

УДК 658.14/17:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.67-3>

Заяць О.І.

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Ужгородський національний університет

Гошпер В.В.

студент
Ужгородський національний університет

Zayats Olena

Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of International Economic Relations Department
Uzhhorod National University

Hoshper Vasyi

Student
Uzhhorod National University

МІЖНАРОДНІ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Заяць О.І., Гошпер В.В. Міжнародні бізнес-стратегії промислових підприємств. У статті досліджуються міжнародні бізнес-стратегії промислових підприємств. Бізнес-стратегія підприємств дає змогу отримати конкретні показники для порівняння позиції підприємства. Кожне підприємство дотримується власної бізнес-стратегії для завоювання кращої позиції та здобуття вигоди від конкурентної переваги. Досліджено, що у сьогоднішньому динамічному висококонкурентному середовищі без наявності власної бізнес-стратегії не може існувати жодне промислове підприємство. Існує безліч стратегічних способів розвитку компаній на ринку, перевірених досвідом та таких, що вважаються зразковими. Визначено, що важливо адаптувати вибрану стратегію під свою компанію, а не копіювати чужий досвід. Визначено, що бізнес-стратегії, котрі підприємства можуть винайти, і шляхи, які вони можуть визначити для реалізації цих стратегій, є різними. Проаналізовано, що частота та глибина змін бізнес-стратегій промислових підприємств залежать від ринкового успіху або невдачі, а тривалість залежить від того, наскільки стратегія придатна для ринкових умов.

Ключові слова: бізнес-стратегія, промислові підприємства, бізнес-стратегія підприємств, міжнародний бізнес, конкурентоспроможність міжнародних підприємств.

Заяц О.И., Гошпер В.В. Международные бизнес-стратегии промышленных предприятий. В статье изучаются международные бизнес-стратегии промышленных предприятий. Бизнес-стратегия предприятий позволяет получить конкретные показатели для сравнения позиции предприятия. Каждое предприятие придерживается собственной бизнес-стратегии для завоевания лучшей позиции и получения выгоды от конкурентного преимущества. Исследовано, что в сегодняшней динамической высококонкурентной среде без собственной бизнес-стратегии не может существовать ни одно промышленное предприятие. Существует множество стратегических способов развития компаний на рынке, проверенных опытом и считающихся образцовыми. Установлено, что важно адаптировать выбранную стратегию под свою компанию, а не копировать чужой опыт. Определено, что бизнес-стратегии, которые предприятия могут изобрести, и пути, которые они могут определить для реализации этих стратегий, разные. Проанализировано, что частота и глубина изменений бизнес-стратегий промышленных предприятий зависят от рыночного успеха или неудачи, а продолжительность зависит от того, насколько стратегия пригодна для рыночных условий.

Ключевые слова: бизнес-стратегия, промышленные предприятия, бизнес-стратегия предприятий, международный бизнес, конкурентоспособность международных предприятий

Zayats Olena, Hoshper Vasyi. International business strategies of industrial enterprises. The article examines the international business strategies of industrial enterprises. The business strategy of an enterprise is a set of activities, plans and management decisions that allow obtaining specific indicators for comparing the position of an enterprise. To develop a business strategy, you need to consider the company's activities in terms of five main elements: market, industry, product, technology and the company's position in the market. Each enterprise follows its own business strategy to gain a better position and benefit from a competitive advantage. A business strategy combines several different strategies and areas of activity. It includes corporate strategy, digital strategy, sales growth strategy, etc. It is investigated that in today's dynamic highly competitive environment no industrial enterprise can exist without its own business strategy. There are many strategic ways to develop companies in the market, proven by experience and considered exemplary. Currently, in the course of such world processes as globalization, urban-

ization, climate change and the redistribution of forces in the world arena, the business strategies of the behavior of many countries and, as a result, of international companies are changing. It has been established that it is important to adapt the chosen strategy to your company, and not to copy someone else's experience. In order to be competitive in the global economic space, it is necessary to develop new business strategies. It has been determined that the business strategies that businesses can devise and the paths they can identify to implement those strategies are different. It is analyzed that the frequency and depth of changes in the business strategies of industrial enterprises depends on market success or failure, and the duration depends on how suitable the strategy is for market conditions. The article analyzes the features of the business strategy of industrial enterprises using the example of BMW, which is in the premium car sector, occupies a leading position in the world and sets trends and new innovative strategies that all global automotive concerns are listening to. In recent years, the BMW Group has enjoyed positive growth in the company's worldwide revenues.

