

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Стратегія розвитку міжнародної компанії

(на прикладі корпорації Nissan)

Спеціальність 051 Економіка _____

Спеціалізація (за наявності) _____

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

Виконав: студент групи МгКЕМБ-24

Олійник Владислав Владиславович

Керівник

д.е.н., проф. Шацька Зорина Ярославівна

Рецензент

д.е.н., проф. Хаустова Євгенія Борисівна

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управлінняКафедра економікиРівень вищої освіти другий (магістерський)Спеціальність 051 ЕкономікаОсвітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри ЕК

Поліна ПУЗИРЬОВА

«_____» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**Олійнику Владиславу Владиславовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи Стратегії розвитку міжнародної компанії (на прикладі корпорації Nissan)

2. Науковий керівник роботи Шацька Зорина Ярославівна, д.е.н., професор

затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року №209-уч

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи звітні дані діяльності компанії Nissan за 2022-2024 р.р.

2. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)
Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного розвитку міжнародних компаній. Розділ 2. Аналіз діяльності корпорації Nissan на міжнародному ринку. Розділ 3. Формування та вдосконалення стратегії розвитку корпорації «Nissan».

Висновки.

4. Дата видачі завдання 1 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	30.09.2025	
2	Розділ 1. Теоретичні основи стратегічного розвитку міжнародних компаній	13.10.2025	
3	Розділ 2. Аналіз діяльності корпорації Nissan на міжнародному ринку	27.10.2025	
4	Розділ 3. Формування та вдосконалення стратегії розвитку корпорації Nissan	10.11.2025	
5	Висновки	24.11.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	01.12.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)	03.12.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	05.12.2025	Коефіцієнт подібності ____% Коефіцієнт цитування ____% _____
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	08.12.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент

Владислав ОЛІЙНИК

Науковий керівник

Зорина ШАЦЬКА

АНОТАЦІЯ

Олійник В.В Стратегії розвитку міжнародної компанії (на прикладі корпорації Nissan) – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

У роботі досліджено стратегію розвитку міжнародної корпорації Nissan в умовах глобальних ринкових і технологічних змін. У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до формування стратегій розвитку міжнародних компаній. У другому розділі проаналізовано корпоративну структуру, глобальну бізнес-модель і ключові напрями стратегічної трансформації Nissan. У третьому розділі обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку корпорації з урахуванням трендів електрифікації, інновацій та сталого розвитку.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, автомобільна промисловість, інновації, сталий розвиток.

ANNOTATION

Oliynyk V.V. Development strategies of an international company (using the example of Nissan Corporation) – manuscript.

Qualification work in the specialty 051 “Economics”. Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The paper explores Nissan’s development strategy under global market and technological shifts. The first section summarizes theoretical approaches to the formation of international company development strategies. The second section analyzes Nissan’s corporate structure, global business model and key areas of strategic transformation. The third section substantiates proposals to improve the company’s development strategy considering electrification, innovation and sustainability trends.

Keywords: strategy, development strategy, automotive industry, innovation, sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ.....	11
1.1. Поняття та сутність стратегії розвитку міжнародних компаній.....	11
1.2. Основні види стратегій міжнародних компаній.....	18
1.3. Чинники, що впливають на формування стратегії міжнародних компаній.....	25
Висновки до 1 розділу.....	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ NISSAN НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ.....	42
2.1. Загальна характеристика корпорації Nissan (історія, структура, масштаби діяльності)	42
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників та стратегії корпорації Nissan.....	52
2.3. Дослідження конкурентного середовища та позиції корпорації Nissan на світовому ринку.....	59
Висновки до 2 розділу.....	67
РОЗДІЛ 3. Формування та вдосконалення стратегії розвитку корпорації Nissan.....	74
3.1. Перспективи розвитку корпорації Nissan на глобальному ринку.....	74
3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії міжнародного розвитку корпорації Nissan	82
3.3. Використання інновацій та smart-технологій у стратегії розвитку корпорації Nissan.....	89
Висновки до 3 розділу.....	96
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів глобалізації, інтернаціоналізацією виробництва та капіталу, посиленням конкуренції між провідними транснаціональними корпораціями. У цих умовах стратегія розвитку міжнародних компаній виступає ключовим інструментом забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, стійкості та здатності до адаптації в мінливому зовнішньому середовищі. Від якості сформованої стратегії залежать перспективи зростання компанії, ефективність використання ресурсів, рівень інноваційності та позиціонування на глобальному ринку.

Особливої актуальності проблематика стратегічного розвитку набуває в галузях, що зазнають структурної трансформації під впливом технологічних змін, екологічних вимог та змін споживчих пріоритетів. Автомобільна промисловість є однією з найбільш динамічних і капіталомістких сфер світового господарства, де міжнародні компанії вимушені одночасно реагувати на посилення конкуренції, зростання ролі електромобілів і гібридних технологій, цифровізацію процесів виробництва та сервісного обслуговування, а також посилення екологічних стандартів. За таких умов стратегія розвитку автомобільних корпорацій має базуватися на поєднанні інноваційного підходу, гнучкості та здатності до диверсифікації ринків.

Корпорація Nissan належить до числа провідних міжнародних автомобілебудівних компаній, діяльність якої охоплює різні регіони світу та широкий спектр ринкових сегментів. Її розвиток відбувається в умовах жорсткої конкуренції з боку інших глобальних виробників, необхідності постійного оновлення модельного ряду, інтеграції нових технологій та підтримання ефективних партнерств. Водночас Nissan стикається з викликами, пов'язаними з нестабільністю світової економіки, геополітичними ризиками, змінами регуляторних вимог і трансформацією

споживчих уподобань. Це зумовлює потребу у ґрунтовному дослідженні стратегічних орієнтирів корпорації та оцінці їх відповідності сучасним тенденціям розвитку світового ринку.

Додатковий вимір актуальності теми пов'язаний із необхідністю поглиблення теоретико-методичних підходів до аналізу та формування стратегії розвитку міжнародних компаній. Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням стратегічного управління, специфіка функціонування великих міжнародних корпорацій, що діють у високотехнологічних та інноваційно орієнтованих галузях, потребує подальшого дослідження. Використання реального прикладу корпорації Nissan дозволяє поєднати теоретичні положення зі практичним аналізом, а також виявити напрями вдосконалення стратегії розвитку в контексті сучасних глобальних викликів.

Таким чином, обрана тема магістерської роботи є актуальною як з точки зору розвитку теорії стратегічного управління міжнародними компаніями, так і з огляду на практичну значущість результатів дослідження для підвищення ефективності стратегічних рішень у діяльності великої міжнародної корпорації на прикладі Nissan.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку міжнародної корпорації Nissan на світовому ринку на основі аналізу її діяльності, конкурентного середовища та сучасних тенденцій глобального автомобільного ринку.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання:

- розкрити економічну сутність стратегії розвитку міжнародних компаній та визначити її роль у системі стратегічного управління.;
- узагальнити та систематизувати основні види стратегій міжнародних компаній;
- визначити та охарактеризувати чинники, що впливають на формування стратегії розвитку міжнародних компаній;

- надати загальну характеристику корпорації Nissan, зокрема історію становлення, організаційну структуру та масштаби діяльності на світовому ринку;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності та чинну стратегію розвитку корпорації Nissan на міжнародному ринку;
- дослідити конкурентне середовище та визначити позиції корпорації Nissan на світовому автомобільному ринку;
- удосконалити стратегію міжнародної експансії Tesla на глобальних автомобільних ринках;
- обґрунтувати перспективні напрями розвитку корпорації Nissan на глобальному ринку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення стратегії міжнародного розвитку корпорації Nissan, у тому числі з урахуванням використання інновацій та smart-технологій.

Об'єктом дослідження є діяльність міжнародної автомобільної корпорації Nissan на світовому ринку.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційно-економічні та інструментальні засади формування й реалізації стратегії розвитку міжнародної корпорації Nissan на світовому ринку. У магістерській кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові методи як:

- теоретичний аналіз джерел інформації з проблем дослідження;
- метод статистичного аналізу;
- метод порівняльного аналізу;
- метод моделювання;
- метод узагальнення.

Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає в поєднанні теоретико-методичних підходів до аналізу стратегії розвитку міжнародних компаній із поглибленим практичним дослідженням діяльності конкретної корпорації Nissan в умовах трансформації глобального автомобільного ринку. У роботі уточнено зміст поняття стратегії розвитку міжнародної компанії з урахуванням сучасних викликів,

пов'язаних із посиленням конкуренції, зростанням ролі інновацій, екологічних вимог, цифровізації бізнес-процесів та переходу до нових технологічних укладів. На відміну від традиційних підходів, акцент робиться не лише на формальному описі видів стратегій, а й на розкритті їх практичного наповнення крізь призму діяльності глобальної автомобільної корпорації. Крім того, наукова новизна проявляється в удосконаленні підходу до оцінювання стратегії розвитку корпорації Nissan, що ґрунтується на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, фінансово-економічних показників, конкурентних позицій і стратегічних пріоритетів компанії. На основі проведеного аналізу сформульовано та обґрунтовано авторські рекомендації щодо вдосконалення стратегії міжнародного розвитку корпорації Nissan, які передбачають посилення інноваційної складової, активніше використання smart-технологій, адаптацію до змін регуляторного середовища та орієнтацію на перспективні сегменти світового ринку. Таким чином, робота містить як теоретичні узагальнення, так і практично значущі пропозиції, що можуть бути використані для підвищення ефективності стратегічного управління міжнародними компаніями.

Теоретичне та практичне значення магістерської кваліфікаційної роботи полягає в уточненні та подальшому розвитку наукових підходів до розуміння стратегії розвитку міжнародних компаній у сучасних умовах глобалізації, а також у можливості застосування отриманих результатів у практиці стратегічного управління. У роботі систематизовано та узагальнено теоретичні концепції стратегічного управління, конкретизовано зміст поняття стратегії розвитку міжнародної компанії та розкрито особливості її формування в автомобільній промисловості на прикладі корпорації Nissan. Це сприяє поглибленню методичного інструментарію аналізу стратегій розвитку на глобальному ринку.

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи апробовано на всеукраїнській науково-практичній конференції та опубліковано в вигляді тез доповідей, а саме:

1. Шацька З. Я., Шацька З. Я., Олійник В. В. Розвиток міжнародної компанії на глобальних ринках. *Інноваційні тенденції підготовки фахівців в умовах полікультурного та мультилінгвального глобалізованого світу*: 2025 : X Всеукр. наук.-практ. конф. 11 квітня 2025 р. КНУТД, 4 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/30523>

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. За результатами кваліфікаційної роботи опубліковано теза доповіді на Всеукраїнській конференції. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 117 сторінки комп'ютерного тексту з додатками. Список використаних джерел налічує 90 наукових праць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Поняття та сутність стратегії розвитку міжнародних компаній

У сучасній економічній науці стратегія підприємства розглядається як базова категорія стратегічного менеджменту, що окреслює довгострокові орієнтири розвитку фірми та логіку формування й досягнення її місії й стратегічних цілей. Стратегія забезпечує узгодження ресурсного потенціалу підприємства з вимогами й викликами зовнішнього середовища, яке зазнає постійних змін під впливом процесів глобалізації, технологічних зрушень та інституційних трансформацій. Саме в такому контексті стратегія виступає інструментом адаптації та розвитку підприємства у конкурентному ринковому середовищі [2].

Узагальнюючи підходи сучасних дослідників, стратегію підприємства доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських рішень, що визначають пріоритетні напрями його діяльності та розвитку, способи й інструменти досягнення довгострокових цілей, а також принципи розподілу й використання наявних ресурсів. У такому трактуванні поєднуються цільовий і ресурсний аспекти стратегії: з одного боку, вона формує бажаний образ підприємства в майбутньому, з іншого – враховує межі й обмеження, зумовлені його ресурсним потенціалом і можливостями подальшого зростання [29].

Узагальнено стратегію підприємства можна охарактеризувати як цілісну систему взаємопов'язаних управлінських рішень, що визначають пріоритетні напрями його діяльності та розвитку, форми й інструменти досягнення довгострокових цілей, а також правила розподілу й використання ресурсів. Таке розуміння поєднує цільовий і ресурсний аспекти стратегії: з одного боку, вона задає бажаний стан підприємства в

майбутньому, з іншого – окреслює рамки й обмеження, зумовлені наявним ресурсним потенціалом та потенційними можливостями його нарощення [29].

Особливе місце у формуванні сучасних уявлень про стратегію посідають праці М. Портера, у яких стратегія трактується як спосіб створення та підтримання стійких конкурентних переваг. На думку вченого, стратегія – це не просто довгостроковий план, а свідомий вибір унікальної позиції підприємства в галузі, що ґрунтується на специфічній конфігурації видів діяльності та їх узгодженості, яка відрізняє компанію від її конкурентів [80]. Такий підхід особливо важливий для міжнародних компаній, які конкурують одночасно на багатьох ринках і змушені постійно шукати джерела унікальності.

Розвиток теорії стратегії підприємства в українському науковому просторі пов'язаний із працями вітчизняних учених, зокрема Д. І. Берницької, які розкривають зміст стратегії через категорії місії підприємства, стратегічних цілей, напрямів його зростання та системи взаємопов'язаних управлінських рішень. У навчальних посібниках зі стратегії підприємства стратегія визначається як комплекс довгострокових рішень, що забезпечують узгодженість внутрішнього потенціалу підприємства з вимогами й викликами зовнішнього середовища та спрямовані на забезпечення його стійкого розвитку й конкурентоспроможності [2].

