

Список використаних джерел:

1. Макогон, Ю.В. Зовнішньоекономічні зв'язки України та залучення інвестицій / Ю.В. Макогон // Стратегічні пріоритети. – К., 2008. - № 3(8). [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/>
2. Малютін О. К. Концепція поліпшення інвестиційного клімату в Україні// Фінанси України. — 2008. — № 11 (156). — С. 65-74
3. Пантин В.И., Лапкин В.В. Философия исторического прогнозирования: ритмы истории и перспективы мирового развития в первой половине XXI века / В.И. Пантин, В.В. Лапкин. – Дубна: Феникс+, 2006 – 448 с.
4. Питель Н.Я. Проблеми формування інвестиційного клімату в Україні // Бізнес-Навігатор: Науково-виробничий журнал, 2010 - №3(20) / [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Biznes/2010_3/2010/03/100315.pdf
5. Zygmunt Bauman. Globalization. The Human Consequences. - Cambridge, Polity Press Ltd – 1998.
6. Сайт ООН, ЮНКТАД [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.unctad.org
7. Сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.me.gov.ua
8. Сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

УДК 339.923: 334.726

ФЕДІРКО О.А.,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет ім. В. Гетьмана», кафедра європейської інтеграції,
к.е.н., доц.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЛОВИХ МОДЕЛЕЙ АВТОМОБІЛЬНИХ КОМПАНІЙ ЄС

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ключових чинників, форм та напрямків трансформації корпоративних стратегій в автомобільній промисловості ЄС, а також виявлення найбільш значущих зрушень в архітектурі ділових моделей компаній даного сектору, що дозволяють їм утримувати провідні конкурентні позиції на ключових сегментах глобального автомобільного ринку.

Ключові слова: Європейський Союз, автомобільна промисловість, міжнародні стратегії, ділові моделі, внутрішньогалузевий поділ праці, аутсорсинг, рівні постачальників автомобільних компонентів.

Summary. The article is devoted to the research of the core determinants, forms and directions of corporate strategies transformation in the EU automotive sector, as well as the identification of major shifts in the business-models architecture of the companies within the sector, allowing them to hold leading competitive positions in the main segments of global motor vehicle market.

Key words: European Union, automotive industry, international strategies, business models, intra-sectoral division of labor, outsourcing, tiers of automobile components suppliers.

Актуальність теми дослідження та постановка проблеми у загальному вигляді. Сучасна автомобільна промисловість характеризується передовсім високим ступенем зрілості технологій, масовим характером виробництва, орієнтацією на глобальний ринок, інтенсивними процесами консолідації корпоративного капіталу з одночасним поглибленням поділу праці на основі аутсорсингу економічних функцій тощо. Важливе місце у сучасних економічних стратегіях автомобільних підприємств належить також науково-дослідній діяльності, що обумовлюється підвищенням інтенсивності міжнародної конкуренції у галузі, зростанням вимог екологічної політики ЄС щодо норм споживання пального та рівня шкідливих викидів в атмосферу, зростанням вимог щодо безпеки та ергономічності сучасних авто.

Перманентно жорстка конкуренція на глобальному ринку з американськими та азійськими виробниками обумовлює необхідність постійного вдосконалення ділових моделей автомобілебудівних компаній ЄС, акцентуючи необхідність пошуку нових ринків збуту, можливостей для розвитку співробітництва в межах стратегічних альянсів, науково-дослідних партнерств, а також шляхів оптимізації виробничих та управлінських систем. Загалом, автомобільна галузь є однією із найбільш транснаціоналізованих, про що свідчать глобальний характер розміщення виробництва та географічна диверсифікація міжнародної торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з виділенням недосліджених частин загальної проблеми. Проблеми інтернаціоналізації автомобільної промисловості розкриваються у цілому ряді методологічних та аналітичних досліджень вітчизняних та зарубіжних економістів, серед яких варто виділити праці В.Бойка, К.Гапотченка, С.Гусева, С.Дорохіна, С.Єгорова, І.Касатонової, В.Кищуна, А.Копилова, А.Семенова та ін. У сучасній науковій літературі доволі широко висвітлені особливості транснаціоналізації автомобілебудівної промисловості в аспекті впливу на характер її розвитку процесів консолідації капіталу автомобільних ТНК, трансформації збутових стратегій автомобільних корпорацій на міжнародних регіональних ринках, зростаючої ролі інноваційної діяльності та інших факторів забезпечення міжнародної конкурентоспроможності компаній

автомобілебудівного сектору. Крім того, у роботах вітчизняних авторів висвітлено цілий ряд характерних рис і новітніх тенденцій розвитку автомобільного сектору України в аспекті модернізації маркетингової політики та стратегій позиціонування компаній автомобільного бізнесу в межах вітчизняного ринку, дослідження регіональних особливостей розвитку ринку транспортних засобів, оцінки фіскальних економічних механізмів в галузі, характеристики сучасних інструментів протекціонізму в автомобільному секторі України та інших країн світу.