Key words: business strategy, industrial enterprises, business strategy of enterprises, international business, competitiveness of international enterprises.

Постановка проблеми. Проблематика бізнес-стратегій підприємств не є принципово новою для науки. Зростаюча актуальність цих проблем зумовлюється передусім складністю та неоднозначністю процесів формування економічних відносин підприємств. Аналіз наукових поглядів із питань бізнес-стратегій промислових підприємств свідчить про їх масштабність та багатоаспектність, і в кожному разі зміст цього поняття визначається залежно від цілей, відповідно до яких воно сформоване.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж тривалого періоду вивчення бізнес-стратегій підприємств привертало до себе увагу значної частини дослідників, тож постає необхідність у загальненні та виокремленні основних положень результатів їхніх досліджень. Дослідженню бізнес-стратегій підприємств присвятили свої праці такі науковці, як В.Д. Базилевич, А.Е. Ершова, А.Н. Кузнецов, Б. Карлофф, О.М. Кукушкін та А.А. Томпсон. У роботі дослідження особливостей бізнес-стратегії промислових підприємств здійснено на прикладі компанії BMW, для цього було використано дані з офіційного сайту BMW та сайту Auto Vercity.

Формулювання завдання дослідження. Метою роботи є дослідження особливостей бізнес-стратегій промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-стратегія – це сукупність заходів, планів та управлінських рішень для досягнення підприємством виграшного становища на ринку, задоволення споживчого попиту та максимізації прибутку. Для розроблення бізнес-стратегії необхідно розглядати діяльність компанії в рамках п'яти основних елементів: ринку, галузі, продукту, технології та становища компанії на ринку. При цьому для визначення стратегії фірма може виходити як зі свого поточного становища, так і з прогнозованого результату.

Бізнес-стратегія поєднує у собі кілька різних стратегій та напрямів діяльності. Вона включає корпоративну стратегію, digital-стратегію, стратегію зростання продажів і т. д. При цьому всі напрями об'єднані в єдину систему та розглядаються у контексті взаємодії один з одним. Наприклад, компанія може комбінувати стратегію продажу та digital-стратегію, залучаючи клієнтів за допомогою онлайн-каналів [8].

Існує безліч стратегічних способів розвитку компанії на ринку, перевірених досвідом та таких, що вважаються зразковими. Важливо адаптувати вибрану стра-

тегію під свою компанію, а не копіювати чужий досвід. Так чи інакше, у сьогодишньому динамічному високонконкурентному середовищі без наявності власної бізнес-стратегії не може існувати жодне промислове підприємство.

У ході таких світових процесів, як глобалізація, урбанізація, зміна клімату і перерозподіл сил на світовій арені, бізнес-стратегії поведінки багатьох країн і, як наслідок, міжнародних компаній змінюються. Для того, щоб бути конкурентоспроможними у світовому економічному просторі, необхідно розробляти нові бізнес-стратегії [8].

У загальній практиці сьогодні використовуються найрізноманітніші види бізнес-стратегій, які допомагають розширити бізнес і підвищити виручку компаній, проте варто розглядати інноваційні бізнес-стратегії, оскільки вони є основоположними в механізмах підвищення конкурентоспроможності сучасних міжнародних компаній [8].

Промислові підприємства використовують механізми інновацій із метою підвищити власну конкурентоспроможність.

Проаналізуємо особливості бізнес-стратегії промислових підприємств на прикладі компанії BMW, яка знаходиться в секторі автомобілів класу преміум, займає лідируючу позицію у світі і задає тренди та нові інноваційні стратегії, до яких прислухаються всі світові автомобільні концерни.

Компанія BMW Group – це один із найбільш успішних виробників автомобілів і мотоциклів у Німеччині. Концерн BMW Group включає у себе кілька дочірніх компаній відповідно до напрямку діяльності. Найбільшою є BMW AG – виробник автомобілів марки BMW. Компанія володіє трьома великими автомобільними брендами: BMW, MINI і Rolls-Royce, отже, в автомобільному виробництві від компанії BMW Group усього задіяно три дочірні компанії. Варто зазначити, що концерн Rolls-Royce передусім великий виробник обладнання для авіаційної техніки, а також силових установок для судів і промисловості.