Стратегія, як економічна категорія, має низку характерних ознак. По-перше, вона є довгостроковою, оскільки спрямована на майбутній стан підприємства і охоплює значний часовий горизонт. По-друге, стратегія має комплексний характер, оскільки включає сукупність управлінських рішень і заходів, пов'язаних із різними сферами діяльності підприємства – виробництвом, фінансами, маркетингом, інноваціями, організаційною структурою. По-третє, стратегія формується і реалізується в умовах невизначеності, спирається на прогнози й оцінки, а отже, має імовірнісний

характер. По-четверте, вона є динамічною і підлягає періодичному коригуванню відповідно до змін внутрішнього потенціалу підприємства та параметрів зовнішнього середовища [26].

Для кращого розуміння багатовимірного характеру поняття стратегія доцільно зіставити основні підходи до його трактування, представлені у працях провідних дослідників стратегічного менеджменту та українських авторів. Узагальнення таких підходів відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення поняття стратегія

Підхід / автор	Ключовий зміст визначення	Акцент для міжнародних компаній
1	2	3
Цільовий підхід [2, 26, 29]	Стратегія як система місії, довгострокових цілей, узагальненого курсу дій і управлінських рішень, спрямованих на узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з умовами зовнішнього середовища.	Визначення стратегічних орієнтирів розвитку на глобальних ринках, формування місії й цілей з урахуванням інтернаціоналізації бізнесу та вимог світового ринку.
Ресурсний підхід [37]	Стратегія як модель формування, розподілу та використання унікальних ресурсів і компетенцій підприємства, що забезпечують стійку конкурентну перевагу (цінність, рідкість, важка імітованість, незамінність ресурсів).	Оптимізація використання матеріальних та нематеріальних ресурсів у різних країнах і підрозділах, побудова глобального портфеля ключових компетенцій.
Конкурентний підхід [80]	Стратегія як спосіб створення й утримання конкурентних переваг шляхом вибору унікальної позиції в галузі та формування системи взаємопов'язаних видів діяльності, які важко відтворити конкурентам.	Формування глобальної конкурентної позиції компанії, аналіз галузей і конкурентних сил на міжнародних ринках, побудова міжнародних ланцюгів створення вартості.
Системний / процесний підхід [50]	Стратегія як цілісна система взаємозв'язаних рішень і дій, що формується як поєднання запланованих і таких, що виникають у процесі розвитку організації; відображає різні школи стратегічного мислення.	Інтеграція корпоративної, бізнесової та функціональних стратегій у межах складних міжнародних корпоративних структур, координація стратегій дочірніх компаній у різних країнах.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Підхід динамічних здібностей [85]	Стратегія як процес формування та розвитку динамічних здібностей підприємства – здатності відчувати й формувати можливості, захоплювати їх та ре-конфігурувати ресурсну базу відповідно до змін середовища.	Забезпечення адаптивності міжнародної компанії до технологічних, ринкових і інституційних змін у різних країнах, швидке переорієнтування глобальних ресурсів і компетенцій.

Складено автором на основі [2; 26; 29; 37; 50; 80; 85].

Як видно з табл. 1.1, різні підходи акцентують увагу на окремих вимірах стратегії – цілях, ресурсах, конкурентних перевагах чи системності управлінських рішень. Водночас у сукупності вони формують цілісне уявлення про стратегію як основу довгострокового розвитку підприємства, особливо в умовах ускладненого зовнішнього середовища міжнародних ринків.

Переходячи до розкриття сутності стратегії розвитку підприємства, варто підкреслити, що в теорії стратегічного менеджменту ця категорія пов'язується з цілеспрямованими якісними та кількісними змінами в діяльності господарюючого суб'єкта, які забезпечують його зростання, оновлення та адаптацію до нових умов функціонування [26; 29]. Стратегія розвитку охоплює рішення щодо розширення ринків збуту, освоєння нових видів продукції, змін у технологічній базі, модернізації організаційної структури, формування нових бізнес-моделей.

На відміну від загального поняття стратегії, яке може охоплювати як утримання досягнутих ринкових позицій, так і радикальні перетворення, стратегія розвитку орієнтована саме на рух уперед, на формування нових можливостей і результатів. Вона відображає прагнення підприємства перейти на вищий рівень ефективності, масштабів діяльності, інноваційності та конкурентоспроможності, що особливо актуально для компаній, які діють у динамічних, технологічно насичених галузях [26; 29].

Міжнародні компанії функціонують у суттєво складнішому середовищі порівняно з підприємствами, діяльність яких обмежується національним ринком. Вони одночасно стикаються з різними правовими режимами, податковими системами, валютними обмеженнями, культурними особливостями споживачів і конкурентним тиском з боку локальних та глобальних гравців. У таких умовах стратегія розвитку міжнародної компанії набуває багаторівневого характеру й передбачає узгодження корпоративних, бізнесових і функціональних рішень на глобальному, регіональному та національному рівнях, що дає змогу забезпечити баланс між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією [38; 90].

Сутність стратегії розвитку міжнародної компанії доцільно розкривати через систему взаємопов'язаних вимірів, що відображають її цільові орієнтири, просторову присутність, продуктово-технологічні рішення, ресурсно-компетенційний потенціал та організаційно-управлінські механізми. Узагальнення підходів до стратегічного розвитку підприємств, поданих у навчальних посібниках зі стратегії підприємства та міжнародного бізнесу, дає змогу представити структуру стратегії розвитку міжнародної компанії у вигляді логічної схеми (рис. 1.1).

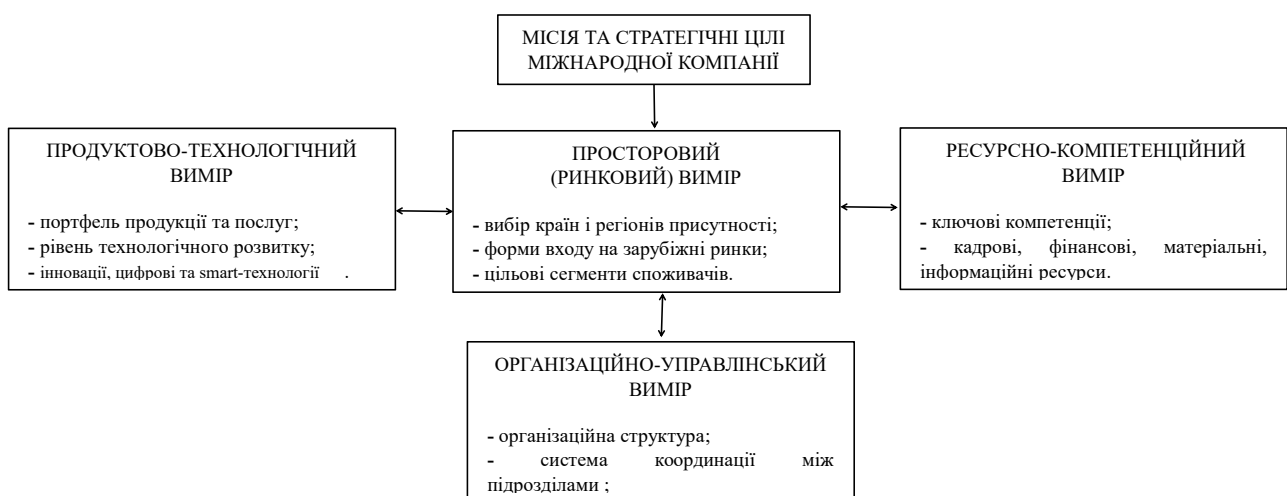


Рис. 1.1 Структурні елементи стратегії розвитку міжнародної компанії

Складено автором на основі [26; 29; 38; 90]

Таким чином, запропонована побудова дає змогу розглядати стратегію розвитку міжнародної компанії як цілісну систему взаємопов'язаних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей із урахуванням специфіки функціонування в глобальному середовищі.

Важливим аспектом сутності стратегії розвитку міжнародних компаній є поєднання глобальної стандартизації та локальної адаптації. У межах концепції глобальної інтеграції та локальної чутливості стратегія має забезпечувати з одного боку уніфікацію продуктів, процесів та управлінських підходів, що дає змогу досягати ефекту масштабу, знижувати витрати, підтримувати цілісність бренду й єдині стандарти якості, а з іншого – адаптацію окремих елементів до особливостей попиту, регуляторного середовища та конкурентних умов на конкретних ринках [81; 90].

В українських дослідженнях з міжнародного менеджменту та міжнародного бізнесу сутність стратегії розвитку міжнародної компанії виявляється також через низку ключових характеристик:

- мультинаціональний характер середовища, у якому приймаються стратегічні рішення;
- складна просторово-організаційна структура діяльності, що поєднує різні країни, регіони та форми присутності на ринках;
- розподілені ланцюги створення вартості, які охоплюють виробництво, логістику, дослідження й розробки, збут і сервіс у різних юрисдикціях;
- висока роль інституційних чинників, пов'язаних із міжнародними угодами, національними законодавствами, митно-тарифною політикою, стандартами екологічної та соціальної відповідальності;
- підвищені вимоги до стратегічної гнучкості, що полягають у здатності компанії швидко переглядати стратегічні пріоритети залежно від змін глобальної кон'юнктури, технологічних трендів та геополітичних ризиків [19; 20; 24].

У межах ресурсно-компетенційного підходу стратегія розвитку міжнародної компанії пов'язується з формуванням і використанням унікальних ресурсів та компетенцій, які важко відтворити конкурентам. До таких компетенцій, зокрема, належать здатність координувати діяльність між численними підрозділами, ефективно управляти знаннями в межах глобальної мережі, інтегрувати результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, підтримувати високий рівень корпоративної культури та мотивації персоналу [20; 21; 22].

Часовий вимір стратегії розвитку міжнародної компанії пов'язаний із необхідністю узгодження довгострокових стратегічних цілей із середньостроковими програмами та короткостроковими планами діяльності. У процесі формування стратегії розвитку визначаються етапи реалізації стратегічних ініціатив, задаються орієнтовні горизонти їх виконання, опрацьовуються можливі сценарії зміни зовнішнього середовища та розробляються механізми коригування планів залежно від фактичної динаміки ринків і внутрішніх результатів компанії [21].

Узагальнюючи викладене, стратегію розвитку міжнародної компанії доцільно визначити як цілісну систему довгострокових цілей, принципів і управлінських рішень щодо просторової, продуктово-технологічної, ресурсної та організаційної конфігурації її діяльності, спрямовану на забезпечення стійкого зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства на глобальному ринку за умов дії різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників невизначеності [21]. Така стратегія ґрунтується на взаємодії глобальних і локальних елементів, потребує високого рівня координації та гнучкості й створює методологічне підґрунтя для подальшого аналізу конкретних стратегій розвитку окремих міжнародних корпорацій, зокрема Nissan.

1.2. Основні види стратегій міжнародних компаній

Класифікація стратегій є важливим інструментом упорядкування стратегічних рішень підприємства, оскільки дає змогу розмежувати різні рівні управління, типи цілей та підходи до використання ресурсів. Для міжнародних компаній проблема вибору виду стратегії ускладнюється тим, що стратегічні рішення ухвалюються одночасно в контексті кількох ринків, різних інституційних умов та багаторівневої корпоративної структури [20].

У межах стратегічного менеджменту загальновизнаним є поділ стратегій на корпоративні, бізнесові (конкурентні) та функціональні, що відображає ієрархічну будову управління підприємством. Корпоративний рівень пов'язаний із визначенням загального напрямку розвитку компанії, її місії, портфеля видів діяльності та масштабів присутності на ринках, бізнесовий – зі способами конкуренції на конкретних ринках і в окремих галузях, а функціональний – з організацією роботи окремих служб і підрозділів, які забезпечують реалізацію обраних напрямів розвитку [20].

На корпоративному рівні традиційно виокремлюють стратегії зростання, стабілізації та скорочення, які відрізняються за ступенем розширення чи звуження сфери діяльності підприємства. Стратегії зростання орієнтовані на збільшення масштабів бізнесу, освоєння нових ринків, диверсифікацію та інвестиційне розширення. Стратегії стабілізації спрямовані на утримання досягнутих ринкових позицій, оптимізацію витрат і підвищення ефективності без суттєвої зміни масштабів діяльності. Стратегії скорочення передбачають вихід із нерентабельних сегментів, реструктуризацію портфеля видів діяльності та концентрацію зусиль на ядрових напрямках бізнесу [26].

Для міжнародних компаній корпоративні стратегії зростання часто набувають форми географічної експансії, коли ключовим напрямом розвитку стає послідовне освоєння нових країн і регіонів. У цьому разі стратегія розвитку поєднує рішення щодо формування портфеля міжнародних ринків, вибору організаційних форм присутності за кордоном (експорт, спільні підприємства, дочірні компанії тощо), а також побудови

мережі дочірніх структур, філій і партнерських організацій, які забезпечують реалізацію загальної корпоративної стратегії [19].

На рівні окремих бізнес-напрямів міжнародні компанії реалізують конкурентні стратегії, які визначають спосіб протидії конкурентам, формування ціннісної пропозиції для споживачів та вибір позиції в галузі. Базовими вважаються стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування, що відображають різні підходи до здобуття стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі [22].

Застосування базових конкурентних стратегій у міжнародному масштабі пов'язане з необхідністю врахування неоднорідності попиту, різниці у платоспроможності споживачів, культурних відмінностей та регуляторних вимог у різних країнах. Компанія, що прагне лідерства за витратами, змушена раціонально розміщувати виробничі потужності в державах із більш вигідними умовами господарювання, використовувати глобальний ефект масштабу й оптимізувати логістичні потоки. Натомість реалізація стратегії диференціації в міжнародному бізнесі часто спирається на здатність поєднати глобальну силу бренду із локальними адаптаціями продукту та сервісу відповідно до специфіки окремих ринків [19].

Функціональні стратегії міжнародних компаній охоплюють окремі сфери діяльності й забезпечують практичну реалізацію рішень, закріплених у корпоративній та конкурентній стратегіях. Маркетингова стратегія визначає засади позиціонування продукції, побудови бренду, формування асортименту та вибору каналів розподілу; виробнича – підходи до технологічного оновлення, розміщення виробництва та організації міжнародних ланцюгів постачання; фінансова – політику управління капіталом, ліквідністю й ризиками; кадрова – принципи формування міжнародних команд, використання міжкультурного потенціалу персоналу та розвитку його компетенцій [23].

