядника у джерело конкурентної переваги для замовника. У випадку недостатнього навантаження виробничих ліній виникає ризик їхньої низької дохідності та зростання собівартості. По-друге, диверсифікація портфеля замовлень є необхідною передумовою зниження вразливості як для замовника, так і для виконавця. Досвід Karman засвідчив, що надмірна залежність від вузького продуктового сегменту і кількох ключових клієнтів створює структурну крихкість, яка у разі зовнішніх шоків може призвести до деградації бізнес-моделі та банкрутства. По-третє, управління складними мережами субпідрядників набуває не меншого значення, ніж власні виробничі компетенції. Приклад Tesla Inc. засвідчує, що за відсутності належної координації, в умовах широкого застосування субпідрядної стратегії,

навіть технологічно потужні виробники ризикують втратити контроль над ритмічністю та якістю виробничих процесів.

В управлінській площині ключове значення має якість контрактного врядування та ефективність операційного менеджменту. Формалізований розподіл функцій між сторонами доповнюється системою кількісно вимірюваних параметрів, що охоплюють показники якості, надійності та своєчасності постачання. Типовими є механізми стимулювання та санкцій, положення щодо форс-мажорних обставин, а також застосування цифрових платформ моніторингу, які у режимі реального часу відстежують ритмічність постачання, виявляють вузькі місця та дозволяють здійснювати коригування. Поєднання стандартизації процедур, що створює ефект масштабу та знижує транзакційні витрати, з гнучкістю операційної діяльності формує основу сучасних моделей субпідрядної кооперації. Не менш важливим є питання інтелектуальної власності. У випадках, коли субпідрядник здійснює інженерні розробки або створює критично важливі програмні компоненти, контрактні угоди передбачають режими ліцензування, спільного володіння результатами чи повної передачі прав. Вибір конкретної моделі залежить від ролі компонента у конкурентній диференціації кінцевого продукту. Жорсткіші умови застосовуються у випадках, коли технологічний елемент є «видимим» для споживача, оскільки ризик витоку знань може суттєво послабити позиції виробника.

Окреме значення має виробнича гнучкість. Використання універсальних виробничих ліній, стандартизованих інструментів і роботизованих систем дозволяє компаніям на кшталт Magna Steyr чи Valmet Automotive підтримувати конкурентний рівень собівартості навіть за відносно невеликих обсягів виробництва. Інвестиції у таку «гнучку інфраструктуру» забезпечують скорочення інноваційних циклів, швидку інтеграцію сторонніх підсистем і сталість довготермінових контрактних відносин.

У добу електрифікації та цифровізації формування виробничих стратегій набуває нового змістового виміру, що передбачає перегляд балансу між власним

виробництвом і залученням субпідрядників. Якщо раніше визначальним критерієм вибору була вартісна ефективність, то в сучасних умовах прийняття рішень ускладнюється впливом додаткових чинників, серед яких: політичні ризики в країнах постачання, доступність стратегічно важливих ресурсів (літію, нікелю, кобальту, рідкоземельних елементів), екологічні параметри ланцюгів постачання, а також вимоги до забезпечення кібербезпеки. Таке бачення відображає еволюцію управлінських пріоритетів від суто економічних міркувань до інтегрованої оцінки ризиків, ресурсної стійкості та технологічної безпеки виробництва. Кризові події 2020 – 2022 років, пов’язані з глобальним дефіцитом мікрочипів, продемонстрували стратегічні вразливості надмірної залежності від азійських виробників та монопольних постачальників рідкоземельних металів із Китаю. У відповідь провідні автомобілебудівні БНП почали впроваджувати багаторівневі моделі субпідряду: співпрацювати одночасно з кількома постачальниками, диверсифікувати джерела критичних компонентів і формувати власні обмежені виробничі резерви.

Таким чином, субпідрядна коопераційна стратегія виконує багатофункціональну роль, оскільки водночас слугує механізмом зниження капіталомісткості та підвищення гнучкості виробничих систем, виступає каналом швидкого доступу до інноваційних технологій і зовнішніх знань, а також формує основу для регіоналізації ланцюгів постачання, підвищуючи їхню стійкість до кризових впливів. Ефективність субпідрядної стратегії значною мірою залежить від здатності корпорацій управляти ризиками масштабу, диверсифікації та інтеграційної складності. В умовах структурного переходу до електромобільності та програмно-визначуваної архітектури автомобіля субпідряд зберігає ключове значення і може розглядатися як один із найважливіших інструментів стратегічного розвитку БНП. Його результативність посилюється завдяки цифровій простежуваності, багатокритеріальному відбору виконавців та контрактному балансуванню ризиків, що у комплексі дозволяє перетворювати субпідряд на стійкий і гнучкий інструмент довготермінового конкурентного розвитку. Також

важливою характеристикою є простота застосування такої форми коопераційної стратегії, у порівнянні з альянсами та операціями злиття і поглинання. Водночас збереження контролю за критичними технологіями та інтелектуальною власністю робить цю стратегію важливим механізмом підтримання технологічної автономії БНП, що особливо актуально у контексті зростаючих геоекономічних ризиків та конкуренції у сфері високих технологій.

Також варто зазначити, що субпідрядна модель кооперації у світовій автомобілебудівній промисловості посідає особливе місце, адже вона дозволяє започаткувати інтеграцію національних підприємств у глобальні ланцюги створення вартості. В Україні ця модель набула широкого поширення, що зумовлено вигідним географічним розташуванням на перетині транспортних шляхів Європи, наявністю кваліфікованої робочої сили та конкурентними витратами на виробництво. Субпідрядна кооперація стала важливою формою залучення країни до міжнародного ринку, створюючи можливості для розвитку окремих промислових регіонів та поступового формування національної індустріальної бази [37]. В українському контексті субпідрядної кооперації показовим прикладом є діяльність ПрАТ «Єврокар». Географічне положення підприємства (Закарпатська область) має стратегічні переваги: територія заводу безпосередньо межує зі Словаччиною та Угорщиною, що істотно полегшує логістику та інтеграцію у європейські ланцюги постачань. Будівництво заводу було розпочато 23 липня 2001 року, а вже у грудні того ж року відбувся технічний пуск виробничих ліній. Сукупний обсяг інвестицій у проєкт склав близько 250 млн доларів США, що робить його одним із найбільших інвестиційних проєктів у промисловості незалежної України. Підприємство входить до групи компаній «Атолл Холдінг», яка забезпечує організаційну та фінансову підтримку розвитку заводу. Виробничий розвиток «Єврокару» демонструє поетапне нарощування локалізаційних можливостей. Початково завод працював у форматі крупновузлового складання, проте вже у 2006 році було введено в дію другу фазу – дрібновузлове виробництво з конвеєрним монтажем автомобілів за технологіями

Škoda Auto a.s.. Подальший розвиток відбувався через інвестиції у створення власних зварювальних та фарбувальних потужностей: у 2009 – 2011 рр. реалізовано третю фазу проєкту, що включала будівництво сучасних виробничих цехів та запуск лакофарбового комплексу. Особливу увагу було приділено впровадженню передових технологій, зокрема роботизованих систем, а також високотехнологічних геометричних станцій. На потужностях «Єврокару» у різні періоди здійснювалася збірка автомобілів кількох марок. Зокрема, тут випускалися моделі Škoda (Superb, Karoq, Kodiaq), Seat (Leon, Ateca, Tarraco), Volkswagen (Polo та T6.1), а також окремі моделі KIA, орієнтовані на український ринок. Така диверсифікація модельного ряду свідчила про гнучкість виробничих потужностей і можливість адаптації підприємства до стратегій різних БНП. Якість випуску підтверджувалася відповідністю міжнародним стандартам ISO 9001 (з 2003 року) та ISO 45001 (з 2020 року), що регулярно перевірялася аудитом міжнародних компаній. Важливою складовою виробничого процесу була кадрова політика: на початкових етапах працівники проходили навчання безпосередньо на заводах Škoda Auto a.s. у Чехії, а з 2008 року на підприємстві функціонував власний навчально-методичний центр, який забезпечував підготовку персоналу вже на місці. Додатковою особливістю заводу стала орієнтація на екологічні стандарти: було впроваджено системи оборотного водопостачання, очисні споруди та енергоощадні технології, що відповідало європейським вимогам і створювало сприятливі умови для виробництва у регіоні з підвищеною екологічною чутливістю [8, 27].

Важливим напрямом субпідрядної співпраці в Україні також є виробництво кабельних систем. У цій сфері провідні позиції займає німецький концерн Leon AG, який із початку 2000-х років розгорнув діяльність у Львівській, Івано-Франківській та Тернопільській областях. Заводи компанії виготовляли кабельні мережі для провідних автомобілебудівних БНП, серед яких Volkswagen AG, BMW AG, GM, та Ford Motor Company. Виробництво в Україні виконувало трудомісткі операції, водночас залишаючись складовою частиною глобальних

ланцюгів постачання. Інтеграція у такі ланцюги диктувало високі вимоги до якості продукції та організації виробничих процесів, що в умовах українського ринку стало чинником підвищення стандартів трудової дисципліни та технологічної культури [3, 4]. Присутність Leoni AG забезпечувала створення робочих місць та сприяла впровадженню міжнародних стандартів організації праці, хоча стратегічні та інноваційні функції залишалися зосередженими у головних офісах у Німеччині [152]. У подібному форматі функціонує і японська компанія Fujikura, яка у 2016 році відкрила завод у Львові. Основною продукцією стали кабельні мережі для автомобілів Volkswagen AG під брендами Volkswagen, Audi та Porsche. Виробництво інтегрувалося у глобальні ланцюги постачань преміального сегмента автомобілебудування, що обумовило високі вимоги до якості та дисципліни виробничих процесів. Ще одним прикладом є компанія Yazaki Ukraine, яка з 2002 року функціонує у Закарпатській області [43]. Підприємство спеціалізувалося на виробництві кабельних систем для альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi. Як і у випадку з іншими компаніями, виробництво мало виразно субпідрядний характер, однак воно сприяло розвитку місцевої інфраструктури та формуванню співпраці з освітніми установами, що забезпечувало підготовку необхідних кадрів. Значну роль у виробництві автомобільних кабельних комплектних частин в Україні відіграють і підприємства компанії Kromberg & Schubert GmbH & Co. KG, Sumitomo Electric Bordnetze SE, які також ілюструють можливості субпідрядної коопераційної моделі в українських реаліях [147].

Аналіз зазначених прикладів засвідчує, що українські підприємства є важливою складовою глобальних ланцюгів постачання у сфері автомобілебудування. Їхня участь у субпідрядних формах кооперації забезпечує створення робочих місць, сприяє поширенню міжнародних стандартів організації виробництва та дозволяє поступово накопичувати виробничі й кадрові компетенції. Водночас така модель передбачає відповідно до субпідрядної коопераційної стратегії обмеження, оскільки стратегічні рішення, інноваційна діяльність та найбільш капіталомісткі процеси залишаються у материнських структурах БНП

[130]. Для України це означає, що участь у субпідрядних відносинах може розглядатися як етап у формуванні власної ролі у світовій автомобілебудівній промисловості. У перспективі подальший розвиток субпідрядних стратегій можливий за умови диверсифікації співпраці та залучення ширшого кола національних підприємств. Поряд із уже інтегрованими у глобальні ланцюги компаніями перспективними партнерами можуть стати інші вітчизняні виробники, зокрема Запорізький автомобілебудівний завод, Кременчуцький автомобільний завод та корпорація «Еталон». Розширення спектра учасників субпідрядних відносин здатне підсилити внутрішній виробничий потенціал, а також створити умови для поступового переходу України від виконання переважно трудомістких функцій до активнішої участі у процесах розробки технологій та створення високотехнологічних продуктів [8, 26].

### **2.3. Альянси автомобілебудівних підприємств як поглиблена форма кооперації**

У системі коопераційних стратегій автомобілебудівних БНП стратегічні альянси займають проміжне, але водночас ключове положення, що відображає еволюцію від базових форм взаємодії до складніших організаційних моделей, які передбачають координацію управлінських, виробничих та інноваційних ресурсів. Вони виконують роль механізму поглибленої кооперації між незалежними компаніями, створюючи передумови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення ефективності функціонування глобальних ланцюгів вартості та посилення здатності учасників адаптуватися до турбулентних змін зовнішнього середовища.

У сучасних умовах трансформації світового автомобільного сектору стратегічні альянси перетворилися на важливий інструмент досягнення довготермінових цілей розвитку. Їхній функціонал охоплює оптимізацію виробничих процесів, активізацію інноваційної діяльності, диверсифікацію ринків збуту, а також розподіл ризиків, пов'язаних із масштабними інвестиційними

проектами. Узагальнення підходів, представлених у науковій літературі, дає підстави виокремити чотири основні типи стратегічних альянсів, які найбільш чітко проявляються у практиці автомобілебудівної галузі: комплементарні маркетингові, виробничо-технологічні, допоміжні та інтеграційні.

Комплементарні маркетингові альянси формуються на основі партнерства, коли компанія-резидент надає підтримку іноземному виробникові у просуванні його продукції на внутрішніх ринках, використовуючи власні маркетингові канали, збутову інфраструктуру та консультативний потенціал. Ефективність таких альянсів є найвищою за відсутності прямої конкуренції між товарами партнерів. Водночас це обмеження часто втрачає чинність на великих та сегментованих ринках, де різниця у цінових нішах може нівелювати ризик конкуренції навіть за формальної подібності продукції. Показовим прикладом такого формату є багаторічна співпраця між румунською компанією Dacia та французьким концерном Renault. Від моменту створення Dacia у 1967 році Renault здійснював технічну та маркетингову підтримку, що забезпечило вихід румунської марки на міжнародні ринки. У подальшому, завдяки інтеграції маркетингових практик Renault, продукція Dacia спочатку утвердилася як окремий бренд, а пізніше почала поширюватися під торговельною маркою Renault. Кульмінацією цього процесу стало придбання у 1998 році Renault 100% акцій Dacia, що означало трансформацію співпраці від комплементарної до найвищої форми коопераційної стратегії [184].

Виробничо-технологічні альянси здебільшого формуються між провідними БНП та компаніями, які прагнуть здобути доступ до передових технологій або організаційних практик масового виробництва. Подібне партнерство є взаємовигідним: глобальні виробники отримують можливість диверсифікувати бізнес-моделі та розширювати ринкову присутність, тоді як молодші учасники інтегруються у світові ланцюги створення вартості, засвоюючи інноваційний досвід. Ілюстративним прикладом є співпраця концерну Daimler-Benz AG (Daimler) з компанією Tesla Inc. (Tesla), започаткована у 2009 році. Для Tesla, яка на той час не мала досвіду масштабного виробництва, ця кооперація стала

джерелом технічної експертизи, тоді як Daimler отримав доступ до унікальних технологій у сфері електромобілів. Придбавши 10 % акцій Tesla, Daimler надав необхідну підтримку, сприявши виходу компанії на ринок із першим серійним електромобілем. Попри продаж пакета акцій у 2014 році, співпраця між компаніями у сфері технологій тривала, підтверджуючи довготермінову результативність такого формату альянсу [198].

Допоміжні альянси характеризуються підвищеною гнучкістю й орієнтовані на реалізацію спільних проєктів, пов'язаних із проєктуванням або локалізованим виробництвом компонентної бази автомобілів. Вони можуть набувати як горизонтальної форми (між виробниками одного рівня), так і вертикальної (між виробником і постачальниками у межах ланцюга вартості). Привабливість допоміжних альянсів пояснюється їхньою простотою організації, адаптивністю до ринкових змін і відносно невисокими трансакційними витратами. Прикладом є співпраця між Tata Elxsi та Mercedes-Benz Research and Development India, започаткована у 2025 році, що зосередилася на створенні архітектури програмно-визначених автомобілів та інноваційних програмних рішень у сфері інтелектуальної мобільності [202]. Не менш показовим є стратегічне партнерство GM із виробником напівпровідників GlobalFoundries, що передбачає ексклюзивне виробництво мікросхем для потреб GM на підприємстві у штаті Нью-Йорк. Така модель дозволила компанії мінімізувати ризики перебоїв із постачанням критично важливих компонентів у період глобальних технологічних дисбалансів та зміцнити контрольованість ланцюгів створення вартості [117].

Інтеграційні альянси репрезентують найвищий рівень коопераційної взаємодії, що поєднує синхронізацію управлінських, виробничих і збутових стратегій без переходу до повного злиття. Вони функціонують як проміжна форма між корпоративною автономією та злиттям, дозволяючи уникати надмірних трансакційних витрат і водночас враховувати політико-економічні обмеження. Найбільш відомим прикладом такого формату є альянс Renault - Nissan - Mitsubishi. Співпраця між Renault та Nissan розпочалася у 1999

році з придбання французьким концерном 36,6 % акцій японського виробника, а у 2001 році була інституціоналізована через створення спільного холдингу Renault–Nissan. У 2016 році до нього приєдналася компанія Mitsubishi Motors, яка передала 34 % своїх акцій альянсу за 237 млрд ієн. У результаті було створено тристоронню управлінську структуру, яка консолідувала стратегічні рішення та дозволила компаніям діяти як єдиний центр [121, 124, 126]. Уже у 2017 році альянс реалізував 10,61 млн легкових і комерційних транспортних засобів, випередивши Volkswagen Group і Toyota Motors та посівши перше місце у світі за обсягами продажів. Це стало можливим завдяки стандартизації платформ, технологічних модулів і гармонізації управлінських практик, а також завдяки географічно збалансованому розміщенню виробничих потужностей у Європі, Північній Америці та Азії.

У процесі трансформації глобальної автомобілебудівної промисловості окреслюється низка ключових тенденцій, що виступають довготерміновими каталізаторами поширення стратегічних альянсів як гнучкого інструменту адаптації до змін ринкового середовища. Однією з них є зміна підходів до кооперації виробництва в умовах підвищеної нестабільності, спричиненої глобальними кризами, геополітичними ризиками та швидким технологічним оновленням. У таких обставинах альянси дедалі частіше розглядаються як ефективна альтернатива вертикальній інтеграції, адже дозволяють зберігати інституційну автономію компаній, забезпечувати розподіл ризиків та знижувати трансакційні витрати без переходу до злиття і поглинання. Це особливо проявляється у сферах електромобільності, цифрових платформ та автономного керування, де стратегічні альянси стають механізмом інтенсивного обміну технологіями [125]. Прикладом є партнерство між Honda Motor Co., Ltd та General Motors, у межах якого здійснювалась спільна розробка електричних платформ і акумуляторних технологій на основі системи GM Ultium [112]. Таке співробітництво дозволило обом компаніям скоротити витрати на НДДКР та прискорити процес комерціалізації нових моделей. Подібним чином, альянс між Stellantis N.V. та Foxconn Technology Group у сфері виробництва «розумних»

автомобільних електронних модулів сприяв створенню інноваційних рішень без необхідності інтеграції операційних процесів [192]. Таким чином, стратегічні альянси формують основу для гнучкого реагування на технологічні трансформації, забезпечують швидке масштабування інноваційних рішень на глобальному рівні та дозволяють зберігати контроль над ключовими компетенціями.

Іншою важливою тенденцією розвитку є поширення стратегії платформ, яка стає центральним елементом трансформації виробничо-інженерних моделей автомобілебудівної промисловості. Вона передбачає створення єдиної конструктивної основи, що використовується для виробництва різних моделей автомобілів, які належать до різних класів і брендів [125]. Завдяки такому підходу БНП отримують змогу істотно знизити витрати на проєктування, уніфікувати ланцюги постачання та забезпечити єдність стандартів якості. У межах стратегічних альянсів платформи використовуються спільно кількома виробниками, що дозволяє досягти ефекту масштабу. Прикладом є архітектура Common Module Family, запроваджена в альянсі Renault - Nissan - Mitsubishi [88]. Вона включає п'ять взаємозамінних модулів – силову установку, шасі, внутрішній каркас панелі приладів, передній і задній блоки – які комбінуються для створення різноманітних моделей. Інший приклад демонструє альянс Toyota Motor Corporation – Suzuki Motor Corporation: модель Suzuki Across була розроблена на основі платформи Toyota RAV4 із внесенням адаптивних змін у дизайн, що дало змогу Suzuki оперативно закріпитися у сегменті гібридних кросоверів без інвестицій у створення власної платформи [208]. Отже, платформа у межах стратегічного альянсу виконує не лише технічну функцію оптимізації, а й виступає інструментом стратегічного позиціонування партнерів на глобальному ринку.

Логічним продовженням стратегії платформ стає концепція модульного складання, яка поглиблює принципи стандартизації, взаємозамінності та ефективності у виробничо-логістичних системах сучасного автомобілебудування. Її сутність полягає у використанні готових функціональних блоків, що складаються з агрегованих вузлів та систем (трансмисій, електронних компонентів, шасі), які

інтегруються безпосередньо на фінальних етапах складання автомобіля. Такий підхід дозволяє мінімізувати виробничі витрати, скоротити тривалість виробничого циклу та підвищити гнучкість масштабування. Реалізація модульного складання є особливо ефективною у форматі стратегічного альянсу, де кілька компаній розробляють єдину модульну архітектуру з подальшим її застосуванням для диференційованих брендів. Показовим є приклад співпраці Daimler AG та Geely Holding, які створили електричну платформу Sustainable Experience Architecture [95]. Аналогічну практику реалізує альянс Toyota Motor Corporation – Subaru Corporation, у межах якого спільно розроблено архітектуру e-TNGA, що стала базою для електричних моделей Toyota bZ4X та Subaru Solterra [200]. Завдяки цьому модульний принцип дозволяє поєднувати ефекти масштабування, уніфікації та гнучкої локалізації виробництва, що водночас забезпечує зниження інвестиційних бар'єрів, контроль якості та адаптивність до динаміки попиту.

Узагальнення теоретичних положень і практичного досвіду свідчить про те, що стратегічні альянси становлять ефективний інструмент реалізації коопераційних стратегій БНП. Їх застосування дозволяє адаптуватися до ринкових змін та досягати низки корпоративних цілей при відносно помірних витратах і ризиках. Запропонована класифікація альянсів на комплементарні маркетингові, виробничо-технологічні, допоміжні та масштабні інтеграційні забезпечує систематизацію форм міжорганізаційної взаємодії відповідно до рівня функціональної інтеграції та потенційного синергетичного ефекту. У цьому контексті ключові тенденції розвитку галузі – зміщення акценту від вертикальної інтеграції до партнерських моделей, поширення платформних стратегій та впровадження модульного складання – засвідчують перевагу гнучких альянсових структур над вищими формами кооперації. Стратегічні альянси у такій перспективі постають важливим засобом технологічного трансферу, колективного управління ризиками та розширення ринкової присутності без необхідності концентрації корпоративного контролю.

Крім того, результати проведеного аналізу підтверджують, що стратегічні альянси тісно корелюють із реалізацією ключових корпоративних завдань у сучасній автомобілебудівній промисловості. У сфері доступу до інноваційних технологій вони забезпечують обмін технічними компетенціями, оптимізацію витрат на дослідження й розробки. У процесі виходу на нові географічні ринки альянси відкривають можливості використання локальної інфраструктури, збутових каналів і врахування специфіки регуляторного середовища, що значно прискорює інтеграцію у національні економічні системи. У реалізації наукоємних та високотехнологічних проєктів вони дозволяють формувати механізми колективного фінансування, які, у свою чергу, сприяють прискоренню інноваційного циклу та забезпечують стійкість результатів у довготерміновій перспективі.

#### **2.4. Злиття і поглинання як найвища форма кооперації в автомобілебудівному секторі**

Після розгляду стратегічних альянсів як гнучкої форми міжфірмової взаємодії доцільно перейти до аналізу більш інтегрованої стратегії – процесів злиття і поглинання. Якщо альянси забезпечують можливість збереження інституційної автономії партнерів за умови наявності спільних цілей і координації ресурсів, то M&A передбачають глибший рівень кооперації, що включає зміну структури власності, централізацію управління та контроль над активами.

Аналіз динаміки M&A у світовій автомобілебудівній промисловості виявляє неоднозначні тенденції. Попри загальне зростання ролі таких угод, їхня кількість демонструє коливання під впливом макроекономічної кон'юнктури, змін регуляторного середовища, вартості активів та ризиків, пов'язаних із переходом до нових технологічних укладів. Так, у 2023 році було зафіксовано 875 угод злиття і поглинання, що на 19 % менше, ніж у 2022 році, коли їхня кількість становила 1080. Проте довготермінові показники підтверджують позитивну динаміку: у 2018 – 2023 роках середньорічний темп зростання кількості M&A в

автомобільному секторі досяг 7,2 %, що свідчить про поступову інституціоналізацію цієї стратегії як ключового механізму адаптації до трансформаційних викликів галузі [67; 156].

Серед головних чинників, що стимулюють активність M&A, виокремлюється потреба у прискореному доступі до критичних технологій. В умовах розвитку електромобільності, цифровізації виробництва та поширення автономного керування зростає попит на інтегровані технологічні рішення, а M&A-угоди дозволяють значно скоротити інноваційний цикл і швидко інкорпорувати зовнішні розробки у власний інженерний контент компаній. Іншим важливим драйвером виступає географічна експансія, оскільки злиття і поглинання є найбільш комплексним механізмом виходу на нові ринки, розширення збутових каналів та локалізації виробництва. Додатковим чинником є зниження вартості активів та проблеми з ліквідністю, що особливо відчутно проявляються у періоди економічної нестабільності. У таких умовах малі та середні компанії стають більш уразливими до фінансових шоків, створюючи сприятливе підґрунтя для їх придбання великими інтегрованими гравцями, які прагнуть зміцнити свої позиції.

Згідно з аналітичними матеріалами міжнародної консалтингової компанії Kearney, автомобільні корпорації застосовують диференційовані стратегії злиття і поглинання залежно від динаміки розвитку цільових ринків. Виокремлюються два базові типи ринкового середовища: ринки, що зростають, пов'язані з електрифікацією, автономним водінням і цифровізацією транспортних систем, та ринки, що скорочуються, до яких належать традиційні сегменти автомобілів із двигунами внутрішнього згоряння [53].

У секторі зростаючих ринків угоди M&A виконують функцію закріплення конкурентних позицій і водночас сприяють розширенню портфеля компетенцій. Вони дають можливість інтегрувати програмні та апаратні рішення у комплексні продукти, доповнювати продуктовий портфель новими технологіями, необхідними для виробництва електромобілів, забезпечувати вертикальну інтеграцію повного

виробничого циклу – від розробки до серійного випуску – та розширювати діяльність за рахунок виходу на нові географічні ринки чи суміжні сегменти.

Одним із найбільш показових прикладів коопераційної стратегії на ринку, що зростає, є придбання компанії WABCO Holdings, Inc (Wabco) німецьким концерном ZF Friedrichshafen AG (ZF) у 2019 році. Вартість угоди перевищила 7 млрд дол. США, що засвідчило її стратегічний характер для обох учасників. До моменту інтеграції ZF володіла значними компетенціями у сфері трансмісій, систем рульового управління та компонентів шасі, тоді як Wabco спеціалізувалася на гальмівних системах та технологіях активної безпеки для комерційного транспорту. Така взаємодоповнюваність створила підґрунтя для формування єдиної інженерної платформи, яка охоплює повний спектр рішень для середніх і важких транспортних засобів. Важливо зазначити, що інтеграція відбувалася у контексті зростаючої ролі комерційного транспорту як «полігону» для впровадження технологій автономного водіння та цифрових систем управління логістикою. Створений у структурі ZF підрозділ Commercial Vehicle Control Systems Division став осередком інновацій у сфері інтегрованої мобільності для вантажних перевезень. Завдяки цій угоді компанія отримала змогу не лише розширити продуктивний портфель, а й посилити позиції у ключових напрямках цифровізації транспортних систем, що відповідає довготерміновим тенденціям у сфері «розумної» логістики та стійкої мобільності [224].

Іншим важливим прикладом виступає придбання у 2023 році південнокорейською компанією Hanon Systems Co., Ltd. глобального бізнесу Fluid Pressure & Controls канадської Magna International Inc. Сума угоди перевищила 1,2 млрд дол. США. Вона була реалізована у форматі горизонтальної інтеграції з метою розширення продуктової лінійки у сегменті теплового контролю для електрифікованих транспортних засобів. Сучасна електромобільність значною мірою залежить від ефективності систем терморегуляції, яка безпосередньо впливає на продуктивність та безпеку акумуляторних батарей. Саме тому поглинання стало стратегічним кроком з боку Hanon Systems Co., Ltd, спрямованим

на закріплення позицій у сфері критично важливих технологій для електротранспорту. Угода також забезпечила компанії інтеграцію дев'яти нових виробничих майданчиків у Європі та Північній Америці, що дозволило зміцнити глобальну присутність і посилити контроль над ланцюгами постачання. Доступ до технологічних напрацювань Magna дав Nanop змогу вийти на новий рівень у сегменті систем теплового контролю для акумуляторних систем, що відповідає загальній стратегії компанії щодо диверсифікації бізнесу та зміцнення конкурентоспроможності на ринку електромобільності [171].

Не менш показовим є приклад угоди французької компанії Forvia SE (Forvia), яка у 2018 році придбала японську компанію Clarion Co., Ltd (Clarion). Традиційно Forvia зосереджувалася на виробництві механічних компонентів, таких як автомобільні сидіння, інтер'єрні системи та обладнання для контролю викидів. Придбання Clarion означало стратегічний розворот у напрямку цифровізації та виходу на швидкозростаючий ринок автомобільної електроніки. Clarion мала сильні позиції у сферах систем допомоги водієві та інтерфейсів «людина–машина», що відображало загальну тенденцію до перетворення автомобіля на комплексний цифровий продукт. Інтеграція Clarion у новостворений підрозділ Forvia Clarion Electronics стала базою для формування нового стратегічного напрямку компанії. Це дозволило Forvia поєднати традиційні компетенції у механічних компонентах із цифровими рішеннями, створивши основу для диверсифікації бізнесу. У подальшому, у 2023 році Forvia здійснила продаж підрозділу Forvia Clarion Electronics БНП індійського походження - Samvardhana Moterson International Ltd, що засвідчує здатність гнучко управляти портфелем активів, адаптуючи його до потреб ринку та забезпечуючи баланс між довготерміновими інноваційними інвестиціями та фінансовою стійкістю [105, 106].