Компанія BMW переважно спеціалізується на преміум-сегменті, який поділяється на три підгрупи. Перша – це порівняно доступні машини, здебільшого орієнтовані на молодіжні сім'ї з високим достатком або домогосподарства із середнім доходом, які хочуть мати дорогий автомобіль. До них відноситься весь модельний ряд лінійки MINI, а також BMW 1-ї та 3-ї серій. Другий рівень – це машини для забезпечених сімей, бізнесме-

нів, які переважно воліють самостійно сидіти за кермом, і просто ділових людей, які цінують комфорт і вважають машину показником свого статусу. До них відносяться всі інші моделі BMW. Третій напрям – це моделі Rolls-Royce, так званий люкс-сегмент. Такі машини найчастіше купуються представниками вищого світу, які самостійно не проводять час за кермом і цінують не лише комфорт, а й розкіш автомобілів [1, с. 26].

Згідно з актуальним індексом Доу-Джонса концерн BMW Group у 2018 р. був одним із «найстабільніших автоконцернів», перевищуючи середній рівень по галузі практично на третину. Окрім цього, Munich Rating Agency назвав компанію BMW третьою компанією за рівнем стабільності серед компаній, чії акції формують індекс DAX 30 [3].

Концерн створив собі репутацію високоінноваційного підприємства: компанія вже понад 10 років займається розробленням машин на водні, одна з перших випустила пробну партію повністю електричних машин, адаптує своє виробництво під екологічні норми ще до їх уведення і задає інноваційні стандарти для всієї галузі. Це допомагає компанії залишатися «на хвилі» тенденцій і слідувати, а часом і випереджати, мінливі потреби покупців.

Ключові переваги в діяльності BMW Group:

– Вузька спеціалізація компанії дає їй змогу не розпорошуватися на кілька напрямів і успішно розвиватися у своїй ніші. Таким чином, BMW Group не досягає обсягів продажів масового ринку, але залишається абсолютним лідером свого сегменту.

– Компанія активно розвиває напрям стійкості, щорічно публікується звіт із результатами розвитку у цьому напрямі – Sustainability Report. Ефективність програми можна відзначити на численних рейтингах по стабільності підприємств [1, с. 27].

– BMW Group – один із найбільших автомобільних концернів, що інноваційно розвиваються.

Компанія BMW Group вибудовує свою бізнес-стратегію відповідно до своїх розставлених цінностей, у середині компанії BMW її називають «куля цінностей» (рис. 1).

Для марки BMW ядром цієї кулі є захват (Joy). Усі автомобілі BMW спрямовані на те, щоб викликати у їхніх власників емоції. Друге кільце відображає стратегію, за допомогою якої зараз досягається осно-

вна мета. На даний момент це інноваційна стратегія Efficient Dynamics. Зовнішній шар – це три ключові цінності компанії, яких вони дотримуються у своїй діяльності і намагаються втілити в своїх автомобілях: динаміка, естетика, інновації. BMW характеризується своїм спортивним духом і можливістю швидкої адаптації на дорогах. Бренд дає змогу відчувати спортивність повною мірою і робить власника більш молодим душею і більш привабливим перед самим собою. Він зберігає динаміку в людині. Проте естетика бренду дає змогу збалансувати модерн і класичну елегантність як у дизайні самого автомобіля, так і у вираженні компанії на ринку та її взаємодії із суспільством. Що стосується інноваційної діяльності компанії, то BMW активно приймає виклики ринку, виступає ініціатором нових досліджень і напрямів розвитку, встановлює нові стандарти. Бренд широко відомий за безліч креативних ідей і інноваційний підхід до їх реалізації [1, с. 28].

Окрім того, в останні роки для автоіндустрії величезний вплив на стратегічне планування цілей компанії надає довкілля. Усе більше людей віддає перевагу гібридним та електричним автомобілям. Також істотний вплив на побудову стратегії в автомобільній сфері зробило підписання Кіотського протоколу, оскільки були введені спеціальні екологічні стандарти для автомобілів для низки країн. Ці стандарти мають на увазі умови ввезення та виробництва автомобілів і викиди вуглекислого газу в атмосферу.