Специфіка міжнародних компаній зумовлює необхідність виокремлення ще однієї групи стратегій – міжнародних, які визначають

характер взаємодії між штаб-квартирою та закордонними підрозділами, ступінь стандартизації продуктів і процесів, а також баланс між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією. У межах такого підходу традиційно розглядають міжнародну, багатонаціональну, глобальну та транснаціональну стратегії як основні орієнтири у виборі конфігурації міжнародної діяльності компанії [20].

Щоб структуровано подати різноманіття стратегій міжнародних компаній, зручно використовувати узагальнюючу класифікацію, що поєднує рівні управління та специфіку глобальної присутності (табл. 1.2) [2].

Таблиця 1.2

Основні види стратегій міжнародних компаній за рівнями управління

Рівень / група стратегій	Зміст стратегій	Приклади рішень для міжнародної компанії
Корпоративні стратегії розвитку	Визначення масштабів і напрямів зростання, структури бізнес-портфеля	Вихід на нові країни, створення спільних підприємств, міжнародні злиття й поглинання
Бізнесові (конкурентні) стратегії	Формування конкурентних переваг у межах галузей і ринків	Вибір між лідерством за витратами, диференціацією, фокусуванням
Функціональні стратегії	Підтримка реалізації загальної стратегії в окремих функціональних сферах	Глобальні маркетингові, виробничі, фінансові, інноваційні та кадрові рішення
Міжнародні стратегії	Визначення ступеня інтеграції та адаптації діяльності в різних країнах	Вибір між міжнародною, багатонаціональною, глобальною та транснаціональною моделями

Складено автором на основі [19; 20; 22; 26]

Класифікація, наведена в табл. 1.2, відображає системний характер стратегічних рішень, коли корпоративні, конкурентні, функціональні та міжнародні стратегії взаємопов'язані й мають бути узгодженими між собою. Для міжнародної компанії помилка на одному рівні неминуче впливає на ефективність реалізації рішень на інших рівнях, що підвищує

значущість чіткого розмежування видів стратегій і розуміння їхньої ролі в загальній конфігурації розвитку [20].

Міжнародна стратегія в її базовому розумінні характеризується збереженням домінуючої ролі країни базування, коли ключові управлінські, дослідницькі та значна частина виробничих функцій зосереджені в штаб-квартирі компанії. Закордонні підрозділи в цьому випадку виконують переважно збутові, сервісні чи ліцензійні функції, а продукти й бізнес-моделі в основному переносяться на інші країни у майже незмінному вигляді. Це дає змогу зберігати високий рівень контролю з боку материнської компанії та мінімізувати стратегічні ризики на початкових етапах інтернаціоналізації [20].

Багатонаціональна стратегія передбачає надання значної автономії дочірнім структурам у різних країнах, які отримують право самостійно адаптувати асортимент продукції, маркетингові програми й організаційні рішення до локальних умов. За такого підходу компанія формує портфель національних бізнесів, кожен з яких орієнтується на специфіку власного ринку, що забезпечує високу чутливість до потреб споживачів і вимог національних регуляторів, але водночас обмежує можливості використання глобальних синергій та ефекту масштабу [20].

Глобальна стратегія ґрунтується на прагненні розглядати світ як відносно єдиний ринок, використовуючи максимально можливий рівень стандартизації продуктів, бізнес-процесів і управлінських підходів. За такої моделі компанія концентрує функції досліджень і розробок, виробництва та стратегічного управління в обмеженій кількості ключових центрів, а закордонні підрозділи виконують роль ланок єдиного глобального ланцюга створення вартості. Це дає змогу досягати ефекту масштабу, знижувати витрати, підтримувати єдність бренду й корпоративних стандартів, однак може послаблювати здатність компанії належним чином враховувати локальні особливості окремих ринків [19].

Транснаціональна стратегія описується як спроба поєднати переваги глобальної інтеграції та локальної адаптації через побудову мережевої структури міжнародної компанії. Різні підрозділи, розміщені в багатьох країнах, спеціалізуються на окремих елементах ланцюга створення вартості, обмінюються знаннями й практиками, водночас адаптуючи свою діяльність до вимог локальних ринків. Реалізація такої стратегії потребує розвиненої системи координації, гнучких організаційних форм та ефективних механізмів внутрішньо-корпоративної комунікації [23].

Співвідношення між потребою в глобальній інтеграції та рівнем необхідної адаптації до локальних умов часто ілюструють за допомогою матриці, у якій кожен тип міжнародної стратегії займає відповідну позицію в двовимірному просторі інтеграція – адаптація (рис. 1.2) [20].

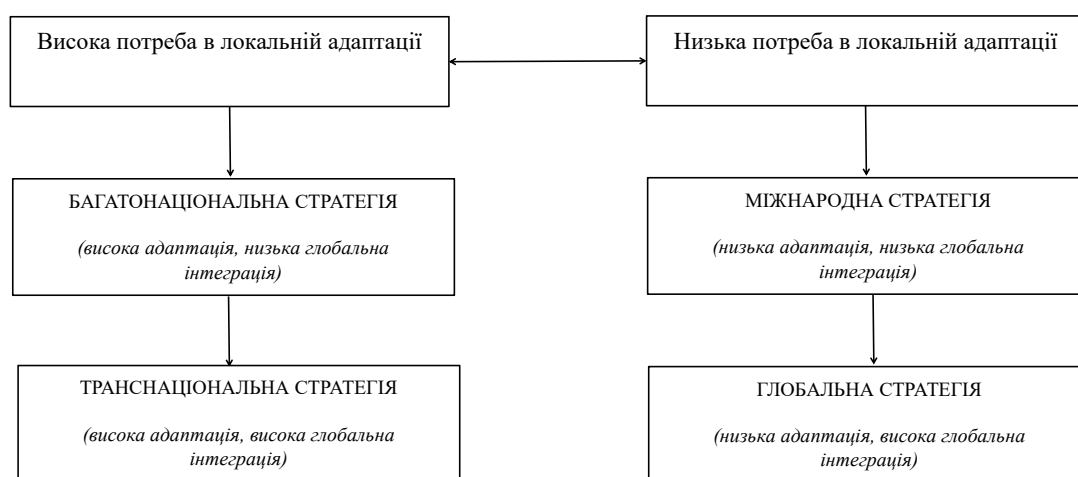


Рис. 1.2 Матриця співвідношення глобальної інтеграції та локальної адаптації в міжнародних стратегіях

Складено автором на основі [19; 20]

Матриця, зображена на рис. 1.2, наочно показує, що вибір міжнародної стратегії визначається поєднанням двох ключових вимог: досягнення високого рівня координації діяльності між країнами та здатності гнучко реагувати на локальні особливості ринків. Перехід від міжнародної до транснаціональної стратегії означає поступове зміщення акцентів від простого перенесення бізнес-моделі на інші країни до

інтегрованого управління глобальною мережею підрозділів із високим рівнем обміну знаннями та адаптації до умов окремих ринків [20].

Окрему групу становлять стратегії зростання, що базуються на продуктово-ринковому підході й описуються через поєднання наявних та нових продуктів і ринків. У цьому контексті, за підходом І. Ансоффа, виділяють стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту та диверсифікації, які задають різні траєкторії розширення діяльності підприємства в довгостроковому періоді [36].

Стратегія проникнення на ринок спирається на поглиблення присутності компанії на вже освоєних ринках за рахунок інтенсифікації збуту, підвищення лояльності споживачів та залучення клієнтів конкурентів, не змінюючи при цьому ні продукт, ні географію діяльності. Для міжнародних компаній ця стратегія може реалізовуватися через розширення мережі представництв у межах наявних країн присутності, посилення маркетингових активностей та вдосконалення сервісних програм [36].

Стратегія розвитку ринку передбачає використання наявного продуктового портфеля для виходу на нові географічні ринки або нові сегменти в межах уже освоєних країн. У роботі міжнародної компанії це означає необхідність аналізу привабливості нових ринків, оцінювання бар'єрів входу, вивчення інституційних і культурних особливостей, а також адаптації збутових каналів і комунікаційної політики [36].

Стратегія розвитку продукту зосереджується на оновленні й розширенні асортименту для вже існуючих ринків, коли компанія, зберігаючи географію діяльності та наявні сегменти споживачів, пропонує нові або модернізовані продукти. У межах продуктово-ринкового підходу І. Ансоффа така стратегія спирається на активізацію науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, модернізацію наявних товарних ліній, створення модифікацій, що краще відповідають потребам цільових сегментів, а також на використання сили бренду для просування оновленої

пропозиції [36]. Для міжнародної компанії це може включати розроблення нових моделей і варіантів комплектації для наявних ринків, технологічне вдосконалення продукції, локальне адаптування характеристик (дизайн, функціонал, сервісні опції) без радикальної зміни ринкової структури та карти присутності [36].

Диверсифікація є найбільш складним і ризикованим типом стратегії зростання, оскільки поєднує вихід на нові ринки з пропозицією нових продуктів, часто в інших галузях або сегментах, ніж первинний бізнес компанії. У межах продуктово-ринкового підходу І. Ансоффа така стратегія передбачає формування нових напрямів діяльності, які потребують освоєння невідомих технологій, інших груп споживачів і нових каналів збуту, що суттєво підвищує рівень невизначеності. Для міжнародної компанії диверсифікаційна стратегія може означати створення нових бізнес-напрямів у споріднених або зовсім нових сферах діяльності в різних країнах, здійснення транскордонних злиттів і поглинань, формування стратегічних альянсів, що потребує значних інвестицій, розвитку нових компетенцій, посилення аналітичної й координаційної спроможності менеджменту та побудови більш складної системи корпоративного управління [36].

Таким чином, основні види стратегій міжнародних компаній формують багатовимірну систему, у межах якої поєднуються корпоративні пріоритети зростання, конкурентні підходи до боротьби на ринках, функціональні рішення в окремих сферах діяльності та специфічні міжнародні моделі інтеграції й адаптації. Узгодження цих стратегічних рівнів є передумовою цілісності стратегічного управління і визначає результати діяльності компанії у довгостроковому період. Для подальшого аналізу діяльності корпорації Nissan важливим є розуміння того, до яких типів стратегій можна віднести її реальні дії на світовому ринку, як поєднуються обрані види стратегій між собою та наскільки вони відповідають викликам глобального конкурентного середовища [22].

1.3. Чинники, що впливають на формування стратегії міжнародних компаній

Формування стратегії розвитку міжнародних компаній відбувається під впливом широкого спектра зовнішніх і внутрішніх чинників, які визначають можливості, обмеження та ризики довгострокового розвитку. У межах стратегічного менеджменту ці чинники розглядаються як елементи середовища функціонування підприємства, що включають макроекономічні, галузеві, ринкові та ресурсні параметри, а також інтереси зацікавлених сторін. Їхня взаємодія формує підґрунтя для визначення стратегічних цілей, пріоритетів і напрямів зростання міжнародної компанії [47].

Загальноприйнятим у стратегічному менеджменті є поділ чинників на зовнішні та внутрішні. Зовнішнє середовище, у свою чергу, поділяють на макро- та мікрорівень. Макросередовище охоплює політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні й правові умови, що формують «рамку» для діяльності компанії, тоді як мікросередовище включає конкурентів, споживачів, постачальників, посередників та інших безпосередніх ринкових контрагентів. Внутрішнє середовище підприємства визначається наявними ресурсами, компетенціями, організаційною структурою, корпоративною культурою та системою управління, які задають можливості реалізації обраної стратегії [21].

Для міжнародних компаній структура чинників істотно ускладнюється, оскільки зовнішнє середовище формується не лише умовами однієї національної економіки, а сукупністю режимів кількох країн і регіонів. У такому контексті стратегічне планування має враховувати множинність регуляторних систем, валютних і податкових режимів, участь країн у міжнародних інтеграційних об'єднаннях, відмінності у культурних моделях поведінки споживачів та рівнях економічного розвитку. Усе це істотно впливає на вибір форматів

міжнародної присутності (експорт, спільні підприємства, дочірні компанії, прямі іноземні інвестиції) та на конфігурацію глобальних ланцюгів створення вартості [19].

У навчальних посібниках з міжнародного бізнесу та стратегічного менеджменту чинники макросередовища міжнародних компаній широко систематизуються за PESTEL-логікою: політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові. Такий підхід дає змогу структуровано аналізувати середовище кожної країни присутності, порівнювати його параметри між різними ринками, виявляти ключові ризики й можливості, а також оцінювати їхній вплив на конкурентоспроможність компанії. Для міжнародних компаній використання PESTEL-аналізу є критично важливим під час розроблення стратегії виходу на нові ринки та коригування вже обраних стратегічних орієнтирів [47].