Ще одним важливим прикладом виходу на зростаючі сегменти автомобільного ринку стала угода компанії Samsung Electronics Co., Ltd (Samsung) з придбання американського виробника автомобільної електроніки Harman International Industries (Harman) у 2016 році. Сума операції становила

8 млрд дол. США і стала найбільшою в історії Samsung на той момент. Для південнокорейського гіганта ця угода мала стратегічне значення, оскільки дозволяла диверсифікувати бізнес, зменшивши залежність від циклічного ринку смартфонів, та отримати доступ до перспективного сектору автомобільної електроніки. Harman, своєю чергою, мав потужні позиції у сфері інформаційно-розважальних систем та аудіообладнання, будучи постачальником для провідних світових автовиробників, включаючи GM, Tesla Inc. та Mercedes-Benz AG. Інтеграція Harman у структуру Samsung відкрила можливість поєднання мікроелектронних технологій та мобільних рішень Samsung із напрацюваннями Harman у сфері автомобільної інформатики. Це дозволило компанії вийти на ринок «розумної мобільності» та закріпитися у сегменті, який розглядається як ключовий драйвер майбутнього розвитку галузі. У свою чергу, Harman отримав доступ до фінансових ресурсів Samsung, що дало змогу значно прискорити інвестиції у НДДКР, розширити асортимент продуктів і посилити власні інноваційні позиції. Таким чином, угода Samsung – Harman стала знаковим прикладом входження негалузевого гравця у сферу автомобілебудівної промисловості через M&A, що спричинило перерозподіл сил у сегменті автомобільної електроніки та активізувало подальший розвиток ринку [186].

У сукупності наведені приклади демонструють, що угоди злиття і поглинання на ринках, що зростають, виконують функцію консолідації активів та формування нової технологічної архітектури галузі. Вони дають змогу компаніям інтегрувати інноваційні рішення, забезпечувати вихід на стратегічні сегменти, зміцнювати глобальну присутність та створювати передумови для довготермінової конкурентоспроможності в умовах структурних зрушень світової автомобілебудівної промисловості.

У контексті структурної трансформації автомобілебудівної галузі важливу роль відіграють також ті сегменти, які характеризуються зниженням попиту, насамперед ринки, орієнтовані на автомобілі з традиційними двигунами внутрішнього згоряння. Попри загальний тренд до поступового згортання цього

напряму, він залишається об'єктом М&А-активності. Водночас характер таких угод суттєво відрізняється від практики на ринках, що зростають. Якщо у високодинамічних сегментах М&А-стратегії орієнтовані на швидке розширення компетенцій, доступ до технологій та масштабування нових бізнес-моделей, то на ринках, що скорочуються, вони набувають адаптивно-консолідаційного характеру. Їхня основна функція полягає у реструктуризації портфеля активів, зниженні надлишкових виробничих потужностей, оптимізації витрат, виході з непрофільних напрямів та перенесенні інвестицій у більш перспективні технологічні сегменти.

Важливим прикладом такої стратегії стала угода між італійською компанією Magneti Marelli S.p.A. (Marelli) та японською Calsonic Kansei Corporation (Calsonic), укладена у 2018 році після рішення концерну FCA продати свій підрозділ з виробництва автокомпонентів. До моменту злиття обидві компанії були впливовими гравцями у сфері комплектувальних систем для автомобілів із двигуном внутрішнього згорання. Marelli мала сильні позиції у виробництві силових агрегатів, освітлювальних систем та автомобільної електроніки, тоді як Calsonic спеціалізувалася на випускних системах і технологіях теплового захисту. Поєднання цих компетенцій дало змогу сформувати більш збалансований і доповнювальний портфель продуктів. Метою угоди було створення інженерної платформи, здатної одночасно обслуговувати традиційний ринок компонентів для автомобілів із двигуном внутрішнього згорання і поступово розширюватися у напрямку електрифікованих систем. Консолідація ресурсів дозволила активізувати розробку нових компонентів для електромобілів, централізувати інноваційні процеси та посилити присутність на глобальних ринках — у Європі, Північній Америці та Азії. Цей приклад свідчить, що навіть на ринках, що скорочуються, М&А-угоди можуть відігравати роль адаптивного механізму диверсифікації та підготовки до технологічних зрушень [81].

Ще одним показовим кейсом стала трансакція між німецькою компанією ZF та китайською корпорацією Luxshare Precision Industry Co. Ltd (Luxshare). Йшлося про продаж глобального бізнесу ZF з виробництва систем управління

кузовом. Для ZF цей крок означав стратегічну переорієнтацію: компанія прагнула сконцентрувати зусилля на інноваційних напрямках, зокрема автономному керуванні, інтегрованій електроніці та програмному забезпеченні, що вимагало вивільнення фінансових і управлінських ресурсів. Продаж активу дозволив оптимізувати структуру портфеля, скоротити складність корпоративного управління та спрямувати додаткові інвестиції у науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки. Для Luxshare, навпаки, угода стала можливістю стратегічної експансії: компанія отримала вихід на європейський ринок автомобільних компонентів, інтегрувала інженерну базу та клієнтську мережу ZF у власну виробничу структуру й диверсифікувала бізнес, який доти був зосереджений переважно у сфері споживчої електроніки. Таким чином, трансакція мала двосторонній ефект: для ZF вона означала вихід із низькодохідного сегмента та концентрацію на високотехнологічних напрямках, тоді як для Luxshare – стратегічний вхід у автомобільну промисловість через придбання сформованого бізнесу з усталеною клієнтською базою [179].

У контексті зростання кількості угод злиття і поглинання у світовій автомобілебудівній промисловості дедалі більшої актуальності набуває питання аналізу ускладнень, що можуть виникати як на етапі підготовки трансакцій, так і у процесі їхньої реалізації. Ігнорування або недооцінка ризиків у будь-якій фазі M&A-процесу часто призводять до того, що синергетичні ефекти залишаються нереалізованими, а інтеграційна ефективність знижується. Саме тому систематичний розгляд типових викликів, з якими стикаються автомобільні корпорації у процесі здійснення M&A, є необхідною передумовою їхньої успішної імплементації.

Однією з ключових проблем на етапі формування угоди виступає некоректний вибір об'єкта злиття чи поглинання. Обмеженість попередньої аналітики, недостатнє врахування стратегічних і трансакційних ризиків, а також переоцінка можливостей синергії знижують імовірність досягнення цільових параметрів угоди. Відсутність комплексної оцінки інтеграційної відповідності

сторін часто ускладнює післятранзакційну адаптацію та уповільнює темпи консолідації. Додатковим обмеженням виступає макроінституційне середовище: посилення державного протекціонізму, зміцнення регуляторного контролю або вплив політичної кон'юнктури нерідко стають чинниками зриву угод. Показовим у цьому сенсі є невдала спроба інтеграції компаній FCA та Renault Group у 2019 році, яка не була реалізована через опір французького уряду, який володів часткою в акціонерному капіталі Renault Group. Окремою проблемою є відсутність інтеграційної стратегії на етапі планування: несвоєчасне залучення профільних фахівців з питань інтеграції призводить до зростання транзакційних витрат і зниження керованості об'єднаної структури вже після підписання угоди [173].

Ще складнішими виявляються виклики кооперації після завершення юридичних процедур. На цій фазі вирішального значення набуває гармонізація управлінських, організаційних, кадрових і технологічних систем. Відсутність уніфікованої системи корпоративного управління, розбіжності бізнес-процесів, недостатність внутрішніх комунікацій і обмежене фінансове забезпечення інтеграції нерідко стають детермінантами дезінтеграційних тенденцій. Особливо серйозною проблемою для міжнародних M&A виступає культурна несумісність сторін. Відмінності у системах цінностей, стилях ухвалення рішень та організаційній поведінці породжують внутрішні конфлікти, зниження продуктивності та плинність кадрів. Запобігання подібним ризикам потребує своєчасної ідентифікації ключових співробітників та створення ефективних систем мотивації, що забезпечують утримання людського капіталу. Важливою передумовою успішності є визначення інтеграційних ключових показників ефективності. За їхньої відсутності втрачається можливість оптимізації витрат, усунення дублювання функцій і досягнення очікуваних переваг, що особливо критично у контексті тривалих інноваційних циклів, властивих автомобілебудівній промисловості [179].

Найбільш ілюстративним прикладом складнощів реалізації M&A у світовій автомобілебудівній практиці стало злиття німецької Daimler-Benz AG з

американською компанією Chrysler Corporation у 1998 році. Угода позиціонувалася як «об'єднання рівних» і мала на меті створення третього за обсягом виробника автомобілів у світі після General Motors і Ford – DaimlerChrysler AG. Передумови злиття були зумовлені прагненням обох компаній до зміцнення позицій на ринках, де вони мали обмежені можливості. Для Daimler-Benz AG, орієнтованого на преміальний сегмент європейського ринку, важливим було закріплення у Північній Америці, де його частка становила менше одного відсотка. Chrysler Corporation, у свою чергу, хоча й контролював понад 20 % внутрішнього ринку США, потребував фінансової стабілізації та технологічного оновлення, що зумовлювало пошук партнера з необхідними ресурсами [153].

Процес інтеграційної кооперації мав три основні етапи: попередній, у межах якого визначалася стратегія розвитку нової структури; фазу реалізації, що охоплювала гармонізацію організаційної моделі, управлінських процедур та кадрової політики; і трансформаційну фазу, спрямовану на формування єдиної корпоративної культури та уніфікацію управлінських стандартів. Попри значний потенціал, злиття виявилось неуспішним. Серед головних причин – глибокі культурні розбіжності. Німецька сторона дотримувалася ієрархічної та формалізованої моделі управління, тоді як американська практикувала більш децентралізований та гнучкий підхід, що призвело до конфліктів у процесі ухвалення рішень. Асиметрія у системах компенсацій, яка проявилася у відмінностях в оплаті праці топ-менеджерів, спричинила невдоволення й кадрові втрати. Важливим негативним чинником стала і втрата ключових фахівців, небажання яких працювати в нових умовах підірвало інституційну сталість компанії. Нарешті, істотний дисбаланс в управлінні, коли попри формальну рівноправність контроль поступово перейшов до німецької сторони, остаточно зруйнував корпоративну ідентичність Chrysler.

Для ґрунтовного пояснення причин неефективності інтеграційного процесу доцільним є зіставлення організаційних культур Daimler-Benz та Chrysler. Відмінності у стилях управління, кадровій політиці й підходах до стратегічного

планування зумовили виникнення структурних бар'єрів для консолідації (табл. 2.7). Неврахування та несвоєчасна гармонізація цих параметрів трансформували потенційні конкурентні переваги об'єднання у фактори внутрішніх суперечностей, що врешті призвело до дестабілізації функціонування компанії після завершення злиття.

Таблиця 2.7

### Порівняльна характеристика управлінських та організаційних відмінностей Daimler-Benz і Chrysler у контексті коопераційних викликів

Критерій	Daimler-Benz	Chrysler	Аналіз помилок
Культура управління	Централізована, ієрархічна, регламентована численними бюрократичними процедурами	Гнучка, неформальна, з низьким рівнем бюрократизації управлінських процесів	Ігнорування сутнісних відмінностей у культурі управління обмежило ефективність координації дій та ускладнило формування єдиної управлінської парадигми
Процеси ухвалення рішень	Повільні, базуються на ретельному попередньому плануванні та багаторівневному погодженні	Швидкі, експериментальні, з високим рівнем автономії менеджерів	Несумісність підходів до прийняття управлінських рішень спричинила конфлікти між керівними командами та знижувала оперативність адаптації
Система винагород	Стандартизована, з помірними рівнями винагороди, орієнтована на внутрішню ієрархію	Високі компенсаційні пакети, особливо для керівного складу, із гнучкою системою мотивації	Диспропорції у рівні винагород спричинили напругу в колективах, посилили недовіру та негативно вплинули на мотиваційний клімат
Підхід до кооперації	Прагнення до централізованого контролю з боку німецької сторони, орієнтація на управлінську уніфікацію	Очікування збереження автономії, гнучкий підхід до змін	Розбіжності підходів призвели до фрустрації персоналу Chrysler, деструкції внутрішньої ідентичності та зниження лояльності
Політика управління персоналом	Орієнтація на формалізоване управління персоналом через контроль та ієрархію	Оцінка працівників за критеріями креативності, ініціативності та результативності	Значна частка кадрового складу не змогла адаптуватися до зміненої організаційної культури, що спричинило масовий відтік кваліфікованих фахівців
Стратегічне бачення розвитку	Орієнтація на централізоване довготермінове стратегічне управління та контроль	Сподівання на спільну розробку гнучкої стратегії відповідно до ринкових змін	Відсутність узгодженої стратегічної концепції спричинила розбіжності у баченні пріоритетів, що в довготерміновій перспективі призвело до кризи управлінської ефективності

Джерело: складено автором за даними [153].

Аналіз кейсу злиття Daimler-Benz та Chrysler засвідчує, що, навіть за наявності значного синергетичного потенціалу, недооцінка міжорганізаційних культурних відмінностей може мати критичні наслідки для реалізації коопераційної стратегії. Виявлені глибокі розбіжності у стилях управління, системах винагород, моделях корпоративного лідерства та стратегічних пріоритетах істотно ускладнили процес післязлиттєвої адаптації. Формальне позиціонування угоди як «об'єднання рівних» на практиці трансформувалося у домінування однієї сторони, що призвело до деструкції внутрішніх комунікацій, відтоку ключових кадрів і поступового наростання кризових явищ в управлінні об'єднаною структурою. У 2007 році концерн Daimler був змушений відмовитися від контролю над Chrysler, що фактично означало завершення одного з наймасштабніших, але водночас і найбільш проблемних проєктів у сфері міжнародних M&A у автомобілебудівній промисловості. У цьому контексті можна зробити висновок, що сторони обрали надмірно глибоку форму коопераційної стратегії, яка не відповідала рівню їхньої інституційної, організаційної та культурної сумісності. Імовірно, застосування більш гнучкої моделі – наприклад, формату стратегічного альянсу, який передбачав би збереження автономії учасників при реалізації спільних проєктів і взаємовигідному обміні ресурсами, – могло б знизити інтеграційні ризики й водночас створити умови для поступового досягнення синергетичного ефекту.

Успішні приклади реалізації коопераційних стратегій злиття і поглинання у світовій автомобілебудівній промисловості підтверджують ефективність інтеграційних процесів за умови стратегічної, організаційної та культурної сумісності між партнерами. Одним із наймасштабніших і водночас результативних прикладів стало злиття корпорацій Fiat Chrysler Automobiles та Peugeot Société Anonyme, у результаті якого у 2021 році була утворена багатонаціональна компанія Stellantis N.V. Передумови формування корпорації Stellantis слід розглядати крізь призму попередніх трансформацій компанії FCA. Після завершення партнерства з Daimler-Benz американська компанія Chrysler опинилася у стані глибокої

фінансової кризи, кульмінацією якої стало оголошення банкрутства у 2009 році. Вихід із кризи став можливим завдяки фінансовій підтримці уряду США та масштабній реструктуризації під керівництвом італійського автовиробника Fiat S.p.A. Для Fiat S.p.A кооперація з Chrysler була стратегічним кроком, оскільки відкривала доступ до ринку Північної Америки й дозволяла закріпити позиції на одному з найбільших світових ринків збуту. У результаті цих процесів було створено нове БНП – FCA, яка об'єднала активи обох компаній.

Подальший розвиток FCA визначався посиленням екологічних вимог та зростанням потреби у масштабних інвестиціях у високотехнологічні напрями. З огляду на ці виклики керівництво корпорації ініціювало переговори з французькою Groupe PSA, що мала сильні позиції на європейському ринку та володіла розвинутим портфелем технологій у сфері електромобільності. Переговори розпочалися у жовтні 2019 року, і після узгодження низки регуляторних, профспілкових і корпоративних питань офіційне оголошення про створення Stellantis відбулося 16 січня 2021 року [107].

Стратегічні наслідки цього злиття мали багатоплановий характер і відображали його комплексність та відповідність сучасним викликам глобального автомобільного ринку. Одним із ключових напрямів стала оптимізація витрат і досягнення синергетичного ефекту. Уже на етапі підготовки угоди було визначено пріоритет зниження витрат на НДДКР. Передбачалося, що об'єднана компанія зможе зекономити понад 5 млрд євро завдяки об'єднанню інженерних потужностей, уніфікації платформ, оптимізації виробничих процесів і логістичних ланцюгів. Масштабування виробництва створювало передумови для зниження собівартості одиниці продукції та поліпшення фінансових результатів. Іншим важливим вектором стало посилення інноваційного потенціалу в сфері електрифікації. Доступ до технологічного портфеля PSA у сфері електромобільності дав можливість Stellantis прискорити розробку моделей з низьким рівнем викидів. Це було критично важливо для FCA, яка до моменту злиття мала суттєві труднощі з дотриманням екологічних нормативів у ЄС і

змушена була укласти компенсаційні угоди з Tesla Inc. для виконання вимог щодо обмеження викидів вуглецю. У межах стратегічної програми Dare Forward 2030 Stellantis заявила про намір стати лідером електрифікації модельного ряду та впровадження технологій автономного водіння, що відображає довготермінові інноваційні орієнтири корпорації. Важливим стратегічним результатом стало також розширення географії присутності. Злиття надало PSA прямий доступ до ринку Північної Америки, де FCA володіла стійкими позиціями та впізнаваністю брендів Jeep, Chrysler і Dodge. Для PSA це означало можливість поступової експансії за межі традиційної європейської бази, із урахуванням культурних, інституційних і ринкових особливостей США. У свою чергу FCA отримала зміцнення позицій у Європі завдяки доступу до розгалуженої дистрибуційної мережі PSA. У сфері автономного транспорту Stellantis також продемонструвала стратегічну активність. Зокрема, було здійснено придбання компанії aiMotive, що спеціалізувалась на розробці програмного забезпечення для автономного керування [194]. Це дозволило суттєво посилити можливості НДДКР у перспективному сегменті, що дедалі більше визначає майбутнє автомобільної мобільності. Особливої уваги заслуговує екологічна трансформація об'єднаної корпорації. У відповідь на посилення екологічних нормативів у країнах ЄС Stellantis задекларувала курс на повну екологізацію виробництва та скорочення вуглецевого сліду в межах усього життєвого циклу продукції.

Злиття FCA та PSA, що завершилося створенням Stellantis N.V., стало показовим прикладом ефективної коопераційної стратегії у відповідь на структурні виклики. Очікуваний синергетичний ефект не лише реалізувався, але й значно перевищив початкові прогнози. Якщо на початковому етапі передбачалася економія на рівні 5 млрд євро, то фактичні результати виявилися вищими й сягнули 8,4 млрд євро. Це стало можливим завдяки оптимізації закупівель, консолідації інженерних потужностей і скороченню адміністративних витрат. Особливе значення мала й політика оптимізації трудових ресурсів. У період з 2019 по 2023 рік чисельність персоналу було скорочено на 15,5 %, що становило близько 47 500

осіб. Найбільші скорочення відбулися на підприємствах у США та Італії, що викликало опір профспілкових організацій. Водночас керівництво Stellantis обґрунтовувало ці заходи стратегічною необхідністю збереження фінансової стабільності та забезпечення довготермінової життєздатності корпорації [195].

Кейс Stellantis підтверджує, що успішна реалізація глибоких коопераційних стратегій є можливою за умов наявності чіткої візії розвитку, технологічної й ринкової комплементарності партнерів, а також готовності до масштабних структурних змін у системі управління ресурсами. Важливо, що у цьому випадку було обрано адекватний ступінь кооперації – повноцінне злиття з високим рівнем кооперації, яке забезпечило не лише об'єднання активів і компетенцій, але й створення єдиного управлінського та операційного середовища. Саме така глибина кооперації дала можливість реалізувати масштабний синергетичний ефект, що проявився у гармонізації технологічних платформ, узгодженні виробничих процесів, раціоналізації витрат і зміцненні ринкової присутності.

Доцільним є зіставлення двох зазначених угод у глобальній автомобілебудівній промисловості – злиття Daimler-Benz AG та Chrysler Corporation і формування корпорації Stellantis у результаті об'єднання FCA та Groupe PSA (табл. 2.8). Порівняння цих кейсів дозволяє виявити ключові відмінності в управлінських підходах, кадровій політиці, рівні технологічної синергії та стратегічних результатах, які визначили, відповідно, невдачу першої інтеграції та успішність другої. Такий аналіз надає можливість емпірично обґрунтувати значущість вибору адекватного ступеня інтеграції, оптимальної моделі корпоративного управління та глибини коопераційної взаємодії у межах реалізації M&A-стратегії.

Результати порівняльного аналізу підтверджують, що ефективність коопераційних процесів у межах M&A-стратегій визначається рівнем узгодженості управлінських практик, культурної комплементарності, якості стратегічного планування та дотриманням фінансової дисципліни.

**Порівняльний аналіз результатів злиття:  
DaimlerChrysler AG та Stellantis**

<b>Показник</b>	<b>DaimlerChrysler AG</b>	<b>Stellantis</b>	<b>Аналіз відмінностей</b>
<b>Інтеграція менеджменту</b>	Контраст між європейською та американською управлінською культурами	Збалансоване інтегрування керівних структур, уніфікація процесів	Відсутність єдиного бачення у DaimlerChrysler призвела до стратегічної дезінтеграції, у той час як Stellantis зберігає цілісність управління.
<b>Фінансова синергія</b>	Брак реальних фінансової стратегії, що призводило до постійного скрутного становища Chrysler	Економія понад 8 млрд євро за рахунок оптимізації закупівель, виробництва і НДДКР	Stellantis продемонструвала ефективність у досягненні фінансової синергії; у DaimlerChrysler AG вона залишилася лише на концептуальному рівні
<b>Кадрова політика</b>	Недостатньо ефективна реструктуризація та неконтрольована втрата цінних кадрів	Структуровані скорочення кадрів та оптимізація процесів із мінімальними ризиками для бізнесу	Stellantis реалізувала кадрову політику як частину коопераційної стратегії, тоді як у DaimlerChrysler AG кадрові втрати були некерованими
<b>Технологічна інтеграція</b>	Відсутність глибокої взаємодії у сфері НДДКР, збереження автономності технологічних платформ	Створення єдиних технологічних архітектур, спільні інвестиції в електрифікацію та автономізацію	Stellantis забезпечила уніфікацію технологій як основу майбутньої конкурентоспроможності; DaimlerChrysler AG залишилася технологічно фрагментованою
<b>Місце на глобальному ринку</b>	Обмежений вихід за межі традиційних регіонів діяльності, слабка глобальна інтеграція	Стратегія глобального росту та вихід на нові регіональні ринки	Stellantis продемонструвала географічно збалансовану стратегію; DaimlerChrysler AG не змогла адаптуватися до нових структурних реалій
<b>Реакція інвесторів</b>	Песимістична оцінка потенціалу, зниження капіталізації	Позитивне сприйняття ринком, поступове зростання вартості акцій та підвищення інвестиційної привабливості	Stellantis зуміла сформувати довіру інвесторів через послідовну реалізацію стратегічних пріоритетів, на відміну від втрати ринкової підтримки у DaimlerChrysler AG

Джерело: складено автором.

Як видно з табл. 2.8, для DaimlerChrysler AG відсутність гармонізації управлінських підходів, недостатня внутрішня комунікація та поступове домінування однієї зі сторін стали ключовими факторами невдачі коопераційного

проекту. Натомість злиття FCA та PSA, що завершилося створенням Stellantis N.V., демонструє приклад адекватного вибору ступеня кооперації та ефективної інституціоналізації коопераційних процесів, завдяки чому вдалося реалізувати значний синергетичний ефект. Така стратегія забезпечила баланс інтересів між партнерами, а також створила умови для динамічного інноваційного розвитку у контексті структурної трансформації глобальної автомобілебудівної промисловості. У цій перспективі M&A-угоди постають як критично важливий інструмент посилення конкурентних позицій, за умови належної управлінської координації, налагодженої комунікації та стратегічної адаптивності.

### **Висновки до розділу**

Автомобілебудівна промисловість є системоутворювальним сектором глобальної економіки, розвиток якого визначається взаємодією економічних, технологічних та інституційних чинників. Проведений аналіз засвідчив, що у посткризовий період після пандемії COVID-19 відновлення світового автомобілебудування має асинхронний характер: Китай, Індія та Південна Корея демонструють активне зростання виробництва, тоді як у Європі, США та Японії спостерігається уповільнення динаміки. Такі відмінності пояснюються моделями державної підтримки, темпами відновлення ланцюгів постачання та інституційними умовами, що свідчить про зміщення центрів розвитку автомобілебудування в бік Азії. Основними драйверами галузевої трансформації виступають електрифікація, цифровізація та автономізація транспортних засобів, які потребують масштабних інвестицій у НДДКР, інфраструктуру електромобільності та оновлення бізнес-моделей.

Субпідрядні угоди охарактеризовано як базовий рівень коопераційної взаємодії в автомобілебудуванні, що формує основу глобальних виробничо-збутових мереж. Вони дають змогу знижувати капіталомісткість виробництва, підвищувати гнучкість операційних процесів, забезпечувати доступ до інноваційних технологій і зовнішніх компетенцій, проте їхня ефективність

залежить від здатності БНП управляти ризиками масштабу та геоекономічної нестабільності. У межах українського контексту встановлено, що субпідрядна модель забезпечує інтеграцію національного автомобілебудування у глобальні виробничі системи, сприяє поширенню міжнародних стандартів і розвитку промислової інфраструктури, хоча ключові стратегічні компетенції залишаються у материнських структурах БНП.

Стратегічні альянси визначено як проміжну форму кооперації, яка дозволяє поєднувати інституційну автономію підприємств автомобілебудівної галузі зі спільним досягненням стратегічних цілей. Виокремлено чотири їх типи: маркетингові, виробничо-технологічні, допоміжні та інтеграційні. Галузевий аналіз підтвердив, що альянси сприяють доступу до нових ринків, технологій і спільних інновацій, оптимізують витрати на розробку продукції та скорочують інвестиційні бар'єри, проте водночас супроводжуються ризиками асиметрії вигід, складнощами координації та можливим витоком технологій.

Злиття і поглинання становлять найвищий рівень операційної взаємодії в автомобілебудуванні, оскільки передбачають консолідацію активів, централізацію управління та зміну структури власності. На ринках, що зростають, М&А забезпечують швидкий доступ до критичних технологій і розширення компетенційного потенціалу, тоді як на зрілих ринках та таких, що спадають – виконують адаптивно-реструктуризаційну функцію, що дозволяє оптимізувати портфель активів та посилювати інвестиційну гнучкість. Їхні переваги полягають у масштабуванні виробництва, прискоренні інноваційного циклу та диверсифікації ризиків, тоді як основні загрози стосуються високих інтеграційних витрат, культурної несумісності та управлінських конфліктів.

У регіональному вимірі автомобілебудування встановлено, що операційні стратегії мають відмінну логіку реалізації залежно від інституційних умов. У Китаї пріоритет надавали спільним підприємствам, у Європі – масштабним альянсам і злиттям, у Північній Америці домінують альянси у сферах електрифікації та автономного транспорту, тоді як у Японії та Південній Кореї – довготермінові

технологічні партнерства з високою спеціалізацією та низьким рівнем інтеграції активів.

Узагальнення результатів дозволяє зробити висновок, що коопераційні стратегії в автомобілебудівній промисловості формують багаторівневу систему організаційних моделей. Підтверджено, що їхня ефективність визначається узгодженістю форми співпраці зі стратегічними цілями компаній, рівнем організаційної та культурної сумісності партнерів, а також якістю управління коопераційними процесами, що забезпечує реалізацію синергетичного ефекту та довготермінову конкурентоспроможність глобального автомобілебудування.

## РОЗДІЛ 3

### ВПЛИВ КООПЕРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ НА КОНКУРЕНТНУ ПОЗИЦІЮ БНП У ГАЛУЗІ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ

#### **3.1. Умови формування олігопольного патерну глобального автомобілебудівного ринку**

У сучасних умовах глобалізації та технологічної трансформації ринкових систем особливого значення набуває дослідження впливу коопераційних стратегій на конкурентні позиції суб'єктів господарювання. Автомобілебудівна галузь вирізняється високою капіталомісткістю, значною технологічною складністю, тривалими інноваційними циклами та глобальною структурою ланцюгів створення вартості, що у підсумку формує об'єктивні передумови для широкого застосування коопераційних стратегій як інструменту досягнення довготермінових корпоративних цілей і забезпечення стійкої конкурентоспроможності [143]. Як було показано у Розділі 2, автомобілебудівна промисловість є прикладом галузі, де коопераційні стратегії набувають системного характеру та охоплюють як вертикальні, так і горизонтальні форми взаємодії між БНП. Субпідрядні угоди, стратегічні альянси, операції злиття і поглинання широко застосовуються провідними автомобілебудівними БНП для зміцнення ринкових позицій, освоєння нових технологій, оптимізації витрат і розподілу ризиків. Масштабність їхнього використання формує потребу у системному аналізі того, як зазначені інструменти змінюють архітектуру ринку, визначаючи умови конкуренції.

У межах цього розділу поставлено завдання дослідити вплив високої інтенсивності застосування коопераційних стратегій в автомобілебудівному секторі на трансформацію конкурентного середовища. Особливу увагу приділено аналізу процесів ринкової концентрації у галузі як у глобальному, так і в регіональних вимірах. У цьому контексті визначено необхідність кількісної та якісної оцінки впливу коопераційних стратегій на рівень конкуренції в автомобілебудуванні, що дає змогу обґрунтовано простежити механізми

перерозподілу ринкової влади та концентрації капіталу. Автомобілебудівний сектор є релевантним об'єктом для такого емпіричного аналізу, оскільки у його межах спостерігається системна залежність між формами стратегічної взаємодії та еволюцією ринкової структури. Метою підрозділу є виявлення закономірностей впливу коопераційної активності на конкурентне становище провідних автомобілебудівних БНП і визначення наслідків цих процесів для формування галузевого балансу сил у світовому автомобілебудуванні.

Конкуренція у цьому контексті розглядається як фундаментальна категорія економічної науки та ключовий механізм функціонування ринкових систем. Вона визначає характер взаємодії економічних агентів, забезпечує регулювання доступу до ресурсів, формує цінову політику та структуру витрат, а також задає темпи інноваційного розвитку. Форми конкурентних відносин залежать від чисельності учасників ринку, їхньої ринкової влади, здатності впливати на процеси ціноутворення та частки у виробництві. У теоретичному дискурсі виокремлюють два полярні типи ринкових структур: досконалу та недосконалу конкуренцію. Їх розмежування має принципове значення для інституційного аналізу та оцінювання структурних особливостей галузей із різним ступенем концентрації.