Разом з тим, на мою думку, у сучасній вітчизняній науковій літературі та у публікаціях авторів близького зарубіжжя недостатньо висвітлено цілий ряд стратегічних аспектів трансформації міжнародних стратегій компаній автомобільної промисловості ЄС. Зокрема, поглибленого дослідження потребують новітні форми поділу праці, що знайшли відображення у «модуляризації» виробничого процесу автомобільного сектору, поширенні аутсорсингу цілого ряду виробничих операцій, зміні принципів дислокації автомобільного виробництва тощо.

Постановка завдання. Виходячи з вищенаведеної аргументації, метою даної статті визначено дослідження чинників, форм та напрямків трансформації корпоративних стратегій в автомобільній промисловості ЄС, а також виявлення найбільш значущих зрушень в архітектурі ділових моделей компаній даного сектору, що дозволяють їм утримувати провідні конкурентні позиції на ключових сегментах глобального автомобільного ринку.

Викладення основного матеріалу. Автомобільна промисловість є однією з ключових промислових секторів Європи, що обумовлено її високою питомою вагою в економічних показниках промисловості ЄС, а також диверсифікованою моделлю зв'язків з іншими секторами економіки. Річний оборот автомобілебудівного сектору перевищує 780 млрд. євро, при цьому додана вартість сягає 140 млрд. євро (близько 8% від сукупної доданої вартості обробної промисловості ЄС) [1]. Безпосередньо на підприємствах сектору зайнято понад 2 млн. осіб, проте у сукупності із пов'язаними галузями автомобільна промисловість створила понад 12 млн. робочих місць, що складає 5,5 % зайнятості ЄС-27.

У 2007 році європейська автомобільна промисловість досягла рекордного рівня виробництва – близько 19700 тис. транспортних засобів (легкових, вантажних автомобілів і автобусів), що склало 27% від загальносвітового обсягу виробництва. Разом з тим, світова фінансова криза відчутно вплинула на ділову активність сектору: у 2008 році обсяг виробництва транспортних засобів у ЄС скоротився до 18430 тис., а у 2009 – до 15250 тис. [2]. Тим не менше, європейським автовиробникам вдалося зберегти світове лідерство у виробництві транспортних засобів, витримавши конкуренцію з боку Китаю, Японії, Південної Кореї, США, Канади, Мексики, країн БРИК, MERCOSUR тощо (рис. 1).