Узагальнення груп чинників, які впливають на формування стратегії міжнародних компаній, наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні групи чинників формування стратегії міжнародних компаній

Група чинників	Зміст	Значення для стратегії міжнародної компанії
1	2	3
Політико-правові	Політична стабільність, державна політика, регуляторний режим, митно-тарифні бар'єри, інвестиційне законодавство	Визначають ризики входу на ринок, форми присутності, довгострокові зобов'язання
Економічні	Темпи зростання ВВП, рівень доходів, інфляція, валютні курси, доступ до фінансових ресурсів	Впливають на місткість ринку, платоспроможний попит, прибутковість інвестицій
Соціокультурні	Демографія, цінності, стиль життя, споживчі вподобання, культурні відмінності	Визначають вимоги до асортименту, брендингу, комунікацій та сервісу
Технологічні	Рівень технологічного розвитку, цифровізація, інноваційна інфраструктура	Формують можливості для впровадження нових продуктів і бізнес-моделей
Екологічні	Екологічні стандарти, кліматична політика, вимоги до стійкості та «зелених» технологій	Впливають на вибір технологій, продуктового портфеля та локацій

		виробництва
Продовження таблиці 1.3		
1	2	3
Галузево-конкурентні	Структура галузі, інтенсивність конкуренції, бар'єри входу, сила покупців і постачальників	Визначають необхідний рівень диференціації, витрат та інноваційної активності
Інституційно-інтеграційні	Міжнародні угоди, участь у регіональних інтеграційних об'єднаннях, стандарти корпоративного управління	Модифікують умови доступу на ринки та вимоги до поведінки компаній
Внутрішні (ресурсно-організаційні)	Ресурси, компетенції, структура, культура, система управління	Визначають здатність реалізувати обрану стратегію

Складено автором на основі [19; 21; 47]

Політико-правові чинники охоплюють політичну стабільність країни, характер державної економічної політики, регуляторні вимоги до іноземних інвесторів, наявність або відсутність обмежень на іноземну власність, митно-тарифне регулювання та режим оподаткування. Для міжнародних компаній ці чинники визначають можливість і доцільність входу на ринок, вибір організаційної форми присутності (експорт, дочірня компанія, спільне підприємство, стратегічний альянс), тривалість інвестиційного горизонту та рівень політичного ризику, який необхідно враховувати під час формування стратегії розвитку [19].

Економічні чинники пов'язані з динамікою макроекономічних показників: темпами зростання ВВП, рівнем доходів населення, інфляцією, процентними ставками, валютними курсами, станом фінансових ринків та доступністю капіталу. Вони безпосередньо впливають на місткість ринку, структуру платоспроможного попиту, вартість фінансування та очікувану прибутковість реалізації інвестиційних проєктів. Для міжнародних компаній додаткового значення набуває валютний ризик, оскільки зміни курсів валют можуть істотно змінювати реальну дохідність операцій у різних країнах і потребують застосування спеціальних інструментів хеджування [47].

Соціокультурні чинники формуються сукупністю демографічних характеристик населення, системи цінностей, норм поведінки, традицій, мови, релігійних уявлень і пов'язаних із ними споживчих моделей. Соціокультурне середовище визначає вимоги до дизайну продуктів, способів використання товарів, сприйняття брендів, ставлення до інновацій, а також впливає на формати комунікації з клієнтами й організацію сервісу. Результати кроскультурних досліджень показують, що відмінності за культурними вимірами (індивідуалізм – колективізм, дистанція влади, уникнення невизначеності тощо) істотно змінюють очікування споживачів та стиль взаємодії з компаніями. Для міжнародних компаній ігнорування культурних відмінностей здатне призвести до стратегічних помилок позиціонування, комунікаційних прорахунків і невідповідності продукту очікуванням клієнтів [44].

Технологічні чинники охоплюють рівень розвитку виробничих технологій, цифрової інфраструктури, систем комунікацій, доступ до інноваційних рішень та науково-дослідної бази. Вони визначають можливість упровадження нових продуктів, оптимізації виробничих процесів, автоматизації управління, використання моделей, оснований на аналізі великих даних, та формування інноваційних бізнес-моделей. У контексті концепції динамічних здібностей підприємства саме технологічні зміни виступають ключовим джерелом нових можливостей і загроз, на які компанія має своєчасно реагувати, перебудовуючи свою ресурсну базу.

Стратегія розвитку міжнародної компанії повинна враховувати, що технологічні можливості різних країн є неоднаковими, що впливає на вибір локацій для розміщення науково-дослідних центрів, виробництва й сервісної інфраструктури, а також на побудову глобальних мереж створення та комерціалізації знань [85].

Екологічні чинники пов'язані з ужорсткішенням вимог до захисту довкілля, розвитком кліматичної політики, поширенням стандартів стійкого розвитку та зеленої економіки. Для багатьох галузей, зокрема

автомобільної, вони означають необхідність переходу до енергоефективних і низьковуглецевих технологій, скорочення шкідливих викидів, запровадження циркулярних моделей використання ресурсів і підвищення екологічної результативності виробництва. У межах природно-ресурсної концепції фірми екологічні вимоги розглядаються не лише як обмеження, а й як джерело формування нових компетенцій та конкурентних переваг – через розроблення зелених продуктів, екологічно орієнтованих технологій і відповідних управлінських практик. У стратегії міжнародних компаній екологічні чинники дедалі частіше інтегруються в ключові напрями розвитку як окремий вимір стійкості бізнес-моделі та диференціації на глобальних ринках [43].

До галузево-конкурентних чинників належать структура галузі, кількість і сила конкурентів, бар'єри входу та виходу, загроза появи товарів-замінників, а також сила покупців і постачальників. У моделі п'яти конкурентних сил М. Портера підкреслюється, що саме поєднання інтенсивності конкуренції в середині галузі, загрози входу нових гравців, тиску з боку товарів-замінників, а також переговорної сили постачальників і покупців формує рівень привабливості галузі й потенціал довгострокової прибутковості підприємства. Для міжнародних компаній важливо оцінювати конкурентне середовище не лише в масштабі окремих національних ринків, а й у глобальному вимірі, з урахуванням присутності транснаціональних корпорацій, регіональних лідерів і локальних гравців, що визначають інтенсивність конкурентного тиску в різних країнах [79].

Інституційно-інтеграційні чинники пов'язані з участю країн у регіональних інтеграційних об'єднаннях, дією міжнародних торговельних угод, стандартів корпоративного управління, вимог до прозорості та відповідальності бізнесу. Членство в митних союзах, зонах вільної торгівлі та економічних союзах визначає умови доступу на ринки, рівень тарифних і нетарифних бар'єрів, правила конкуренції та режим захисту іноземних інвестицій. Для міжнародних компаній це означає, що стратегія розвитку

має враховувати не лише національне, а й наднаціональне регулювання, зокрема норми, пов'язані із захистом конкуренції, прав споживачів, антимонопольним законодавством і вимогами до розкриття інформації та корпоративної відповідальності [18].

На відміну від зовнішніх, внутрішні чинники підлягають безпосередньому управлінню з боку компанії, хоча їхня трансформація потребує часу та значних ресурсів. До внутрішніх чинників зазвичай відносять ресурсний потенціал підприємства, сукупність ключових компетенцій, організаційну структуру, систему управління, корпоративну культуру, інформаційну інфраструктуру та рівень кваліфікації персоналу. Сукупність внутрішніх чинників формує стратегічний потенціал компанії й визначає, наскільки вона здатна скористатися можливостями, що відкриваються у зовнішньому середовищі, та протистояти загрозам, які виникають унаслідок змін макро- та мікросередовища [21].

Ресурсно-компетенційний підхід до стратегічного менеджменту розглядає внутрішні чинники як ключове джерело стійких конкурентних переваг. У межах концепції підприємства, заснованої на ресурсах, увага зосереджується на тих ресурсах і компетенціях, які є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно захищеними, тобто відповідають критеріям формування довгострокових переваг [37]. Для міжнародних компаній особливу роль відіграють компетенції в управлінні глобальними ланцюгами постачання, координації діяльності розподілених підрозділів, інтеграції результатів досліджень і розробок, а також у побудові ефективної системи міжкультурної комунікації, що забезпечує використання цих ресурсів на глобальному рівні [37].

Організаційна структура й система управління також належать до ключових внутрішніх чинників формування стратегії. Вибір між більш централізованими та децентралізованими моделями, використання лінійно-функціональних, дивізіональних, матричних, регіонально-галузових чи чисто функціональних структур безпосередньо впливає на швидкість

ухвалення рішень, рівень гнучкості, ступінь відповідальності менеджерів та здатність інтегрувати й поширювати знання в межах корпорації. Для міжнародних компаній складність організаційних структур зростає в міру розширення географії присутності та збільшення кількості зарубіжних підрозділів, що висуває додаткові вимоги до системи координації й контролю, узгодження повноважень між штаб-квартирою та дочірніми компаніями [24].

Корпоративна культура, лідерський стиль, система мотивації та розвитку персоналу формують м'які внутрішні чинники, які істотно впливають на здатність компанії реалізовувати стратегічні зміни. У міжнародних компаніях вони доповнюються викликами міжкультурної взаємодії, необхідністю поєднати корпоративні цінності з локальними культурними нормами, забезпечити інклюзивне середовище для працівників із різних країн і культур. З позицій організаційної культури саме узгодженість між домінуючими цінностями, стилем лідерства та обраними стратегічними орієнтирами визначає, чи підтримуватиме персонал зміни, чи опиратиметься їм. Невідповідність корпоративної культури стратегічним цілям може стати серйозним бар'єром для впровадження інновацій і трансформаційних проєктів, особливо в умовах багатонаціонального середовища [82].

Особливістю міжнародних компаній є ще один важливий блок чинників, пов'язаний із культурною дистанцією між країною базування та країнами присутності. Культурна дистанція охоплює відмінності в системах цінностей, моделях комунікації, ставленні до влади, ризику, індивідуалізму, часу та взаємодії, які впливають на поведінку споживачів, партнерів і персоналу. У підході до аналізу дистанцій між країнами наголошується, що саме культурні розбіжності можуть істотно змінювати сприйняття брендів, стиль ведення переговорів, очікування щодо лідерства та прийнятності тих чи інших управлінських практик. Стратегія розвитку міжнародної компанії повинна враховувати, що ті самі управлінські

практики або маркетингові підходи можуть сприйматися по-різному в різних культурних контекстах, що зумовлює необхідність адаптації стилю керівництва, систем мотивації, форматів комунікаційних повідомлень та сервісних стандартів до особливостей конкретних ринків [41].

На основі поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників формуються стратегічні альтернативи розвитку міжнародної компанії. Взаємодію ключових груп чинників і стратегічних рішень зручно представити у вигляді узагальнюючої моделі (рис. 1.3).

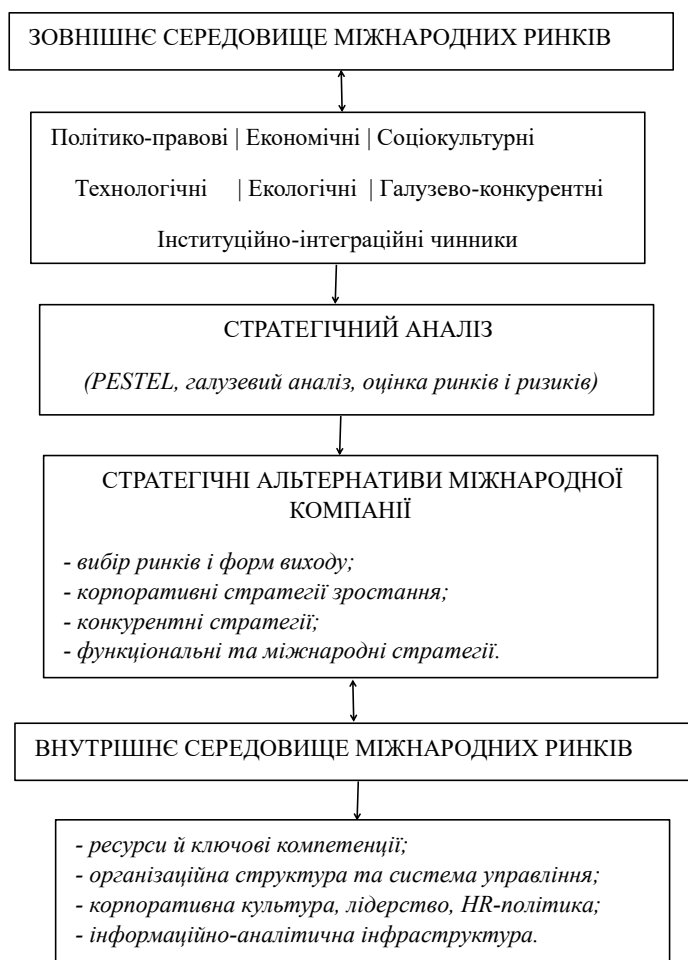


Рис. 1.3 Модель впливу чинників зовнішнього і внутрішнього середовища на формування стратегії міжнародної компанії
Складено автором на основі [19; 21; 47; 79]

Модель, подана на рис. 1.3, відображає логіку формування стратегії міжнародної компанії як послідовність етапів: аналіз зовнішнього

середовища з урахуванням специфіки міжнародних ринків, оцінка внутрішнього потенціалу, розроблення стратегічних альтернатив і відбір тих із них, які найбільше узгоджуються з наявними ресурсами та умовами функціонування. У разі міжнародних компаній ця логіка ускладнюється необхідністю одночасного врахування множини ринків, різних рівнів інтеграції та адаптації, а також координації діяльності між численними організаційними ланками [21].

Чинники, що впливають на формування стратегії міжнародних компаній, мають не статичний, а динамічний характер. Зміни в глобальній економіці, технологічні прориви, нові регуляторні вимоги, геополітичні зрушення, еволюція споживчих уподобань та формування нових стандартів стійкого розвитку змушують компанії регулярно переглядати стратегічні припущення, оновлювати аналіз середовища й коригувати обрані стратегічні орієнтири. У межах концепції динамічних здібностей саме здатність підприємства своєчасно відчувати зміни, захоплювати нові можливості та перебудовувати свою ресурсну й організаційну базу розглядається як ключова умова збереження довгострокових конкурентних переваг. Для міжнародних компаній висока чутливість до змін середовища, прискорене оновлення стратегічних рішень і гнучке налаштування глобальної мережі підрозділів стають одними з основних передумов підтримання конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [85].