Модель досконалої конкуренції традиційно розглядається як умовно-ідеалізована ринкова конструкція, у межах якої жоден із суб'єктів не володіє достатньою ринковою владою для впливу на рівновагу попиту й пропозиції. Її ключові характеристики охоплюють множинність учасників, стандартизованість та взаємозамінність продукції, свободу входу й виходу з ринку, а також повну інформаційну прозорість, що гарантує рівний доступ до даних про ціни, обсяги виробництва й якість товарів. За таких умов ринок функціонує максимально ефективно: ресурси розподіляються раціонально, економічні агенти приймають рішення на основі однакової інформації, а рівноважна ціна формується виключно внаслідок взаємодії попиту і пропозиції. У цьому сенсі досконала конкуренція виконує роль методологічного еталона, який задає рамку для аналізу реальних ринкових структур. Вона дозволяє окреслити теоретичні межі ефективності, від

яких можна оцінювати відхилення у напрямку монополізації, олігополізації чи формування монополістичної конкуренції. Хоча у практичному вимірі досконала конкуренція ніколи не реалізується, її значення полягає у формуванні бази для порівняльного аналізу: від неї відштовхуються при вивченні впливу концентрації ринку, бар'єрів входу чи асиметрії інформації на поведінку економічних агентів і кінцеву ефективність галузі. Саме завдяки такій ролі ця модель залишається ключовою точкою відліку для дослідження недосконалих форм конкуренції [21].

У більшості сучасних галузей, зокрема в автомобілебудуванні, переважають форми недосконалої конкуренції, що формуються під впливом комплексу факторів – від наявності високих бар'єрів входу й асиметрії інформації до диференціації продукції та значного рівня ринкової концентрації. Автомобілебудівна промисловість акумулює всі ці характеристики, що зумовлює необхідність її поглибленого дослідження з позицій аналізу структури ринку та механізмів функціонування конкурентного середовища.

Визначальним чинником, що формує специфіку конкурентної боротьби у цьому секторі, є високі бар'єри входу. Для входу на автомобільний ринок необхідні масштабні фінансові інвестиції у створення виробничих ліній, закупівлю спеціалізованого обладнання, проведення НДДКР, розбудову логістичної та збутової інфраструктури. За наявними оцінками, лише запуск виробництва однієї моделі легкового автомобіля вимагає понад одного мільярда доларів США, що унеможливорює вихід на ринок малих і середніх суб'єктів. До фінансових додаються технічні бар'єри, адже автомобілебудування потребує високої спеціалізації у сферах машинобудування, електроніки, матеріалознавства і програмного забезпечення. Інноваційні бар'єри формуються за рахунок масштабних портфелів патентів і прав інтелектуальної власності, що належать провідним БНП і суттєво ускладнюють адаптацію або копіювання їхніх рішень без додаткових витрат на ліцензування чи розробку альтернативних технологій. Важливу роль відіграють також інфраструктурні обмеження, оскільки ефективне функціонування автомобільного виробництва потребує інтеграції у розгалужені

постачальницькі та сервісні мережі, контрольовані найбільшими виробниками [1, 12].

Другим ключовим аспектом виступає економія на масштабі, яка є визначальним чинником формування сучасної структури глобального автомобілебудівного ринку. Домінування обмеженого кола БНП у світовому автомобілебудуванні зумовлене дією низки структурних та економічних факторів, серед яких провідну роль відіграє саме ефект масштабу. Значні фіксовані витрати на НДДКР, інфраструктуру і маркетинг роблять масштабне серійне виробництво єдиною можливим способом зниження середніх витрат на одиницю продукції. Це забезпечує провідним компаніям довготермінові конкурентні переваги, які залишаються недосяжними для дрібних виробників [13].

Третім важливим чинником недосконалої конкуренції є глибока продуктова диференціація. Вона проявляється не лише у зовнішньому дизайні чи комплектації транспортних засобів, але й у принципових особливостях конструкції, застосуванні різних технологічних платформ, рівні безпеки, функціональних можливостях та брендovій ідентичності. Автовиробники інвестують у розробку електричних силових агрегатів, автономних систем керування, інтегрованих цифрових сервісів і платформ підключення, що дозволяє створювати унікальні споживчі переваги та уникати прямої цінової конкуренції. Значна увага приділяється брендингу та формуванню стійких асоціацій із якістю, надійністю, інноваційністю чи престижем, що підсилює лояльність споживачів і створює додаткову цінову премію завдяки нематеріальним активам [80, 94, 97].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що автомобілебудівна промисловість демонструє всі ключові риси недосконалої конкуренції. Високі бар'єри входу, домінування обмеженої кількості провідних корпорацій і глибока продуктова диференціація створюють умови, у яких окремі компанії здатні істотно впливати на параметри ринку – ціни, доступ до ресурсів, напрями технологічного розвитку. У межах економічної теорії недосконала конкуренція представлена кількома

моделями – монополією, монополістичною конкуренцією та олігополією, кожна з яких має власні структурні риси й специфічні виклики для учасників ринку.

Монополія є крайнім проявом недосконалої конкуренції, за якого весь ринковий попит задовольняється єдиним виробником або постачальником. Така модель характеризується повним контролем суб'єкта над обсягами виробництва, механізмом ціноутворення та доступом інших учасників до ринку. Вона ґрунтується на наявності високих бар'єрів входу, що блокують можливість появи нових конкурентів через фінансові, технологічні чи правові обмеження, включно з патентним захистом та необхідністю значних початкових капіталовкладень. За таких умов монополіст отримує можливість встановлювати ціни, орієнтуючись на власні інтереси, що створює ризики виникнення додаткового прибутку і водночас зниження рівня споживчого добробуту [1]. Прикладами монопольних ринків у сучасній економіці можуть слугувати окремі сегменти енергетики, водопостачання чи інфраструктурного транспорту, де доступ до ресурсів і мереж регламентується та контролюється державними інституціями. Хоча монополія у певних випадках забезпечує ефективність у масштабах виробництва, її системні обмеження для конкуренції та інноваційного розвитку роблять таку модель малопридатною для галузей із високою динамікою технологічних змін.

Монополістична конкуренція виступає проміжною формою організації ринку, яка поєднує риси як досконалої конкуренції, так і монополії. Вона характеризується наявністю великої кількості продавців, що пропонують подібну, але не ідентичну продукцію. Ключовим чинником виступає диференціація товарів: виробники створюють унікальні продукти через брендинг, дизайн, якість чи додаткові функції, що забезпечує їм можливість формувати власну цінову політику в межах окремих ринкових сегментів [1]. Водночас цінова влада учасників є обмеженою через наявність альтернативних пропозицій, які стримують монопольну дискрецію. Монополістична конкуренція створює умови для активного розвитку брендівих стратегій, але водночас може зумовлювати

неефективність у використанні ресурсів, оскільки потребує значних витрат на рекламу, підтримку асортименту та управління розгалуженими каналами збуту.

Найбільш релевантною для автомобілебудівної промисловості видається олігополія, яка є однією з найпоширеніших форм недосконалої конкуренції в сучасній економіці. Її визначальними рисами є висока концентрація ринку та взаємозалежність стратегій провідних гравців. Контроль над ринком зосереджується в руках обмеженої кількості великих компаній, які суттєво впливають на ціноутворення, масштаби виробництва та напрями стратегічного розвитку галузі. Дії одного учасника в такій структурі неминуче позначаються на позиціях інших, що зумовлює високий рівень координації у сфері цінової політики, інвестицій у нові технології та розподілу ринкових часток. Функціонування олігополії підтримується також значними бар'єрами: вхід нових гравців потребує великих початкових інвестицій, доступу до передових технологій і створення розгалужених логістичних та сервісних систем [46].

Автомобільний ринок є одним із найбільш показових прикладів олігопольної структури, у межах якої поєднуються як конкурентні, так і коопераційні елементи. Провідні виробники здатні одночасно вести інтенсивну цінову й технологічну конкуренцію та вступати у різні форми стратегічної співпраці. Взаємозалежність проявляється у координації дій щодо ціноутворення, інвестиційної політики чи регіонального розподілу ринкових часток. Такі домовленості стабілізують прибуток, знижують ризики цінових воєн і формують передбачувані умови для довготермінового планування. У багатьох випадках вони інтегруються у ширші коопераційні стратегії, що дозволяють компаніям об'єднувати інженерні, фінансові та маркетингові ресурси з метою спільного розвитку інновацій, освоєння нових ринків і масштабування виробництва.

Попри очевидні економічні вигоди, олігополія має амбівалентний вплив на конкурентне середовище. З одного боку, вона може стимулювати підвищення ефективності та посилення інноваційної активності всередині існуючих корпорацій; з іншого – істотно обмежувати можливості входження нових

учасників, сприяє концентрації капіталу та посиленню ринкової влади найбільших виробників. Характерною особливістю автомобілебудівної промисловості є те, що навіть за значної кількості виробників у світі більшість із них функціонують у межах вузьких ніш або інтегровані до складу багатонаціональних альянсів, що звужує їхню інституційну автономію та зменшує потенціал незалежної конкуренції на глобальному рівні [46].

Як було продемонстровано у Розділі 2, сформована структура світового ринку автомобілебудування створює сприятливі умови для широкого застосування коопераційних стратегій, які перетворилися на ключові інструменти формування конкурентних переваг у глобальному середовищі. Коопераційні стратегії забезпечують консолідацію ринкових позицій, дозволяючи провідним БНП координувати свою ринкову поведінку та зменшувати надмірну конкуренцію. Також, особливо у прояві найтіснішою кооперації – операцій злиття і поглинання, поглиблюють контроль над ринком, оскільки забезпечують доступ до стратегічно важливих ресурсів, включаючи інтелектуальну власність, виробничі потужності, технологічні платформи та збутові мережі. У межах цього дослідження авторами було показано, що такі стратегії стають ефективним засобом досягнення синергетичного ефекту, оптимізації витрат і посилення глобальної присутності, але водночас вони можуть формувати додаткові бар'єри для входження нових конкурентів та сприяють зростанню рівня ринкової концентрації. У довготерміновій перспективі це може чинити стримувальний вплив на розвиток конкурентного середовища, звужуючи простір для незалежної конкуренції.

Подальший виклад у межах цього розділу буде присвячено кількісному аналізу ступеня ринкової концентрації у світовій автомобілебудівній промисловості за допомогою відповідних індикаторів та індексів. Такий підхід дозволить виявити закономірності впливу коопераційних стратегій на конкурентні позиції БНП та оцінити їхнє значення для формування сучасної архітектури глобального автомобільного ринку.

Для оцінки ступеня олігополізації автомобільного ринку доцільним є застосування кількісних індикаторів ринкової концентрації. Такі індикатори дозволяють формалізувати рівень конкурентного тиску на ринку, а також виявити наявність або відсутність ознак монопольної чи олігопольної влади окремих суб'єктів. У межах даного дослідження розглянуто три основні інструменти: індекс Герфіндаля-Гіршмана, індекси концентрації ( $CR_4$ ,  $CR_6$ ,  $CR_8$ ), а також крива Лоренца, застосування якою доповнюється індексом Джині.

ІГГ є одним із найбільш поширених інструментів оцінки рівня концентрації, який враховує як кількість учасників ринку, так і розподіл їхніх часток. Розрахунок індексу здійснюється за формулою:

$$\text{ІГГ} = \sum_{i=1}^n (s_i)^2 \quad (3.1)$$

де  $s_i$  — ринкова частка кожної компанії, виражена у відсотках.

Максимальне значення індексу дорівнює 10 000 (для абсолютної монополії), а мінімальне прямує до нуля за умов повної конкуренції. Згідно з методологією Міністерства юстиції США та Федеральної торгової комісії [123], значення ІГГ:

- до 1000 – визначає низький рівень концентрації;
- 1000 – 1800 – помірну концентрація;
- понад 1800 – висококонцентрований ринок.

У межах проведеного аналізу ринкова структура глобального автомобільного ринку характеризується нерівномірним розподілом часток між провідними виробниками (рис. 3.1).

Застосовавши ІГГ (3.1), та використавши показники ринкової структури, відображені на рис. 3.1, було отримано значення 1064,49, що свідчить про помірний рівень ринкової концентрації. Це означає, що індекс перевищує порогове значення 1000, проте не досягає рівня, характерного для висококонцентрованих ринків.

				<i>Honda Motor Company</i> 4,8%	<i>Ford Motor Company</i> 4,8%	
	<i>Toyota Motor Corp</i> 12,1%	<i>Hyundai Motor Group</i> 7,9%	<i>General Motors Company</i> 6,7%	<i>Suzuki Motor Corporation</i> 3,5%	<i>BYD Group</i> 3,3%	<i>Changan</i> 2,8%
	<i>Інші виробники (&lt;1.5%)</i> 22,8%	<i>Volkswagen AG</i> 10,1%	<i>Stellantis</i> 6,9%	<i>Renault-Nissan-Mitsubishi</i> 6,5%	<i>BMW AG</i> 3,4%	<i>Mercedes-Benz Group AG</i> 2,7%

**Рис. 3.1. Ринкова структура глобального автомобільного ринку у 2023 році**

Джерело: складено автором за даними [133].

Отримані результати аналізу глобальної структури автомобільного виробництва дозволяють сформулювати низку аналітичних і стратегічних висновків. Насамперед, встановлений рівень помірної концентрації, що перебуває на межі між конкурентним і олігопольним середовищем, свідчить про гібридну природу світового ринку автомобілебудування. Така структура поєднує елементи інтенсивної конкуренції, зумовленої наявністю значної кількості незалежних виробників, із ознаками структурної концентрації, що проявляються у стабільному домінуванні кількох провідних БНП. Подібна ринкова конфігурація створює стан відносної рівноваги між конкурентним тиском і стабілізуючою координацією, що може обумовлюватись активним впровадженням коопераційних стратегій як інструментів взаємного узгодження інтересів, обміну технологіями та оптимізації виробничих процесів.

Зокрема, субпідрядні угоди, стратегічні альянси, злиття і поглинання у цьому контексті виступають механізмом м'якої олігополізації. Через спільні інвестиції, обмін ноу-хау, координацію в межах розробки платформ і стандартизації компонентів, провідні гравці формують мережеву систему взаємозалежностей, яка фактично знижує інтенсивність цінової конкуренції, замінюючи її стратегічним партнерством. Це створює коопераційну олігополію, у якій фірми узгоджують поведінку на ринку шляхом горизонтальних і вертикальних об'єднань. Для

глобального ринку автомобілебудування це означає, що традиційні конкурентні моделі дедалі частіше поступаються місцем інтегрованим підходам, у межах яких знижується турбулентність і підвищується стійкість галузі до зовнішніх шоків (зокрема – цін на ресурси, зміни в попиті чи технологічних проривів). Проте, така концентраційно-коопераційна модель несе і потенційні загрози: зменшення рівня конкуренції, уповільнення інновацій у менш капіталізованих сегментах, ускладнення доступу нових учасників до ринку. Відтак, коопераційні стратегії можуть виступати як каталізатором розвитку, так і засобом зміцнення ринкової влади, що вимагає обережної регуляторної оцінки та стратегічного моніторингу.

Таким чином можна констатувати, що глобальний ринок автомобільного виробництва входить у фазу інституційного балансу між конкуренцією та кооперацією, де коопераційні стратегії відіграють дедалі важливішу роль у формуванні нової індустріальної архітектури, впливаючи як на динаміку інновацій, так і на рівень ринкової відкритості.

У межах аналітичного дослідження ринкової концентрації доцільним є використання індексів концентрації  $CR_4$ ,  $CR_6$  та  $CR_8$ , які відображають сумарну ринкову частку відповідно чотирьох, шести та восьми провідних компаній. Ці показники є важливими інструментами оцінювання ступеня ринкової концентрації та дозволяють схарактеризувати рівень конкурентного тиску з боку ключових гравців галузі. Розрахунок індексу здійснюється за формулою:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n s_i \quad (3.2)$$

де  $s_i$  — частка  $i$ -ї компанії на ринку (у відсотках),

$n$  — кількість провідних компаній (4, 6 або 8 відповідно).

Попри зміну кількості компаній, що враховуються при розрахунку відповідного  $CR$ , методологічні підходи до інтерпретації їх значень залишаються незмінними, оскільки досліджуваним об'єктом є не абсолютна чисельність

суб'єктів господарювання, а ступінь концентрації ринкової влади в руках обмеженої групи лідерів. Виходячи з усталеної практики аналітичної інтерпретації можна розрізнити такі граничні рівні концентрації  $CR$ :

- менше 40 % свідчить про низький рівень концентрації та переважання конкурентних механізмів;
- у межах 40 – 60 % інтерпретується як помірна концентрація з можливими елементами олігопольного впливу;
- понад 60 % є ознакою високої ринкової концентрації, що потенційно створює ризики зниження рівня конкуренції.

Таким чином, незалежно від того, чи береться до уваги чотири, шість чи вісім провідних компаній, сутність інтерпретації полягає у кількісному відображенні структурного домінування найбільш потужних учасників ринку. Зі зростанням значення  $CR$  спостерігається посилення ринкової влади концентратора та зниження ймовірності рівноправного доступу до ринку з боку нових учасників.

У контексті дослідження глобального автомобілебудівного ринку, індекси  $CR_4$ ,  $CR_6$  та  $CR_8$  виступають дієвим аналітичним інструментом, що дозволяє виявити ступінь концентрації ринку навколо групи ключових БНП. Їхня ринкова вага, посилена через реалізацію коопераційних стратегій створює передумови для формування олігопольної структури з рисами стратегічної взаємозалежності.

Опис розрахунку  $CR$  здійснено з урахуванням часток провідних БНП на глобальному ринку автомобілебудування у 2023 році, використовуючи (3.2):

- $CR_4 = 12,11 \% (\text{Toyota Motor Corp}) + 10,10 \% (\text{Volkswagen AG}) + 7,87 \% (\text{Hyundai Motor Group}) + 6,89 \% (\text{Stellantis N.V.}) = 36.97 \%$
- $CR_6 = CR_4 + 6,5 \% (\text{Renault - Nissan - Mitsubishi}) + 6,67 \% (\text{General Motors Company}) = 50,14 \%$
- $CR_8 = CR_6 + 4,81 \% (\text{Honda Motor Company}) + 4,76 \% (\text{Ford Motor Company}) = 59.71 \%$

Зіставлення значень дозволяє здійснити більш диференційований аналіз концентраційної структури ринку. Зокрема, показник  $CR_4$  свідчить про те, що лише

чотири компанії акумулюють понад третину світового ринку. Водночас  $CR_6$ , що охоплює шість ключових гравців, демонструє значне зростання – більш ніж на 13 в. п., – що вказує на високу щільність ринкової влади серед провідного ядра виробників. Індекс  $CR_8$  свідчить, що вісім провідних компаній контролюють майже 60 % світового автомобільного ринку, що наближає структуру до верхньої межі помірної концентрації. Водночас, темп приросту  $CR$  від  $CR_4$  до  $CR_6$  (13,17 %) значно вищий, ніж від  $CR_6$  до  $CR_8$  (9,57 %), що свідчить про наявність ринкового концентрату у верхньому сегменті – перші шість компаній формують ядро ринку з істотною конкурентною перевагою. У свою чергу, частка сьомої та восьмої БНП є меншою. Отже, інтерпретація цієї динаміки дозволяє зробити кілька висновків:  $CR_4$ , що не перевищує 40 %, відображає помірну концентрацію на ринку, за якої конкуренція між провідними гравцями зберігається, однак може бути структурно вразливою до горизонтальної кооперації;  $CR_6$ , що перевищує 50 %, підтверджує наявність стабілізованої олігопольної структури, у якій невелика кількість провідних компаній має можливість визначати динаміку цін, інвестицій та технологічних змін;  $CR_8$ , який наближається до 60 %, свідчить про конкуренцію, зосереджену навколо верхнього ешелону виробників, тоді як роль решти БНП залишається маргінальною.

Таким чином, найбільш виражена ринкова влада акумулюється в межах шести БНП, що підтверджується критичною точкою зростання між  $CR_4$  і  $CR_6$ . Це свідчить, що  $CR_6$  особливо показовим для аналізу ринкової концентрації, оскільки саме на цьому рівні відбувається перехід від умовно конкурентного середовища до структурованої коопераційної олігополії. Отримані результати свідчать, що глобальна автомобілебудівна галузь формується навколо обмеженого ринкового ядра, у межах якого зосереджено значну частину технологічних, фінансових та виробничих ресурсів. Така конфігурація сприяє досягненню ефекту масштабу, інтенсифікації інноваційної діяльності та скороченню трансакційних витрат, проте водночас створює високі бар'єри входу для нових учасників і знижує рівень

внутрішньогалузевої конкуренції, що вимагає системного моніторингу з боку антимонопольних і регуляторних інституцій.

Як показано у Розділі 2, три ключові регіональні ринки – Європа, Північна Америка та Китай – сукупно акумулюють понад 70 % світового обсягу продажів автомобілів, що обумовлює їхній пріоритетний характер для стратегічного аналізу ринкової структури. З метою оцінки олігопольних тенденцій та перевірки гіпотези про формування ринкової влади глобальних гравців, у межах цього дослідження було здійснено аналіз часток ринку шести провідних автовиробників у регіональному розрізі.

Шість компаній – Toyota Motor Corp (12 %), Volkswagen AG (10 %), Hyundai Motor Group (8 %), Stellantis (7 %), Renault - Nissan - Mitsubishi (7 %) та General Motors Company (7 %) – у глобальному розрізі акумулюють понад 50 % продажів, що визначає доцільність перевірки їхнього впливу на регіональних ринках. На європейському ринку відповідні частки провідних компаній становлять: Volkswagen AG – 26 %, Stellantis – 20 %, Renault - Nissan - Mitsubishi – 14 %, Toyota – 8 %, Hyundai – 5 %, General Motors – <1 %,  $CR_6$  для яких становить близько 73 %. Це вказує на високий рівень концентрації та свідчить про наявність олігопольної структури. Для північноамериканського ринку частки виглядають так: General Motors – 16 %, Toyota – 14 %, Stellantis – 10 %, Hyundai – 6 %, Volkswagen – 5 %, Renault–Nissan–Mitsubishi – 2 %, що у сукупності визначає  $CR_6 = 53\%$ , вказуючи на середній рівень ринкової концентрації з елементами збалансованої конкуренції. На китайському ринку частки згаданих шести компаній є такими: Volkswagen – 11 %, Toyota – 6 %, General Motors – 7 %, Renault - Nissan - Mitsubishi – 3 %, Hyundai – 1 %, Stellantis – <1 %, що у підсумку становить  $CR_6 = 28\%$ . Це свідчить про низький рівень концентрації та високу інтенсивність конкуренції на ринку з великою кількістю активних гравців [60, 108, 205]

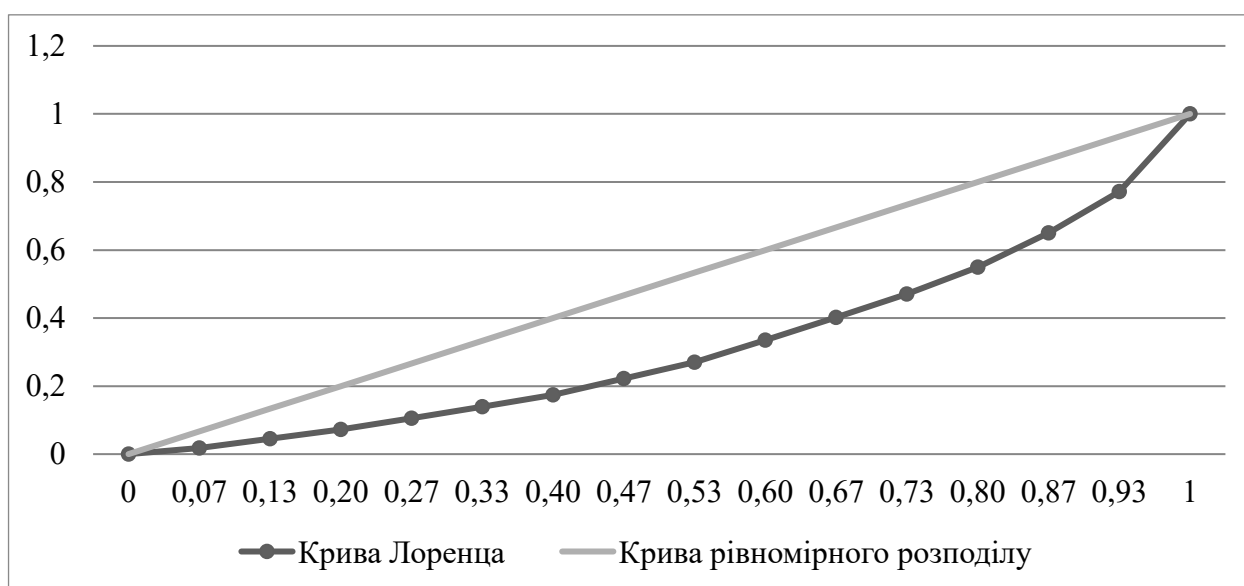
Зіставлення зазначених показників дозволяє сформулювати важливий висновок щодо територіальної диференціації ринкової концентрації у глобальному автомобілебудівному секторі. Хоча у глобальному вимірі розглянуті компанії

становлять ядро світової автомобілебудівної індустрії, рівень їх контролю на окремих регіональних ринках демонструє суттєву варіативність. Найбільш виражені ознаки олігопольної структури виявлено на європейському ринку ( $CR_6 = 73\%$ ), що зумовлено історичною присутністю та глибокою інтеграцією автовиробників, такими як Volkswagen AG, Renault Group та Stellantis N.V. У Північній Америці ринок характеризується середнім рівнем концентрації ( $CR_6 = 53\%$ ), що може відображати тривалу конкуренцію між місцевими (GM, Ford Motor Company) та азійськими автовиробниками (Toyota Motor Corp, Hyundai Motor Group), які історично закріпилися на ринку через локалізоване виробництво та адаптовані модельні лінійки. Натомість китайський ринок, попри високі обсяги виробництва, має фрагментовану структуру з низьким рівнем концентрації ( $CR_6 = 28\%$ ). Це можна пояснити значною кількістю місцевих виробників, підтриманих державними стимулами та захисною політикою, а також відносно обмеженим доступом іноземних компаній до ключових сегментів ринку без створення спільних підприємств з китайськими партнерами. Таким чином, варіації в показниках концентрації свідчать про неоднорідність глобального автомобільного ринку, де регіональні особливості інституційного середовища, рівень протекціонізму, національні стратегії та характер внутрішньої конкуренції формують відмінні умови для реалізації коопераційних стратегій. У Європі вони можуть сприяти подальшій консолідації і посиленню ринкової влади, у Північній Америці — забезпечувати конкурентну стійкість на тлі зрілої структури попиту, а в Китаї — виступати необхідним інструментом входження на ринок з боку БНП шляхом партнерства з місцевими виробниками.

З метою поглибленої оцінки нерівномірності розподілу ринкових часток між провідними автовиробниками у глобальному вимірі в межах дослідження застосовано інструменти теорії розподілу – побудовано Лоренцівську криву та розраховано індекс Джині. Вихідною базою для обчислень слугували ринкові частки п'ятнадцяти БНП за підсумком 2023 року, а саме: Toyota Motor Corp. (12,1 %), Volkswagen AG (10,1 %), Hyundai Motor Group (7,9 %),

Stellantis N.V. (6,9 %), Renault - Nissan - Mitsubishi (6,5 %), GM (6,7 %), Honda Motor Co. (4,8 %), Ford Motor Co. (4,8 %), Suzuki Motor Corp. (3,5 %), BMW AG (3,4 %), BYD Company Limited (3,3 %), Changan Automobile Co (2,8 %), Mercedes-Benz Group AG (2,7 %), Geely Holding Group Co. (1,8 %) і агрегована категорія «інші виробники» у якості окремого сегменту з часткою 22,8 %, яка містить компанії з частками менш як 1,5 %.

Для побудови кривої Лоренца було здійснено ранжування компаній у порядку зростання їхніх ринкових часток, після чого розраховано кумулятивні частки (по осі Y) та відповідні кумулятивні значення кількості компаній (по осі X), нормовані до 1. Такий підхід дозволив візуалізувати ступінь відхилення фактичного розподілу від лінії абсолютної рівності, що відображає повністю рівномірний розподіл часток.



**Рис. 3.1. Крива Лоренца для глобального автомобільного ринку**

Джерело: складено автором.

Візуальний аналіз графічної форми кривої Лоренца показує, що чим більшою є її відстань від лінії абсолютної рівності, тим вищим є рівень ринкової нерівності. За результатами побудови у межах проведеного дослідження зафіксовано помірне відхилення кривої, що свідчить про наявність у глобальному автомобілебудівному секторі фрагментованої ринкової структури.

Отримані візуальні результати було верифіковано аналітично за допомогою розрахунку індексу Джині, який для даного розрахунку буде визначатись за формулою:

$$G = 1 - \sum_{k=1}^n (X_k - X_{k-1}) \times (Y_k + Y_{k-1}), \quad (3.3)$$

де  $n$  – кількість сегментів дискретизації кривої;

$X_k$  – кумулятивна частка кількості компаній (нормована до 1);

$Y_k$  – кумулятивна частка ринку (нормована до 1).

Використовуючи ринкові частки провідних автомобілебудівних БНП та формулу (3.3), було обчислено значення коефіцієнта Джині, що дорівнює 0,37. Отриманий показник свідчить про помірний рівень нерівності у розподілі ринкових часток між учасниками глобального ринку. Це означає, що, з одного боку, окремі провідні БНП акумулюють значну частину світових продажів, формуючи ядро ринку з високим рівнем концентрації, а з іншого – велика кількість виробників, які не входять до топ-15, зберігає істотну сукупну частку – 22,8 %. Такий результат є свідченням існування відносно гнучкого й багатокomпонентного ринкового середовища, у межах якого співіснують тенденції концентрації та фрагментації. Саме ця подвійність створює передумови для активного застосування коопераційних стратегій, що дозволяють виробникам балансувати між збереженням корпоративної автономії та інтеграцією у глобальні виробничо-збутові системи. Застосування даного методу дозволяє подолати обмеження традиційних показників концентрації, зокрема індексів  $CR$  та  $ITT$ , оскільки додатково дає змогу оцінити ступінь маргіналізації менших учасників ринку. Це має особливу аналітичну цінність у контексті дослідження впливу коопераційних стратегій, адже такі стратегії нерідко сприяють подальшій консолідації ринку, зміцненню домінантних позицій та збільшенню ринкової асиметрії.