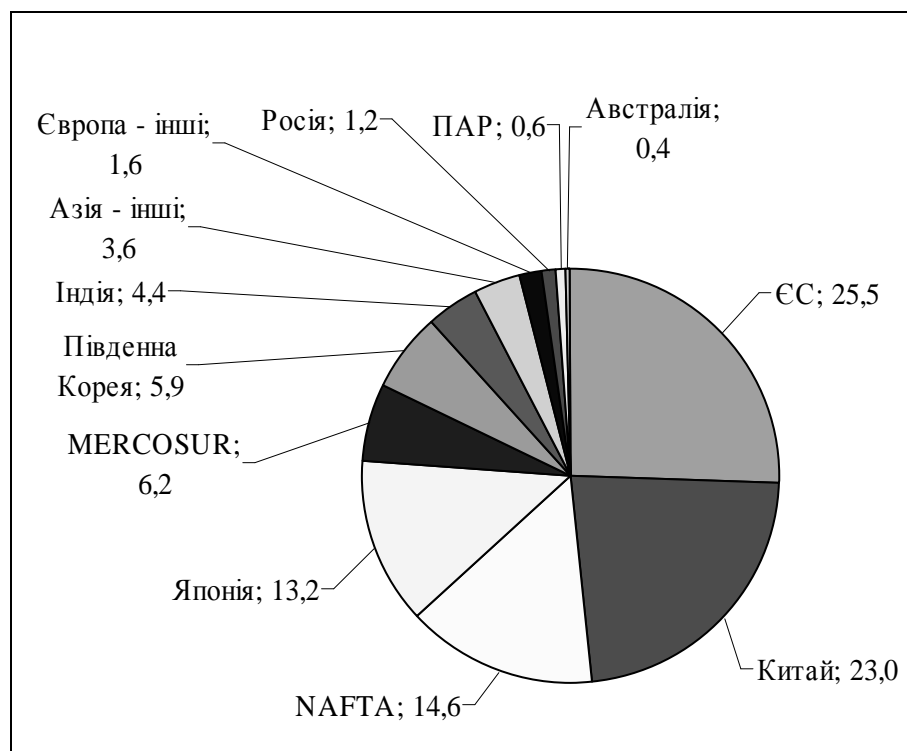


Рис. 1. Географічна структура світового виробництва транспортних засобів у 2009 році, %

Джерело: *European Automobile Manufacturers' Association, European Union Economic Report March 2010.* – Р. 23.

Провідною підгалуззю спеціалізації, при цьому, є виробництво пасажирських автомобілів, у якому ЄС володіє майже третинною світового ринку. Експорт пасажирських автомобілів традиційно створює значне

позитивне сальдо торгового балансу інтеграційного союзу: 60 млрд. євро у 2007 році, 39,5 млрд. євро – у 2008 та 26 млрд. євро – у 2009 році [3].

Європейська автомобільна промисловість є світовим лідером у сфері науково-технічного розвитку, що обумовлюється значним рівнем інвестування в НДДКР компаній цього сектору, а також інноваційним характером попиту на внутрішньому ринку. Автомобільна промисловість ЄС щорічно інвестує близько 24 млрд. євро в науку, що складає близько 30% від загальних витрат на НДДКР у ЄС. Ці капіталовкладення доповнюються промисловими інвестиціями в розширення виробничих потужностей та оновлення основних фондів на суму 40 млрд. євро на рік, при цьому 50 % загального обсягу капіталовкладень забезпечується виробниками компонентів (аналогічна тенденція спостерігається і у сфері реєстрації патентів на винаходи) [4].

Базовим чинником ефективності конкурентних стратегій компаній автомобільного бізнесу, не дивлячись на високий рівень його технологічності, в даний час залишається здатність досягти ефекту економії на масштабах виробництва. Так, за оцінкою К.Праттена [5], у виробництві автомобілів мінімально ефективний обсяг річного випуску складає два мільйони одиниць, що дозволяє знизити рівень собівартості продукції на 34 % (табл. 1)! Очевидно, що менші обсяги виробництва не дозволяють досягти цінних конкурентних переваг, що і створює значні стимули до концентрації корпоративного капіталу у глобальній автомобільній галузі. Наведена аргументація також створює підґрунтя для розвитку стратегій глобальної стандартизації (концепція «Global car»), реалізація яких, тим не менше, на практиці стикається із значними перешкодами.

Таблиця 1.

Зміна рівня витрат відповідно до зростання обсягу випуску автомобілів

Щорічний обсяг виробництва, тис. од.	Індекс рівня витрат, %
100	100
250	83
500	74
1000	70
2000	66
3000	65

Джерело: Pratten C.F. (1971), *Economies of Scale in Manufacturing Industry*, London, Cambridge University Press.

За даними Міжнародної організації виробників транспортних засобів станом на 2009 рік одинадцять найпотужніших світових автовиробників змогли подолати зазначений граничний обсяг виробництва легкових автомобілів, з яких чотири – японські компанії, чотири – європейські, дві – американські, та одна – корейська (табл. 2).

Таблиця 2

Обсяги та структура виробництва транспортних засобів провідними автомобільними компаніями світу, 2009 р.