У подальшому аналізі стратегії розвитку корпорації Nissan саме комплексне врахування зазначених чинників – від глобальних тенденцій у політико-економічному та технологічному середовищі до специфіки внутрішнього ресурсного й організаційного потенціалу – дає змогу оцінити обґрунтованість її стратегічних рішень і визначити напрями вдосконалення стратегії на світовому ринку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було теоретично обґрунтовано зміст категорії стратегія та стратегія розвитку міжнародної компанії, систематизовано основні види стратегій, а також проаналізовано комплекс чинників, які впливають на стратегічний вибір міжнародних корпорацій. Сукупність отриманих результатів дає змогу сформувати цілісне уявлення про стратегічний розвиток як багатовимірний процес, у якому поєднуються довгострокові цілі, ресурсний потенціал і характер середовища функціонування компанії на глобальних ринках.

Стратегія підприємства в сучасній економічній науці розглядається як базова категорія стратегічного менеджменту, що задає довгостроковий курс розвитку організації та визначає логіку досягнення її місії й стратегічних цілей. У проаналізованих підручниках і монографіях підкреслюється, що стратегія є не окремим документом чи набором короткострокових планів, а цілісною системою взаємопов'язаних управлінських рішень, яка координує напрями діяльності підприємства, способи досягнення цілей і правила використання ресурсів. Таке трактування дозволяє пов'язати стратегічний вимір із майбутнім бажаним станом підприємства, одночасно зберігаючи прив'язку до реальних можливостей і обмежень, зумовлених наявною ресурсною базою.

Зіставлення різних наукових підходів показало, що поняття стратегії є багатовимірним. Цільовий підхід акцентує увагу на місії та довгострокових цілях, розглядаючи стратегію як спосіб їх досягнення через визначений курс дій. Ресурсний підхід пов'язує стратегію з формуванням, розподілом і використанням унікальних ресурсів і компетенцій, що забезпечують стійку конкурентну перевагу. Конкурентний підхід фокусується на виборі позиції в галузі та побудові такої конфігурації видів діяльності, яка важко відтворюється конкурентами й дозволяє підтримувати переваги в довгостроковому періоді. Системний і процесний

підходи підкреслюють цілісність і динамічність стратегії, яка формується як поєднання запланованих рішень і таких, що виникають еволюційно в процесі розвитку організації. Концепція динамічних здібностей доповнює ці підходи, інтерпретуючи стратегію як постійний процес відчуття змін середовища, захоплення нових можливостей і реконфігурації ресурсної бази відповідно до цих змін. Узагальнення цих підходів, подане в таблиці 1.1, дозволило показати, що жоден із них не є вичерпним, але їхня сукупність формує більш повну картину стратегічного розвитку підприємства.

Уточнення змісту категорії стратегія розвитку дало підстави розглядати її як специфічний аспект загальної стратегії, сфокусований на досягненні якісних і кількісних змін у діяльності підприємства. Стратегія розвитку охоплює рішення щодо розширення ринків збуту, оновлення асортименту, технологічної модернізації, оптимізації організаційної структури та впровадження нових бізнес-моделей, спрямованих на довгострокове зростання й оновлення підприємства. На відміну від стратегій, спрямованих на утримання існуючих позицій, стратегія розвитку завжди передбачає зміну – масштабів, структури, технологій, ринкової присутності, що робить її особливо актуальною для компаній, які діють у динамічних галузях.

Особливу увагу в розділі було приділено специфіці стратегічного розвитку саме міжнародних компаній. На відміну від підприємств, діяльність яких обмежується національним ринком, міжнародні компанії функціонують у мультинаціональному середовищі, де поєднуються різні політико-правові режими, податкові системи, валютні обмеження, культурні моделі поведінки споживачів і конфігурації конкурентного простору. За таких умов стратегія розвитку набуває багаторівневого характеру й включає узгодження корпоративних, бізнесових і функціональних рішень на глобальному, регіональному та локальному рівнях. Важливо, що для міжнародної компанії стратегія розвитку завжди

містить у собі вимір просторової експансії або географічної перебудови діяльності, що потребує врахування не лише економічних, а й інституційних та культурних чинників.

Структура стратегії розвитку міжнародної компанії, представлена у вигляді логічної схеми (рис. 1.1), дозволила систематизувати ключові елементи стратегічного контуру: місію й стратегічні цілі; просторовий (ринковий) вимір, пов'язаний із вибором країн, регіонів і форм виходу на ринки; продуктово-технологічний вимір, який охоплює формування портфеля продукції та технологій; ресурсно-компетенційний вимір, що концентрується на розвитку ключових компетенцій та ефективному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів; організаційно-управлінський вимір, у якому визначаються структура, система координації, контролю та корпоративного управління. Така побудова дозволяє інтерпретувати стратегію розвитку як цілісну конфігурацію, у межах якої просторові, продуктово-технологічні, ресурсні та організаційні параметри погоджуються між собою й підпорядковуються досягненню довгострокових цілей.

У межах другого підпункту розділу було систематизовано основні види стратегій міжнародних компаній. Показано, що стратегічні рішення формуються на кількох ієрархічних рівнях: корпоративному, бізнесовому (конкурентному), функціональному та спеціальному міжнародному рівні. На корпоративному рівні виділяють стратегії зростання, стабілізації й скорочення, які визначають базові параметри портфеля видів діяльності, масштабів присутності на ринках і загального напрямку розвитку компанії. Стратегії зростання особливо важливі для міжнародних корпорацій, оскільки вони часто реалізуються у формі географічної експансії – виходу на нові ринки, створення спільних підприємств, стратегічних альянсів, транскордонних злиттів і поглинань.

На рівні окремих бізнес-напрямів міжнародні компанії обирають конкурентні стратегії, які визначають спосіб протидії конкурентам і логіку

формування ціннісної пропозиції. На основі класичних положень стратегічного менеджменту виокремлюються стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування. Для міжнародних компаній вибір між цими стратегіями набуває додаткових вимірів, пов'язаних із географією діяльності: лідерство за витратами потребує побудови глобальних ланцюгів створення вартості й раціонального розміщення виробництва; диференціація вимагає поєднання єдиного бренду з локальною адаптацією; фокусування може реалізовуватися як спеціалізація на окремих країнах, регіонах чи сегментах споживачів.

Функціональні стратегії міжнародних компаній розглядаються як інструмент практичної реалізації корпоративних і конкурентних рішень. У межах маркетингової стратегії визначаються принципи позиціонування бренду, формування асортименту, цінової політики й вибору каналів збуту; виробнича стратегія окреслює конфігурацію виробничих потужностей і технологічну платформу; фінансова – підходи до структури капіталу, управління ризиками та перерозподілу ресурсів між країнами; кадрова – політику формування міжнародних команд, систем мотивації й розвитку персоналу. Узгодженість функціональних рішень із корпоративними цілями та конкурентними стратегіями є важливою умовою цілісності стратегічного управління.

Специфічну групу становлять міжнародні стратегії, що описують характер побудови глобальної мережі компанії та розподіл повноважень між штаб-квартирою й дочірніми структурами. Розмежовано міжнародну, багатонаціональну, глобальну та транснаціональну стратегії, які відрізняються співвідношенням між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією. Міжнародна стратегія передбачає домінування країни базування й обмежену роль зарубіжних підрозділів; багатонаціональна – високий рівень автономії дочірніх компаній; глобальна – максимальну стандартизацію продуктів і процесів; транснаціональна – спробу поєднати інтеграцію й адаптацію через мережеву структуру й розподіл функцій між

різними країнами. Графічне відображення цих стратегій у вигляді матриці інтеграція–адаптація (рис. 1.2) дозволило наочно продемонструвати логіку вибору міжнародної стратегії залежно від вимог зовнішнього середовища й внутрішнього потенціалу компанії.

Суттєвим доповненням до класифікації стратегій став продуктово-ринковий підхід І. Ансоффа, який дозволяє систематизувати стратегії зростання за поєднанням старий/новий продукт – старий/новий ринок. Виділено стратегії проникнення на ринок, розвитку ринку, розвитку продукту та диверсифікації. У міжнародному контексті ці стратегії набувають просторового виміру: проникнення пов'язане з посиленням позицій на наявних зарубіжних ринках, розвиток ринку – з виходом у нові країни чи регіони, розвиток продукту – з адаптацією й оновленням асортименту для існуючих ринків, диверсифікація – з входженням у нові галузі чи сегменти в інших країнах. Такий підхід є практичним інструментом для опису можливих траєкторій розширення діяльності міжнародних компаній.

Подальший акцент у розділі було зроблено на чинниках, що визначають формування стратегії міжнародних компаній. Зовнішнє середовище систематизовано за PESTEL-логікою з урахуванням потреб міжнародного бізнесу: політико-правові, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та інституційно-інтеграційні чинники. Політико-правовий блок задає рамкові умови для входу на ринки, визначає форми присутності та рівень політичного ризику. Економічні чинники впливають на місткість ринку, структуру платоспроможного попиту, очікувану дохідність інвестицій і валютні ризики. Соціокультурні чинники формують вимоги до продукту, брендингу, форм комунікації й сервісу, а їхнє ігнорування здатне призвести до стратегічних помилок позиціонування. Технологічні чинники відкривають нові можливості для інновацій та оптимізації процесів, тоді як екологічні чинники дедалі більше впливають на вибір технологій і продуктового портфеля, роблячи зелений розвиток

важливим елементом стратегії. Інституційно-інтеграційні чинники, пов'язані з міжнародними угодами й регіональними інтеграційними об'єднаннями, визначають умови доступу на ринки та вимоги до поведінки компаній.

Мікрорівень зовнішнього середовища представлений галузево-конкурентними чинниками, які узагальнюються в моделі п'яти конкурентних сил. Інтенсивність конкуренції в галузі, бар'єри входу, загроза товарів-замінників, сила покупців і постачальників формують рівень привабливості галузі та її потенційну прибутковість. Для міжнародних компаній важливим є не лише аналіз кожного національного ринку окремо, а й урахування глобальних конкурентних зіткнень між транснаціональними корпораціями, регіональними лідерами та локальними гравцями. Узагальнена класифікація чинників, подана в таблиці 1.3, відобразила логіку впливу різних груп зовнішніх факторів на стратегічний вибір міжнародної компанії.

Внутрішні чинники розглянуто через призму ресурсно-компетенційного підходу й концепції стратегічного потенціалу підприємства. Ресурси, ключові компетенції, організаційна структура, система управління, корпоративна культура, інформаційно-аналітична інфраструктура й кадровий потенціал визначають здатність компанії реалізувати обрану стратегію та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливу увагу приділено ролі складних, важко відтворюваних компетенцій, пов'язаних з управлінням глобальними ланцюгами постачання, координацією діяльності розподілених підрозділів, інтеграцією результатів досліджень і розробок, міжкультурною комунікацією та розвитком міжнародних команд. Такі компетенції розглядаються як основа формування стійких конкурентних переваг міжнародних корпорацій.

Організаційна структура та корпоративна культура підкреслюються як критично важливі внутрішні параметри, що визначають здатність

компанії до стратегічних змін. Ускладнення структури внаслідок географічної експансії й диверсифікації діяльності створює потребу в ефективних механізмах координації, розподілу повноважень і відповідальності між штаб-квартирою та дочірніми структурами. Корпоративна культура, система цінностей, лідерські стилі та підходи до мотивації персоналу визначають готовність організації підтримувати стратегічні ініціативи, сприймати інновації та діяти в мультикультурному середовищі. Якщо домінуючі культурні установки не відповідають стратегічним орієнтирам, це може стати суттєвим бар'єром на шляху реалізації навіть добре обґрунтованої стратегії.

Важливим результатом розділу стало виокремлення культурної дистанції як специфічного чинника, що впливає на формування стратегії міжнародних компаній. Відмінності в цінностях, соціальних нормах, підходах до комунікації, сприйнятті влади та ризику змінюють очікування споживачів, партнерів і працівників, впливають на ефективність стандартних управлінських і маркетингових практик. З огляду на це стратегія розвитку має передбачати адаптацію стилю управління, систем мотивації, форм комунікації та сервісних стандартів до культурних особливостей конкретних ринків, а також формування інструментів внутрішньокорпоративного навчання й міжкультурного діалогу.

Побудована в розділі модель взаємодії зовнішніх і внутрішніх чинників зі стратегічними альтернативами (рис. 1.3) дозволила узагальнити логіку формування стратегії міжнародної компанії. Згідно з цією моделлю, стратегічний вибір є результатом поєднання аналізу зовнішнього середовища, оцінки внутрішнього потенціалу та розроблення альтернативних варіантів розвитку, з яких обирається та конфігурація рішень, що найкраще відповідає умовам функціонування та цілям компанії. Для міжнародних корпорацій ця логіка ускладнюється необхідністю одночасного врахування множини ринків, різних рівнів інтеграції та

адаптації, а також координації діяльності між численними структурними одиницями в різних країнах.

Загалом теоретичний аналіз, проведений у першому розділі, дав змогу сформулювати методологічне підґрунтя для подальшого дослідження стратегії розвитку корпорації Nissan. Сформовано уявлення про сутність стратегії розвитку міжнародної компанії, структуру та види стратегій, а також про комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на стратегічний вибір. У подальших розділах ці напрацювання будуть використані як аналітична рамка для оцінки фактичних стратегічних рішень Nissan на світовому ринку, визначення їх відповідності теоретичним підходам і сучасним викликам глобального середовища, а також для формування пропозицій щодо вдосконалення стратегії розвитку корпорації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАЦІЇ NISSAN НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

2.1. Загальна характеристика корпорації Nissan (історія, структура, масштаби діяльності)

Корпорація Nissan Motor Co., Ltd. належить до провідних світових автовиробників і є одним із ключових гравців глобального автомобільного ринку. Офіційною датою заснування компанії вважають 26 грудня 1933 року, а її штаб-квартира розташована в м. Йокогама, префектура Канагава, Японія. Згідно з офіційним корпоративним профілем, основним видом діяльності Nissan є виробництво, продаж та пов'язані види бізнесу в сфері автомобільної продукції. Компанія функціонує як публічне акціонерне товариство, акції якого лістингуються на Токійській фондовій біржі.