Результати якісного аналізу підтверджують, що коопераційні стратегії, зокрема стратегічні альянси та злиття, сприяють подальшій консолідації ринку, зміцнюючи позиції провідних виробників і водночас обмежуючи можливості

входження нових гравців. Водночас, комплексне застосування індексу Герфіндаля-Гіршмана, індексів концентрації ( $CR_4$ ,  $CR_6$ ,  $CR_8$ ) та кривої Лоренца з індексом Джині дало змогу встановити, що глобальний автомобілебудівний ринок характеризується помірним рівнем концентрації із наявними ознаками структурної олігополії. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що світова автомобільна промисловість функціонує в умовах коопераційної олігополії, для якої притаманне поєднання конкурентних і координаційних механізмів взаємодії між провідними БНП. Такий формат ринкової взаємодії забезпечує стійкість галузі до зовнішніх шоків, проте водночас поглиблює структурну асиметрію, посилюючи залежність менших учасників від глобальних корпоративних альянсів.

### **3.2. Синергетичний ефект від застосування коопераційних стратегій на прикладі стратегічного альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi**

З огляду на предметну спрямованість даного дослідження, провідним завданням є виявлення та оцінювання синергетичного ефекту, що формується в процесі реалізації коопераційних стратегій БНП автомобілебудівного сектору.

У контексті даного дослідження синергетичний ефект визначається як додатковий приріст результативності діяльності, що виникає внаслідок поєднання та взаємодії стратегічних, виробничих, інноваційних і фінансових компонентів у межах коопераційних форм організації бізнесу. Економічна сутність цього ефекту полягає у створенні доданої вартості, яка виникає від узгодженої взаємодії окремих учасників – кооперації управлінських рішень, спільного використання виробничих активів, обміну технологіями та оптимізації потоків капіталу. У прикладному вимірі синергетичний ефект характеризує перевищення сукупного результату діяльності коопераційної структури над арифметичною сумою результатів окремих компаній, що відображає підвищення загальної ефективності функціонування коопераційних форм порівняно з автономним розвитком їх учасників.

Синергетичний ефект може набувати як позитивних, так і негативних проявів, залежно від ефективності реалізації коопераційних стратегій і рівня узгодженості між учасниками інтегрованої структури. У науковій літературі позитивна синергія визначається як чинник довготермінової конкурентної переваги, що реалізується через підвищення прибутковості, зниження витрат, зростання ефективності використання активів або створення унікальної споживчої цінності продукції. Здатність ідентифікувати, формувати та підтримувати синергетичний ефект виступає ключовим елементом конкурентоспроможності БНП в умовах підвищеної ринкової турбулентності та технологічної динаміки. На практиці формування синергії є складним і багатофакторним процесом, що потребує комплексного управління ресурсами, технологіями та організаційною взаємодією. У прикладних дослідженнях корпоративного управління синергетичний ефект здебільшого вимірюється у контексті операцій злиття і поглинання, де інтеграція ресурсів, процесів і структур підлягає кількісній оцінці на основі порівняння до- та постінтеграційних показників. Проте в умовах сучасної глобальної економіки не менш важливим є виявлення синергії коопераційного типу, яка виникає в межах стратегічних альянсів – форм партнерства, що не передбачають повної інтеграції активів, але передбачають координацію інвестицій, спільний розвиток технологій, оптимізацію виробничих потужностей і спільне входження на нові ринки [20].

У межах даного дослідження адоптовано підходи до оцінювання синергетичного ефекту для альянсового типу коопераційних стратегій. Такий підхід дає змогу поглибити розуміння економічної природи синергії у форматі стратегічного партнерства та визначити її роль у підвищенні ефективності функціонування БНП автомобілебудівного сектору. Репрезентативним прикладом для цього аналізу виступає альянс Renault - Nissan - Mitsubishi, який є одним із найбільш сталих і структурно збалансованих партнерств у світовій автомобілебудівній промисловості. На основі його діяльності проведено кількісну

оцінку реалізації коопераційних стратегій, що дозволяє виявити масштаби та динаміку синергетичного ефекту в межах коопераційної моделі управління.

З огляду на викладені теоретичні положення, методологія дослідження передбачає реалізацію трьох взаємопов'язаних аналітичних етапів. На першому етапі здійснюється узагальнення передумов формування, ключових чинників і етапів еволюції стратегічного альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi, що дає змогу окреслити логіку його становлення як форми реалізації коопераційної стратегії у глобальному автомобілебудуванні. Другий етап присвячено систематизації основних фінансово-економічних показників діяльності учасників альянсу до та після створення спільної корпоративної структури. Для оцінювання синергетичного ефекту обрано три базові індикатори: річний обсяг продажів у грошовому вираженні ( $S$ ), чистий прибуток ( $P$ ) та загальна величина активів ( $A$ ). Подальший, третій етап дослідження полягає у проведенні компаративного аналізу абсолютних і відносних значень індикаторів та спеціальних коефіцієнтів. У межах абсолютного виміру здійснюється порівняння агрегованих значень річного обсягу продажів, чистого прибутку та активів у трьох часових зрізах: до створення альянсу (*ex-ante* період), на початковому етапі його функціонування (*ex-post short-term*) та в умовах усталеної співпраці, що охоплює 2021 – 2024 рр. (*ex-post long-term*). Такий підхід забезпечує комплексне відображення еволюції ключових економічних параметрів і дозволяє оцінити синергетичний ефект у коротко-, середньотерміновій перспективах. У відносному вимірі проведено розрахунок коефіцієнта інтеграційної ефективності (КІЕ) – як співвідношення темпів зростання сукупного обсягу продажів учасників альянсу, та коефіцієнта інтеграційної дохідності  $КІЕ_{(p)}$ , який відображає зміну рівня прибутковості внаслідок коопераційної взаємодії. Додатково проаналізовано динаміку дохідності активів, що дозволяє кількісно оцінити ефективність використання активів у процесі генерування прибутку.

Комбінація цих індикаторів дозволяє здійснити комплексну оцінку того, яким чином реалізовані коопераційні стратегії вплинули на структуру доходів, дохідність та загальну ефективність альянсу. Зростання зазначених індикаторів

свідчить про наявність позитивного синергетичного ефекту, тоді як їх стагнація чи зниження можуть сигналізувати про структурні дисбаланси або недосягнення очікуваного рівня коопераційної віддачі.

Стратегічний альянс Renault - Nissan - Mitsubishi, заснований 27 березня 1999 року, на сучасному етапі посідає одне з провідних місць серед глобальних автовиробників за сукупними обсягами щорічного виробництва і реалізації, стабільно входячи до п'ятірки лідерів світового автомобільного ринку. Його створення було обумовлене прагненням посилити глобальну конкурентоспроможність учасників, досягти економії на масштабі, оптимізувати витрати та консолідувати інноваційний потенціал. Первісна конфігурація партнерства об'єднала два підприємства – французьку Renault Group та японську Nissan Motor Co. До 2016 року структура альянсу залишалася двосторонньою, однак після придбання Nissan 34 % акцій Mitsubishi Motors Corporation кооперація трансформувалася у тристоронній формат. Починаючи з 2017 року, до складу об'єднання офіційно увійшла компанія Mitsubishi, після чого було закріплено сучасну назву: Renault - Nissan - Mitsubishi Alliance [55; 183]

На момент формування тристоронньої конфігурації чисельність персоналу альянсу становила близько 450 тис. працівників та працівниць. Формат взаємодії передбачав обмін технологіями, ресурсами та ринками збуту, а також координацію стратегічних програм розвитку. Незважаючи на зовнішні шоки, зокрема глобальну фінансову нестабільність і пандемію COVID-19, діяльність альянсу залишалася результативною, хоча динаміка показників була неоднорідною. Як було показано у Розділі 2, у 2021 році сукупний обсяг продажів становив 7,1 млн одиниць, проте у 2022 році цей показник знизився до 5,6 млн одиниць. У 2023 році відбулося часткове відновлення, коли обсяг реалізації досягли 6,03 млн одиниць, що забезпечило альянсу п'яту позицію у світовому рейтингу автовиробників після Toyota Motor Corp (11,2 млн), Volkswagen AG (9,4 млн), Hyundai Motor Group (7,3 млн) та Stellantis N.V. (6,4 млн). Важливим стратегічним напрямом у діяльності альянсу на сучасному етапі є нарощування продажів електромобілів, збільшення

обсягів інвестицій у розробку нових продуктів і розширення присутності на ключових регіональних ринках: у 2022 році було презентовано спільну довготермінову стратегію розвитку до 2030 року, яка визначила орієнтири на електрифікацію, інтелектуалізацію та цифрову інтеграцію транспортних засобів. У стратегії окреслено диференційовані напрями реалізації для кожного учасника: Mitsubishi Motors зосередила зусилля на розширенні ринкової присутності в Європі шляхом виробництва моделей на базі спільних платформ Renault; Nissan отримала провідну роль у розробці твердотілих акумуляторів нового покоління та підготовці до серійного випуску електромобіля на новій спеціалізованій платформі CMF-BEV; Renault спрямувала ресурси на створення уніфікованої електронної архітектури транспортних засобів та розроблення програмованого електромобіля, запуск якого заплановано на 2025 рік [88].

Таким чином, стратегічний альянс Renault - Nissan - Mitsubishi може бути прикладом ефективної реалізації коопераційної стратегії з довготерміною перспективою, спрямованої на зміцнення конкурентних позицій, досягнення синергетичного ефекту та адаптацію до структурних трансформацій глобального автомобільного ринку.

З урахуванням того, що компанії-учасники стратегічного альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi приєднувалися до партнерства у різні часові періоди, підхід до аналізу синергетичного ефекту у межах даного дисертаційного дослідження визначений на триетапній часовій основі. Для кожної компанії було виокремлено три роки, що передували вступу до альянсу, три роки після початку кооперації, а також чотири крайні звітні роки, за які станом на момент підготовки дослідження наявна повна фінансова інформація. Такий підхід забезпечив можливість простежити динаміку ключових економічних показників і здійснити оцінку синергетичного ефекту як в абсолютному, так і у відносному вимірах. Тривалість досліджуваних періодів – три роки до та три роки після кооперації – визначена авторами цього дослідження з урахуванням принципу економетричної симетрії та необхідності усунення часових спотворень у порівняльному аналізі. Використання

рівнотривалих інтервалів дало змогу дотримуватися принципу методологічної збалансованості, що передбачає оцінювання змін фінансово-економічних показників за ідентичних часових умов, унеможливаючи вплив різноспрямованих циклічних коливань. Застосування більш тривалих інтервалів (понад три роки) видавалось менш доцільним з огляду на кілька факторів. По-перше, збільшення періоду спостереження підвищує ймовірність накладення екзогенних шоків – макроекономічних, фінансових або галузевих, які не пов'язані безпосередньо з коопераційною подією, але здатні істотно викривлювати результати. По-друге, у межах триваліших проміжків часу відбуваються структурні трансформації бізнес-моделей та управлінських стратегій компаній (оновлення модельного ряду, перехід до електрифікації, зміна корпоративної структури), що ускладнює ідентифікацію власне синергетичного ефекту.

Зведені результати проведеного аналізу відображено у табл. В.1 – В.3 в додатку, які становлять емпіричну основу для кількісної оцінки ефективності реалізованих коопераційних стратегій у межах стратегічного альянсу.

Як свідчать дані табл. В.1, динаміка ключових показників діяльності компанії Renault демонструє загалом стабільний та поступально зростаючий характер як у докоопераційний період, так і після створення стратегічного альянсу. Динаміка обсягів продажів Renault у 1996 – 2024 роках характеризується загальною тенденцією до поступального зростання з подальшими фазами стабілізації та відновлення. У докоопераційний період компанія нарощувала доходи: від 28,1 млрд євро у 1996 році до 37,2 млрд євро у 1998 році, що відображало зміцнення ринкових позицій і стале розширення збуту. Після створення альянсу з Nissan у 1999 році обсяги продажів стабілізувались та утримувались на рівні близько 36 – 37 млрд євро. На цьому етапі ресурси Renault могли бути спрямованими на узгодження стратегічних пріоритетів із Nissan, уніфікацію виробничих платформ і стандартизацію бізнес-процесів, що у короткотерміновій перспективі зумовлювало стабілізацію обсягів реалізації на сталому рівні. Упродовж наступного десятиліття, зокрема у 2013 – 2015 рр., спостерігалось відновлення висхідної динаміки, коли

обсяг продажів зріс до 45,3 млрд євро у 2015 році. Така тенденція може свідчити про ефективність розширення модельного ряду та географії збуту, а також про накопичення позитивного ефекту від коопераційної взаємодії. Подальше приєднання Mitsubishi у 2016 році зумовило масштабування комерційних показників: у 2017 році продажі досягли 58,8 млрд євро, а у 2019 році зберігалися на рівні 55,5 млрд євро, що відображало поступову інтеграцію нових потужностей у виробничу та збутову систему альянсу. Період глобальної кризи 2020 року, спричиненої поширенням пандемії COVID-19 та відповідними розривами у світових ланцюгах постачання, супроводжувався зниженням продажів до 43,5 млрд євро. Це може інтерпретуватися як результат поєднання макроекономічних шоків, падіння попиту на автомобілі та операційних труднощів, зумовлених зупинкою економічної та соціальної активності [189]. У 2021–2023 рр. компанія продемонструвала поступове відновлення: від 41,7 млрд євро у 2021 році до 52,4 млрд євро у 2023 році, що може свідчити про адаптацію до нових ринкових умов і зміцнення коопераційної синергії. У 2024 році продажі зросли до 56,2 млрд євро, що може свідчати про повернення до довготермінової траєкторії зростання та підвищення стійкості бізнес-моделі Renault у межах тристороннього стратегічного партнерства.

Динаміка чистого доходу та загальних активів Renault у 1996–2024 рр. відображає складний процес фінансової трансформації компанії в умовах коопераційної взаємодії та впливу глобальних ринкових коливань. У докоопераційний період прибутковість залишалася нестабільною: у 1996 році зафіксовано збиток у розмірі -0,8 млрд євро, тоді як у 1997–1998 рр. чистий дохід відновився до рівня 0,8–1,3 млрд євро. Така динаміка може свідчити про здатність компанії швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та компенсувати короткотермінові фінансові втрати. Після створення альянсу з Nissan у 1999 році фінансові результати стабілізувалися на рівні 0,5–1,0 млрд євро, що може інтерпретуватися як прояв перехідного характеру коопераційної інтеграції, коли ресурси спрямовувалися на узгодження стратегій і структурне оновлення бізнес-

моделі. У цей період загальна вартість активів зросла з 33,3 млрд євро у 1996 році до 52,6 млрд євро у 2001 році, що підтверджує активізацію інвестиційної політики та поступове розширення ресурсної бази. У 2013 – 2015 рр. Renault продемонструвала відчутне зміцнення фінансових результатів: чистий прибуток зріс з 0,7 млрд євро у 2013 році до 3,0 млрд євро у 2015 році, а активи збільшилися до 90,6 млрд євро. Це може свідчити про ефективність реалізації синергетичного ефекту у сфері виробництва, закупівель та збуту. Подальший період розширення після приєднання Mitsubishi (2016 – 2018 рр.) супроводжувався піковими фінансовими результатами: у 2017 році чистий прибуток досяг 5,3 млрд євро, тоді як активи зросли до 109,9 млрд євро. Такі показники можуть інтерпретуватися як наслідок інтеграції додаткових виробничих і технологічних потужностей, що зміцнило позиції Renault у глобальних ланцюгах створення вартості.

Період після 2019 року відзначався різкими коливаннями прибутковості: у 2019 році чистий дохід скоротився майже до нульового рівня (0,02 млрд євро), у 2020 році компанія зазнала рекордних збитків у -8,0 млрд євро, тоді як у 2021 – 2023 рр. відбулося поступове відновлення: від 0,97 млрд євро у 2021 році до 2,3 млрд євро у 2023 році. Проте вже у 2024 році спостерігалось повторне зниження прибутку до 0,9 млрд євро, що може свідчити про вразливість фінансових результатів до зовнішніх кон'юнктурних факторів та структурних викликів у межах глобального автомобільного ринку. Водночас активи у цей період продовжували зростати: з 113,7 млрд євро у 2021 році до 121,9 млрд євро у 2023 році та 129,4 млрд євро у 2024 році, що підтверджує довготермінову орієнтацію Renault на розширення інвестиційного потенціалу попри коливання фінансових результатів.

Узагальнено можна констатувати, що динаміка чистого доходу та активів Renault демонструє поєднання циклічних коливань прибутковості із послідовним нарощуванням ресурсної бази. Це може розглядатися як прояв інвестиційної синергії, коли короткотермінові коливання фінансових результатів компенсуються

довготерміновим зміцненням активів, що створює підґрунтя для стійкого розвитку компанії в межах багатостороннього стратегічного партнерства.

Узагальнені показники діяльності компанії Nissan подано у табл. В.2. Динаміка фінансово-економічних показників Nissan Motor у 1996 – 2024 рр. демонструє складний і багатофакторний характер розвитку компанії, що поєднує періоди зростання, стагнації та різких спадів. У докоопераційний період продажі коливалися від 45,8 млрд євро у 1996 році до 50,5 млрд євро у 1998 році, після чого у 1999 році зафіксовано різке зростання до 58,3 млрд євро. Водночас цей етап характеризувався глибокою кризою прибутковості: у 1999 році компанія зазнала збитків у розмірі -6,7 млрд євро, що може свідчити про структурну розбалансованість фінансової моделі. У наступні роки (2000 – 2001) спостерігалось відновлення: чистий прибуток досяг 3,0 млрд євро у 2000 році та 2,9 млрд євро у 2001 році, тоді як продажі стабілізувалися в межах 48 – 55 млрд євро. Така динаміка може інтерпретуватися як результат внутрішньої реструктуризації та перших позитивних ефектів від кооперації з Renault. У період 2013 – 2015 рр. Nissan демонстрував суттєве розширення масштабів діяльності: обсяг продажів зріс з 74,1 млрд євро у 2013 році до 97,2 млрд євро у 2015 році, а чистий прибуток – з 2,8 млрд євро до 4,2 млрд євро відповідно. Загальна вартість активів у цей час зросла до 138,6 млрд євро, що може свідчити про реалізацію коопераційних ефектів у сфері виробництва та НДДКР, а також про укріплення позицій Nissan на ключових ринках. У 2016 – 2017 рр. компанія досягла пікових результатів: продажі утримувалися на рівні близько 97 млрд євро, чистий прибуток перевищував 5,5 млрд євро, а активи зросли до 152,6 млрд євро. Така динаміка може свідчити про найбільш повну реалізацію синергії у межах альянсу, включаючи спільну уніфікацію платформ та оптимізацію закупівель. Починаючи з 2018 року, динаміка набула більш нестабільного характеру. У 2018 році чистий прибуток скоротився до 2,5 млрд євро, попри збереження продажів на рівні понад 92 млрд євро, що може свідчити про зростання витрат на технологічну модернізацію та перехід до електрифікації модельного ряду. У 2019 році ситуація різко погіршилася:

зафіксовано збитки у розмірі -5,6 млрд євро, що збіглося зі зниженням продажів до 83,1 млрд євро та скороченням активів до 142,8 млрд євро. Це може бути інтерпретовано як наслідок управлінської кризи, зниження конкурентоспроможності на ринку США та Європи, а також зовнішнього тиску у вигляді глобальної конкуренції. Глобальна криза 2020 року, спричинена пандемією COVID-19, ще більше посилює негативні тенденції: продажі скоротилися до 60,8 млрд євро, а чистий результат становив -3,5 млрд євро. Попри це, у 2021 – 2023 рр. компанія продемонструвала поступове відновлення: продажі зросли з 64,5 млрд євро у 2021 році до 77,8 млрд євро у 2023 році, тоді як чистий прибуток відновився до рівня 2,6 млрд євро. Така динаміка може свідчити про підвищення ефективності операційної моделі та реструктуризацію портфеля. Втім, у 2024 році Nissan знову зазнав збитків у розмірі -4,2 млрд євро, що відбулося на тлі подальшого скорочення активів до 118,0 млрд євро. Це може свідчити про наявність довготермінових структурних проблем, пов'язаних з уповільненням адаптації до нових технологічних трендів та посиленням конкуренції на глобальних ринках.

Можна стверджувати, що фінансова динаміка Nissan у 1996 – 2024 рр. поєднує періоди стійкого зростання (2013 – 2017 рр.) та кризові спади (1999, 2019 – 2020, 2024 рр.). Послідовне нарощування активів у більшості періодів свідчить про прагнення до інвестиційної експансії, проте циклічні коливання прибутковості можуть інтерпретуватися як індикатор вразливості бізнес-моделі до зовнішніх шоків і внутрішніх управлінських дисбалансів. Такий стан свідчить, що ефективність коопераційної взаємодії у межах альянсу була для Nissan не лише джерелом зростання, а й полем високих ризиків у разі неспроможності адаптуватися до структурних змін у світовій автомобілебудівній індустрії.

Як засвідчують зведені статистичні дані, наведені у таблиці В.3, динаміка ключових індикаторів діяльності компанії Mitsubishi до та після її приєднання до стратегічного альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi демонструє низку важливих тенденцій, що дозволяють кількісно оцінити ефект коопераційної взаємодії. У докоопераційний період (2013 – 2015 рр.) спостерігалось поступове зростання

ключових показників: продажі зросли з 11,8 млрд євро у 2013 році до 18,1 млрд євро у 2015 році, чистий прибуток утримувався в межах 0,6 – 0,9 млрд євро, тоді як активи збільшилися з 7,3 млрд євро до 11,4 млрд євро. Така динаміка може свідчити про відносну стійкість бізнес-моделі Mitsubishi на традиційних ринках збуту та її здатність до накопичення ресурсної бази перед інтеграцією. Після приєднання до альянсу у 2016 році фінансові результати зазнали істотного погіршення: продажі скоротилися до 15,8 млрд євро, а чистий результат становив -1,6 млрд євро. Це може інтерпретуватися як наслідок високих адаптаційних витрат, пов'язаних із включенням у коопераційну структуру, стандартизацією виробничих процесів і реорганізацією корпоративної моделі управління. У наступні роки (2017 – 2018) ситуація поступово поліпшилася: продажі досягли 20,0 млрд євро у 2018 році, прибуток перевищив 1,0 млрд євро, а активи зросли до 16,0 млрд євро. Це може свідчити про часткову реалізацію синергетичного ефекту від кооперації з партнерами, зокрема в сфері технологічних платформ і логістики. Разом із тим, уже у 2019 – 2020 рр. компанія знову стикнулася з фінансовими труднощами: у 2019 році зафіксовано збитки у -0,2 млрд євро, а у 2020 році – рекордні -2,4 млрд євро при скороченні продажів до 11,3 млрд євро. Така динаміка може пояснюватися поєднанням негативних глобальних факторів – насамперед пандемії COVID-19 та порушення міжнародних ланцюгів постачання. У 2021 – 2023 рр. відбулося поступове відновлення: продажі зросли до 17,1 млрд євро, чистий прибуток стабілізувався в межах 0,6 – 1,2 млрд євро, а активи утримувалися на рівні близько 15 млрд євро. Це може свідчити про адаптацію компанії до нових ринкових умов, концентрацію на найбільш дохідних сегментах і використання ефекту співпраці в межах альянсу. У 2024 році, попри збереження обсягів продажів на рівні 17,3 млрд євро, чистий прибуток знизився до 0,25 млрд євро, що може інтерпретуватися як підтвердження збереження структурних обмежень і високої чутливості до зовнішніх викликів.

Узагальнено можна стверджувати, що фінансово-економічний розвиток Mitsubishi Motors у 2013 – 2024 рр. характеризується амбівалентним впливом

коопераційної інтеграції: альянс створив умови для доступу до ресурсів і технологій, проте не усунув внутрішніх вразливостей бізнес-моделі. Отримані результати засвідчують, що ефективність участі Mitsubishi в альянсі визначається не лише зовнішнім середовищем, але й рівнем кооперації у спільні інноваційні та виробничі процеси, а також здатністю компанії адаптувати власну стратегію до вимог глобального ринку.

З метою верифікації наявності синергетичного ефекту, досягнутого внаслідок реалізації коопераційної стратегії, доцільним є порівняльний аналіз ключових індикаторів в агрегованому вигляді. Такий підхід дозволяє окреслити специфіку змін, характерних для різних періодів функціонування альянсу, та виокремити закономірності, пов'язані з кооперацією у виробничих і управлінських системах. У цьому контексті особливу увагу зосереджено на річному обсязі продажів, порівняльна динаміка якого представлена у табл. Д.1 в додатку.

Агреговані дані демонструють виразні відмінності між фазами розвитку об'єднання. На початковому етапі формування альянсу Renault - Nissan (1996 – 1998 рр.) продажі зросли з 73,9 млрд євро до 87,7 млрд євро, що свідчить про поступове нарощування ресурсного потенціалу й закріплення ринкових позицій. Запровадження коопераційної стратегії у 1999 році забезпечило подальше підвищення до 95,9 млрд євро, після чого у 2000 – 2001 рр. відбулося певне зниження й стабілізація на рівні 84,7 – 89,8 млрд євро. Така динаміка може свідчити про те, що початковий коопераційний ефект був досягнутий швидко, проте потребував подальшої адаптації. У період зрілого функціонування двостороннього альянсу Renault - Nissan (2013 – 2015 рр.) продажі зросли з 115,0 млрд євро у 2013 році до 142,5 млрд євро у 2015 році. Водночас розрахунок умовної конфігурації з Mitsubishi у ці ж роки демонструє ще вищі значення – від 126,8 млрд євро у 2013 році до 160,6 млрд євро у 2015 році. Це свідчить, що вже до офіційного входження Mitsubishi в альянс існував додатковий ринковий потенціал, який у перспективі мав бути реалізований завдяки кооперації. Фактичне приєднання Mitsubishi у 2016 році зумовило масштабування сукупних показників: продажі альянсу у 2016 – 2018 рр.

досягли 164,2 – 169,5 млрд євро, а у 2019 році становили 157,7 млрд євро, що може інтерпретуватися як наслідок адаптаційних витрат і мінливості глобального попиту. Виробнича та споживча криза 2020 року, спричинена пандемією COVID-19, призвела до суттєвого падіння продажів – до 115,5 млрд євро. У наступні роки зафіксовано поступове відновлення: від 121,7 млрд євро у 2021 році до 151,9 млрд євро у 2024 році. Порівняно з результатами 2015 року (160,6 млрд євро в умовній конфігурації з Mitsubishi), ці показники свідчать про те, що повне розкриття синергетичного ефекту від тристоронньої інтеграції є поступовим і залежним від макроекономічних та технологічних факторів.

Для поглибленої кількісної оцінки ефективності кооперації доцільно використати КІЕ, який фіксує приріст результативності внаслідок утворення стратегічного альянсу. Його розрахунок ґрунтується на порівнянні фактичного коопераційного результату з умовною сумою індивідуальних показників компаній до інтеграції. Цей показник може бути виражений рівнянням:

$$\text{КІЕ} = \frac{F_A - (F_1 + F_2)}{F_1 + F_2} \times 100 \% \quad (3.4)$$

де  $F_A$  - значення результативного показника після кооперації;

$F_1, F_2$  - значення результативного показника окремих компаній до кооперації.

Для цілей розрахунку КІЕ для альянсу було застосовано зіставлення двох рівнотривалих трирічних періодів: 2013 – 2015 рр. (докоопераційний етап) та 2017 – 2019 рр. (посткоопераційний етап). Такий методологічний підхід забезпечує усунення впливу короткотермінових коливань валютних курсів, кон'юнктурних сплесків попиту та разових подій, які можуть спотворювати динаміку. У підсумку це дозволяє врахувати інерційність операційних змін. Для обрахунку КІЕ для Renault - Nissan - Mitsubishi із використанням агрегованих (кумулятивних)

показників трирічних періодів, аналітична форма розрахунку набуває такого вигляду:

$$KIE = \frac{\sum_{t=2017}^{2019} S_t - \sum_{t=2013}^{2015} S_t}{\sum_{t=2013}^{2015} S_t} \times 100\%, \quad (3.5)$$

де  $\sum S_t$  - сукупний обсяг продажів за відповідний трирічний період.

За вихідними статистичними даними сукупний обсяг продажів альянсу Renault - Nissan у докоопераційний період (2013 – 2015 рр.) становив 385,85 млрд євро. До цих значень додано обсяги реалізації компанії Mitsubishi Motors за відповідний період – 46,62 млрд євро, що дозволило сформувати умовно інтегрований показник діяльності потенційного тристороннього об'єднання. У результаті сумування отримано орієнтовний обсяг реалізації у 432,47 млрд євро сукупних продажів за три роки. У посткоопераційний період (2017 – 2019 рр.), коли альянс функціонував як консолідована структура під спільним стратегічним управлінням, загальні обсяги реалізації становили 494,10 млрд євро. Використовуючи ці значення у формулі (3.5), отримаємо показник у 14,2 %. Таким чином, сукупні обсяги продажів альянсу у посткоопераційний період зросли на 14,2 % відносно трирічного докоопераційного інтервалу. Виявлений ефект може демонструвати наявність позитивної синергії.

Зважаючи на те, що БНП автомобілебудівного сектору функціонують у висококонкурентному глобальному середовищі, важливим завданням є порівняльна оцінка у межах різних стратегічних моделей корпоративного розвитку. З цією метою було проведено аналогічні розрахунки для двох інших БНП на основі кумулятивних показників обсягів продажів за два рівнотривалі періоди (2013 – 2015 та 2017 – 2019 рр.). Провідні БНП світового автомобілебудування, що були залучені до аналізу, репрезентують відмінні стратегічні моделі розвитку:

- Toyota Motor Corporation – як приклад стратегії органічного зростання, що характеризується високим ступенем внутрішньої уніфікації, централізованим управлінням виробничими, науково-дослідними та фінансовими потоками;

- General Motors – як приклад реструктуризаційної стратегії, орієнтованої на скорочення активів, підвищення ефективності використання капіталу та фокусування на ключових ринках. У 2017 році General Motors реалізувала масштабну реструктуризацію, продавши свій європейський підрозділ Opel/Vauxhall концерну PSA Group, що означало фактичний вихід компанії з європейського ринку [116].