За останні роки компанія BMW Group мала позитивний приріст у виручці компанії по світу. Показники обсягів продажу нових автомобілів компанією BMW Group представлено на рис. 2.

Як показано на рисунку, у 2019 р. обсяги проданих автомобілів зросли порівняно з 2018 р. і становили 1 983 957 автомобілів. У 2020 р. станом на листопад обсяги продажів становили лише 666 149 автомобілів.

В умовах впливу пандемії коронавірусу COVID-19 виручка BMW Group знизилася за підсумками I півріччя 2020 р. на 10,3% і становила 43,23 млрд євро; чистий прибуток концерну за звітний період – 362 млн євро. Продажі автомобілів BMW у першому півріччі 2020 р. впали на 21,7%, до 842 153 од. Попит на машини марки Mini скоротився більше ніж на третину, до 118 862 од. (-31,1%). Істотно меншим (-17,7%) виявилось падіння продажів у сегменті мотоциклів і максі-скутерів: бренд

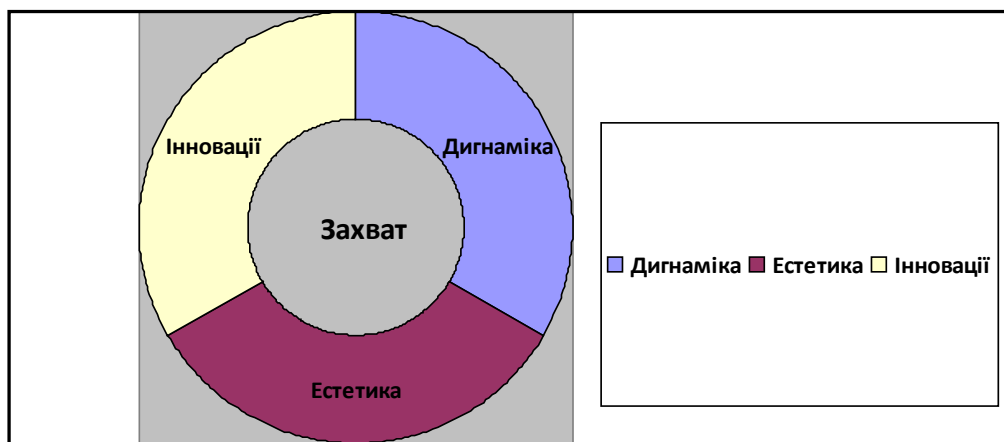


Рис. 1. Інноваційна схема цінностей компанії BMW

Джерело: складено автором [7]