Модельний ряд корпорації охоплює легкові та комерційні автомобілі під брендом Nissan, преміальні моделі під брендом INFINITI, а також високопродуктивні спортивні версії під брендом NISMO [56, 66, 74 - 75].

Історія корпорації Nissan Motor Co., Ltd. має глибоке коріння в розвитку японської промисловості першої половини XX століття. Згідно з офіційними матеріалами компанії, витоки Nissan пов'язані з формуванням національної автомобільної індустрії та діяльністю підприємця Йошіске Айкави, який у 1928 році очолив холдингову компанію Nihon Sangyo Co., Ltd., від назви якої й походить бренд Nissan. Автомобільний напрямок сформувався на основі розвитку виробництва автомобільних компонентів компанією Tobata Casting Co., Ltd. та співпраці з виробником DAT, що у 1933 році привело до створення компанії Jidosha Seizo Co., Ltd. в Йокогамі. Уже в 1934 році, після консолідації участі Nihon Sangyo як основного інвестора, цю структуру було перетворено на Nissan Motor Co., Ltd. [70].

Після Другої світової війни відновлення автомобільної промисловості Японії було пов'язане зі скасуванням у 1949 році обмежень на випуск автомобілів, що дало змогу Nissan Motor Co., Ltd. розпочати модернізацію виробництва та переорієнтацію на цивільний сегмент. У 1950-х роках, на основі технологічної кооперації з британською компанією Austin Motor Co., Ltd., Nissan сформувала нове покоління легкових автомобілів: у 1955 році було представлено Datsun Sedan як перший повністю новий повоєнний пасажирський автомобіль, який згодом еволюціонував у моделі Datsun 1000 та Datsun Bluebird. Наприкінці десятиліття бренд Datsun став основним інструментом виходу компанії на зовнішні ринки: розпочато експорт пасажирських автомобілів до США, а також відкрито перший закордонний збірковий завод (KD-фабрику) на базі Yulon Motor Co., Ltd. у Тайвані, що поклало початок формуванню глобальної виробничої мережі Nissan [51].

У 1980-ті роки Nissan Motor Co., Ltd. остаточно оформлюється як глобальний виробник із розвиненою міжнародною присутністю. На початку десятиліття Японія виходить на перше місце у світі за обсягами виробництва автомобілів, значною мірою завдяки високим продажам на ринку США, однак зростання експорту стає джерелом торгових напружень, що стимулює відкриття заводів безпосередньо за кордоном. У 1980 р. створюється Nissan Motor Manufacturing Corporation U.S.A. (NMMC), а сукупний обсяг експорту компанії перевищує 10 млн автомобілів. У 1983 р. Nissan Motor Ibérica в Іспанії розпочинає виробництво моделі Patrol, а у 1984 р. засновується Nissan Motor Manufacturing (UK) Ltd. у Великій Британії, що формує виробничу базу для європейських операцій. Паралельно Nissan інвестує в науково-дослідну інфраструктуру: у 1981 р. починає роботу технологічний центр Nissan Technical Center в Ацугі, а в 1983 р. у США створюється Nissan Research & Development Inc.. Оновлення модельного ряду, зокрема запуск компактного хетчбека March та подальший розвиток більш технологічних і комфортних моделей

наприкінці десятиліття, посилює конкурентні позиції Nissan на світовому ринку [52].

У 1990-ті роки, на тлі посилення глобальної конкуренції та структурних змін на світовому автомобільному ринку, фінансове становище Nissan Motor Co., Ltd. істотно погіршилося. За даними аналітичного кейсу IBS Center for Management Research, у середині 1990-х років компанія зазнавала значних збитків і накопичила суттєвий борг; частка Nissan на внутрішньому ринку Японії зменшилася з близько 34 % у 1974 р. до менш як 19 % у 1999 р., а світова частка скоротилася з 6,6 % у 1990 р. до 4,9 % у 1999 р. У 1999 фінансовому році компанія зафіксувала операційний збиток у розмірі 684 млрд. єн, а середній рівень завантаження виробничих потужностей становив лише близько 53 %, що свідчило про наявність надлишкових потужностей і зниження ефективності використання ресурсів [42].

У такій ситуації керівництво Nissan Motor Co., Ltd. розглядало глибоку реструктуризацію, скорочення витрат і залучення стратегічного партнера як необхідну умову відновлення фінансової стійкості та довгострокової конкурентоспроможності компанії, що врешті-решт привело до укладення альянсу з Renault у 1999 році [42].

Ключовою віхою в історії корпорації Nissan Motor Co., Ltd. стало укладення у 1999 році стратегічного альянсу з французькою компанією Renault, який згодом еволюціонував у Renault–Nissan–Mitsubishi Alliance. Згідно з аналітичним кейсом IBS Center for Management Research, основною метою партнерства було фінансове оздоровлення Nissan, скорочення боргу, оптимізація портфеля моделей, зниження витрат і посилення позицій на глобальному ринку завдяки спільному використанню платформ, технологій і мереж постачання. У межах альянсу було реалізовано комплексну програму реструктуризації Nissan: закрито низку збиткових виробничих майданчиків, скорочено надлишкові потужності, переглянуто модельний ряд, оптимізовано структуру витрат і впроваджено

більш жорсткі стандарти ефективності, що посилило глобальну координацію діяльності компанії [42].

Протягом 2000-х – першої половини 2010-х років Nissan Motor Co., Ltd. поступово перейшла від статусу компанії, що відновлюється після кризи 1990-х років, до ролі одного з ключових гравців у межах Renault–Nissan Alliance. У цей період корпорація активізувала діяльність на ринках Північної Америки, Європи, Китаю та інших країн Азії, розвиваючи виробничі потужності й збутові мережі та послідовно розширюючи модельний ряд, зокрема в сегменті кросоверів і позашляховиків (моделі X-Trail, Murano, нове покоління глобальних компактних автомобілів) [53].

Одночасно компанія посилювала присутність у преміальному сегменті через бренд Infiniti, розширюючи географію продажів та пропозицію моделей бізнес- і люкс-класу [53]. Одним із стратегічних напрямів стало лідерство в електромобільності: запуск у 2010 році моделі Nissan LEAF, що позиціонувалася як перший масовий електромобіль компанії та один із піонерів у сегменті електромобілів для широкого споживача, сприяв формуванню іміджу Nissan як інноваційного виробника та зміцненню позицій на ринках із жорсткими екологічними вимогами [54, 55].

Водночас у другій половині 2010-х – на початку 2020-х років Nissan Motor Co., Ltd. зіткнулася з новим комплексом викликів, пов'язаних зі сповільненням зростання на ключових ринках, посиленням конкуренції, значними витратами та необхідністю оновлення модельного ряду й адаптації до більш жорстких регуляторних вимог. У відповідь на це у 2020 році компанія оголосила чотирирічний трансформаційний план Nissan NEXT, спрямований на забезпечення стійкого зростання, фінансової стабільності та прибутковості. План передбачає раціоналізацію бізнесу: скорочення фіксованих витрат, зменшення глобальної виробничої потужності приблизно на 20 %, підвищення завантаженості заводів, оптимізацію глобальної модельної лінійки (зменшення кількості моделей),

закриття або консолідацію низки виробничих майданчиків і фокусування на ключових ринках (Японія, Китай, Північна Америка). Одночасно акцент робиться на електрифікованих моделях і використанні синергії в межах альянсу для спільного використання платформ, технологій та виробничих ресурсів [71].

На початок 2020-х років Nissan Motor Co., Ltd. виступає як багатонаціональна автомобільна корпорація з розгалуженою глобальною мережею виробничих, дослідницько-інженерних, дизайнерських і збутових підрозділів. Згідно з корпоративним оглядом компанії, станом на 31 березня 2025 року до групи Nissan входить понад 130 тис. працівників, а виробничі, дослідницько-розробні та дизайнерські центри розташовані в низці країн Азії, Північної Америки, Європи та інших регіонів світу, що забезпечує присутність на ключових світових ринках [59]. Основними брендами корпорації є Nissan (масовий та кросоверний сегмент), преміальний бренд INFINITI, а також спортивно-інженерні напрями NISMO та AUTECH, які спеціалізуються на високопродуктивних і спеціалізованих модифікаціях серійних автомобілів [74]. Компанія випускає широкий спектр легкових та комерційних автомобілів, позашляховиків і кросоверів, включно з електрифікованими моделями, а також надає супровідні послуги у сфері фінансування продажів та лізингу; у 2022–2024 фінансових роках глобальний обсяг продажу становив близько 3,3–3,4 млн автомобілів на рік, що дозволяє віднести Nissan до групи великих світових автовиробників, тоді як динаміка цих показників свідчить про певні коливання позицій компанії на тлі посилення конкуренції та структурних змін у галузі [59].

Загальна корпоративна структура Nissan загалом відповідає типовій моделі корпоративного управління публічних акціонерних товариств: вищим органом є загальні збори акціонерів, стратегічний нагляд здійснює рада директорів (правління), а поточне операційне управління – виконавчий менеджмент на чолі з президентом та CEO. Такий підхід

поєднує централізоване ухвалення ключових стратегічних рішень із розподілом повноважень між функціональними підрозділами (фінанси, виробництво, НДДКР, маркетинг і збут) та регіональними структурами, що забезпечує, з одного боку, єдність корпоративної стратегії, а з іншого — гнучку адаптацію до умов окремих ринків [10].

У сфері корпоративного управління Nissan використовує модель компанії з трьома статутними комітетами, яка загалом відповідає поширеним підходам до організації системи органів управління публічних акціонерних товариств. Така модель передбачає чітке розмежування функцій контролю та виконавчої діяльності: при раді директорів формуються спеціалізовані комітети з аудиту, призначень та винагород, до складу яких, згідно з рекомендаціями сучасної теорії корпоративного управління, мають входити переважно незалежні директори. Аудиторський комітет зосереджується на контролі фінансової звітності та системи внутрішнього контролю, комітет з призначень — на доборі й оцінюванні керівництва та формуванні складу ради директорів, а комітет з винагород — на виробленні політики винагород і стимулів для менеджменту. Запровадження такої трьохкомітетної структури спрямоване на підвищення прозорості, підзвітності керівництва і довіри з боку інвесторів, що є особливо важливим у контексті попередніх криз корпоративного управління [6].

Виробнича структура корпорації Nissan Motor Co., Ltd. загалом відповідає типовій моделі глобальних корпоративних мереж, притаманній транснаціональним автомобільним корпораціям. Базові виробничі потужності зосереджені в Японії, тоді як численні дочірні та збіркові підприємства розміщені в Північній Америці, Європі, Китаї та інших країнах Азії, Латинській Америці та на Близькому Сході. Така просторово диверсифікована мережа заводів і філій дає змогу, відповідно до логіки глобальних корпоративних мереж, поєднувати ефект наближення виробництва до кінцевих ринків збуту зі зниженням логістичних витрат,

валютних та політичних ризиків, а також підвищувати гнучкість реагування на коливання попиту в різних регіонах світу [25].

Паралельно з формуванням глобальної виробничої мережі Nissan Motor Co., Ltd. вибудовує розгалужену дослідницько-технологічну інфраструктуру, що відповідає логіці глобальних корпоративних та інноваційних мереж транснаціональних корпорацій. У межах такої моделі ядро становлять науково-дослідні та конструкторські підрозділи в країні базування, доповнені регіональними центрами розроблення, інженерними офісами та випробувальними полігонами в основних ринкових регіонах (Північна Америка, Європа, Азія тощо). Завданням цих підрозділів є спільне створення й адаптація автомобільних платформ, силових агрегатів, систем електрифікації, технологій автоматизованого керування та цифрових сервісів з урахуванням вимог локальних ринків і регуляторних режимів. Така конфігурація глобальної мережі НДДКР дозволяє транснаціональній корпорації поєднувати централізоване генерування знань із децентралізованою їх адаптацією, створюючи додаткові конкурентні переваги у світовому інноваційному просторі [25].

За масштабами діяльності Nissan належить до групи глобальних автовиробників середнього–високого рівня в межах світового ринку. За даними матеріалів до щорічних загальних зборів акціонерів за 2023 фінансовий рік (період з квітня 2023 р. до березня 2024 р.), глобальний роздрібний продаж групи Nissan становив близько 3,44 млн автомобілів, що на 4,1 % перевищує показник попереднього періоду. Консолідована чиста виручка досягла приблизно 12,7 трлн єн, а операційний прибуток – близько 0,57 трлн єн, що відповідає операційній рентабельності на рівні 4,5 %. На основі цих показників частка компанії в глобальному масштабі оцінюється на рівні близько 4 %, що дозволяє віднести її до числа провідних світових автовиробників, хоча її ринкова частка в останні роки зазнає коливань на тлі посилення конкуренції та структурних змін у галузі [72].

Для узагальнення основних кількісних характеристик діяльності корпорації доцільно подати ключові показники в табличній формі (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Ключові показники діяльності корпорації Nissan у 2023 році

Показник	Значення	Коментар
Глобальний роздрібний продаж	3,44 млн автомобілів	Зростання порівняно з попереднім роком
Консолідована чиста виручка	12,686 трлн єн	Формується за рахунок основних регіонів
Операційний прибуток	≈ 568,7 млрд єн	Операційна рентабельність близько 4,5 %
Глобальна частка ринку	≈ 4,1 %	Частка на світовому ринку легкових авто
Продаж у Японії	≈ 0,48 млн автомобілів	Близько 11 % національного ринку
Продаж у Північній Америці (вкл. США)	≈ 1,26 млн автомобілів	Ключовий регіон збуту
Продаж у Китаї	≈ 0,79 млн автомобілів	Зниження частки на тлі високої конкуренції
Продаж в Європі	≈ 0,36 млн автомобілів	Позитивна динаміка після падіння попиту
Кількість працівників (глобально)	≈ 131 тис. осіб	Включно з виробничими та офісними підрозділами

Складено автором на основі [59; 62]

Наведені в табл. 2.1 показники свідчать про значний масштаб діяльності корпорації за одночасної наявності викликів, пов'язаних із підтриманням рентабельності в умовах високої конкуренції та структурних змін у галузі. Важливою особливістю є нерівномірний розподіл продажу за регіонами: Північна Америка залишається одним із ключових джерел виручки й прибутку, тоді як у Китаї компанія стикається із посиленням тиску з боку місцевих та міжнародних конкурентів, зокрема в сегменті електромобілів. У Європі та на інших ринках динаміка є більш помірною, але саме ці регіони розглядаються як платформа для розвитку електрифікованих моделей та нових мобільнісних сервісів.