Таблиця 3.1

## Річний обсяг продажів

## Toyota Motor Corporation та General Motors Company, млрд євро

Рік	Toyota Motor Corporation	General Motors
2013	181,59	190,13
2014	208,84	169,13
2015	226,52	148,58
2017	224,51	171,89
2018	240,52	168,42
2019	251,19	152,06

Джерело: Складено автором за [108, 136]

Результати розрахунків на основі агрегованих трирічних показників засвідчили, що Toyota Motor Corporation у 2017 – 2019 рр. забезпечила приріст сукупного обсягу продажів на 16,1 % порівняно з 2013 – 2015 рр. Натомість General Motors продемонструвала скорочення сукупних продажів на 3,0 %, що може розглядатися як прямий наслідок реалізації реструктуризаційної стратегії. На цьому тлі альянс Renault - Nissan - Mitsubishi, сукупні продажі якого зросли на 14,2 %, посідає проміжне положення. З метою відокремлення коопераційного чинника зростання від загальногалузевих тенденцій було застосовано метод різниць у різницях (з англ. Difference-in-Differences, DiD). Зазначений підхід дав змогу порівняти зміну сукупних обсягів реалізації в групі БНП, що зазнала коопераційного впливу (альянс Renault - Nissan - Mitsubishi), зі змінами у

контрольних БНП, які не проходили коопераційних трансформацій (Toyota Motor Corporation, General Motors Company). Розрахунок показав, що хоча приріст альянсу становив 14,2 %, чистий коопераційний ефект у зіставленні з Toyota Motor дорівнює приблизно -1,9 в. п. (16,1 в. п. – 14,2 в. п.). Таким чином, темп розширення операційного масштабу був дещо нижчим, ніж у світового лідера. Водночас порівняння з General Motors дало протилежний результат: 17,2 в. п. (14,2 – 3,0 в. п.) на користь альянсу, що підтверджує локальну перевагу коопераційної моделі розвитку над реструктуризаційною щодо збереження та нарощування реалізаційних показників у межах визначеного періоду у заданих ринкових умовах. Таким чином, застосування DiD дозволило підтвердити, що зафіксоване зростання продажів у Renault - Nissan - Mitsubishi не є суто ринковим явищем, а містить позитивний ефект масштабу, зумовлений коопераційною стратегією.

Додатковий кількісний аналіз на основі середньорічних темпів зростання за 2013 – 2019 рр. підтверджує наведені закономірності: для Renault - Nissan - Mitsubishi цей показник становив 3,6 %, для Toyota Motor – 5,5 %, а для General Motors – (-3,6 %). Таким чином, коопераційна модель забезпечила позитивну динаміку зростання, водночас як органічна стратегія зростання Toyota Motor продемонструвала найвищу швидкість розвитку, а реструктуризаційна стратегія General Motors виявилася супроводженою скороченням масштабів операційної діяльності.

Оцінювання результативності стратегічної кооперації потребує також комплексного аналізу ефективності формування та використання витрат, що зумовлює доцільність розгляду чистого прибутку як інтегрального показника фінансової ефективності альянсу. Агреговані значення цього показника, починаючи від докоопераційного періоду і до крайніх років функціонування тристороннього альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi, подано у табл. Д.2.

У докоопераційний період (1996 – 1998 рр.) сукупні показники Renault та Nissan, які розглядаються як умовна база майбутнього альянсу, характеризувалися нестабільними фінансовими результатами. У 1996 році було зафіксовано збитки у

розмірі  $-0,27$  млрд євро, проте вже у 1997 – 1998 рр. прибуток відновився до  $0,7 - 1,1$  млрд євро. У 1999 році ситуація погіршилася ( $-6,1$  млрд євро), що могло свідчити про структурну розбалансованість і потребу в коопераційних рішеннях. У 2000 – 2001 рр. чистий прибуток зріс до  $4,0 - 4,1$  млрд євро, що потенційно демонструвало перші результати коопераційних механізмів. У 2013 – 2015 рр. Renault - Nissan забезпечив стійке зростання: прибуток зріс від  $3,4$  млрд євро у 2013 році до  $7,1$  млрд євро у 2015 році, а з урахуванням Mitsubishi цей показник становив  $7,7$  млрд євро. Питома дохідність ( $P/S$ ) перебувала на рівні  $4,8 - 5,0$  %, що може свідчити про стійку фінансову результативність у зрілий період двостороннього альянсу. Приєднання Mitsubishi у 2016 р. супроводжувалося короткотерміновим зростанням: у 2017 р. чистий прибуток досягнув  $11,8$  млрд євро, що відповідало рекордному рівню питомої дохідності (близько  $7$  %). Проте вже у 2018 р. спостерігалось скорочення результату до  $7,0$  млрд євро при незмінному рівні реалізації ( $169,5$  млрд євро), що знизило питому дохідність до  $4,2$  %. Така динаміка підтверджує, що ефект 2017 р. радше носив кон'юнктурний характер, тоді як подальший спад міг відображати адаптаційні витрати коопераційного процесу, гармонізацію виробничих і управлінських систем, а також необхідність довготермінових інвестицій.

Подальший розвиток засвідчив збереження високої волатильності. У 2019 – 2020 рр. зафіксовано глибокі збитки ( $-5,8$  млрд євро та  $-13,9$  млрд євро, відповідно), що зумовлювалися поєднанням внутрішніх проблем корпоративного управління та зовнішніх шоків (зміна топ-менеджменту, пандемія COVID-19, криза напівпровідників, скорочення глобального попиту). Внаслідок цього питома дохідність набула від'ємних значень, демонструючи критичне зниження ефективності бізнес-моделі. У 2021 – 2023 рр. відбулося часткове відновлення: чистий прибуток збільшився з  $3,2$  млрд євро у 2021 р. до  $5,9$  млрд євро у 2023 р., проте рівень  $P/S$  становив лише близько  $4,0$  %, що нижче від показників 2015 р. ( $5,0$  %). Це свідчить про стійкий вплив високих операційних витрат на електрифікацію модельного ряду та довготермінові НДДКР-програми. У 2024 р.

зафіксовано повторні збитки (-3,0 млрд євро), що підкреслило циклічність і високу чутливість до зовнішніх чинників.

Для формалізованої оцінки коопераційного ефекту використано коефіцієнт інтеграційної дохідності ( $KIE_{(p)}$ ), який визначається як відношення питомої дохідності після та до кооперації. Аналітична форма розрахунку  $KIE_{(p)}$  подається у такому вигляді:

$$KIE_{(p)} = \frac{(P/S)_{t+1}}{(P/S)_{t-1}} \times 100\% \quad (3.6)$$

де  $P$  – значення чистого прибутку,

$S$  - значення обсягу продажів,

$t - 1$  період, що передував кооперації,

$t + 1$  – період, що слідує після кооперації.

Відповідно, для обчислення  $KIE_{(p)}$  для альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi із використанням агрегованих (кумулятивних) показників трирічних періодів, аналітична форма розрахунку набуває такого вигляду:

$$KIE_{(p)} = \frac{\frac{\sum_{t=2017}^{2019} P_t}{\sum_{t=2017}^{2019} S_t}}{\frac{\sum_{t=2013}^{2015} P_t}{\sum_{t=2013}^{2015} S_t}} \times 100\%, \quad (3.7)$$

де  $\sum P_t$  - сукупний чистий прибуток за відповідний трирічний період,

$\sum S_t$  - сукупний обсяг продажів за відповідний трирічний період.

У докоопераційний період (2013 – 2015 рр.) сукупний чистий прибуток альянсу Renault - Nissan становив 18,24 млрд євро при сумарному обсязі продажів 432,48 млрд євро, що забезпечило середній рівень питомої прибутковості 4,22 %. У посткоопераційний період (2017 – 2019 рр.) після включення Mitsubishi Motors до складу альянсу відповідні показники становили 13,04 млрд євро сукупного прибутку та 494,10 млрд євро сукупних продажів, що дало питому прибутковість 2,64 %. За таких значень, згідно з формулою 3.7,  $KIE_{(p)}$  становить 62,6 %. Отримане

значення свідчить, що питома дохідність альянсу в посткоопераційний період знизилася на 37,4 %, незважаючи на загальне зростання обсягів реалізації. Таку динаміку можна інтерпретувати як тимчасове зниження фінансової ефективності, зумовлене додатковими витратами на уніфікацію бізнес-процесів, гармонізацію управлінських систем і консолідацію дослідницьких та виробничих підрозділів. Таким чином, позитивний синергетичний ефект масштабу у цьому періоду не компенсує додаткових трансакційних витрат і фінансового навантаження, пов'язаного з реорганізацією активів.

Для забезпечення комплексності порівняльного аналізу було здійснено також розрахунок  $KIE_{(p)}$  для компаній Toyota Motor Corporation та General Motors на основі агрегованих (кумулятивних) показників чистого прибутку та обсягів продажів за рівнотривалі періоди 2013 – 2015 та 2017 – 2019 рр.

Сукупний чистий прибуток Toyota Motor Corporation у 2013 – 2015 рр. становив 48 млрд євро (12,89 + 16,67 + 18,44), а обсяг продажів за той самий період – 616,95 млрд євро, що відповідає питомій дохідності 7,78 %. У постперіоді (2017 – 2019 рр.) сукупний чистий прибуток дорівнював 51,16 млн євро (19,06 + 14,98 + 17,12), а продажі – 716,22 млрд євро (табл. 3.2), що забезпечило рівень питомої дохідності 7,14 %. Відповідно,  $KIE_{(p)}$  дорівнює 91,8 %, що свідчить про зниження питомої дохідності на 8,2 % попри зростання масштабів реалізації.

*Таблиця 3.2*

**Річний обсяг чистого прибутку Toyota Motor Corporation та General Motors, млрд євро**

<b>Рік</b>	<b>Toyota Motor Corporation</b>	<b>General Motors</b>
2013	12,89	7,30
2014	16,67	4,93
2015	18,44	10,53
2017	19,06	-4,51
2018	14,98	9,17
2019	17,12	7,39

Джерело: Складено автором за [108, 136]

Для General Motors сукупний чистий прибуток у 2013 – 2015 рр. становив 22,76 млрд євро (7,30 + 4,93 + 10,53), а сукупні продажі – 507,83 млрд євро, що забезпечило рівень питомої дохідності 4,48 %. У 2017 – 2019 рр. сукупний прибуток становив 12,05 млрд євро (-4,51 + 9,17 + 7,39), при загальних продажах 492,37 млрд євро (табл. 3.2), що відповідає питомій дохідності 2,45 %. Таким чином,  $KIE_{(p)}$  дорівнює 54,6 %, що свідчить про зниження питомої дохідності на 45,4 % попри зростання масштабів реалізації. Отримані результати свідчать, що Toyota Motor Corporation зберегла відносну стабільність фінансових результатів завдяки ефективному управлінню витратами, тоді як General Motors зазнала суттєвого скорочення дохідності внаслідок реалізації реструктуризаційної стратегії, яка передбачала вихід із європейського ринку та оптимізацію активів. На цьому тлі альянс Renault - Nissan - Mitsubishi, для якого значення демонструє проміжну позицію, адже його коопераційна стратегія забезпечила короткотермінове зростання масштабів діяльності, але не супроводжувалася стійким підвищенням ефективності трансформації доходів у чистий фінансовий результат.

Застосування методу Difference-in-Differences до  $KIE_{(p)}$  дозволило оцінити, наскільки зміни у фінансовій результативності альянсу Renault–Nissan–Mitsubishi після 2016 р. відрізняються від динаміки БНП, що не проходили альянсових коопераційних процесів. Розрахунки засвідчили, що питома дохідність альянсу знизилася з 4,22 % до 2,64 % (-1,58 в. п), тоді як у Toyota скорочення було значно помірнішим – з 7,78 % до 7,14 % (-0,64 в. п), а у General Motors – з 4,48 % до 2,45 % (-2,03 в. п). Відповідно, чистий синергетичний ефект DiD у порівнянні з Toyota становить приблизно -0,9 в. п., що свідчить про тимчасове зниження дохідності під впливом коопераційних витрат та адаптаційних процесів. У порівнянні з GM різниця є нейтральною (близько 0,2 в. п.), що відображає схожість циклів реструктуризаційних витрат. Отже, результати DiD підтверджують, що після кооперації альянс продемонстрував зростання масштабу, але не пропорційне

підвищення фінансової віддачі, що вказує на неповну реалізацію синергетичного потенціалу у короткотерміновому періоді.

Наступним індикатором, що підлягає аналізу у межах дослідження, є сукупні активи альянсу. Даний показник відображає масштаби ресурсної бази компаній, їхню здатність до акумуляції капіталу та фінансування довготермінових інвестиційних програм. Узагальнені результати розрахунку цього показника подано у табл. Д.3.

Аналіз динаміки загальних активів у межах альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi у 1996 – 2024 рр. засвідчує послідовне зростання масштабів ресурсної бази з окремими періодами структурних коливань. У початковий період (1996 – 1998 рр.) сукупні активи двох компаній, що згодом утворили ядро альянсу, зросли з 84,8 млрд євро у 1996 р. до 89,0 млрд євро у 1998 р., що відображало поступове накопичення виробничих потужностей та інвестицій у розширення діяльності. Водночас у 1999 р. зафіксовано різке скорочення активів до 60,2 млрд євро, що може свідчити про реструктуризаційні процеси та кризові явища в корпоративному управлінні. Уже у 2000 – 2001 рр. спостерігалось відновлення: рівень активів досягав 108,9 – 110,4 млрд євро. У наступному зрізі аналізу (2013 – 2015 рр.) загальні активи двостороннього альянсу Renault - Nissan зросли з 178,9 млрд євро у 2013 р. до 229,2 млрд євро у 2015 р. При включенні Mitsubishi умовна сума активів у цей період становила 186,2 – 240,6 млрд євро, що свідчить про вагомий додатковий ресурсний потенціал ще до формального приєднання. Після кооперації з Mitsubishi у 2016 р. відбулося суттєве розширення ресурсної бази: у 2017 р. загальні активи перевищили 267,0 млрд євро, а у 2018 р. – 265,7 млрд євро. У подальшому спостерігалось подальше нарощування до пікового рівня у 281,8 млрд євро у 2019 р., після чого активи утримувалися на близькому рівні у 2020 – 2021 рр. (281,3 – 281,2 млрд євро). З 2022 р. намітилася тенденція до зниження: загальні активи скоротилися до 257,2 млрд євро у 2022 р. та 253,7 млрд євро у 2023 р., що може пояснюватися оптимізацією балансів, зменшенням обсягів інвестицій і впливом зовнішніх макроекономічних шоків. У 2024 р. спостерігалось

часткове відновлення до 261,3 млрд євро, що може свідчати про адаптаційну здатність альянсу зберігати ресурсний потенціал навіть в умовах підвищеної ринкової турбулентності.

Таким чином, динаміка активів підтверджує загальну тенденцію до масштабування ресурсної бази у довготерміновій перспективі, проте супроводжується високою чутливістю до кризових явищ та структурних перебудов. Це свідчить, що зростання активів було обумовлене не лише коопераційними ефектами, але й зовнішньоекономічними та інституційними чинниками, які визначали траєкторію розвитку альянсу.

Важливим індикатором, що дозволяє кількісно оцінити наявність і силу синергетичного ефекту від реалізації коопераційних стратегій у межах тристороннього стратегічного альянсу, є показник дохідності активів. Цей показник відображає здатність корпоративного об'єднання трансформувати наявну ресурсну базу у кінцевий фінансовий результат та характеризує рівень ефективності використання активів у процесі створення прибутку. З методологічної точки зору *ROA* інтерпретується як відношення чистого прибутку до середньої вартості активів, що фактично демонструє величину економічного результату, отриманого на кожен умовну одиницю задіяних ресурсів. Чим вищим є значення показника, тим ефективніше здійснюється використання як оборотних, так і необоротних активів для забезпечення відтворювальних процесів та формування доданої вартості. Нижчі або від'ємні значення *ROA* свідчать про обмежену віддачу ресурсів, наявність кризових явищ чи значних адаптаційних витрат, які знижують здатність активів генерувати прибуток. У цьому контексті дохідність активів може розглядатися як інтегральний індикатор якості управління ресурсною базою, що поєднує у собі елементи операційної, інвестиційної та фінансової ефективності та дозволяє оцінити поточний рівень результативності та стратегічну стійкість корпоративного об'єднання у довготерміновій перспективі. Аналітично *ROA* визначається за формулою:

$$ROA = \frac{P}{\bar{A}} \times 100\%, \quad (3.8)$$

де  $P$  – чистий прибуток за період,  
 $\bar{A}$  – середня вартість активів, обчислена як середнє арифметичне значення активів на початок та кінець періоду.

Примітка: У межах цього дослідження  $ROA$  розраховувався на основі агрегованих даних трьох учасників альянсу – Renault, Nissan і Mitsubishi. Такий підхід дозволив оцінити коопераційну структуру БНП як єдину системну бізнес-одиницю. Методологічною передумовою застосування підходу є функціонування спільної стратегії управління активами, координація у виробництві та збуті, узгодженість інноваційних програм і взаємозалежність операційних процесів у межах стратегічного альянсу. Таким чином, агрегований  $ROA$  може виступати індикатором стратегічної ефективності коопераційної моделі. Водночас інтерпретація цього показника має певні обмеження. По-перше, учасники альянсу зберігають юридичну та фінансову автономію, що не дозволяє розглядати агрегований  $ROA$  як повноцінний бухгалтерський індикатор. По-друге, об'єднання фінансових даних маскує внутрішні відмінності в ефективності та нівелює специфіку кожного БНП. По-третє, результати можуть спотворюватися впливом валютних коливань, різними рівнями капіталізації та відмінностями в обліковій політиці. З огляду на це, агрегований  $ROA$  слід трактувати насамперед як показник стратегічної дохідності коопераційної моделі, який у подальших дослідженнях доцільно доповнювати порівняльним аналізом індивідуальних фінансових результатів окремих учасників.

Агреговані значення  $ROA$ , наведені у табл. Е.1 в додатку, дають змогу простежити трансформацію ефективності операційної діяльності в межах коопераційної моделі протягом 1996 – 2024 рр.

У докоопераційний період (1997 – 1998 рр.) показник  $ROA$  альянсу Renault - Nissan перебував на відносно низькому, але позитивному рівні (0,84 – 1,28 %), що

може свідчити про обмежену результативність активів і відсутність цілісної інвестиційної стратегії. Ймовірно, на цьому етапі активи використовувалися переважно в межах традиційної виробничо-збутової моделі, що обмежувало можливості для підвищення їхньої віддачі. У 1999 р. після формування альянсу показник різко знизився до -8,22 %, що, найімовірніше, було пов'язано з високими адаптаційними витратами, необхідними для гармонізації управлінських систем, фінансової стабілізації та початкової інтеграції ресурсів. Це падіння може інтерпретуватися як прояв закономірних короткотермінових дисбалансів, характерних для етапу інституціоналізації нових організаційних структур. Уже у 2000 – 2001 рр. *ROA* відновився до рівня 4,78 % та 3,61 %, що може бути наслідком поступової стабілізації корпоративної моделі, реалізації програм реструктуризації та перших ефектів кооперації у сфері спільного використання активів.

У період зрілого функціонування двостороннього альянсу Renault - Nissan (2014 – 2015 рр.) показник демонстрував зростання з 2,82 % до 3,23 %. Така динаміка може інтерпретуватися як свідчення збереження ефективності управління ресурсною базою та розширення можливостей для її результативного використання завдяки координації операційних процесів. У конфігурації з Mitsubishi *ROA* перебував на дещо вищому рівні (3,12 – 3,32 %), що відображало наявність потенціалу до подальшої диверсифікації активів і посилення коопераційного ефекту у разі приєднання до альянсу. Після приєднання до альянсу Mitsubishi у 2016 р. динаміка *ROA* набула амбівалентного характеру. Показник зріс до 4,44 % у 2017 р., що може свідчити про короткотермінову реалізацію синергетичного ефекту, зумовленого масштабуванням активів і розширенням виробничих потужностей. Проте вже у 2018 р. *ROA* знизився до 2,57 %, що ймовірно було пов'язано з адаптаційними витратами коопераційного процесу, необхідністю гармонізації бізнес-моделей і високими інвестиційними навантаженнями у сфері інноваційного розвитку. Це дає підстави припускати, що ефект кооперації у короткотерміновій перспективі був неоднорідним: початкове зростання змінилося спадом унаслідок структурних перебудов. У кризовий період 2019 – 2020 рр. *ROA*

набув від'ємних значень (-2,08 % та -5,17 %). Це, ймовірно, було зумовлено поєднанням внутрішніх і зовнішніх чинників: впливом глобальної пандемії COVID-19, кризою напівпровідників, перебоями у міжнародних ланцюгах постачання та зниженням попиту на ключових ринках. Така динаміка може свідчити, що навіть за наявності масштабної ресурсної бази альянс залишався вразливим до макроекономічних шоків, а ефективність використання активів істотно знижувалася в умовах зовнішніх кризових обмежень.

У 2021 – 2023 рр. *ROA* поступово відновлювався: від 1,25 % у 2021 р. до 2,28 % у 2023 р. Така позитивна тенденція може бути інтерпретована як наслідок адаптації корпоративної моделі до нових умов, реалізації програм операційної оптимізації та відновлення глобальних ланцюгів постачання. Водночас неповне повернення показника до рівня середини 2010-х років свідчить, що ефективність використання активів могла залишатись обмеженою структурними витратами. У 2024 р. *ROA* знову знизився до -1,16 %, що демонструє циклічність фінансових результатів та підвищену чутливість альянсу до зовнішніх кон'юнктурних факторів.

У порівнянні з Toyota Motor Corporation та General Motors Company альянс Renault - Nissan - Mitsubishi демонструє меншу стійкість і вищу волатильність показника *ROA*. У період 2013 – 2015 рр. Toyota мала стабільно високий рівень дохідності активів (4,96 – 5,06 %), що, ймовірно, забезпечувалося централізованою моделлю управління та високою часткою власного. Після 2016 р. значення *ROA* Toyota Motor Corporation залишалося відносно сталим (3,7 – 5,6 %), що свідчить про високу операційну стійкість компанії та здатність утримувати позитивну дохідність активів у довготерміновій перспективі. На противагу цьому, General Motors Company характеризувалася більшою мінливістю показників: після реструктуризації 2017 р. (продажу підрозділу Opel/Vauxhall концерну PSA Group) *ROA* тимчасово знизився до -1,8 %, але вже у 2018 – 2019 рр. повернувся до позитивного рівня (3,5 – 2,9 %), а у 2023 р. сягнув 9,68 %. Така динаміка може засвідчити ефективність стратегії реструктуризації активів, що дозволила GM

суттєво підвищити капіталову віддачу завдяки оптимізації виробничих потужностей і скороченню непрофільних напрямів діяльності.

З метою уникнення статистичних спотворень, зумовлених нерівномірною динамікою активів у різні роки, у дослідженні використано агрегований (зважений) показник дохідності активів, який розраховується за формулою:

$$ROA_{agg} = \frac{\sum_{t=1}^n P_t}{\sum_{t=1}^n \bar{A}_t} \times 100\%, \quad (3.9)$$

де  $P_t$  – чистий прибуток у році  $t$ ,

$\bar{A}_t$  – середня вартість активів, обчислена як середнє арифметичне значення активів на початок та кінець періоду,

$n$  – кількість років у розрахунковому періоді.

Такий підхід дозволяє узгодити часові коливання обсягів активів та чистого прибутку, забезпечити порівнянність результатів і підвищити достовірність оцінки ефективності між докоопераційним (2014 – 2015 рр.) та посткоопераційним (2017 – 2019 рр.) періодами. Результати порівняльної оцінки агрегованої дохідності активів засвідчили, що альянс Renault - Nissan - Mitsubishi забезпечив показник на рівні 1,6 %, що є нижчим за рівень, характерний для моделей органічного зростання (Toyota Motor Corporation – 4,2 %), проте відповідає показникам реструктуризаційних стратегій розвитку (General Motors Company – 1,6 %). Отримані результати свідчать, що, попри нижчу стабільність дохідності активів порівняно з централізованими корпоративними структурами, коопераційна модель демонструє операційну стійкість, здатність до збереження масштабів діяльності та диверсифікації ризиків. Це підтверджує, що ефективність коопераційних стратегій може бути співмірною з результатами реструктуризаційних моделей, однак досягається не через скорочення активів, а завдяки інституційній взаємодії, спільному використанню ресурсів та прояву синергетичного ефекту, який забезпечує відносну стабільність у мінливому глобальному ринковому середовищі.

Порівняльний аналіз засвідчив, що Toyota зберігає статус еталонної компанії за рівнем стабільності й ефективності використання активів ( $ROA_{agg} = 4,2\%$ ), тоді як General Motors демонструє ефект реструктуризаційного підвищення дохідності після скорочення активної бази ( $ROA_{agg} = 1,6\%$ ). На цьому тлі Renault - Nissan - Mitsubishi посідає проміжне положення ( $ROA_{agg} = 1,6\%$ ), відображаючи властиву коопераційним структурам взаємозалежність між масштабом операцій і ефективністю використання ресурсів. Синергія масштабу забезпечує зростання у сприятливій фазі ринку, проте чутливість до зовнішніх шоків та внутрішня інституційна складність обмежують стабільність фінансових результатів у середньотерміновій перспективі. Таким чином, динаміка показника  $ROA$  у тристоронньому альянсі Renault - Nissan - Mitsubishi підтверджує амбівалентність синергетичного ефекту: у сприятливих умовах ринку реалізується потенціал коопераційної дохідності активів, тоді як у періоди криз спостерігається його згортання. Отже, коопераційні стратегії формують синергетичний ефект у використанні активів, однак характеризуються нижчою стійкістю дохідності у порівнянні до централізованих або реструктуризаційних моделей, що зумовлено необхідністю узгодженості дій партнерів, ефективністю координації управлінських рішень і впливом зовнішніх ринкових факторів.

### **3.3. Коопераційні стратегії автомобільних БНП в умовах тарифного тиску США**

У попередніх розділах було показано, що автомобілебудівна промисловість формує один із найбільш глобалізованих сегментів світової економіки, у межах якого транскордонні ланцюги створення вартості охоплюють проектування, НДДКР, виготовлення ключових компонентів і фінальне складання у різних юрисдикціях. У цій глобальній архітектурі Сполучені Штати виконують подвійну функцію: провідного ринку збуту та одного з ключових виробничих кластерів. Аналіз структури ринку свідчить, що станом на кінець 2024 року приблизно

половина автомобілів, реалізованих у США, виробляється на території країни, ще близько 24 % – у Канаді та Мексиці. Таким чином, три чверті продажів припадають на транспортні засоби, зібрані на території USMCA, тоді як імпорт із інших регіонів формує близько 25 % ринку. Серед останніх ключову роль відіграють Японія (приблизно 10 % продажів), Європейський Союз (5 %) та Південна Корея (5 %). Агрегована частка решти країн становить близько 5 %. Таким чином, зміни у торговельно-економічному режимі США транслуються до конкурентного середовища у цінові, інвестиційні та логістичні сигнали для Європейського Союзу, Японії, Південної Кореї та інших центрів автомобілебудування. Китай, попри стрімке зростання у глобальному масштабі, зберігає мінімальну присутність на американському ринку внаслідок дії обмежувальних тарифів, зокрема 100-відсоткових ставок на електромобілі та підвищених мит на акумулятори, напівпровідники й критичні мінерали [210].

У березні 2025 р. США було оголошено про запровадження додаткових 25-відсоткових імпортних мит на легкові автомобілі, що формально підвищило сумарне навантаження з базових 2,5 % до 27,5 % [104]. Передбачався поетапний порядок набуття чинності: з 3 квітня мита поширювалися на готові автомобілі, а з 3 травня – на окремі категорії автокомпонентів. Паралельно залишалася можливість підтвердження походження компонентів відповідно до правил USMCA [212], що відкривало шлях до зниження розміру мита за умови достатнього рівня локального вмісту. Ефективне навантаження для виробників у межах USMCA було нижчим від номінальних 25 %. Для автомобілів, зібраних у Канаді, оцінки середнього «неамериканського» вмісту становили близько 50 %, тож фактична ставка дорівнювала приблизно 12,5 %. Для Мексики частка іноземних компонентів була вищою (60 – 70 %), що наближало середнє навантаження до 16 %. Водночас інші виробники, які організували складання у Мексиці, зазвичай використовували нижчу частку локальних комплектуючих, що підвищувало їхні реальні ставки ближче до верхньої межі. Додатковим дестабілізуючим чинником стали 50-відсоткове мито на імпорт сталі та алюмінію, які, за оцінками, збільшували

собівартість автомобіля, виробленого у США, приблизно на 2000 дол. США. Це знижувало конкурентоспроможність американського виробництва, нівелюючи частину очікуваного протекціоністського ефекту та створюючи ситуацію, коли протекціоністські заходи фактично підривали власне економічне обґрунтування [41; 217].

Початкова реакція ринку виявила суттєву асиметрію впливів на різні групи виробників. БНП із виробничими майданчиками у Європі, для яких США є ключовим платоспроможним ринком преміального сегмента, зіткнулися з ризиком зростання витрат, що провокувало необхідність їх часткового перенесення на кінцевого споживача й, відповідно, модифікацію модельного ряду для американського ринку [137]. Водночас наявність розгалужених виробничих потужностей у низці штатів (кластер BMW у Спартанберзі, підприємства Mercedes-Benz AG в Алабамі, а також інституційно закріпленій виробничий контур Stellantis N.V. через бренди Chrysler і Jeep) забезпечувала канал потенційної локалізації доданої вартості та скорочення імпортової залежності. БНП із виробничими майданчиками у Японії, які здебільшого були орієнтовані на масові моделі з високою еластичністю попиту за ціною, зіткнулися з ризиком більш різкого зниження дохідності. Незважаючи на наявність масштабних виробничих майданчиків у США, Toyota Motor Corporation, Honda Motor Co., Ltd., Nissan Motor Co., Ltd. на американському ринку значною мірою залишались залежними від потоків комплектних частин і готових автомобілів, що надходять із Японії та країн Південно-Східної Азії. Це створило додаткові виклики для підтримання конкурентоспроможності. БНП із виробничими майданчиками у Кореї, представлені Hyundai Motor Group (бренди Hyundai та Kia), продемонстрували відносно вищу гнучкість завдяки багаторічній політиці локалізації у південних штатах США та системному розвитку регіональних ланцюгів постачання. Для американських виробників General Motors Comp. та Ford Motor Comp. у короткотерміновій перспективі митні заходи створили певні конкурентні переваги у ціновому сегменті проти імпортних моделей, проте

водночас збільшили тиск на собівартість через подорожчання імпортованих вузлів і матеріалів у глобальних ланцюгах постачання [22; 139].