Ранг у світі	Компанія	Обсяг виробництва авто, тис. од.	В тому числі, тис. од.				Частка у світовому виробництві автомобілів, %
			Легкові	Вантажні до 3,5 тонн	Вантажні понад 3,5 тонн	Автобуси	
1	Toyota	7234	6149	927	154	4	12,0
2	General Motors	6459	4998	1447	7	7	10,7
3	Volkswagen	6067	5903	155	7	2	10,0
4	Ford	4685	2952	1681	52	0	7,7
5	Hyundai	4646	4223	325	0	98	7,7
6	PSA	3042	2770	272	0	0	5,0
7	Honda	3013	2984	29	0	0	5,0
8	Nissan	2745	2381	305	59	0	4,5
9	Fiat	2460	1958	398	72	32	4,1
10	Suzuki	2388	2104	284	0	0	3,9
11	Renault	2296	2044	252	0	0	3,8
12	Daimler AG	1448	1055	158	184	51	2,4
13	Chana Automobile	1426	1426	0	0	0	2,4
14	B.M.W.	1258	1258	0	0	0	2,1
15	Mazda	985	921	63	1	0	1,6
	Світ	60499	51075	7817	1306	300	100

Джерело: Складено автором за даними Міжнародної організації виробників транспортних засобів *World Ranking of Manufacturers – Year 2009 // World Motor Vehicle Production OICA correspondents survey // <http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-2009.pdf>*

Як видно з таблиці 2, більшість європейських автомобільних компаній спромоглися перевищити ефективні порогові обсяги виробництва авто. Так, лідер європейського автопрому, – компанія «Volkswagen», – займав третє місце у світі за обсягом виробництва транспортних засобів після японської компанії «Toyota» та американської компанії «General Motors» із показником 6,067 млн. од. (на кожну компанію, при цьому, припадає більше 10 % світового виробництва авто). До когорти лідерів також увійшли французькі «PSA Peugeot-Citroen» (понад 3 млн. од., що складає 5 % від світового випуску авто) та «Renault» (2,3 млн. од.; 3,8 %), а також італійський «Fiat»* (2,46 млн. од.; 4,1 %).

Іншим стратегічним напрямком зменшення собівартості продукції в європейській автомобільній індустрії є експорт інвестицій у регіони з низьким рівнем витрат на матеріальні та трудові ресурси (особливого поширення ця стратегія набула у сегменті виробництва мініавтомобілів). Нові держави-члени ЄС запропонували переваги дислокації автомобільного виробництва, пов'язані, насамперед, з високою часткою кваліфікованої робочої сили, нижчим, порівняно із середнім по ЄС, рівнем оплати праці, сприятливою податковою політикою, що в сукупності з їх близькістю до великих ринків призвело до зростання рівня міжнародного інвестування в автомобілебудівну промисловість даного регіону. Таким чином, останнім часом переважна частка капіталовкладень у нові виробничі потужності ЄС спрямовувалась саме в економіку нових держав-членів.

Існування великого спільного внутрішнього ринку в ЄС створює значні конкурентні переваги для європейських автовиробників, адже понад 65% експорту автомобілів ЄС припадає на торгівлю в межах інтеграційного угруповання. Разом з тим, останнім часом спостерігається доволі інертна динаміка попиту на зрілих ринках країн Західної Європи, яка компенсувалася високими темпами приросту попиту на автомобілі у нових державах-членах ЄС із значно нижчим рівнем насиченості ринків.

Світова фінансова криза обумовила значне скорочення попиту на автомобілі, що створило для автомобільного сектору ЄС непросту проблему управління надлишковими потужностями в регіоні. Низька динаміка споживчого попиту, значні виробничі потужності у країнах Західної Європи разом із суттєвими інвестиціями в автомобілебудівний сектор країн Центральної та Східної Європи спричинили значний надлишок виробничих потужностей в автомобільному секторі ЄС. Відтак рівень завантаження потужностей на початку 2009 року знизився до 65%, тоді як у попередні роки він складав близько 80%. Крім того, швидке нарощування виробничих потужностей відбувалося і в автомобільній промисловості країн Азії. Все це обумовлює зростання інтенсивності та ускладнення механізмів міжнародної конкуренції в межах спільного ринку ЄС, що характеризується значним зниженням в останні роки рівня цін на нові транспортні засоби, появою нових успішних іноземних конкурентів, значними коливаннями ринкових часток компаній, диверсифікацією споживчого попиту на різних сегментах ринку, а також скороченням життєвого циклу моделей авто.