Останніми роками стратегічний фокус Nissan Motor Co., Ltd. зміщується від простого нарощування обсягів виробництва до підвищення

прибутковості та оптимізації структури активів. У 2025 році компанія представила новий план відновлення Re:Nissan, який передбачає до 2027 фінансового року скорочення загальних витрат на 500 млрд єн порівняно з рівнем 2024 року, консолідацію виробничої бази (зменшення кількості автоскладальних заводів з 17 до 10), зниження складності компонентів приблизно на 70 % та скорочення кількості платформ з 13 до 7 до 2035 року, а також скорочення глобальної чисельності персоналу приблизно на 20 тис. працівників [73]. Одночасно компанія почала реалізовувати конкретні кроки з реструктуризації виробничої мережі: зокрема, оголошено про припинення виробництва на історичному заводі Оппата в Японії до березня 2028 року та закриття заводу CIVAC у Мексиці до 2026 року, що розглядається як частина плану скорочення світової виробничої потужності з 3,5 до 2,5 млн автомобілів на рік [77; 78].

У межах Re:Nissan переглядається продуктово-ринкова стратегія: консолідуються платформи та номенклатура компонентів, а інвестиційні ресурси концентруються на ключових ринках (США, Японія, Китай, Європа, Близький Схід, Мексика) та найбільш перспективних сегментах, включаючи електрифіковані моделі, кросовери й автомобілі для зростаючих ринків [46].

Структурну організацію керування корпорацією Nissan із урахуванням глобального характеру її діяльності можна схематично відобразити у вигляді (рис. 2.1).

Схема відображає характерну для великої міжнародної корпорації комбінацію централізованого стратегічного контролю й децентралізованого операційного управління на регіональному рівні. Рада директорів та її комітети забезпечують стратегічний нагляд, тоді як виконавче керівництво відповідає за реалізацію стратегії через регіональні та функціональні підрозділи, узгоджуючи власні рішення із спільними проектами в межах Renault–Nissan–Mitsubishi Alliance.

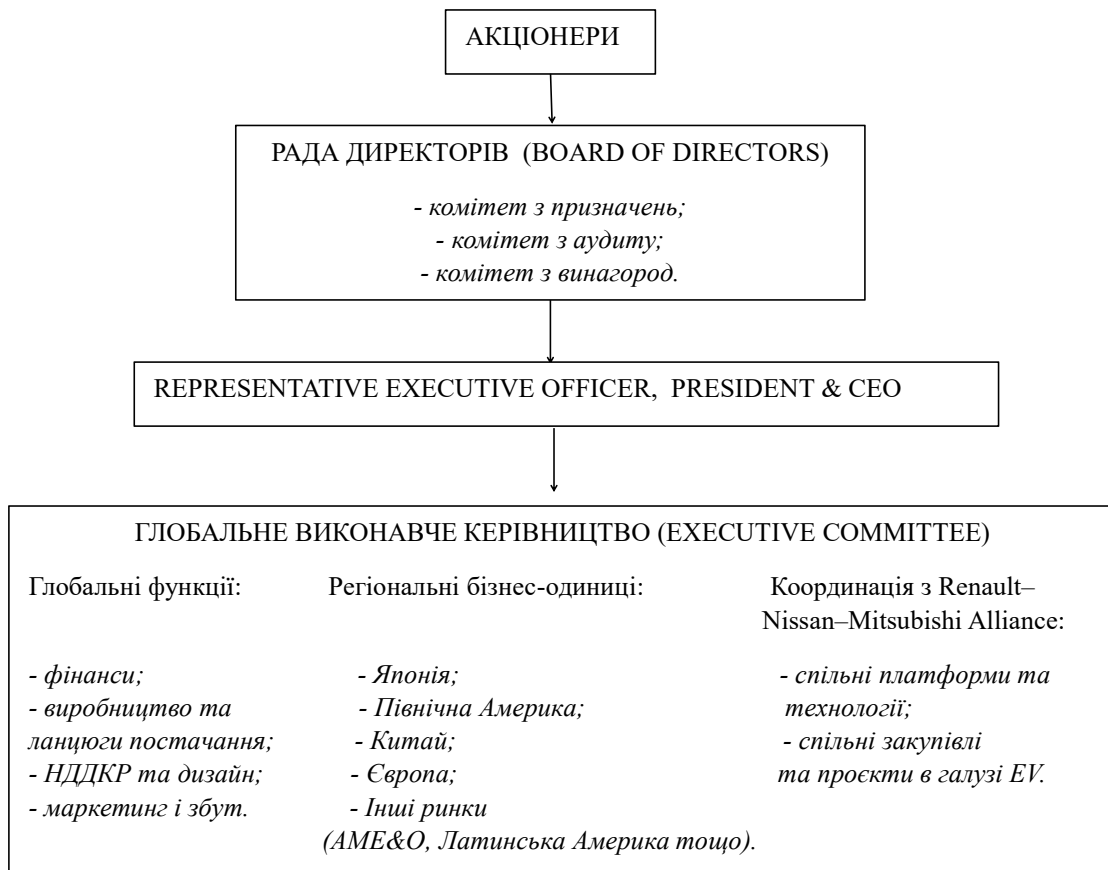


Рис. 2.1 Узагальнена схема організаційної структури управління корпорацією Nissan

Складено автором на основі [6; 10; 57; 58]

Узагальнюючи, можна зазначити, що корпорація Nissan пройшла складний шлях від національного виробника до глобальної транснаціональної компанії, яка поєднує значні масштаби діяльності, розгалужену мережу виробничих і дослідницьких потужностей та участь у стратегічному альянсі з іншими великими автовиробниками. Історія розвитку, сучасна організаційна структура та масштаби діяльності корпорації створюють основу для подальшого аналізу її фінансово-економічних показників і стратегічних рішень.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників та стратегії корпорації Nissan

Аналіз фінансово-економічних показників корпорації Nissan дає змогу оцінити, наскільки поточні результати діяльності відповідають задекларованим стратегічним орієнтирам, зокрема довгостроковій візії Nissan Ambition 2030 та середньостроковому плану The Arc. Для компанії, яка перебуває в умовах глибокої трансформації галузі (електрифікація, зміна конкурентного ландшафту, регуляторний тиск, нові технологічні виклики), фінансова динаміка є водночас індикатором ефективності вже реалізованих рішень і ресурсним обмеженням для подальших стратегічних кроків.

В офіційній консолідованій звітності за 2023 фінансовий рік (період квітень 2023 – березень 2024 рр.) зафіксовано відчутне поліпшення ключових фінансових показників порівняно з попереднім періодом. Чисті консолідовані продажі становили 12,686 трлн єн, що на 19,7 % більше, ніж у попередньому фінансовому році. Операційний прибуток досяг 568,7 млрд єн, продемонструвавши зростання більш як на 50 %, а операційна рентабельність становила 4,5 %. Чистий прибуток, що припадає на власників материнської компанії, зріс до 426,6 млрд єн, майже подвоївшись порівняно з попереднім роком [61].

Позитивна динаміка фінансових результатів у 2023 фінансовому році була зумовлена поєднанням факторів: зростанням глобального обсягу роздрібних продажів до 3,442 млн автомобілів (+4,1 %), підвищенням середнього доходу на одиницю продукції, а також дисциплінованим управлінням постійними витратами. Згідно зі звітом, особливо вагомий внесок у покращення показників забезпечили регіони поза Китаєм (Японія, Північна Америка, Європа та інші ринки), де сукупний приріст роздрібних продажів перевищив 17 %, тоді як у Китаї зафіксовано суттєве падіння обсягів реалізації (–24,1 %) і зниження ринкової частки [60].

Регіональна структура продажу в 2023 фінансовому році демонструвала неоднорідність: у Японії обсяг реалізації зріс на 6,5 % до 484 тис. автомобілів, у Північній Америці – на 23,3 % до 1,262 млн, у Європі – на 17,2 % до 361 тис., тоді як на інших ринках (Азія, Латинська Америка, Близький Схід, Африка) сукупне зростання сягнуло понад 14 %. Натомість Китай виявився проблемним сегментом: попри зростання загального обсягу ринку, позиції Nissan там послабилися, що проявилось у падінні роздрібних продажів на 24,1 % та зниженні ринкової частки в регіоні; у результаті глобальна частка компанії на ринку легкових автомобілів становила близько 4,1 % [60].

Важливою характеристикою 2023 фінансового року стало покращення показників ліквідності та структури балансу Nissan Motor Co., Ltd. Згідно з консолідованою фінансовою звітністю, компанія забезпечила позитивний грошовий потік від операційної діяльності в автомобільному сегменті, що дало змогу зміцнити грошову позицію та зменшити боргове навантаження. Чиста грошова позиція автомобільного бізнесу перевищила 1,5 трлн єн, а зростання активів і власного капіталу супроводжувалося підвищенням коефіцієнта власного капіталу до близько 30 %, що свідчить про поступове зміцнення фінансової стійкості компанії після попередніх кризових періодів [60].

Однак уже в 2024 фінансовому році ситуація кардинально змінилася. За підсумками періоду квітень 2024 – березень 2025 рр. консолідована виручка групи Nissan залишилася майже незмінною – на рівні близько 12,63 трлн єн (зниження приблизно на 0,4 % порівняно з попереднім роком), проте операційний прибуток скоротився до 69,8 млрд єн, а операційна рентабельність – до 0,6 %. Компанія зафіксувала значний чистий збиток, що припадає на власників материнської компанії, у розмірі приблизно 670,9 млрд єн, тоді як глобальний обсяг роздрібних продажів зменшився до 3,346 млн автомобілів (–2,8 % порівняно з попереднім роком) [62].

Погіршення показників 2024 фінансового року зумовлене поєднанням як операційних, так і зовнішніх чинників. Попри відносну стабільність виручки, прибутковість істотно постраждала через зниження обсягів роздрібних продажів на низці ринків і посилення цінової конкуренції, що обмежувало можливості підвищення цін. Додатковий тиск справили зростання витрат, пов'язаних з оновленням модельного ряду, дотриманням регуляторних вимог та переглядом інвестиційних програм, а також негативний вплив курсових коливань на співвідношення доходів і витрат у різних валютах. Сукупна дія цих факторів призвела до того, що навіть незначне скорочення виручки трансформувалося в різке падіння операційного прибутку й фіксацію значного чистого збитку в 2024 фінансовому році [63].

За регіональною структурою продажу у 2024 фінансовому році спостерігається подальша переорієнтація на Північну Америку за одночасного послаблення позицій у Китаї та зниження обсягів у Японії й Європі. Глобальні роздрібні продажі скоротилися з 3,442 до 3,346 млн автомобілів (–2,8 % порівняно з попереднім роком). При цьому зростання зафіксовано в Північній Америці (+3,3 % до 1,303 млн автомобілів), тоді як у Японії відбулося зниження на 4,8 % (до 461 тис.), у Європі – на 2,9 % (до 351 тис.), а в інших регіонах сукупні обсяги також дещо скоротилися (–1,2 % до 535 тис.). Найбільш проблемним сегментом залишався китайський ринок, де, попри зростання загального обсягу ринку, роздрібні продажі Nissan впали на 12,2 % (до 697 тис. автомобілів), а глобальна ринкова частка компанії зменшилася до 3,8 % [63].

Крім внутрішніх факторів, на фінансові результати Nissan останнім часом впливають і зовнішні шоки. Зокрема, посилення протекціоністських і тарифних обмежень на ринку США, де компанія традиційно має значну частку продажів, а також зростання конкуренції на глобальному ринку – насамперед з боку китайських автовиробників, які активно експортують як традиційні, так і електрифіковані моделі, – створюють додатковий тиск на

маржу та змушують компанію прискорювати структурні зміни. У контексті триваючих програм реструктуризації, скорочення надлишкових потужностей і часткового продажу активів та виробничих майданчиків компанія прагне мобілізувати ресурси для фінансування оновлення модельного ряду, розвитку електромобільності й цифрової трансформації, що відповідає загальним трендам адаптації світових автовиробників до зеленого протекціонізму та посилення конкуренції з боку Китаю [7].

Для узагальнення динаміки ключових фінансових показників доцільно представити їх у порівняльній формі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка основних фінансових показників корпорації Nissan
у 2022-2024 роках

Показник	2022 фін. рік*	2023 фін. рік	2024 фін. Рік
Чисті консолідовані продажі, трлн єн	10,60	12,69	12,63
Операційний прибуток, млрд єн	377,1	568,7	69,8
Операційна рентабельність, %	3,6–3,7	4,5	0,6
Чистий результат, млрд єн	≈222	426,6	–670,9
Глобальні роздрібні продажі, млн од.	≈3,3	3,44	3,35

Складено автором на основі [61; 62; 63]

Як видно з табл. 2.2, корпорація пройшла фазу помітного відновлення в 2023 фінансовому році, однак уже в 2024 фінансовому році зіткнулася з істотним погіршенням результатів. При збереженні близького рівня виручки компанія фактично втратила значну частину операційної рентабельності й перейшла до чистого збитку. Така динаміка свідчить про зростання чутливості прибутковості до змін у ринковому середовищі, посилення структурних дисбалансів і потребу в глибшому перегляді стратегічних пріоритетів.