Окремим аналітичним виміром виступає вплив торгівельної політики США на китайський автомобілебудівний сектор. Прямі поставки легкових автомобілів з Китаю до США залишалися обмеженими ще до запровадження нових митних заходів, оскільки у 2024 році вже було підвищено ставку на китайські електромобілі до 100 % відповідно до процедури Section 301 [73]. Паралельно з цим було збільшено мита на батареї, напівпровідники та низку критично важливих мінералів. У такому контексті запроваджені у 2025 році додаткові 25-відсоткові тарифи мали для китайських OEM відносно обмежений прямий ефект, однак істотно посилилися опосередковані впливи через ланцюги постачання компонентів та логістичні витрати. Відповіддю на такі обмеження став пошук альтернативних траєкторій доступу до американського ринку через Північну Америку. Вже у 2024 році Мексика під тиском позиції США скоригувала політику стимулювання інвестицій для китайських виробників, які розглядали можливість локалізації з метою відповідності правилам походження USMCA. В умовах регуляторних бар'єрів набули поширення інші формати коопераційних стратегій, зокрема контрактні домовленості, а також технологічне ліцензування. Показовим прикладом є використання американським виробником літій-залізо-фосфатної технології китайського постачальника для організації виробництва елементів живлення на заводі в Мічигані. Така модель поєднувала можливість зниження собівартості з відповідністю федеральним критеріям, що забезпечувало доступ до податкових кредитів у рамках «зеленої» індустріальної політики США. Сукупність цих процесів демонструє, що «китайський фактор» на американському ринку проявляється переважно через канали технологій та компонентів, а не через прямий експорт готових автомобілів [75, 110, 129]

У другій половині 2025 року було зафіксовано поступову нормалізацію тарифного середовища у торгівельній політиці, що стала результатом двох переговорних треків. Перший – трансатлантичний – завершився укладенням

масштабної домовленості між США та ЄС, відповідно до якої ставка для широкого переліку європейського експорту, включно з автомобілями, була зафіксована на рівні 15 % [39]. Це означало відхід від пікових 25 % та перехід до більш прогнозованого режиму доступу на ринок США. Другий – японський – набув форми двосторонньої угоди, що передбачала зменшення тарифів на автомобілі та окремі автокомпоненти також до 15 %. Додатковим предметом переговорів стали технічні уточнення щодо недопущення накладання ставок, тобто застосування нової ставки до вже обтяжених митами товарних позицій. У підсумку обидва переговорні процеси сприяли зниженню регуляторної невизначеності, однак остаточний рівень тарифного навантаження залишався суттєво вищим за попередні умови торгівлі (зокрема, у порівнянні з історичною базовою ставкою 2,5 % на легкові автомобілі) [139, 140]. Порівняльний аналіз переговорних стратегій Європейського Союзу та Японії доцільно здійснювати також з урахуванням профільних особливостей діяльності автомобільних БНП. Європейські компанії, серед яких Volkswagen AG, BMW AG, Mercedes-Benz AG і Stellantis N.V., мали змогу спиратися на вже існуючі виробничі платформи у США та Мексиці, що забезпечувало можливість перенесення ключових стадій створення вартості на територію Північної Америки, збільшення частки локалізації відповідно до правил USMCA та, як наслідок, зменшення бази оподаткування імпортом митом [223]. Для БНП, що мали основні автомобілебудівні платформи та ланцюжки постачання компонентів поза територією USMCA, структура ризиків мала відмінний характер: значні обсяги експорту середньоцінових моделей і висока залежність від постачання компонентів із країн Азії підвищували чутливість до митного шоку. У цьому контексті японська переговорна стратегія була більш сфокусованою на конкретних параметрах тарифної ставки, графіку її поступового зниження та технічних деталях тлумачення правил походження, які безпосередньо визначають митний статус кінцевого продукту [138, 140, 163].

У контексті запровадження додаткових тарифних обмежень можна припустити, що коопераційні стратегії здатні виступати одним із ключових

інструментів адаптації автомобільних БНП до підвищеного митного навантаження. Такий підхід дозволяє розглядати кооперацію не лише як засіб освоєння нових ринків, а й як потенційний механізм зниження трансакційних витрат, оптимізації інноваційних програм і пом'якшення асиметричних наслідків торговельної політики. У прикладному вимірі можливими механізмами зменшення митного навантаження в межах коопераційних стратегій можна вважати: локалізацію критичних стадій виробництва з високою доданою вартістю у США та країнах USMCA через ретельне формування «матриці походження»; інституціоналізацію контрактного виробництва через локальних партнерів, що знижує витрати входження у регіональні кластери; застосування довготермінових контрактів у сегментах матеріалознавства для стабілізації цін на критичні ресурси; а також координацію лобістської активності, спрямованої на уточнення тлумачень правил походження і запобігання накладанню ставок, що прямо визначає розмір митних платежів, через стратегічних партнерів [191].

Емпіричні приклади практичного застосування коопераційних стратегій у Північній Америці підтверджують їхній потенціал як адаптаційного інструменту для пом'якшення впливу митних та регуляторних витрат. У сегменті спільного виробництва тягових батарей альянс Ultium Cells (GM – LG Energy Solution) розгорнув потужності в Огайо та Теннессі, просунувшись у врегулюванні трудових питань, що має значення для стабільності випуску і, за певних умов, для підтвердження локального походження [118]. Південнокорейсько-американський вектор репрезентований проєктом BlueOval SK (Ford – SK On) у Кентуккі та Теннессі, який отримав масштабну фінансову підтримку для розгортання фабрик і локалізації критичних стадій виробництва; такі кроки потенційно знижують частку імпортованих компонентів у собівартості продукції й, відповідно, чутливість до тарифного тиску [211]. Для виробників з Азії показовим є приклад Hyundai - LG, які збільшили інвестиції у спільний завод в Джорджії, зміцнюючи регіональний ланцюг постачання та полегшуючи відповідність правилам походження [129]. Європейські БНП також активно інтегруються у локальні виробничі кластери:

BMW AG оголосив про інвестиції у Спартанберзі та новий майданчик для батарей у м. Вудрафф, що дає змогу скорочувати імпорту готових компонентів і підвищувати гнучкість реагування на зміни митного режиму [75]. Stellantis N.V. реалізує двовекторну стратегію розвитку батарейної інфраструктури: у США – спільно з Samsung SDI у м. Кокомо, де запуск першої фабрики запланований на 2025 рік, а в Канаді – у партнерстві з LG Energy Solution; така конфігурація дає змогу варіювати джерела постачання в межах регіону та оптимізувати митний профіль постачання [196]. Зазначені кейси демонструють, що коопераційні стратегії здатні виступати дієвим інструментом управління тарифними ризиками, однак їхній ефект не є автоматичним. Фактичний рівень зниження митного навантаження залежить від конкретної структури витрат, частки локального контенту, інституційної конфігурації альянсів та актуальних тлумачень правил походження в рамках USMCA.

Важливим аналітичним виміром коопераційних стратегій постає їхня потенційна роль як компенсаційного механізму у сфері фінансування інновацій. За умов індивідуальної діяльності типовою реакцією компаній на тарифний тиск часто є оптимізація або відтермінування капіталомістких НДДКР-проектів. Кооперація, натомість, може трансформувати інноваційні витрати з індивідуального тягаря у спільну інвестиційну програму. Завдяки економії масштабу, уніфікації технічних рішень, спільним протоколам випробувань і сертифікації, а також взаємному ліцензуванню досягається зниження питомої вартості технологічного результату. Це створює умови для підтримання темпів оновлення модельного ряду навіть у разі падіння операційної маржі й сприяє швидшому трансферу накопичених знань у суміжні сегменти.

У такому контексті доцільно виокремити кілька форматів коопераційної взаємодії, які можуть виступати релевантними механізмами адаптації БНП до зростання тарифного навантаження через інноваційне співробітництво. По-перше, альянси на базі уніфікованих платформ будівництва автомобілів забезпечують інтеграцію архітектур шасі, силових установок та електронних інтерфейсів, що

знижує ризик дублювання витрат на НДДКР й водночас створює передумови для досягнення ефектів масштабу у сфері закупівель компонентів. Така форма кооперації формуватиме технологічні стандарти, які спрощують локалізацію виробництва на території США та підвищують узгодженість ланцюгів постачання. По-друге, стратегічні партнерства між автовиробниками та виробниками комплектних частин демонструють синергетичний ефект поєднання довготермінових інноваційних циклів із швидкими інвестиційними рішеннями у сфері промислової інфраструктури. Приклади співпраці типу Stellantis – LG [193] або Toyota – Panasonic [207] засвідчують потенційну можливість формування регіонально автономних фабрик, що водночас забезпечують підвищення частки локалізації виробництва і скорочення залежності від імпорту акумуляторів з азійських юрисдикцій. По-третє, міжгалузеві дослідницькі альянси відображають тенденцію до розширення меж кооперації за межі традиційного автомобілебудування. Такі формати, як співпраця BMW AG і Toyota Motor Corporation [5] у сфері водневих технологій, ілюструють потенціал розподілу витрат на фундаментальні дослідження й водночас зниження опціональних витрат підтримання альтернативних траєкторій декарбонізації. Це створює умови для прискореної трансформації результатів науково-дослідних програм у серійні продукти без критичного пікового навантаження на бюджети окремих компаній.

Водночас коопераційні стратегії мають об'єктивні межі стійкості, зумовлені структурними вразливостями суміжних галузей та високим рівнем специфічності активів усередині альянсів. Суттєвою проблемою є залежність від мікроелектроніки й силової електроніки, виробничі лінії яких у США перебувають лише на етапі формування. Це породжує ризик повторення шоків постачання: навіть за умов повної локалізації складання перебої у поставках окремих категорій чипів здатні призвести до зупинки виробничих ліній та примусової пріоритизації модельного портфеля. Подібні ризики фіксуються й у сегменті акумуляторних технологій, де «вузькими місцями» залишаються доступ до літію, нікелю, кобальту і графіту, а також їхня переробка та перетворення, що мають виразно геополітичну

детермінацію. Додатковим чинником виступає специфічність активів: значні інвестиції у прес-форми, хімічні лінії електродів чи програмні калібрувальні комплекси істотно підвищують вартість виходу з альянсу або швидкої заміни партнера. Це формує феномен «організаційної жорсткості», який в умовах динамічних регуляторних змін здатен тимчасово знижувати маневровість автомобільних БНП.

Сукупність наведених процесів окреслює рамку для формування середньотермінових сценаріїв розвитку галузі. Базовий сценарій передбачає стабілізацію тарифного режиму на рівні близько 15 % для головних торговельних партнерів США за умови жорсткішого контролю за правилами походження та розширення локальних потужностей у батарейному й електронному кластерах. У такій конфігурації кооперація зберігає міжнародний характер у сфері НДДКР, водночас набуваючи регіональної «щільності» у виробництві. Альтернативний сценарій передбачає збереження періодичних тарифних коливань і митної турбулентності, за якої відносні переваги отримують компанії з модульною продуктовою архітектурою, здатні швидко перезапускати виробничі програми між майданчиками різних юрисдикцій та підтримувати багатоканальні ланцюги постачання критичних компонентів [101]. В обох випадках визначальним залишається імператив поєднання глобальної інтеграції з регіональною автономізацією: перша забезпечує ефективність НДДКР і швидкість трансферу знань, друга – керованість тарифних ризиків і відповідність локальним інституційним вимогам.

Таким чином, митна політика США у 2025 році виступила каталізатором перегрупування стратегій автомобілебудівних БНП. Коопераційні формати дозволили, з одного боку, знизити митні видатки за рахунок локалізації критичних стадій виробництва та ретельного застосування правил походження, а з іншого – компенсувати частину інноваційних витрат завдяки розподілу ризиків, уніфікації платформ і прискоренню обміну технологічних результатів. Разом із тим виявлені межі стійкості – залежність від суміжних галузей, висока специфічність активів,

потенціал організаційної жорсткості – вимагають від БНП продовження політики диверсифікації постачань, розвитку регіональних кластерів і посилення контрактної архітектури альянсів. У цьому контексті саме синтез глобальної кооперації та регіональної автономії постає ключовим чинником формування конкурентоспроможності галузі в умовах одночасного поступу процесів декарбонізації, електрифікації та цифровізації виробничо-продуктових систем.

### **Висновки до розділу**

Проведене дослідження засвідчило, що коопераційні стратегії, зокрема стратегічні альянси, злиття і поглинання, є одним із провідних інструментів, які багатонаціональні автомобілебудівні підприємства застосовують для зміцнення своїх ринкових позицій, технологічного оновлення та зниження трансакційних витрат. Виявлено, що такі стратегії сприяють утворенню стійких корпоративних блоків, здатних функціонувати як олігопольні структури, що з одного боку забезпечує досягнення масштабних ефектів і підвищення глобальної конкурентоспроможності, а з іншого – супроводжується формуванням бар'єрів для входу нових учасників і ризиками зниження рівня ринкової динаміки.

Кількісний аналіз рівня ринкової концентрації на основі індексу Герфіндаля-Гіршмана, індексів концентрації  $CR_4$ ,  $CR_6$ ,  $CR_8$  та коефіцієнта Джині засвідчив помірний рівень глобальної концентрації автомобільного ринку з чітко вираженою олігопольною природою. Найбільш загрозливим для конкурентного середовища є високий рівень показника  $CR_6$ , який підтверджує домінування шести провідних компаній та їхній визначальний вплив на цінову політику, інноваційну активність і ринкову динаміку. Порівняльний розгляд регіональних особливостей дав змогу виявити істотні відмінності у структурі конкуренції: для Європи характерна висока концентрація та посилення інтеграційних процесів, для Північної Америки – помірний рівень концентрації з акцентом на стратегічні альянси, тоді як Китай зберігає більш фрагментовану структуру, підтримувану активною роллю держави у стимулюванні внутрішніх виробників.

Розроблений у межах дослідження підхід до оцінювання синергетичного ефекту, заснований на аналізі агрегованих показників доходів, чистого прибутку та активів, дав змогу кількісно підтвердити результативність стратегічного альянсу як форми міжкорпоративної кооперації на прикладі Renault - Nissan - Mitsubishi, відкривши перспективи для комплексного аналізу багатосторонніх корпоративних союзів. Аналіз діяльності альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi виявив наявність кумулятивного синергетичного ефекту, який проявився у зростанні сукупного обсягу продажів та підвищенні стійкості операційної діяльності. Водночас динаміка чистого прибутку підтвердила циклічність фінансових результатів, зумовлену поєднанням внутрішніх та зовнішніх чинників, тоді як показник *ROA* засвідчив наявність позитивної синергії у сприятливі періоди та зниження ефективності в умовах кризових коливань. Це засвідчило, що коопераційна модель розвитку відзначається вищою еластичністю та чутливістю до зовнішніх макроекономічних і кон'юнктурних впливів, ніж централізовані корпоративні структури, однак за своїми результатами може забезпечувати вищу відносну ефективність порівняно з реструктуризаційними стратегіями, орієнтованими переважно на скорочення активів та оптимізацію витрат. Таким чином, хоча альянс Renault - Nissan - Mitsubishi не досягає рівня уніфікації та стабільності операційної ефективності, притаманних централізованим корпоративним системам (зокрема, Toyota Motor Corporation), він демонструє вищу гнучкість, адаптивність і стійкість у порівнянні з іншими моделями розвитку. Це підтверджує, що коопераційна стратегія може забезпечувати оптимальний баланс між ефективністю та ризиковою стійкістю, виступаючи дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності БНП автомобілебудівного сектору в умовах глобальної економічної турбулентності.

Окремим аспектом дослідження став вплив тарифної політики США на конкурентні позиції провідних автомобільних БНП. Запроваджені у 2025 році митні обмеження актуалізували необхідність гнучкої адаптації до нових умов, зокрема через локалізацію виробництва в межах юрисдикцій USMCA,

диверсифікацію постачальницьких мереж та інтенсифікацію коопераційних форматів. Було показано, що коопераційні стратегії мають потенціал слугувати провідним інструментом нейтралізації негативного впливу тарифного тиску. Вони створюють можливість зниження питомих витрат на інновації, стабілізації цін на критичні ресурси та підвищення рівня локалізації, що забезпечує відповідність новим регуляторним вимогам. У цьому контексті особливої ваги набуває поєднання глобальної інтеграції в сфері НДДКР з регіональною автономізацією виробництва, що дає змогу мінімізувати митні ризики та підтримувати конкурентоспроможність у довготерміновій перспективі.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили, що коопераційні стратегії відіграють системну роль у глобальній автомобілебудівній промисловості, забезпечуючи досягнення синергетичних ефектів, адаптацію до структурних змін ринку та реагування на зовнішні виклики, включно з торговельними бар'єрами. Водночас для повної реалізації їхнього потенціалу необхідними є належна координація, ефективний розподіл інвестицій, диверсифікація постачальницьких каналів і формування гнучкої регуляторної архітектури, що дозволяє уникати ризиків надмірної концентрації та підтримувати баланс між конкуренцією й кооперацією.

## ВИСНОВКИ

У дисертації вирішено наукове завдання щодо виявлення та систематизації ключових рис коопераційних стратегій багатонаціональних підприємств автомобілебудівного сектору, їхніх переваг і недоліків та визначення їхнього впливу на конкурентні позиції компаній у глобальному автомобілебудуванні. Проведене дослідження дало змогу отримати такі основні висновки та узагальнення.

1. Інтеграція положень трансакційної, ресурсної та знаннєво-орієнтованої парадигм стратегічного управління міжнародним бізнесом формує теоретико-методологічні засади, у межах яких коопераційні стратегії БНП визначаються як інституціолізована форма міжфірмової взаємодії. Такі стратегії передбачають формування системного плану корпоративних дій середньо- та довготермінового характеру, спрямованого на досягнення синергетичного ефекту в умовах ринкової невизначеності, і реалізуються через цілеспрямовану взаємодію з іншими суб'єктами корпоративного простору. На відміну від автономних стратегій, орієнтованих на внутрішнє самозабезпечення та оптимізацію власного потенціалу, коопераційні стратегії мають зовнішню спрямованість і ґрунтуються на партнерстві, інтеграції компетенцій та використанні переваг зовнішнього середовища.

2. Типологізація коопераційних стратегій БНП за характером стратегічної взаємодії дає змогу виокремити три їхні послідовні форми, що відображають поступове поглиблення міжфірмової координації: субпідрядні угоди становлять базовий рівень кооперації, орієнтованої на зниження витрат і підвищення виробничої гнучкості; стратегічні альянси репрезентують поглиблену форму партнерства, яка забезпечує координацію технологічних і маркетингових орієнтирів, обмін знаннями та спільне фінансування НДДКР; операції злиття і поглинання уособлюють найвищий рівень інституційної кооперації, що передбачає консолідацію активів, управлінських структур і стратегічних компетенцій. Аналіз ризикових профілів цих форм свідчить, що підвищення рівня кооперації

супроводжується трансформацією структури ризиків: для субпідрядних угод типовими є операційні ризики залежності від постачальників і нестабільності контрактів; для стратегічних альянсів характерні ризики асиметрії інтересів, технологічної залежності, складності управлінської координації та витоку комерційної інформації; у випадку операцій злиття і поглинання домінують інтеграційно-фінансові ризики, пов'язані з консолідацією активів, втратою автономії та культурною несумісністю. Поєднання висхідного потенціалу синергетичного ефекту з посиленням ризикового навантаження зумовлює потребу ризикоорієнтованого підходу до вибору, структурування та комбінування коопераційних стратегій БНП.

3. Глобальні тенденції розвитку автомобілебудівної промисловості засвідчують зміщення центрів виробництва та ринкового впливу. У 2019 – 2023 рр. Китай продемонстрував зростання виробництва на 17,13 %, утримуючи позиції провідного світового виробника й найбільшого ринку збуту (зростання продажів на 16,66 %). Індія та Південна Корея також забезпечили приріст випуску (29,33 % і 7,42 % відповідно). Водночас традиційні виробничі регіони демонструють спад: країни ЄС та Велика Британія (- 13,38 %), регіон USMCA (- 3,90 %), Японія (- 7,09 %); у продажах аналогічно зафіксовано зниження – ЄС та Велика Британія (- 18,03 %), USMCA (- 7,86 %), Японія (- 8,01 %) та незначне скорочення у Південній Кореї (- 2,53 %). Попри регіональну диференціацію, світове виробництво продемонструвало помірне зростання – на 1,84 %. У корпоративному вимірі ядро глобальної конкуренції формують шість автомобілебудівних БНП: Toyota Motor Corporation, Volkswagen AG, Hyundai Motor Group, Stellantis N.V., Renault - Nissan - Mitsubishi та General Motors Company.

4. Коопераційні стратегії є невід'ємною складовою корпоративної конкуренції в автомобілебудуванні, що зумовлено високою технологічною складністю виробництва, капіталоємністю інноваційних процесів та глобалізацією ланцюгів створення вартості. У галузі застосовуються всі форми кооперації – як вертикального, так і горизонтального спрямування – від субпідрядних угод до

стратегічних альянсів і операцій злиття і поглинання. Регіональна специфіка застосування коопераційних стратегій свідчить, що в Європі переважають масштабні злиття і поглинання, спрямовані на концентрацію капіталу; у Північній Америці домінують технологічні альянси, орієнтовані на розвиток електромобільності та цифрових платформ; натомість у Китаї та Південно-Східній Азії ключову роль відіграють спільні підприємства, які забезпечують локалізацію інновацій і трансфер технологій. Для українського автомобілебудівного бізнес-середовища найбільш типовою залишається субпідрядна модель кооперації, яка забезпечує інтеграцію до міжнародних виробничих мереж.

5. Кількісна оцінка впливу коопераційних стратегій на структуру глобального автомобілебудівного ринку, здійснена на основі системи показників концентрації, засвідчує формування помірно концентрованої ринкової моделі з ознаками олігополії. Глобальний ІГГ становить близько 1064, а індекс Джині – 0,37, що відображає нерівномірність розподілу ринкових часток і домінування обмеженої групи виробників: частка шести провідних корпорацій ( $CR_6$ ) становить близько 50 %. Регіональний аналіз підтверджує поліцентричний характер концентрації галузі: її найвищі рівні спостерігаються в Європі (73 %), середні – у Північній Америці (53 %), а найнижчі – у Китаї (28 %). Поєднання концентрації та активної співпраці між провідними виробниками формує модель коопераційної олігополії, у якій конкуренція поєднується зі стратегічною взаємозалежністю та частковою координацією ринкового позиціонування. Подібна структура забезпечує стабільність функціонування ринку, водночас посилюючи бар'єри входу та стримуючи інноваційну діяльність у довготерміновій перспективі.

6. Синергетичний ефект коопераційних стратегій може бути об'єктом кількісного оцінювання не лише в межах операцій злиття і поглинання, а й у стратегічних альянсах, де інтеграція ресурсів і координація дій партнерів також формують комплексний економічний результат. Одним із підходів до такого оцінювання є агрегування показників сукупного обсягу продажів, чистого прибутку та загальної вартості активів, що дає змогу відобразити фінансовий ефект

коопераційної взаємодії. Апробація цього підходу на прикладі Renault - Nissan - Mitsubishi засвідчила неоднорідний характер синергетичного ефекту в альянсі: позитивний – у зростанні сукупного обсягу продажів (14,2 %), негативний – у питомій дохідності продажів (-37,4 %) та варіативний – у дохідності активів (від -2,08 % до 4,44 %). Порівняння з органічною та реструктуризаційною моделями розвитку (Toyota Motor Corporation і General Motors Company, відповідно) підтверджує проміжні імплікації альянсової стратегії: вона не забезпечує максимальної дохідності, властивої органічному зростанню, проте демонструє вищу стабільність масштабів діяльності й нижчу чутливість до циклічних коливань. Альянсва модель кооперації зрештою може слугувати ефективним інструментом підтримання конкурентоспроможності в умовах мінливого глобального конкурентного середовища.

7. Коопераційні стратегії відіграють важливу роль в адаптації БНП до трансформацій у міжнародній торговельній політиці. Посилення тарифного тиску, зокрема внаслідок митної політики США у 2025 р., є одним із найактуальніших проявів таких трансформацій, що підвищує значущість партнерських форм взаємодії як механізму нейтралізації протекціоністських обмежень. У цих умовах коопераційні стратегії реалізуються через локалізацію виробництва критичних компонентів, створення спільних підприємств на цільових ринках, диверсифікацію збутових каналів і розвиток альянсових технологічних платформ. Водночас їхня результативність обмежується залежністю від суміжних галузей (мікроелектроніка, акумулятори, критичні мінерали) та посиленням впливу Китаю через глобальні ланцюги постачання, що актуалізує необхідність поєднання глобальної кооперації у сфері НДДКР із нарощуванням регіональної виробничої автономії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилевич В., Гражевська Н., Гайдай Т. та ін. Історія економічних учень: підручник / за ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2004. 1300 с.
2. В Китаї почав діяти закон, що захищає іноземних інвесторів. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/news/20206172-v-kitayi-pochav-diyati-zakon-shcho-zahishchaє-inozemnih-investoriv> (дата звернення: 25.03.2023).
3. В сучасних авто чимало деталей – з України. Розв’язана Росією війна вплинула і на цей сектор української економіки. *Liga.net*. URL: <https://tech.liga.net/ua/ukraine/article/relotsirovalis-edinitsy-kak-rabotaet-i-chto-proizvodit-avtoprom-ukrainy-v-usloviyah-voyny> (дата звернення: 10.08.2023).
4. В Україні виробництво авто скоротилось на 71%. *Interfax-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/519108.html> (дата звернення: 05.08.2025).
5. BMW у партнерстві з Toyota готується до випуску автомобілів на водневих двигунах. *Forbes.ua*. 05.09.2024. URL: <https://forbes.ua/news/bmw-u-partnerstvi-z-toyota-gotuetsya-do-vipusku-avtomobiliv-na-vodnevikh-dvigunakh-05092024-23443> (дата звернення: 06.11.2024).
6. Глинська Г. Переваги та недоліки злиття та поглинання як стратегії розвитку підприємств. *Наукові праці НУ «Львівська політехніка»*. 2006. № 556, С. 23–28.
7. Гльоза А., Намонюк В. Оптимізація оподаткування технологічних компаній: міжнародний досвід та методи залучення країнами підприємців ІТ-бізнесу. *Grail of Science*. 2022. № 14–15. С. 107–113. DOI: 10.36074/grail-of-science.27.05.2022.013
8. Григор’єва Ю. Стан розвитку автомобілебудівного ринку України. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25), с. 124–133.
9. Дзюба П. Зовнішнє фінансування діяльності ТНК. *Основи міжнародних фінансів: підручник*. За ред. О. І. Рогача. 2-е вид., доп. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет». 2014. С. 347–359.

10. Дзюба П. Структура капіталу сучасних ТНК (на прикладі компаній харчової промисловості). *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2007. Вип. 67, т. 1. С. 266–279
11. Дугінець Г., Бусарева Т. Знаннєві методи конкурентоспроможності ТНК. *Агросвіт*. 2022. № 20. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/619/626> (дата звернення: 04.07.2025).
12. Дугінець Г., Івасів І., Ніжейко К. Дослідження ролі великої трійки в управлінні капіталом багатонаціональних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-73-34
13. Дугінець Г., Колесникова О. Features of formation of competitive strategies of Ukrainian companies. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2021. № 3. С. 12–22. DOI: 10.31617/zt.knute.2021(116)02
14. Дугінець Г., Лук'яненко В. Управлінська діяльність в міжнародних компаніях у постковідний період. *Бізнес Інформ*. 2022. № 10. С. 21–26. DOI: 10.32983/2222-4459-2022-10-21-26
15. Дугінець Г., Таран О. Вплив цифрової трансформації на автомобільну індустрію світу. *Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал*. 2024. № 4 (13). С. 135–140. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/items/a2981a29-1711-4843-8cbf-9c3291335d74> (дата звернення: 16.04.2025).
16. Калінеску Т., Романовська Ю. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2004. № 8 (78), с. 21.
17. Карпенко В. Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань в молокопереробній галузі. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2021. № 23(51), с. 35–46.

18. Краузе О., Мащак А. Дослідження ринку автомобілебудівної промисловості Китаю. *Галицький вісник ТНТУ*. 2019. № 54, с. 71–76.
19. Латос П. Злиття й поглинання як рішення для зростання. *KPMG в Україні*. 2020. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/blogs/home/posts/2020/09/zlyttya-y-pohlynannya-yak-rishennya-dlyazrostannya-vnoviy-realno.html> (дата звернення: 23.03.2024).
20. Марченко В. Потенціал синергізму злиття та поглинання підприємств. *Агроінком*. 2009. № 1–4, с. 55–59.
21. Микуланинець С. Порівняльний аналіз типів ринкових структур. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-23> (дата звернення: 16.11.2025).
22. Мита Трампа – світові автогіганти відреагували на політику США. *NV.biz*. 27.03.2025. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/mita-trampa-svitovi-avtogiganti-vidreaguvali-na-politiku-ssha-50501425.html> (дата звернення: 05.08.2025).
23. Намонюк В. A typology of contemporary models for dual-use technology transfer. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2023. Вип. 17. С. 19–25.
24. Намонюк В. Розвиток військово – технічного співробітництва України з іноземними партнерами в умовах глобальних трансформацій безпекового середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5633> (дата звернення: 15.08.2025).
25. Палига Є. Удосконалення методичних підходів до обґрунтування угод щодо злиттів і поглинань на основі оцінки ефекту синергії. *Регіональна економіка*. 2012. № 4, с. 72–81.
26. Пойда-Носик Н., Бачо Р. Аналіз тенденцій розвитку автомобільної промисловості в Україні. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 2, с. 13–23.
27. ПрАТ «Єврокар». *Skoda Auto Україна*. URL: <https://www.skoda->

auto.ua/company/skoda-prat-eurocar (дата звернення: 21.08.2025).

28. Расшивалов Д., Попова Д. Implementation of the Knowledge Economy in the Corporate Strategies of International Corporations. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8(41). С. 259–271. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/eng/archive/8\(41\)/eng/41\\_Rasshyvalov.html](https://economics.kntu.kr.ua/eng/archive/8(41)/eng/41_Rasshyvalov.html) (дата звернення: 17.05.2025).

29. Рогач О., та ін. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка : монографія / за ред. О. Рогача. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 368 с.

30. Рудь О. Підходи та інструментарій обґрунтування угод злиття та поглинання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 25 (2). С. 96–100.

31. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Виклики управлінню ризиками і стратегічному плануванню виробничих процесів у глобальних ланцюжках створення вартості в умовах кризи в сфері охорони здоров'я і кліматичних змін. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 21. DOI: 10.32702/2306-6814.2022.21.5

32. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів поставок: вразливість і стійкість у фокусі стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури. *Агросвіт*. 2022. № 21. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/681> (дата звернення: 12.08.2025).

33. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Ризик-менеджмент у міжнародному бізнесі: теоретичні засади та оцінка економічної кон'юнктури. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 17–23.

34. Русак Д., Резнікова Н., Іващенко О. Фінансові, боргові та виробничі вектори взаємозалежності країн, що розвиваються в умовах формування нових центрів економічної сили: Латинська Америка та Китай в міжнародному русі капіталу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 13–14. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/187> (дата звернення:

12.08.2025).

35. Рушковський М., Расшивалов Д. Multinational Companies' Risk Management Strategies Evolving on the Brink of the New Economic Era. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2023. Vol. 9, No. 1. P. 146–151. URL: <https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:001038040300016> (дата звернення: 13.04.2024).

36. Сабадаш В., Гонтар Д. Ринки злиттів і поглинань: стан, проблеми функціонування і тенденції розвитку. *Механізм регулювання економіки*. 2015. № 4. С. 127–138.

37. Савченко С. М., Селіверстова А. С. Оцінювання стану та виявлення перспектив розвитку автомобілебудівних підприємств України. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 3. С. 78–82.

38. Селезньова В., Запасчук Л., Кузнєц С. Використання стратегії кооперації в умовах конкурентного середовища. *Європейський журнал економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 5 (2). С. 102–109. Режим доступу: [https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem\\_2019\\_5\\_2/20.pdf](https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_2/20.pdf) (дата звернення: 23.03.2024).

39. США та ЄС уклали масштабну митну угоду: що вона передбачає. *Forbes.ua*, 28.07.2025. URL: <https://forbes.ua/news/ssha-ta-es-uklali-masshtabnu-mitnu-ugodu-shcho-vona-peredbachae-28072025-31569> (дата звернення: 06.08.2025).

40. Tata Motors купила бренди Jaguar і Land Rover за \$2,3 млрд. *Finance.ua*. 2008. URL: <https://news.finance.ua/ru/news/-/128539/tata-motors-kupila-brendy-jaguar-i-land-rover-za-2-3-mlrd-doll>

41. Трамп оголосив про запровадження 25% мита на імпорт автомобілів. *Forbes.ua*, 27.03.2025. URL: <https://forbes.ua/news/ssha-vvodyat-25-mita-na-import-avtomobiliv-aktsii-gm-ford-stellantis-ta-aziatskikh-avtovirobnikiv-padayut-27032025-28331> (дата звернення: 05.08.2025).

42. Туган-Барановский М. М. Социальные основы кооперации / предисл., коммент. Л. А. Булочникова, Г. Н. Сорвина, Т. П. Субботина. Москва: Экономика, 1989. 469 с.

43. Українські локації. *Yazaki Europe*. URL: <https://www.yazaki-europe.com/uk/about-us/locations/ukraine> (дата звернення: 06.08.2025).

44. Філіпенко А., Дзюба П. Теорія міжнародного бізнесу: від народження до сьогодення. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2019. Вип. 138. С. 166–179

45. Фомішина В., Федорова Н., Огородник Р. Франчайзинг як модель управління міжнародним бізнесом у розвинених країнах світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-139> (дата звернення: 16.11.2025).

46. Хаустова В. Є., Колодяжна Т. В. Вплив процесів злиттів і поглинань на конкурентоспроможність економіки в умовах глобалізації: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2019. 416 с.

47. Чому BMW скасувала угоду з Northvolt про постачання акумуляторів. *Ionity.ua*. URL: <https://ionity.ua/ru/news/pochemu-bmw-otmenila-soglashenie-s-northvolt-o-postavkah-akkumulyatorov/> (дата звернення: 04.05.2025).

48. Якубовський С., Абдулкарімова Р. Інвестиційна діяльність та макроекономічна рівновага в умовах глобальної цифровізації: досвід країн Південної Європи для України в процесі євроінтеграції. *Бізнес-Навігатор*. 2025. Вип. 6 (83). С. 318–324. URL: [https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/83\\_2025/40.pdf](https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2025/83_2025/40.pdf) (дата звернення: 16.11.2025).

49. Якубовський С. Вплив інвестиційної діяльності ТНК на експортний потенціал України в контексті глобальної цифровізації та європейської інтеграції. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 5 (56). С. 72–78. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-56-10

50. Якубовський С. О., Розновська П. І. Сучасний стан міжнародної торгівлі Китаю. *Китаєзнавчі дослідження*. 2022. № 3. С. 105–118. URL:

<https://chinese-studies.com.ua/index.php/journal/article/view/221> (дата звернення: 18.11.2023).

51. A Brief History of American Automotive Manufacturing. *NES Fircroft*. 2021. URL: <https://www.nesfircroft.com/resources/blog/a-brief-history-of-american-automotive-manufacturing/> (дата звернення: 20.05.2025).

52. A Brief History of the Indian Automobile Industry. *CarTrade Editorial Team*. 2013. URL: <https://www.cartrade.com/news/a-brief-history-of-the-indian-automobile-industry-122518.html> (дата звернення: 04.04.2024).

53. A Future-Proof Automotive Transformation Through M&A. *Kearney*. 2023. URL: <https://www.kearney.com/industry/automotive/article/-/insights/a-future-proof-automotive-transformation-through-ma> (дата звернення: 10.06.2024).

54. AFEELA - EV | Sony Honda Mobility. AFEELA | Official Website. URL: <https://www.shm-afeela.com/en/> (дата звернення: 04.04.2024).

55. Alliance RNM. *Renault–Nissan–Mitsubishi*. URL: <https://alliancernm.com/home-alliance/about-the-alliance/> (дата звернення: 01.04.2024).

56. Altenburg T., Corrocher N., Malerba F. China's leapfrogging in electromobility: A story of green transformation driving catch-up and competitive advantage. *Technological Forecasting & Social Change*. 2022. Vol. 183. Article 121914. (дата звернення: 18.07.2025).

57. Amazon–Stellantis Collaborate on Software Solutions. *Stellantis*. 2022. URL: <https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2022/january/amazon-stellantis-collaborate-on-software-solutions> (дата звернення: 20.07.2024).

58. Analysis of NAFTA Restructuring and Its Impact on the Automotive Industry. *Frost & Sullivan*. 2018. URL: <https://store.frost.com/analysis-of-nafta-restructuring-and-its-impact-on-the-automotive-industry-2018.html> (дата звернення: 10.04.2024).

59. Andrews K. P. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood: Richard D. Irwin, 1980. 248 p.

60. Annual Report. *Volkswagen AG*. URL: <https://annualreport2022.volkswagenag.com/services/downloads.html> (дата звернення: 16.11.2025).

61. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. – New York: McGraw-Hill, 1965.

62. Ashok Leyland and Nissan agree to form partnership. *Nissan Global Newsroom*. 2007. URL: <https://global.nissannews.com/en/releases/070829-03-e> (дата звернення: 17.06.2024).

63. Auto industry rides on partnerships, joint ventures. *The Times of India*. 2024. URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/auto-industry-rides-on-partnerships-joint-ventures/articleshow/116641900.cms> (дата звернення: 17.06.2024).

64. Auto Report 2000: Mergers, Acquisitions and Alliances. IMF Metalworkers' Federation. *Web Archive*, 2011. URL: [https://web.archive.org/web/20110817162615/http://www.imfmetal.org/files/auto2000\\_english.pdf](https://web.archive.org/web/20110817162615/http://www.imfmetal.org/files/auto2000_english.pdf) (дата звернення: 05.02.2023).

65. Automobile Industry in India. *India Brand Equity Foundation (IBEF)*. 2025. URL: <https://www.ibef.org/industry/india-automobiles> (дата звернення: 17.06.2024).

66. Automobiles. *HISTORY.com*. 2010. URL: <https://www.history.com/topics/inventions/automobiles> (дата звернення: 06.04.2024).

67. Automotive Industry Report. *Translink Corporate Finance*. 2022. URL: <https://www.translinkcf.com/wp-content/uploads/2022/03/Automotive-Industry-Report.pdf> (дата звернення: 23.11.2024).

68. Automotive industry worldwide – statistics & facts. *Statista*. 2023. URL: <https://www.statista.com/topics/1487/automotive-industry> (дата звернення: 20.04.2024).

69. Balance Sheets 1988-2012. *Toyota Motor Corporation*. URL: <https://www.toyota->

global.com/company/history\_of\_toyota/75years/data/company\_information/management\_and\_finances/finances/balance\_sheets/1988\_02.html (дата звернення: 16.08.2025).

70. Barman P., Dutta L., Azzopardi B. Electric vehicle battery, supply chain and critical materials: A brief survey of state of the art. *Energies*, 2023. Vol. 16, Article 3369. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369947661\\_Electric\\_Vehicle\\_Battery\\_Supply\\_Chain\\_and\\_Critical\\_Materials\\_A\\_Brief\\_Survey\\_of\\_State\\_of\\_the\\_Art](https://www.researchgate.net/publication/369947661_Electric_Vehicle_Battery_Supply_Chain_and_Critical_Materials_A_Brief_Survey_of_State_of_the_Art) (дата звернення: 23.06.2023).

71. Barnet R., Muller R. *Global Reach: The Rise of the Multinational Corporation*. New York : Touchstone, 1974. 508 p.

72. BESTA COACH 9. Buscar Korea. Архівована версія від 23.04.2009. URL: <https://web.archive.org/web/20090423014624/http://www.buscar.co.kr/eng/main6.htm> (дата звернення: 17.06.2024).

73. Biden Sharply Hikes U.S. Tariffs on Chinese EVs and Other Imports under Section 301. *Reuters* 2024. URL: <https://www.reuters.com/markets/us/biden-sharply-hikes-us-tariffs-billions-chinese-chips-cars-2024-05-14> (дата звернення: 21.08.2025).

74. BMW Group to produce electric vehicles and high-voltage batteries in San Luis Potosí. *Mexico Now*. URL: <https://mexico-now.com/bmw-group-to-produce-electric-vehicles-and-high-voltage-batteries-in-slp/> (дата звернення: 03.08.2025).

75. BMW Invests \$1.7 bln to Build Electric Vehicles in U.S. *Reuters*. 2022. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/bmw-investing-17-bln-build-electric-vehicles-us-2022-10-19/> (дата звернення: 21.08.2025).

76. Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. 17(1). P. 99-120.

77. Bowman C., Johnson G. Strategy Revisited: The Factors Shaping Strategic Decision-Making. *Management Decision*. 1992. Vol. 30, № 6. P. 25–35.

78. Brown T. Chinese automotive market: growth opportunity or competitive threat? *The Manufacturer*. 2020. URL: <https://www.themanufacturer.com/articles/chinese-automotive-market-growth-opportunity-or-competitive-threat/> (дата звернення: 15.05.2024).

79. Buckley P., Casson M. *The Future of the Multinational Enterprise*. New York : The McMillan Company, 1976. 116 p.

80. Bloomberg. Toyota, Nissan Risk Status Loss as Tesla, VW, BYD Top Global Electric Car Market / Bloomberg News. – 2023. – Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/news/features/2023-01-06/toyota-nissan-risk-status-loss-as-tesla-vw-byd-top-global-electric-car-market> (дата звернення: 19.11.2025).

81. Calsonic Kansei i Magneti Marelli об'єднали зусилля. *Motofocus.eu*. URL: <https://ua.motofocus.eu/news/26311> (дата звернення: 14.07.2024).

82. Cesarani M., Russo M. Strategic Alliance Success Factors. *International Journal of Business Administration*. 2017. Vol. 8, No. 3.

83. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.

84. China Comes Just Shy of Japan as the World's Largest Car Exporter. *CNBC*. 2024. URL: <https://www.cnbc.com/2024/01/31/china-comes-just-shy-of-japan-as-the-worlds-largest-car-exporter.html> (дата звернення: 05.06.2024).

85. China's Automotive Industry Summary: Milestones, Winners & Losers. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/2023-chinas-automotive-industry-summary-milestones-winners-losers-ob9ic/> (дата звернення: 01.04.2025).

86. Chu Y., Cui H. Annual update on the global transition to electric vehicles: 2022. *Washington, DC: International Council on Clean Transportation*. 2023. URL: [https://theicct.org/wp-content/uploads/2023/06/Global-EV-sales-2022\\_FINAL.pdf](https://theicct.org/wp-content/uploads/2023/06/Global-EV-sales-2022_FINAL.pdf) (дата звернення: 29.06.2023).

87. Coase R. H. *The Firm, the Market, and the Law*. Chicago: University of Chicago Press, 1988. 217 p.

88. Common Module Family (CMF): A New Approach to Engineering for the Renault–Nissan Alliance. *Nissan Global Newsroom*. 2013. URL: <https://global.nissannews.com/en/releases/release-2f7966f516e271fc4ea0f79a9a019ae8-common-module-family-cmf-a-new-approach-to-engineering-for-the-renault-nissan-alliance> (дата звернення: 13.05.2024).

89. Company Information. *Valmet Automotive*. URL: <https://www.valmet-automotive.com/> (дата звернення: 16.11.2025).

90. Cooperation, Strategy. *Dictionary.com*. URL: <https://www.dictionary.com> (дата звернення: 02.02.2025).

91. Cooperation, Strategy. *Merriam-Webster*. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary> (дата звернення: 02.02.2025).

92. Cooperation, Strategy. *Oxford Learner's Dictionaries*. URL: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com> (дата звернення: 02.02.2025).

93. Cooperation, Strategy. *Cambridge Dictionary*. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english> (дата звернення: 02.02.2025).

94. Cornet A., Heuss R., Schaufuss P., Tschiesner A. A road map for Europe's automotive industry. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/a-road-map-for-europes-automotive-industry> (дата звернення: 06.05.2024).

95. Daimler AG, Geely Holding Group and its subsidiary brands to join forces on a highly efficient powertrain system specified for hybrid applications. *Zhejiang Geely Holding Group*. 2020. URL: <https://zgh.com/media-center/news/2020-11-20/> (дата звернення: 21.07.2024).

96. Dass T. K. The Dynamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies*. 2002. Vol. 39. P. 725–746.

97. Disruptive Trends that will Transform the Auto Industry. *McKinsey & Company*. 2016. URL: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/mckinsey/industries/automotive%20and%20assembly/our%20insights/disruptive%20trends%20that%20will%20transform%20the%20auto%20industry/auto%202030%20report%20jan%202016.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/industries/automotive%20and%20assembly/our%20insights/disruptive%20trends%20that%20will%20transform%20the%20auto%20industry/auto%202030%20report%20jan%202016.pdf). (дата звернення: 05.12.2024).

98. Document de référence 1998. *Renault*. URL: [https://www.bnains.org/archives/communiqués/Renault/19990322\\_Document\\_de\\_refe\\_rence\\_1998\\_Renault.pdf](https://www.bnains.org/archives/communiqués/Renault/19990322_Document_de_refe_rence_1998_Renault.pdf) (дата звернення: 16.08.2025).

99. Dunning J. H. (Ed.). *International investment: selected readings*. Penguin,

1972.

100. Dussauge P., Garrette B. *Cooperative Strategy: Competing Successfully Through Strategic Alliances*. Chichester: Wiley, 1999. 254 p.

101. Eckert N., Waldersee V. US Auto Tariffs Shake Global Industry as Higher Prices, Job Losses Loom. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/auto-industry-rocked-by-trumps-25-tariffs-us-imports-2025-03-27/> (дата звернення: 20.05.2025).

102. Economic and Market Report: Full Year 2023. *ACEA*. 2024. URL: [https://www.acea.auto/files/Economic\\_and\\_Market\\_Report-Full\\_year\\_2023.pdf](https://www.acea.auto/files/Economic_and_Market_Report-Full_year_2023.pdf) (дата звернення: 05.12.2023).

103. European Battery Alliance. *European Commission*. 2017. URL: [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/industrial-alliances/european-battery-alliance\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/industrial-alliances/european-battery-alliance_en) (дата звернення: 06.11.2024).

104. Fact Sheet: President Donald J. Trump Adjusts Imports of Automobiles and Automobile Parts into the United States. *White House*. URL: <https://www.whitehouse.gov/fact-sheets/2025/03/fact-sheet-president-donald-j-trump-adjusts-imports-of-automobiles-and-automobile-parts-into-the-united-states/> (дата звернення: 27.08.2025).

105. Faurecia and Clarion Electronics Press Release. *Baker McKenzie*. 2018. URL: [https://www.bakermckenzie.co.jp/wp/wp-content/uploads/PressRelease\\_181102\\_Faurecia\\_E.pdf](https://www.bakermckenzie.co.jp/wp/wp-content/uploads/PressRelease_181102_Faurecia_E.pdf) (дата звернення: 23.06.2023).

106. Faurecia to Sell SAS Cockpit Modules. *Forvia*. 2022. URL: <https://www.forvia.com/en/press/faurecia-sell-its-sas-cockpit-modules-division-motherson-group> (дата звернення: 06.11.2024).

107. FCA and PSA Merge to Create Stellantis. *Carsales*. URL: <https://www.carsales.com.au/editorial/details/fca-and-psa-merge-to-create-stellantis-128157/> (дата звернення: 13.07.2024).

108. Financial Results. *Toyota Motor Corporation*. URL: <https://global.toyota/en/ir/financial-results/archives/03.html> (дата звернення:

16.08.2025).

109. Ford Invests in Argo AI, a New Artificial Intelligence Company. *Ford Motor Company*. 2017. URL: <https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2017/02/10/ford-invests-in-argo-ai-new-artificial-intelligence-company.html> (дата звернення: 06.05.2024)

110. Ford Says Michigan EV Battery Plant Using CATL Tech is on Track. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/ford-says-michigan-ev-battery-plant-on-track-production-tax-credits-2025-07-08/> (дата звернення: 21.08.2025).

111. Gaughan P. A. *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2018. 672 p.

112. General Motors and Honda to Jointly Develop Next-Generation Honda Electric Vehicles Powered by GM's Ultium Batteries. *Honda Global Newsroom*. 2020. URL: <https://global.honda/en/newsroom/news/2020/c200403eng.html> (дата звернення: 21.07.2024).

113. Gereffi G., Korzeniewicz M. (eds.). *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport: Praeger, 1994. 360 p.

114. Giddy I. *Mergers & Acquisitions: Introduction*. *New York University, Stern School of Business*. URL: <https://pages.stern.nyu.edu/~igiddy/gfm.htm>

115. Gilpin R., Gilpin W. *US Power and the Multinational Corporations: The Political Economy of Foreign Direct Investment*. New York : Basic Books, 1975. 246 p.

116. General Motors. Opel/Vauxhall Join PSA Group. *General Motors News Releases*. 2017. URL: [https://investor.gm.com/news-releases/news-release-details/opelvauxhall-join-psa-group?utm\\_source=chatgpt.com](https://investor.gm.com/news-releases/news-release-details/opelvauxhall-join-psa-group?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 28.08.2025).

117. GlobalFoundries and GM Announce Long-Term Direct Supply Agreement. *GM Investor Relations*. 2023. URL: <https://investor.gm.com/news-releases/news-release-details/globalfoundries-and-gm-announce-long-term-direct-supply/> (дата звернення: 17.06.2024).

118. GM–LG Tennessee Battery Plant Workers Approve First Union Contract. *Reuters*. 2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/gm-lg-tennessee-battery-plant-workers-approve-first-union-contract-with-company-2025-03-05/> (дата звернення: 21.08.2025).

119. Grant R. M. Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 17 (S2). P. 109–122.

120. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 8th ed. Chichester : Wiley, 2013. 489 p.

121. Groupe Renault. *Annual Reports*. URL: <https://www.annualreports.com/Company/groupe-renault> (дата звернення: 16.08.2025).

122. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. Boston : Harvard Business School Press, 1994. 357 p.

123. Herfindahl-Hirschman Index. *U.S. Department of Justice*. URL: <https://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index> (дата звернення: 06.10.2024).

124. Heritage. *Nissan Motor Corporation*. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/HISTORY/> (дата звернення: 13.05.2024).

125. Highlights of the Automotive Trends Report. *Automotive Trends Report*. 2023. URL: <https://www.epa.gov/automotive-trends/highlights-automotive-trends-report> (дата звернення: 04.10.2025).

126. History. Renault Group. URL: <https://www.renaultgroup.com/en/group/history/> (дата звернення: 01.07.2024).

127. How China Rose to Lead the World in Electric Vehicles. *Abdul Latif Jameel*. 2023. URL: <https://alj.com/en/perspective/how-china-rose-to-lead-the-world-in-electric-vehicles/> (дата звернення: 25.11.2023).

128. Hymer S. The internationalization of capital. *Journal of economic issues*. 1972. Vol. 6, No. 1. P. 91–111.

129. Hyundai Motor, LG Energy Solution Boost Investment in Georgia JV by

\$2 bln. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/hyundai-motor-lg-energy-solution-boost-investment-georgia-jv-by-2-bln-2023-08-31/> (дата звернення: 17.05.2024).

130. Impact of transnational Corporations Activity on the economic Development of Ukraine / Dominese, G., Yakubovskiy, S., Rodionova, T., Shapoval, A. *Transition Studies Review*. 2021. 28(1). P. 121–134. URL: <https://transitionacademiapress.org/jtsr/article/view/381>

131. India Automotive Industry Trends. *Spherical Insights*. 2023. URL: <https://www.sphericalinsights.com/blogs/india-automotive-industry-trends> (дата звернення: 17.06.2024).

132. Infinite Evolution: Changan’s 2023 Sales Surpass 2.55 Million. *Changan Automobile*. 2024. URL: <https://www.globalchangan.com/newsroom/infinite-evolution-everlasting-success-changan-automobile-2023-sales-surpass.html> (дата звернення: 05.08.2025).

133. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers – Statistical Data. *OICA*. URL: <https://www.oica.net> (дата звернення: 25.08.2025).

134. Investor Relations. *Mitsubishi Motors Corporation*. URL: <https://www.mitsubishi-motors.com/en/investors/> (дата звернення: 16.08.2025).

135. Investor Relations. *Nissan Motor Corporation*. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/IR/> (дата звернення: 16.08.2025).

136. Investor Relations. *General Motors*. URL: <https://investor.gm.com/> (дата звернення: 16.08.2025).

137. Isidore C. Auto tariffs are now in effect. What it means for America – and you. *CNN Business*, 2025. URL: <https://www.cnn.com/2025/04/03/business/what-the-auto-tariffs-mean-to-you/index.html> (дата звернення: 05.10.2025).

138. Isidore C., Yurkevich V. Automakers aren’t rushing to move production to US factories to avoid tariffs. *CNN Business*, 2025. URL: <https://www.cnn.com/2025/03/27/cars/us-automakers-production-tariffs-analysis-intl-hnk/index.html> (дата звернення: 28.09.2025).

139. Japan Presses US on Auto Tariff Cut, Seeks Clarification on Other Levies. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/japan-presses-us-auto-tariff-cut-seeks-clarification-other-levies-2025-08-07/> (дата звернення: 21.08.2025).
140. Japan Urges U.S. to Swiftly Implement Car Tariff Cuts. *Yahoo Finance*. URL: <https://finance.yahoo.com/news/japan-urges-us-swiftly-implement-225932369.html> (дата звернення: 20.08.2025).
141. Joint Venture & Strategic Alliances. Watkins M. Harvard Business School, 1999.
142. Joint Ventures and Strategic Alliances: Examining the keys to success. PwC. 2016. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/deals/joint-ventures-strategic-alliances.html>
143. Joshi S. 50+ Automotive Industry Statistics: Key Trends for 2025. *G2 Learn Hub*. 23.12.2024. URL: <https://learn.g2.com/automotive-industry-statistics> (дата звернення: 10.04.2025).
144. Knickerbocker F. Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise. Cambridge, MA : Harvard Business School Division of Research, 1974.
145. Kogut B. Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9, No. 4. P. 319–332.
146. Korean Automotive Industry in Transition. *Massachusetts Institute of Technology*. URL: <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1453> (дата звернення: 06.11.2024).
147. Kromberg & Schubert Ukraine. URL: <https://kroschu.com.ua/> (дата звернення: 20.08.2025).
148. Kumaraswamy A., Mudambi R., Saranga H., Tripathy A. Catch-up Strategies in the Indian Auto Components Industry: Domestic Firms' Responses to Market Liberalization. *Journal of International Business Studies*. 2012. Vol. 43 (4). P. 368–395.
149. Lammi I. Strategic alliances and three theoretical perspectives. *Mälardalen Universit*. 2012. URL: <http://www.divaportal.org/smash/get/diva2:604397/FULLTEXT>

T01.pdf (дата звернення: 05.04.2022).

150. Lee J., Lee S.-H., Park G. Revisiting the Miracle: South Korea's Industrial Upgrading from a Global Value Chain Perspective. In: *Development with Global Value Chains: Upgrading and Innovation in Asia* / ed. by D. Nathan, K. T. Govindan, S. Sarkar. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2019. P. 316–348.

151. Lee K., Gao X., Li X. Industrial Catch-up in China: A Sectoral Systems of Innovation Perspective. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2017. Vol. 10 (1). P. 59–76.

152. Leoni Ukraine. URL: <https://www.leoni-ukraine.com/> (дата звернення: 20.08.2025).

153. Lessons from the Daimler-Chrysler Merger. *ИМАА*. URL: <https://imaainstitute.org/blog/lessons-from-the-daimler-chrysler-merger/> (дата звернення: 05.04.2024).

154. Liu W., Dicken P. Transnational Corporations and “Obligated Embeddedness”: Foreign Direct Investment in China's Automobile Industry. *Environment and Planning A*. 2006. Vol. 38 (7). P. 1229–1247.

155. Lynch R. *Corporate Strategy*. 6th ed. Harlow : Pearson Education, 2015. 872 p.

156. M&A Automotive Insights Report. *Translink Corporate Finance*. URL: <https://translinkcf.com/reports/ma-automotive-insights-report/> (дата звернення: 23.11.2024).

157. Magna International Inc. *Magna Performance Report*. 2022. 2022. URL: <https://www.magna.com/performance-report---2022/#!/en/RzBgc1ER/3-7-million-vehicles-made-by-magna-steyr> (дата звернення: 05.04.2025).

158. Malik F., Anuar M., Khan Sh., Khan F. Mergers and Acquisitions: A Conceptual Review. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. 2014. Vol. 4, No. 2. P. 520.

159. McHugh D., St. John A., Moritsugu K. Electric car sales are slowing in the US and Europe as both fans and skeptics share concerns. *AP News*. 2024. URL:

<https://apnews.com/article/ev-emissions-china-eu-trump-electric-b6a432557ac314d02654008bfbaa09fb> (дата звернення: 05.12.2024).

160. Mercedes-Benz partners with NVIDIA on autonomous vehicles. *NVIDIA*. URL: <https://www.nvidia.com/en-us/solutions/autonomous-vehicles/partners/mercedes/> (дата звернення: 05.07.2025).

161. Mergers and Acquisitions: 5 Stages of M&A Transaction. PwC Malta. 2023. URL: <https://www.pwc.com/mt/en/publications/tax-legal/mergers-and-acquisitions-5-stages-of-MA-transaction.html> (дата звернення: 01.07.2024).

162. Mescon M. H., Albert M., Khedouri F. Management. Harper & Row, 1985. 756 p.

163. Mexico, Facing U.S. Pressure, Will Halt Incentives for Chinese EV Makers. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/mexico-facing-us-pressure-will-halt-incentives-chinese-ev-makers-2024-04-18/> (дата звернення: 21.08.2025).

164. Mahindra and Volkswagen Explore Strategic Alliance to Accelerate Electrification of Indian Automotive Market. Volkswagen Group. URL: <https://www.volkswagen-group.com/en/press-releases/mahindra-and-volkswagen-explore-strategic-alliance-to-accelerate-electrification-of-indian-automotive-market-16131>

165. Milestones of the Japanese car industry. *Japan Motor*. 2022. URL: <https://japan-motor.com/en/blog/post/milestones-japanese-car-industry> (дата звернення: 10.05.2024).

166. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.

167. Mintzberg H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *Harvard Business Review*. 1987. July–August. P. 66–75.

168. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New York: Free Press, 1998.

169. Nelson, R. R., Winter, S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change

. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1982. 437 p.

170. Muller J. GM and Honda Look to Develop More Vehicles Together. *Axios*. 2020. URL: <https://www.axios.com/2020/09/04/gm-honda-self-driving-cars> (дата звернення: 13.05.2024).

171. News Release. *Hanon Systems*. 2020. URL: <https://www.hanonsystems.com/En/Media/NewsDetails/125> (дата звернення: 06.04.2024).

172. North America and the Automotive Industry: Looking Forward. *Brookings Institution*. 2023. URL: <https://www.brookings.edu/articles/north-america-and-the-automotive-industry-looking-forward/> (дата звернення: 03.07.2024).

173. Partnerships in the automotive supply industry. *EY*. URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/de-de/noindex/documents/ey-partnership-2.pdf> (дата звернення: 06.05.2025).

174. Pellicelli A. Strategic Alliances. 2003. URL: <https://iris.unito.it/retrieve/handle/2318/1644638/350478/1231-5750-1-PB.pdf> (дата звернення: 20.05.2022).

175. Pfeffer J., Salancik G. R. The External Control of Organizations: *A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row, 1978. 300 p.

176. Piesse J., Lee C.-F., Lin L., Kuo H.-C. Merger and Acquisition: Definitions, Motives, and Market Responses. *Encyclopedia of Finance*. Boston: Springer. 2006. С. 22-53.

177. Porter M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74, No. 6. P. 61–78.

178. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : Free Press, 1980. 396 p.

179. Press Release. *ZF Group*. URL: [https://press.zf.com/press/en/releases/release\\_2794.html](https://press.zf.com/press/en/releases/release_2794.html) (дата звернення: 25.12.2023).

180. Quinn J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood : Irwin, 1980. 275 p.

181. Rasshyvalov D., Napieieva O., Dergach A., Koshovyi B.-P., Kuryliuk Y. Modern international economic relations in the context of political risks and global geo-economic factors. *Salud, Ciencia y Tecnología – Serie de Conferencias*. 2025. Vol. 4. P. 684. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/684> (дата звернення: 15.08.2025).

182. Renault, Geely create joint venture for hybrid, combustion engines. *Reuters*. 2024. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/renault-geely-create-joint-venture-hybrid-combustion-engines-2024-05-31/> (дата звернення: 03.05.2025).