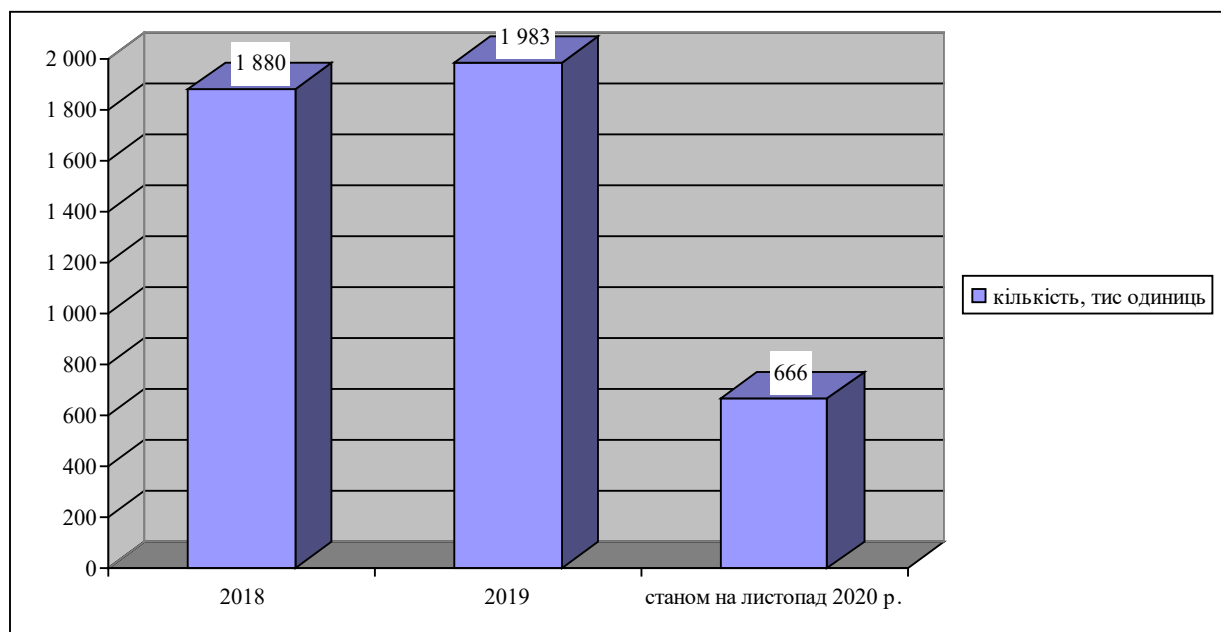


Рис. 2. Продажі автомобілів компанії в 2018–2020 рр., тис. одиниць

Джерело: складено авторами на основі [3]

BMW Motorrad реалізував 76 707 одиниць такої техніки. На тлі коронакризи концерн BMW Group скоротив обсяг інвестицій у дослідження і розробки на 2,2% порівняно з 2019 р., до 2,73 млрд євро [2].

Компанія в 2018 р. допрацювала і презентувала глобальну стратегію довгострокового розвитку, яка називається NUMBER ONE NEXT («Стратегія номер один»).

У цій бізнес-стратегії цілі компанії були класифіковані за напрямками:

- продукт – розвиток нових технологій з акцентом на мінливі екологічні стандарти;
- виробничий процес – посилення відповідальності за використання природних ресурсів;
- організаційний аспект – дотримання базових принципів компанії [1, с. 28].

У 2019 р. компанія BMW приділяла особливу увагу своєму технологічному потенціалу і створенню ще більш тісного зв'язку між людиною, автомобілем і різними сервісами. Акцент у технічному розвитку зроблено на розвиток першовідкривача і стратегічно мислячого провідника інновацій завдяки суббренду BMW, який уже реалізовано в більше ніж 50 тис. автомобілів, а також у флагманському седані BMW 7-ї серії. Завдяки революційній розробці у BMW буде персоналізована мобільність і використання автомобіля. Дана новинка BMW iNEXT вже дала імпульс розвитку нових видів автороботизованого управління і єдиної цифрової мережі в поколінні автомобілів, що викликало інноваційний фурор у світі [1, с. 28].

Провідні електро- і гібридні моделі BMW уже оснащено розробкою BMW iPerformance, що дало змогу стати технологічним лідером на ринку завдяки процесу електрифікації автомобілів, в яких поєднуються двигуни внутрішнього згоряння і електропривод за принципом підключення гібридів.

У найближчі роки будуть представлені абсолютно нові автомобілі, включаючи Plug-in-модель від MINI.

Окрім того, BMW Group продовжує розвивати напрям водневих технологій, і поточні тестові автомобілі досягли запасу ходу аж до 700 км. Компанія дотримується філософії, що в подальшому безліч видів трансмісій будуть співіснувати нарівні один з одним. Цей прогноз знайшов повне відображення в сучасних конструкціях автомобілів концерну, що включають усі класичні та альтернативні силові агрегати [1, с. 28].

Наступною сходинкою бізнес-стратегії є використання гібридної технології, потенціал якої розкривається передусім в автомобілях із більш високою потужністю і більш високого класу. Концепт BMW X6 ActiveHybrid і розробки BMW Vision EfficientDynamics підтверджують переваги гібридних моделей BMW Group, мають більш ефективну динаміку на відміну від попередніх гібридних автомобілів, і паралельно із цим збільшення ефективності на 20% у будь-яких умовах руху порівняно з аналогічними автомобілями, які не мають гібридного приводу.

Керівництво компанії BMW розуміє, що майбутнє за цифровими технологіями, оскільки вони спрощують процес водіння для клієнтів. Концерн BMW швидко розпізнав зростаюче значення інших електронних сервісів, представивши такі продукти, як DriveNow, ParkNow і ChargeNow – ключові фактори майбутнього успіху концерну. Окрім сервісів, що розробляються самостійно, BMW Group також інвестує у низку перспективних стартапів і постачальників послуг за допомогою фонду BMW і Ventures. Цей підрозділ допомагає концерну виділяти всесвітні тренди й оперативно реагувати на них. Це дає суттєву перевагу, тому що етап розроблення в IT-секторі набагато коротший порівняно з автомобільною промисловістю [1, с. 28].