Вимога глобального ринку щодо постійної оптимізації витрат автомобільного виробництва обумовила трансформацію системи внутрішньогалузевого поділу праці, що знайшло відображення у масовому запровадженні аутсорсингових стратегій та реінжинірингу систем управління постачанням. Сучасна стратегія взаємовідносин OEM-виробників** готових автомобілів із постачальниками компонентів полягає у поглибленні спеціалізації перших на кінцевій збірці авто, а також на функціях інженерно-конструкторських розробок, дизайну, маркетингу та управлінні фінансами за одночасного максимального винесення за межі компанії виробництва автокомпонентів та матеріалів. При цьому, відносини з постачальниками компонентів будуються за принципом концентричних кіл, у центрі яких знаходиться головна компанія-виробник автомобілів з відомим брендом, а навколо неї вибудовується багаторівнева система постачальників, що пропорційно віддаляються від основної компанії за критерієм зменшення технічної складності продукції та виробничих процесів. Отже, нова стратегічна модель спеціалізації постачальників автомобільних компонентів у ЄС охоплює наступні категорії компаній [6; 7]:

1. Виробники інтегрованих систем, які пропонують провідним автомобільним компаніям широкий спектр послуг, створюючи крупновузлові модульні системи (автомобільний інтер'єр, електричні, електронні системи тощо). Ці, так звані, компанії першого (або 0,5-го рівня) супроводжують OEM-виробників по всьому світу, споруджуючи свої підрозділи у безпосередній просторовій близькості до них, переймаючи на себе функцію взаємодії з постачальниками більш дрібних компонентів другого рівня, та спеціалізуючись на складанні інтегральних модулів автомобілів. Економічна ефективність ділових моделей компаній на цьому рівні спеціалізації визначається їх досвідом та набутими компетенціями у сфері фізичної та функціональної інтеграції модулів, рівнем якості та ефективності їх модульних систем та вузлів, спроможністю ефективно управляти складною мережею постачань, ґрунтовне знання характеру споживчого попиту, а також здатність осмислювати автомобіль як цілісний складний технічний виріб.

2. Постачальники модулів та вузлів (постачальники другого рівня), які пропонують послуги з розробки та виготовлення складних вузлів із стандартними функціями (автомобільних сидінь, систем запалювання,

* Італійський «Fiat» подолав межу за загальним обсягом виробництва транспортних засобів, проте у сегменті легкових автомобілів обсяг виробництва склав 1,96 млн. од, що на 40 тис. од. (або на 2 %) менше значення граничного ефективного обсягу виробництва.

** OEM – Original Equipment Manufacturer (Виробник оригінального обладнання) – у даному контексті ця категорія характеризує провідні автомобілебудівні компанії Європи, які займаються переважно кінцевою збіркою готового автомобіля і володіють глобально відомими брендами.

гальмівних та запірних систем, систем освітлення тощо). До ключових компетенцій постачальників цього рівня належать спроможність забезпечувати зростаючий рівень функціональної інтеграції модулів та підвищувати конкурентоспроможність найважливіших вузлів, ґрунтовне розуміння вимог споживачів, ефективна система управління взаємовідносинами з постачальниками компонентів третього та четвертого рівнів, а також спроможність осмислювати автомобіль як цілісний складний технічний виріб.

3. Постачальники компонентів (постачальники третього рівня), які виробляють запчастини, що виконують ключові функції, а також компоненти з високим вмістом технічних ноу-хау та інженерного потенціалу (зокрема, допоміжні двигуни, колінчаті вали, радіатори, компресори, амортизатори, електропровід тощо). Успішність ділових моделей компаній цього рівня визначається досконалістю організації виробничих процесів, здатністю забезпечити ефект економії на масштабах виробництва, оптимізацією витрат на проектування, ефективністю управління інноваційною діяльністю та усвідомленням значення їх компонентів для споживачів.

4. Постачальники стандартизованої продукції (постачальники четвертого рівня), які виробляють основну масу стандартизованих запчастин (переважно це металеві запчастини та електричні роз'єми). Зрілість продукції та технологій не дозволяє на цьому рівні ефективно запроваджувати стратегію диференціації, що ставить успіх ділових моделей цих компаній у залежність від їх виробничої ефективності, здатності забезпечити економію на масштабах виробництва, а відтак – від вартості факторів виробництва.

Таким чином, у новій моделі внутрішньогалузевого поділу праці конкурентоспроможність компаній останнього рівня визначається, насамперед, цінними факторами. Водночас, для компаній-постачальників вищих рівнів, найбільш наближених до провідних автовиробників, ключові компетенції пов'язані з управлінням інноваційною діяльністю та розвитком НДДКР.