183. Renault–Nissan–Mitsubishi. *TAdviser*. 2023. URL: [https://tadviser.com/index.php/Company:Renault-Nissan-Mitsubishi#2023:\\_5th\\_largest\\_car\\_sales\\_in\\_the\\_world](https://tadviser.com/index.php/Company:Renault-Nissan-Mitsubishi#2023:_5th_largest_car_sales_in_the_world) (дата звернення: 17.06.2025).

184. Robinson M. History of Dacia – and its greatest cars. *Auto Express*. 2023. URL: <https://www.autoexpress.co.uk/dacia/359969/history-dacia-and-its-greatest-cars> (дата звернення: 20.07.2024).

185. Saab to halt production again. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/article/us-saab-idUSTRE73E3RP20110415> (дата звернення: 17.08.2025).

186. Samsung to Acquire Harman. *Samsung Electronics*. URL: <https://news.samsung.com/global/samsung-electronics-to-acquire-harman-accelerating-growth-in-automotive-and-connected-technologies> (дата звернення: 21.07.2024).

187. Saranga H., Schotter A., Mudambi R. The Double Helix Effect: Catch-up and Local–Foreign Co-Evolution in the Indian and Chinese Automotive Industries. *International Business Review*. 2019. Vol. 28 (5). P. 1–11.

188. Schumpeter J. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. A. New York: Harper & Brothers, 1942. 381 p.

189. Shapoval A., Yakubovskiy S. Investment component of transnationalization during COVID-19 pandemic on the example of international

corporations. *The Actual Problems of Regional Economy Development*. 2022. V. 1, № 18. P. 147 – 157. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6107> (дата звернення: 16.11.2025)

190. Sirower M. L. *The Synergy Trap: How to Lose the Acquisition Game*. New York: Free Press, 1997. 345 p.

191. Stafford E. How Are Automakers Responding to Trump’s Tariffs? What We Know So Far. *Car and Driver*, 08.04.2025. URL: <https://www.caranddriver.com/news/a64375899/automakers-trump-tariff-response/> (дата звернення: 10.04.2025).

192. Stellantis and Foxconn Announce Mobile Drive Joint Venture. *Stellantis*. 2021. URL: <https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2021/may/stellantis-foxconn-announce-mobile-drive> (дата звернення: 20.07.2024).

193. Stellantis and LG Energy Solution Begin Battery Production in Canada. *Automotive Logistics*. 2024. URL: <https://www.automotive-logistics.media/ev-and-battery/stellantis-and-lg-energy-solution-begin-battery-production-in-canada/196167> (дата звернення: 23.08.2025).

194. Stellantis Completes Acquisition of aiMotive. *Stellantis*. URL: <https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2022/december/stellantis-completes-acquisition-of-aimotive-to-accelerate-autonomous-driving-journey> (дата звернення: 17.05.2025).

195. Stellantis Has Achieved \$9 Billion in Cost Reductions from Merger. *CNBC*. 2024. URL: <https://www.cnbc.com/2024/06/13/stellantis-has-achieved-9-billion-in-cost-reductions-from-merger.html> (дата звернення: 06.11.2024).

196. Stellantis, Samsung SDI to Build \$2.5 bln Battery JV Plant in Indiana. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/stellantis-samsung-sdi-build-25-bln-indiana-jv-battery-plant-2022-05-24/> (дата звернення: 21.08.2025).

197. Stopford J., Wells Jr. L. *Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiary*. NY : Basic Books, 1972.

198. Strategic partnership: Daimler acquires stake in Tesla. *Tesla Investor Relations*. 2009. URL: <https://ir.tesla.com/press-release/strategic-partnership-daimler-acquires-stake-tesla> (дата звернення: 20.07.2024).

199. Sturgeon T. J., Van Biesebroeck J. Global Value Chains in the Automotive Industry: An Enhanced Role for Developing Countries? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*. 2011. Vol. 4 (1–3). с. 181–205.

200. Subaru Solterra vs. Toyota bZ4X. *Subaru.com*. URL: <https://www.subaru.com/vehicle-info/article/solterra-v-toyota-bz4x.html> (дата звернення: 08.07.2025).

201. Suzuki March 2023 and FY2022 Automobile Production, Sales and Export Figures. *Suzuki Motor Corporation*. 2023. URL: <https://www.globalsuzuki.com/globalnews/2023/0427.html> (дата звернення: 17.06.2025).

202. Tata Elxsi Collaborates with Mercedes-Benz R&D India on Vehicle Engineering. *Automotive World*. 2025. URL: <https://www.automotiveworld.com/news-releases/tata-elxsi-collaborates-with-mercedes-benz-research-and-development-india-mbrdi-for-vehicle-engineering-and-software-defined-vehicle-sdv-development/> (дата звернення: 17.08.2024).

203. Taylor F. W. The principles of scientific management. New York: Harper and Brothers, 1911. 144 p.

204. Tesla's 'Production Hell': How Elon Musk's Dream Turned into Nightmare. *The Guardian*. 2018. URL: <https://www.theguardian.com/technology/2018/may/19/tesla-elon-musk-model-3-production-hell> (дата звернення: 21.08.2024).

205. Top 15 Automakers in the World: Car Sales Rank Worldwide. *F&I Tools*. 2024. URL: <https://www.factorywarrantylist.com/car-sales-by-manufacturer.html> (дата звернення: 06.11.2024).

206. Total Vehicle Sales of BYD by Type. *Statista*. 2024. URL: <https://www.statista.com/statistics/1306233/total-vehicle-sales-byd-by-type/> (дата

звернення: 21.07.2024).

207. Toyota and Panasonic Decide to Establish Joint Venture Specializing in Automotive Prismatic Batteries. *Toyota Global*. 2023. URL: <https://global.toyota/en/newsroom/corporate/31477926.html> (дата звернення: 21.07.2024).

208. Toyota may collaborate with Suzuki to develop small electric vehicles. ML Vehicle. URL: <https://ua.ml-vehicle.com/news/toyota-may-collaborate-with-suzuki-to-develop-71845782.html> (дата звернення: 21.07.2024).

209. Toyota втратить \$10 млрд через мита США. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/biznes/toyota-vtratit-10-mlrd-cherez-mita-ssha-810153/> (дата звернення: 20.08.2025).

210. U.S. auto industry in a global economy: Working Paper ECWP 2024-02-C. U.S. International Trade Commission, Washington, D.C., 2024. URL: [https://www.usitc.gov/publications/332/working\\_papers/ecwp\\_2024-02-c.pdf](https://www.usitc.gov/publications/332/working_papers/ecwp_2024-02-c.pdf) (дата звернення: 05.08.2025).

211. U.S. Finalizes \$9.63 Billion Loan for Ford–SK On BlueOval Battery Venture. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/us-finalizes-963-billion-loan-ford-sk-joint-battery-venture-2024-12-16/> (дата звернення: 21.08.2025).

212. USMCA Autos Report to Congress. *United States Trade Representative*. URL: <https://ustr.gov/sites/default/files/2022%20USMCA%20Autos%20Report%20to%20Congress.pdf> (дата звернення: 17.10.2025).

213. Vernon R. Competition policy toward multinational corporations. *The American economic review*. Vol. 64, No. 2. P. 276–282.

214. Volkswagen Group and SEAT reveal electrification plan for Spain. *Volkswagen Group*. URL: <https://www.volkswagen-group.com/en/press-releases/volkswagen-group-and-seat-reveal-electrification-plan-for-spain-16822> (дата звернення: 05.07.2025).

215. Volkswagen Takes Over Karmann Plant. *Volkswagen AG*. URL:

<https://www.volkswagen-newsroom.com/en/press-releases/volkswagen-takes-over-karmann-plant-in-osnabruck-3264> (дата звернення: 27.08.2025).

216. Volkswagen, CATL collaborate on lithium battery development. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/volkswagen-catl-collaborate-china-lithium-battery-development-2025-02-24/> (дата звернення: 27.08.2025).

217. What's next for EVs as Trump moves to revoke Biden-era incentives. *Daly M., St. John A. AP News*. 2025. URL: <https://apnews.com/article/climate-trump-electric-vehicles-pollution-standards-ae3a35faa376630e494765175aee2c28> (дата звернення: 22.08.2025).

218. Wernerfelt, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. 1984. 5(2). P. 171-180.

219. Williamson O. E. Behavioral Assumptions. *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. – New York : The Free Press, 1985. P. 44–52.

220. Williamson O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. – New York: Free Press, 1975. – 286 p.

221. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. – New York: Free Press, 1985. – 450 p.

222. World Investment Report 2018. *Investment and New Industrial Policies*. UNCTAD. Geneva and New York: United Nations, 2018.

223. Young S., Venugopalan J. Britain to relax EV targets as automakers reel from tariffs. *Reuters*. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/britain-eases-electric-vehicle-sales-targets-automakers-2025-04-06/> (дата звернення: 20.08.2025).

224. ZF Completes \$7 Billion Takeover of WABCO Holdings. *FreightWaves*. 2020. URL: <https://www.freightwaves.com/news/zf-completes-7-billion-takeover-of-wabco-holdings> (дата звернення: 06.11.2024).

**ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

## Типологізація форм коопераційних стратегій БНП

Таблиця А.1

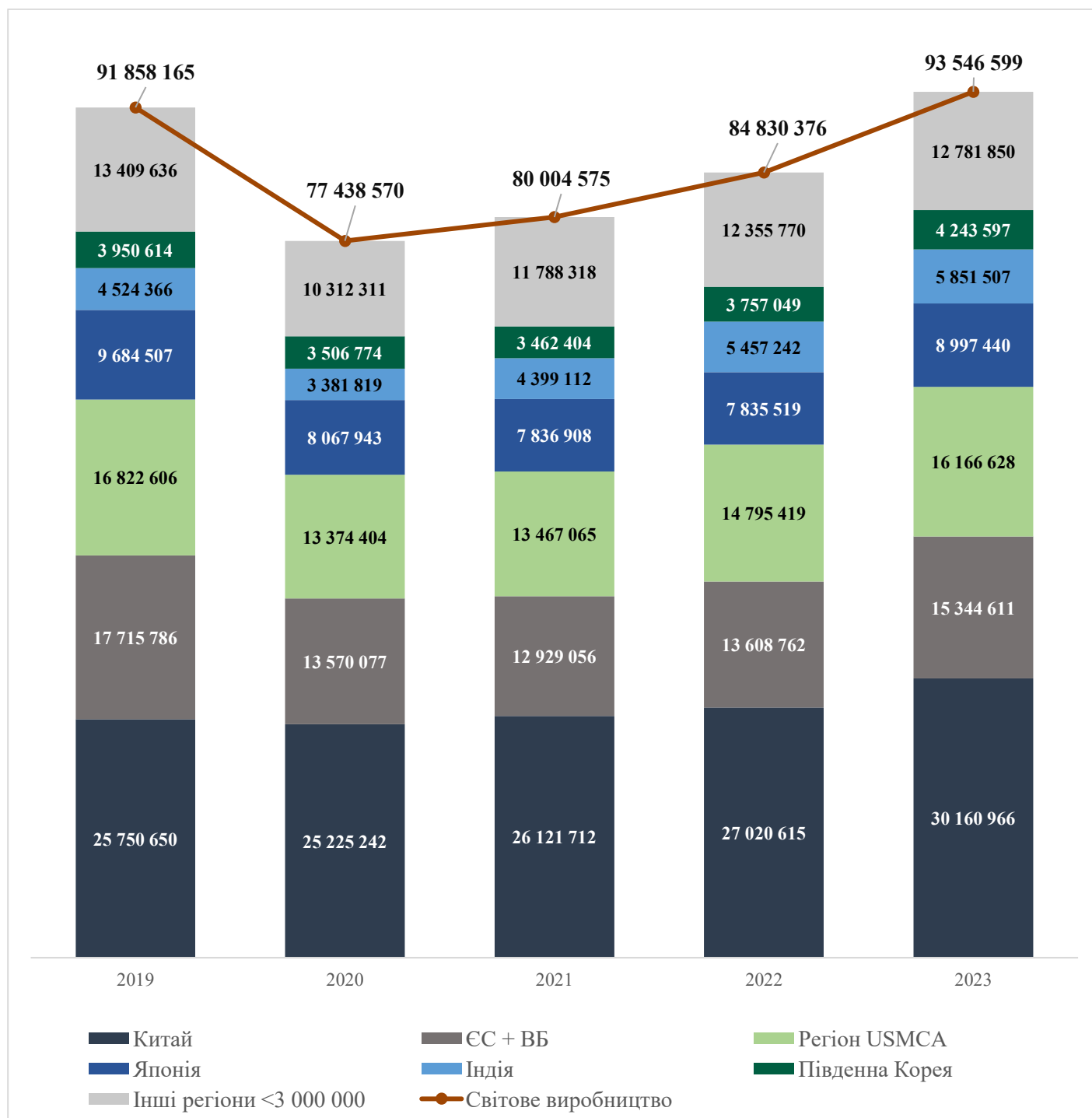
## Порівняльна характеристика форм коопераційних стратегій БНП

Критерій	Субпідрядні угоди	Стратегічні альянси	Злиття і поглинання
Рівень кооперації	Початковий (Мінімальний)	Поглиблений рівень	Найвищий рівень
Характер взаємодії	Контрактні відносини між незалежними компаніями (юридична самостійність)	Спільна стратегічна координація при збереженні юридичної самостійності	Повне або часткове злиття активів, що включає зміну юридичної особи
Мета співпраці	Оптимізація витрат, залучення спеціалізованих ресурсів	Розширення ринку, розвиток технологій, доступ до ресурсів	Консолідація ринку, економія масштабу, посилення конкурентних позицій
Тривалість взаємодії	Переважно короткотермінова, залежно від контрактних умов	Середньо- або довготермінова	Довготермінова, оскільки відбувається консолідація компаній
Розподіл ризиків	Мінімальний, обмежується зобов'язаннями за контрактом	Взаємний розподіл ризиків відповідно до угоди	Основний ризик несе компанія-ініціатор поглинання
Фінансова інтеграція	Мінімальна, обмежується контрактними виплатами за виконані роботи чи поставлені компоненти.	Часткова. Можливе спільне фінансування розробок, виробництва або логістики, проте компанії зберігають незалежні фінансові баланси	Повна. Фінансові активи, боргові зобов'язання та інвестиційні плани консолідуються в єдиній корпоративній структурі
Обмін знаннями та ресурсами	Лімітований, визначається контрактом	Взаємний, але контрольований	Повний, оскільки відбувається інтеграція всіх бізнес-процесів
Контроль над діяльністю	Відсутній, кожна сторона зберігає незалежність	Взаємний контроль та координація в обумовлених напрямках партнерства	Повний контроль здійснює домінуюча компанія або новоутворена структура
Гнучкість учасників	Висока, з можливістю швидкої зміни партнерів	Помірна, з обмеженнями у межах угоди	Низька, оскільки учасники втрачають автономність
Галузевий вплив	Низький, обмежується виробничими процесами	Відчутний, зумовлений обміном технологій та іншими ресурсами, що дозволяє оптимізувати витрати та зміцнювати ринкові позиції	Високий, внаслідок контролю ланцюгів постачання, ціноутворення та конкурентного середовища
Приклад в автомобілебудівній галузі	Контрактне виробництво компонентів: постачання електроніки Bosch для BMW, виробництво трансмісій ZF для Audi	Альянс Renault - Nissan - Mitsubishi	Злиття FCA та PSA Group у Stellantis для глобального ринкового розширення

Джерело: складено автором.

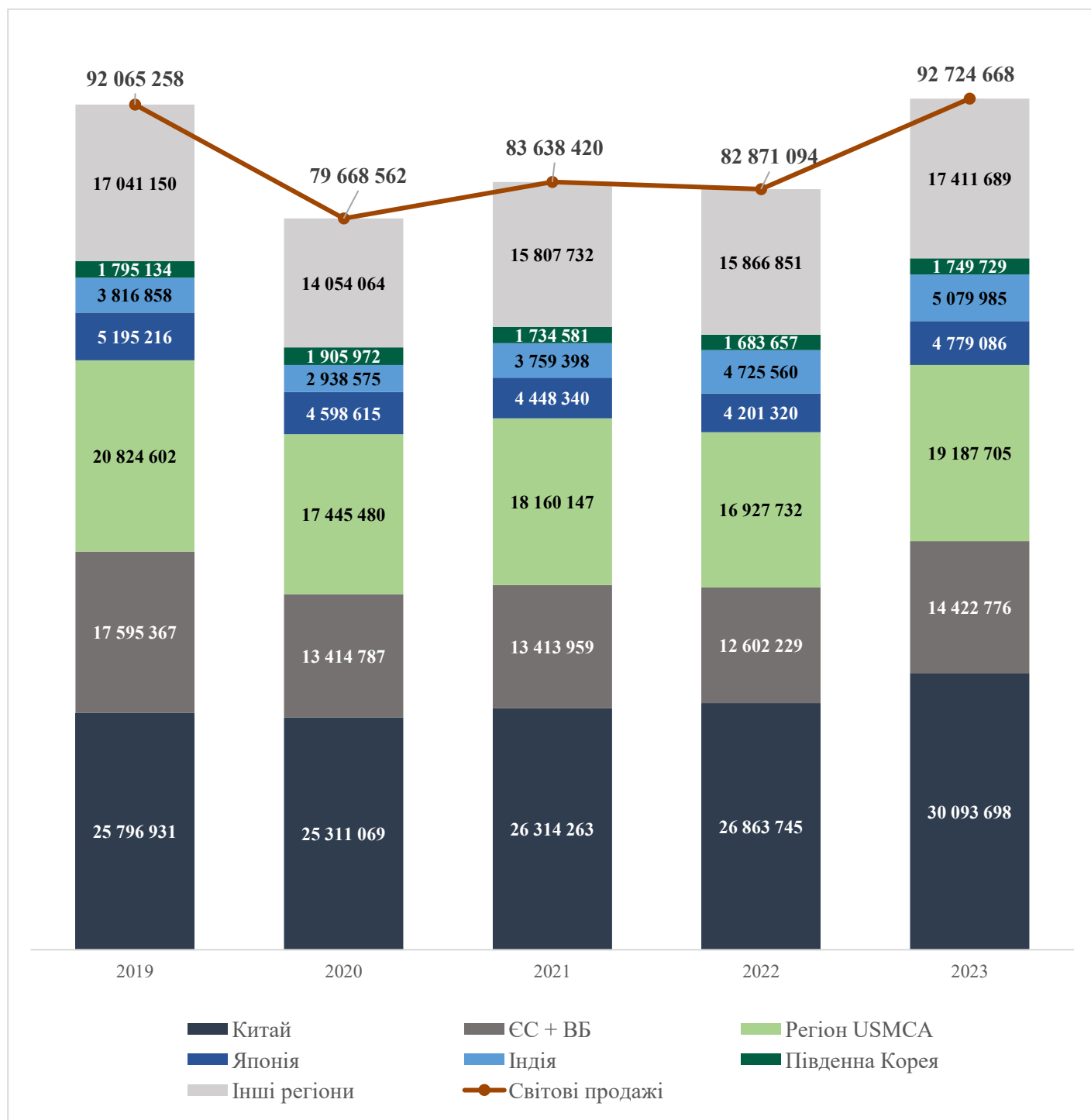
## ДОДАТОК Б

## Розподіл виробництва та продажу автомобілів на глобальному ринку



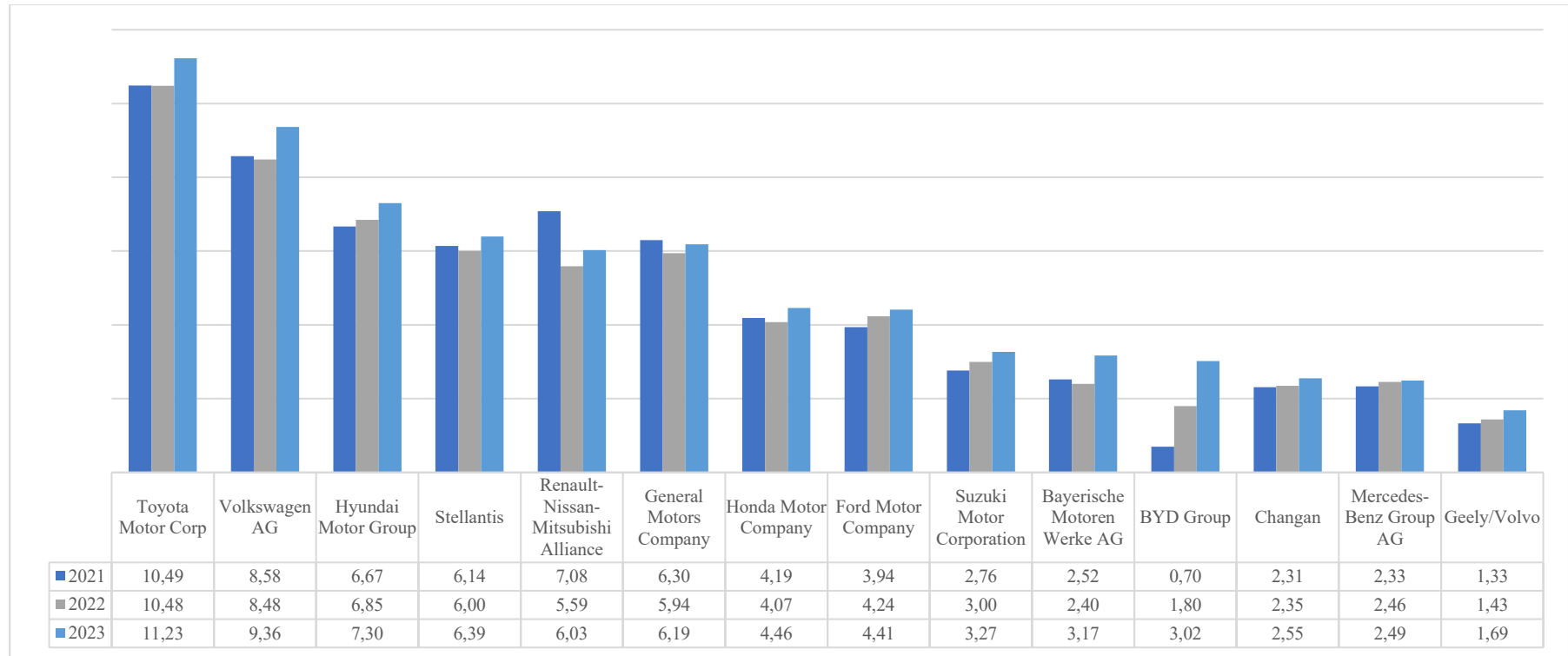
**Рис. Б.1. Географічний розподіл виробництва транспортних засобів, 2019 – 2023 рр., од.**

Джерело: складено автором, використовуючи дані [133].



**Рис. Б.2 Географічний розподіл продажу транспортних засобів, 2019 – 2023 рр., од.**

Джерело: складено автором, використовуючи дані [133].



**Рис. Б.3. Обсяг продажів транспортних засобів автомобілебудівними БНП, 2021 – 2023 рр., млн од.**

Джерело: складено автором, використовуючи дані [60, 68, 108, 121, 132, 134, 135, 201, 206].

## ДОДАТОК В

Емпірична база для кількісного оцінювання ефективності альянсу

Renault - Nissan - Mitsubishi

Таблиця В.1

Узагальнення основних індикаторів діяльності Renault SA, млрд. євро

Період	Рік	Обсяг продажів у грошовому вираженні (S)	Чистий прибуток (P)	Загальний обсяг активів (A)
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan	1996	28.06	-0.80	33.33
	1997	31.70	0.83	35.24
	1998	37.19	1.35	38.29
Після утворення альянсу Renault - Nissan	1999	37.59	0.53	-
	2000	34.63	1.08	51.98
	2001	36.35	1.05	52.62
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2013	40.93	0.70	74.99
	2014	41.06	2.00	81.55
	2015	45.33	2.96	90.61
Після утворення альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2016	51.24	3.54	102.10
	2017	58.77	5.31	109.90
	2018	57.42	3.45	115.00
	2019	55.54	0.02	122.17
Крайні аналізовані роки діяльності альянсу	2020	43.47	-8.05	115.74
	2021	41.66	0.97	113.74
	2022	46.33	-0.72	118.29
	2023	52.38	2.32	121.91
	2024	56.23	0.89	129.37

Джерело: складено автором за даними [64, 98, 121, 134, 135].

Примітка: Інформація щодо загальних активів за 1999 рік у статистичних матеріалах відсутня. Для показників за 1996 – 1998 рр., які у джерелах первинно не були виражені у євро, здійснено перерахунок за допомогою офіційного курсу конверсії національних валют країн-учасниць ЄС у євро (1 EUR = 6,55957 FRF), встановленого Радою ЄС у 1998 р.

Таблиця В.2

### Узагальнення основних індикаторів діяльності Nissan Motor Co, млрд. євро

Період	Рік	Обсяг продажів у грошовому вираженні (S)	Чистий прибуток (P)	Загальний обсяг активів (A)
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan	1996	45.83	0.54	51.43
	1997	46.34	-0.10	53.71
	1998	50.54	-0.21	50.74
Після утворення альянсу Renault - Nissan	1999	58.26	-6.67	60.20
	2000	55.19	3.00	58.47
	2001	48.35	2.90	56.30
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2013	74.09	2.75	103.93
	2014	87.23	3.51	130.71
	2015	97.21	4.18	138.56
Після утворення альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2016	97.12	5.50	152.64
	2017	91.33	5.71	143.21
	2018	92.10	2.54	150.81
	2019	83.09	-5.65	142.78
Крайні аналізовані роки діяльності альянсу	2020	60.77	-3.47	127.16
	2021	64.45	1.65	125.25
	2022	74.10	1.55	123.06
	2023	77.77	2.62	121.98
	2024	78.38	-4.16	118.04

Джерело: складено автором за даними [64, 98, 121, 134, 135].

Примітка: Конверсія показників з японських ен у євро за 1996 – 1998 рр. здійснена опосередковано через французький франк. Для цього використано курси JPY/FRF, після чого дані були перераховані у євро за фіксованим курсом конверсії (1 EUR = 6,55957 FRF), встановленим Радою ЄС у 1998 р. Таким чином, отримані значення JPY/EUR мають характер ретроспективних котирувань і застосовуються виключно з аналітичною метою.

Таблиця В.3

**Узагальнення основних індикаторів діяльності Mitsubishi Motors Corp., млрд євро**

Період	Рік	Обсяг продажів у грошовому вираженні (S)	Чистий прибуток (P)	Загальний обсяг активів (A)
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2013	11.82	0.66	7.32
	2014	16.72	0.91	12.14
	2015	18.09	0.58	11.43
Після утворення альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2016	15.80	-1.65	12.30
	2017	16.75	0.82	12.58
	2018	20.01	1.06	16.00
	2019	19.09	-0.22	16.30
Крайні аналізовані роки діяльності альянсу	2020	11.25	-2.41	14.35
	2021	15.60	0.57	14.75
	2022	17.19	1.18	15.39
	2023	17.14	0.95	15.08
	2024	17.30	0.25	13.94

Джерело: складено автором за даними [121, 134, 135].

## ДОДАТОК Д

**Абсолютні показники ефективності реалізації коопераційних стратегій альянсу  
Renault - Nissan - Mitsubishi**

Таблиця Д.1

**Порівняння індикатора - Обсяг продажів (S), млрд. євро**

Період	Рік	Сумарний річний обсяг продажів по компаніям Renault-Nissan	Сумарний річний обсяг продажів по компаніям Renault - Nissan - Mitsubishi
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan	1996	73.89	
	1997	78.04	
	1998	87.72	
Після утворення альянсу Renault - Nissan	1999	95.85	
	2000	89.82	
	2001	84.70	
Перед утворенням альянсу Renault – Nissan - Mitsubishi	2013	115.02	126.84
	2014	128.28	145.00
	2015	142.54	160.63
Після утворення альянсу Renault – Nissan - Mitsubishi	2016		164.16
	2017		166.85
	2018		169.53
	2019		157.72
Крайні аналізовані роки діяльності альянсу	2020		115.49
	2021		121.71
	2022		137.61
	2023		147.28
	2024		151.92

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Д.2

## Порівняння індикатора - Чистий прибуток (Р), млрд. євро

Період	Рік	Сумарний чистий прибуток по компаніям Renault - Nissan	Сумарний чистий прибуток по компаніям Renault - Nissan - Mitsubishi
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan	1996	-0.26	
	1997	0.73	
	1998	1.14	
Після утворення альянсу Renault - Nissan	1999	-6.14	
	2000	4.08	
	2001	3.96	
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2013	3.44	4.11
	2014	5.51	6.41
	2015	7.14	7.72
Після утворення альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2016		7.40
	2017		11.84
	2018		7.05
	2019		-5.84
Крайні аналізовані роки діяльності альянсу	2020		-13.93
	2021		3.18
	2022		2.02
	2023		5.89
	2024		-3.02

Джерело: розраховано автором.

Таблиця Д.3

## Порівняння індикатора - Загальний обсяг активів (А), млрд. євро

Період	Рік	Сумарний обсяг активів по компаніям Renault - Nissan	Сумарний обсяг активів по компаніям Renault - Nissan - Mitsubishi	
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan	1996	84.76		
	1997	88.95		
	1998	89.03		
Після утворення альянсу Renault - Nissan	1999	60.20		
	2000	110.45		
	2001	108.92		
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2013	178.92		186.24
	2014	212.26		224.40
	2015	229.16		240.60
Після утворення альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2016			267.05
	2017		265.69	
	2018		281.80	
	2019		281.25	
Крайні аналізовані роки діяльності альянсу	2020		257.25	
	2021		253.74	
	2022		256.74	
	2023		258.98	
	2024		261.34	

Джерело: розраховано автором.

## ДОДАТОК Е

**Відносні показники ефективності реалізації коопераційних стратегій альянсу  
Renault - Nissan - Mitsubishi**

Таблиця Е.1

## Порівняння індикатора ROA, %

<b>Період</b>	<b>Рік</b>	<b>ROA по компаніям Renault - Nissan</b>	<b>ROA по компаніям Renault - Nissan - Mitsubishi</b>
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan	1997	0,84	
	1998	1,28	
Після утворення альянсу Renault - Nissan	1999	-8,22	
	2000	4,78	
	2001	3,61	
Перед утворенням альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2013	2,39	
	2014	2,82	3,12
	2015	3,23	3,32
Після утворення альянсу Renault - Nissan - Mitsubishi	2016		2,91
	2017		4,44
	2018		2,57
	2019		-2,08
Крайні аналізовані роки діяльності альянсу	2020		-5,17
	2021		1,25
	2022		0,79
	2023		2,28
	2024		-1,16

Джерело: розраховано автором.