BMW Group переважно використовує наступальний вид бізнес-стратегії, оскільки наростаючої конкуренції це найбільш ефективний спосіб зберегти лідерство на ринку.

Висновки. Отже, бізнес-стратегія дає змогу створювати оптимальні умови для довгострокового розвитку підприємств на ринку. Вона включає визначення місії і постановку цілей, вибір способів комунікації зі споживачами і розроблення позиціонування компанії на ринку. Компанія BMW намагається зберегти поточні ринкові

позиції в сегменті преміум-автомобілів, тому вже кілька десятиліть інновації є основною рушійною силою розвитку компанії BMW Group. У баченні своєї бізнес-стратегії компанія робить основний акцент на інновації, що дає їй змогу більш стабільно проходити через економічні кризи і швидше за конкурентів відновлюватися на ринку.

Список використаних джерел:

1. Ершова А.Э., Кузнецов А.Н. Стратегия конкурентного развития компании BMW GROUP. *Стратегии бизнеса*. 2019. № 5. С. 26–29.
2. Зубко Р. BMW і Toyota підрахували збитки від пандемії коронавірусу. URL: <https://dvizhok.su/business/bmw-i-toyota-podschitali-ushherb-ot-pandemii-koronavirusa>
3. Итоги продаж BMW за 2019 год. 2020. URL: <https://auto.vercity.ru/statistics/sales/marks/2019/bmw/>
4. Інвестування. Основні поняття стратегічного управління. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту. URL: https://pidruchniki.com/73364/investuvannya/osnovni_ponyattya_strategichnogo_upravlinnya (дата звернення: 22.09.2018).
5. Карлофф Б. Деловая стратегия. Москва : Экономика, 1991. 239 с.
6. Кукушкін О.М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2005. С. 220–227.
7. Офіційний сайт компанії BMW. 2021. URL: www.bmwgroup.com
8. Текст лекції навчальної дисципліни «Мікроекономіка» «Ринок досконалої конкуренції». 2019. URL: <https://chmnu.edu.ua/2019/05/Mikroekonomika>
9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи, 1998. 576 с.
10. Roscam E.A. Brand Driven Innovation: Strategies for Development and Design. *SA, AVA Publishing*. 2018. 192 p.

References:

1. Ershova A.E., Kuznetsov A.N. (2019) BMW GROUP's competitive development strategy [Strategyya konkurentnogo razvytyya kompanyy BMW GROUP]. *Business strategies*, no. 5, pp. 26–29.
2. Zubko R. BMW and Toyota calculated the damage from the coronavirus pandemic [BMW і Toyota pidraxuvaly zbytky vid pandemii koronavirusa]. Available at: <https://dvizhok.su/business/bmw-i-toyota-podschitali-ushherb-ot-pandemii-koronavirusa>
3. BMW sales results for 2019 [Ytogy prodazh BMW za 2019 god] (2020). Available at: <https://auto.vercity.ru/statistics/sales/marks/2019/bmw/>
4. Investing. Basic concepts of strategic management. Innovation management. Fundamentals of innovation management. Available at: https://pidruchniki.com/73364/investuvannya/osnovni_ponyattya_strategichnogo_upravlinnya (accessed 22 September 2018).
5. Karloff B. (1991) Business strategy. Moscow: Ekonomika, 239 p.
6. Kukushkin O.M. (2005) The essence of the concept of "enterprise development strategy". *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine: Coll. scientific and technical wash*. Lviv: NLTU of Ukraine, pp. 220–227
7. The official website of BMW [Oficijnyj sajт kompaniy BMW] (2021). Available at: www.bmwgroup.com
8. Text of the lecture of the discipline "Microeconomics" "Market of perfect competition" (2019). Available at: <https://chmnu.edu.ua/2019/05/Microeconomics>
9. Thompson A.A., Strickland A.J. (1998) Strategic Management. The art of strategy development and implementation. Moscow: Banks and Exchanges, 576 p.
10. Roscam E.A. (2018) Brand Driven Innovation: Strategies for Development and Design. *SA, AVA Publishing*, 192 p.