Загалом, оригінальна модель управління системою постачання є однією з ключових міжнародних конкурентних переваг компаній європейської автомобільної промисловості. Сектор виробників автомобільних компонентів охоплює близько 3000 компаній, з яких 2500 є малими і середніми підприємствами, на яких працює більше 3 мільйонів чоловік. Європейські постачальники є визнаними світовими лідерами у сфері науково-технічних розробок, особливо у сегментах автомобільної електроніки, двигунів і трансмісії. Постачальники компонентів та виробничих послуг забезпечують значну частку доданої вартості автомобіля. Так, за оцінками фахівців Європейської асоціації автомобільних постачальників, провідні європейські автовиробники отримують від постачальників близько 75% компонентів, матеріалів та виробничих послуг. Разом з тим, на думку П.Джонсона, рівень вертикальної інтеграції автомобільних компаній ЄС є значно вищим, порівняно з японськими: головні європейські автомобільні фірми забезпечують 56 % доданої вартості кінцевого автомобіля, в той час як японські компанії – лише 30-40 % [8].

Характерною особливістю є також високий рівень «частки національної участі» у загальній вартості готових виробів: у Великобританії, наприклад, частка компонентів національного виробництва у вартості «MG Rover» складає 60-80%, «Vauxhall» – 60%, «Ford» – 70%; а у вартості автомобілів марки «Opel» (американської дочірньої компанії «General Motors»), що виробляється у Німеччині, національна (себто, німецька) частка складає 80% вартості готового авто. Крім того, у зовнішній торгівлі автомобілями в ЄС висока частка припадає на внутрішньокорпоративні операції: протягом останніх двадцяти років 40% імпорту автомобілів у Великобританії, 25% – у Франції, 30% – у Німеччині забезпечувалось за рахунок внутрішньокорпоративних поставок [9].

Зрілість глобальної автомобільної галузі обумовлює формування нестандартних ділових моделей, що часто вимагають пошуку оригінальних рішень. У цьому сенсі нестандартними можна вважати стратегії німецьких компаній «Daimler AG» та «B.M.W.», які хоча і дещо відстають від світових лідерів за кількістю вироблених авто (їх обсяги випуску у 1,6 – 1,9 рази менші від ефективного граничного рівня (див. табл. 2)), проте, за даними Economist Intelligence Unit, традиційно лідирують у ЄС за вартісними показниками продуктивності (виручка від реалізації у розрахунку на одне вироблене авто та у розрахунку на одного працівника), що обумовлено застосуванням стратегій диференціації з акцентом на підвищенні якості продукції, ефективному ціноутворенні та бренд-менеджменті. Усі вищезгадані заходи компаній у комплексі з їх потужним інженерно-конструкторським, науково-дослідним потенціалом створюють унікальну цінність для споживача, який згоден сплачувати вищу ціну за автомобілі цих марок, що у підсумку забезпечує достатній рівень надходжень вищезгаданим компаніям за значно менших обсягів виробництва, порівняно з лідерами світового автопрому.

Загалом, варто зауважити, що в автомобільному експорті ЄС до третіх країн традиційно домінуючу позицію посідають спеціалізовані преміум-моделі та бренди («Mercedes», «B.M.W.», «Jaguar»), що віддзеркалює конкурентні переваги технологічного рівня та іміджу брендів європейських автовиробників у цих сегментах. Разом з тим, останнім часом у сегменті преміум-класу глобального автомобільного ринку відчутно зріс конкурентний тиск з боку японських брендів «Lexus» (Toyota), «Acura» (Honda) та «Infiniti» (Nissan).

Висновки. Підводячи підсумок дослідження, хотілось би ще раз сфокусувати увагу на стратегічних трансформаціях ділових моделей, що характерні для сучасного етапу розвитку автомобільного сектору ЄС.

По-перше, глобальний характер функціонування автомобільної галузі обумовлює високий рівень інтенсивності конкурентної боротьби, що базується як на цінних, так і на нецінних інструментах конкуренції і спонукає компанії до постійного вдосконалення їх ділових моделей. Сучасна модель глобальної конкуренції в галузі характеризується масовим проникненням на автомобільний ринок нових конкурентів з азійських країн та країн БРІК.

По-друге, не дивлячись на зростання технологічного рівня галузі, неухильно актуальним залишається чинник економії на масштабах виробництва, що спонукає підприємства галузі до подальшої концентрації їх капіталу та експорту інвестицій до нових країн-членів ЄС. Це дозволяє значно знизити витрати виробництва, отримати зиск від переваг зростаючого споживчого попиту, кваліфікованої робочої сили, фіскальних стимулів тощо. Крім того, у галузі поширюються нові підходи до конфігурування міжнародних ланцюжків створення доданої вартості, що виражається, насамперед у модуляризації виробничого процесу, сутність якого полягає у винесенні за межі компанії виробництва ряду компонентів та технологічних стадій виробництв.

По-третє, надзвичайної важливості набуває система внутрішньогалузевого поділу праці, що виражається у зміні стратегії взаємовідносин автомобільних компаній з постачальниками автозапчастин та компонентів. Останні забезпечують усе більшу частку доданої вартості готового автомобіля, і займають своє місце у галузевій системі поділу праці, виходячи з критеріїв складності виготовлюваних компонентів та вузлів, а також наукоємності виробничих операцій.

По-четверте, високодиверсифікований автомобільний сектор ЄС утримує міцні конкурентні позиції на глобальному ринку багато в чому завдяки потужній інвестиційній та науково-технологічній базі, успішним процесним інноваціям, до яких належить не лише висококонкурентна система взаємовідносин з постачальниками, але й унікальний бренд-менеджмент та оригінальні маркетингові стратегії у преміум-сегменті світового автомобільного ринку.

Список використаних джерел

1. European Industry in a Changing World: Updated Sectoral Overview 2009 // Commission Staff Working Document, Brussels, 30.7.2009 SEC(2009) 1111 final. – P. 9
2. European Automobile Manufacturers' Association, European Union Economic Report March 2010, 212 p.
3. European Automobile Manufacturers' Association, Trade Statistics // http://www.acea.be/index.php/news/news_detail/trade/
4. European Industry in a Changing World: Updated Sectoral Overview 2009 // Commission Staff Working Document, Brussels, 30.7.2009 SEC(2009) 1111 final, P. 10.
5. Pratten C.F. (1971), Economies of Scale in Manufacturing Industry, London, Cambridge University Press, 352 p.
6. Bouvard F., Cesari M., uciat-Labry J., Retooling the Way to Profitable Growth, McKinsey Research, 2002., 142p.
7. ECLAC (Economic Commission for Latin America and the Caribbean) (2003), Foreign Investment in Latin America and the Caribbean, (LC/G.2226-P), Santiago, Chile, May, 2004. United Nations publication, Sales No. E.04.II.G.54, P. 110.
8. Johnson P. S., Industries in Europe: competition, trends and policy issues. – Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, inc., 2003. – P. 243.
9. Johnson P. S., Industries in Europe: competition, trends and policy issues. – Northampton, Massachusetts: Edward Elgar Publishing, inc., 2003. – P. 239.
10. World Ranking of Manufacturers – Year 2009 // World Motor Vehicle Production OICA correspondents survey // <http://oica.net/wp-content/uploads/ranking-2009.pdf>

УДК 658.1:338.439

ХАРЧИШИНА О.В.,

Національний університет харчових технологій,
к е.н., доц.

КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС ЯК ЗАСІБ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА

***Анотація.** Розглянуто роль корпоративного кодексу у створенні позитивного іміджу і формуванні організаційної культури підприємств в умовах міжнародного співробітництва. Узагальнено поняття, значення, функції, вимоги до структури та змісту корпоративного кодексу. Зроблено висновок про недосконалість методологічної бази формування корпоративних кодексів. Подано рекомендації щодо створення і впровадження корпоративних кодексів на підприємствах харчової промисловості.*

***Annotation.** An important instrument of corporate image and organizational culture forming – corporate codex is considered. The paper generalizes sense, importance, functions, demands to structure and content of corporate codex. It also dwells upon imperfection of methodological and normative base of corporate codex forming. The paper describes recommendations about forming and improvement of corporate codexes on food industry enterprises.*

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток глобалізації, розбудова інформаційного суспільства спричинюють переосмислення таких понять як етика, цінності та культура. На практиці ці процеси втілюються у зміні парадигми менеджменту на сучасному етапі, широкому використанні в роботі менеджерів положень теорії корпоративної культури. Важливим і незамінним інструментом якісної зміни етики ділового спілкування, формування організаційної культури, створення позитивного іміджу вважається розробка корпоративного