Фінансові результати мають розглядатися в контексті довгострокової стратегії корпорації. У 2021 році Nissan презентувала візію Nissan Ambition 2030, яка визначає базові орієнтири розвитку компанії на десятирічну перспективу. Центральне місце в цій візії посідають електрифікація та досягнення вуглецевої нейтральності: компанія декларує намір до 2030 року вивести на ринок 27 нових електрифікованих моделей, зокрема 19 повністю електричних, забезпечивши частку електрифікованих автомобілів у глобальних продажах брендів Nissan та Infiniti на рівні близько 55 %, а до 2050 року – досягти вуглецевої нейтральності протягом усього життєвого циклу продукції та операцій [65].

Ambition 2030 поєднує кілька ключових блоків: прискорення електрифікації модельного ряду, розвиток технологій автономного керування та підключених сервісів, формування екосистеми мобільності, орієнтованої на сталість та інтеграцію з енергосистемою, а також підвищення ефективності виробництва й ланцюгів постачання. Згідно з сучасними дослідженнями світових трендів в автомобілебудуванні, саме ці напрями – електрифікація, автономізація, підключені автомобілі, цифровізація виробництва та ланцюгів створення вартості – визначають конкурентоспроможність глобальних автовиробників у довгостроковому періоді [65]. Відповідно, масштабні інвестиції Nissan у нові платформи, батарейні технології та цифрові сервіси можна розглядати як відображення загальносвітових тенденцій, що неминуче впливає на структуру витрат і прибутковість у коротко- та середньостроковому періодах [65].

З огляду на погіршення результатів 2024 фінансового року, Nissan деталізувала середньострокову стратегію, представивши бізнес-план The Arc, який розглядається як міст між поточним станом компанії та амбітними довгостроковими цілями Ambition 2030. План The Arc охоплює період 2024-2026 фінансових років і передбачає одночасне досягнення двох груп цілей: збільшення обсягів продажу та підвищення прибутковості (у т. ч. приріст глобальних продажів приблизно на 1 млн автомобілів та

досягнення операційної маржі понад 6 % до 2026 фінансового року) і підготовку до прискореного переходу до електрифікованих автомобілів. У межах цього плану Nissan декларує намір зберігати збалансовану структуру між традиційними ДВЗ і електрифікованими моделями, запустити до 2026 року 30 нових моделей (з них 16 електрифікованих), а також поступово знижувати собівартість електромобілів за рахунок уніфікованих платформ, сімейного підходу до розроблення моделей і нових виробничих технологій [64].

The Arc ґрунтується на регіонально диференційованому підході до розвитку бізнесу. Згідно з офіційними матеріалами Nissan, план передбачає реалізацію, коли для кожного кластера ринків формуються власні пріоритети продуктового портфеля та електрифікації [64]. Для Європи та ринків АМІЕО (Африка, Близький Схід, Індія, Європа, Океанія) акцент робиться на запуску нових електромобілів і гібридних моделей, а також зміцненні позицій у сегменті кросоверів і поступовому збільшенні частки електрифікованих продажів; у межах плану очікується внесок регіону на рівні близько 300 тис. додаткових автомобілів у глобальний приріст обсягів.

Для зрілих ринків, насамперед Північної Америки, The Arc орієнтований на підвищення маржинальності за рахунок оновлення ключових моделей і підвищення якості продажів, тоді як для Китаю передбачається перегляд модельного ряду, посилення кооперації з локальними партнерами й фокусування на сегментах, де компанія може зберегти конкурентоспроможність [64]. Загалом план The Arc позиціонується як інструмент переходу від орієнтації на обсяг до моделі якісного зростання, у якій ключового значення набуває не лише збільшення продажів, а й структурне покращення рентабельності [64].

Важливим елементом реалізації середньострокової стратегії виступає програма структурної трансформації, яка включає оптимізацію виробничих потужностей, скорочення надлишкових майданчиків, перегляд модельного ряду та зменшення номенклатури платформ і компонентів. Згідно з

науковими дослідженнями сучасних трансформацій у світовій автомобільній промисловості, подібні заходи – концентрація виробництва на ключових майданчиках, уніфікація платформ, модульність компонентів та скорочення зайвої продуктово-модельної складності – розглядаються як необхідна умова зниження витрат і підвищення ефективності використання ресурсів глобальних автовиробників [7]. За рахунок цього Nissan прагне скоротити витрати, підвищити завантаженість діючих потужностей і вивільнити ресурси для інвестицій у нові технології. Паралельно компанія посилює співпрацю з партнерами в межах альянсу та поза ним, зокрема у сфері спільної розробки батарей, платформ і систем автономного керування, що відповідає загальносвітній тенденції до розширення стратегічних альянсів і кооперацій у сегменті електромобільності [7].

Стратегічні пріоритети Nissan у фінансово-економічній площині можна узагальнити у вигляді схеми, що пов'язує довгострокові й середньострокові цілі з основними напрямками дій (рис. 2.2).



Рис. 2.2 Взаємозв'язок фінансових цілей та стратегічних пріоритетів корпорації Nissan

Складено автором на основі [64; 65]

Схема відображає, що фінансово-економічні результати Nissan у короткостроковому періоді важко розглядати поза контекстом масштабної трансформації бізнес-моделі. Поліпшення показників у 2023 фінансовому році можна трактувати як завершення фази відновлення після кризового періоду попередніх років, тоді як погіршення 2024 фінансового року свідчить про зростання вартості адаптації до нових ринкових умов, зокрема у зв'язку з перерозподілом попиту в бік електромобілів, посиленням конкуренції та необхідністю одночасно інвестувати в інновації й скорочувати застарілі активи.

У цілому аналіз фінансово-економічних показників та стратегії корпорації Nissan дає підстави стверджувати, що компанія перебуває на етапі складного переходу від моделі з орієнтацією на обсяги до моделі збалансованого, якісного зростання, де прибутковість, ефективність використання капіталу та стійкість стають не менш важливими, ніж ринкова частка. Наявні фінансові результати демонструють як потенціал для відновлення (на прикладі 2023 фінансового року), так і масштаб викликів (приклад 2024 фінансового року), з якими пов'язана реалізація Ambition 2030 і The Arc. Подальший аналіз конкурентного середовища й позицій Nissan на світовому ринку дозволить оцінити, наскільки обрана стратегія відповідає зовнішнім умовам і чи має компанія достатній стратегічний потенціал для досягнення заявлених цілей.

2.3. Дослідження конкурентного середовища та позиції корпорації Nissan на світовому ринку

Конкурентне середовище глобального автомобільного ринку характеризується високою насиченістю, значною концентрацією виробництва в руках обмеженого кола транснаціональних корпорацій, а також глибокою технологічною трансформацією, пов'язаною з електрифікацією та цифровізацією транспортних засобів [7; 14]. У таких

умовах позиція Nissan визначається не лише обсягами продажу та часткою ринку, а й здатністю адаптуватися до нових правил гри, конкуруючи одночасно з традиційними автогігантами, спеціалізованими виробниками електромобілів і новими китайськими гравцями. З одного боку, компанія входить до групи найбільших світових автовиробників, з іншого – змушена захищати свої позиції в умовах посилення конкурентного тиску в ключових регіонах і сегментах, де особливо швидко розвиваються електрифіковані та підключені автомобілі.

За даними міжнародних оглядів, у 2023 році глобальні продажі Nissan становили близько 3,37 млн транспортних засобів. Це дозволяє віднести компанію до групи провідних світових автовиробників, хоча вона поступається найбільшим глобальним лідерам і перебуває в щільному конкурентному поясі поруч із іншими великими масовими брендами. Для порівняння, Honda у 2023 році реалізувала близько 3,98 млн автомобілів, тоді як показники Nissan були нижчими, що підкреслює інтенсивність конкуренції навіть серед традиційних японських гравців глобального ринку.

У 2024 календарному році глобальні продажі Nissan залишилися практично на рівні попереднього року й становили 3,348,687 автомобілів (–0,8 % порівняно з 2023 роком), що свідчить про стагнацію з незначним низхідним трендом на тлі зростання окремих конкурентів. Найбільшими ринками для компанії залишалися США (924,008 тис.), Китай (696,631 тис.) та Японія (475,379 тис.), тоді як Європа забезпечувала помірну, але важливу для підтримання присутності в сегменті кросоверів частку продажів (354,937 тис.) [68].

Для зіставлення позиції Nissan із провідними світовими автоконцернами доцільно узагальнити інформацію про обсяги реалізації та орієнтовну частку ринку в табл. 2.3.

Позиція корпорації Nissan серед провідних автовиробників світу
(2023-2024 рр.)

Група / бренд	Країна базування	Продаж, 2023 р., млн од.	Продаж, 2024 р., млн од. (орієнтовно)	Орієнтовна глобальна частка ринку, %	Характеристика позиції
Toyota Motor	Японія	10,31	>10	10–11	Світовий лідер за обсягами, широка географія та модельний ряд [60]
Volkswagen Group	Німеччина	9,24	≈9,5	9–10	Сильні позиції в Європі та Китаї, активна електрифікація
Hyundai Motor Group	Південна Корея	7,30	≈7,4	7–8	Глобальний гравець із сильними брендами Hyundai та Kia [58]
Stellantis	ЄС / Нідерланди	6,39	≈6,5	6–7	Об'єднання кількох європейських та американських брендів
General Motors	США	6,19	≈6,2	6–7	Сильні позиції в Північній Америці та Китаї
Honda	Японія	4,19	≈4,0	4–5	Потужний конкурент у масовому та SUV-сегменті
BYD (легкові авто)	Китай	≈3,0	3,8–4,0 (EV+PHEV)	4–5 (в EV-сегменті значно більше)	Найдинамічніший гравець у сфері електромобілів [61]
Nissan	Японія	3,37	3,35	3–4	Глобальний гравець другого ешелону з диверсифікованою присутністю [57; 58; 78]

Складено автором на основі [57; 58; 59; 60; 61; 78]

З наведених даних видно, що Nissan посідає проміжне місце між найбільшими світовими групами та динамічними новими лідерами, насамперед китайськими виробниками й спеціалізованими виробниками електромобілів. Компанія входить до групи глобальних автовиробників другого ешелону: за обсягами продажу істотно поступається Toyota чи Volkswagen, але зберігає помітну частку ринку й виконує роль одного з ключових гравців у масовому сегменті.

Структура конкурентного поля для Nissan складається з кількох основних груп суперників:

1. Традиційні глобальні автоконцерни (Toyota, Volkswagen, Hyundai–Kia, Stellantis, GM, Ford, Honda), які конкурують із компанією в масових сегментах, кросоверах і легких комерційних автомобілях.

2. Дедалі вагомішу роль відіграють динамічні китайські виробники (BYD, Geely, Changan, SAIC та ін.), які поєднують агресивну цінову політику з масштабним розвитком електрифікованих моделей і нарощуванням експортної присутності.

3. На конкурентну архітектуру впливають спеціалізовані виробники електромобілів (насамперед Tesla та нові китайські EV-бренди), які формують нові споживчі стандарти й технологічні орієнтири. Нарешті, у кросоверному та електрифікованому сегментах середнього й вищого класу Nissan частково перетинається з регіональними та преміальними брендами (BMW, Mercedes-Benz, Volvo тощо). Така багат шарова структура конкуренції відображає загальні тенденції світового ринку легкових автомобілів: високу насиченість, загострення суперництва між провідними ТНК, вплив електрифікації та зростання ролі китайських автовиробників у глобальному балансі сил [33; 34].

Традиційні глобальні автогіганти є для Nissan найбільш прямими конкурентами, оскільки мають порівняний рівень диверсифікації модельного ряду та широку географію присутності. У сучасних

дослідженнях зазначається, що ядро світового автомобільного ринку формують кілька найбільших транснаціональних груп, серед яких ключовими є Toyota Motor Corporation, Volkswagen Group і Stellantis, що мають суттєвий вплив на загальну конкурентну ситуацію галузі [12]. У такому середовищі Toyota і Volkswagen не лише істотно перевищують Nissan за масштабами, але й демонструють стабільні позиції в гібридному та електрифікованому сегментах і високий рівень виробничої ефективності, тоді як Hyundai–Kia прискорено зміцнюють конкурентоспроможність у кросоверному та EV-напрямах. Відповідно, Nissan змушена поєднувати стратегії диференціації (дизайн, надійність, інноваційні рішення в електрифікації) з точковою ціною конкурентоспроможністю, що узгоджується з висновками українських досліджень щодо загострення конкуренції між провідними ТНК у період технологічної трансформації світового авторинку [14].

Окремий блок конкурентів для Nissan становлять китайські автовиробники. За останні роки вони суттєво посилили позиції на світовому автомобільному ринку, причому їхня конкурентна перевага базується на поєднанні масштабного виробництва, активної державної підтримки технологічного оновлення, прискореного розвитку електрифікованого сегмента та нарощування експортної експансії [34]. Лідерство окремих компаній, насамперед BYD, у сегменті електромобілів і гібридів стало одним із чинників переформатування глобального конкурентного поля. Паралельно китайські виробники збільшують експорт і традиційних моделей до регіонів із нижчим рівнем розвитку зарядної інфраструктури, що посилює ціновий і продуктовий тиск на традиційні бренди. У результаті активізація китайських гравців створює відчутні виклики для Nissan, особливо на ринках і в сегментах, де ціна та технологічна комплектація є ключовими критеріями вибору.

У сегменті електромобільності Nissan має суперечливу позицію. З одного боку, компанія була одним із піонерів масового ринку

електромобілів завдяки моделі Leaf, а сукупні світові продажі електромобілів Nissan перевищили 1 млн одиниць у 2023 році; при цьому на Leaf припадало понад 650 тис. проданих авто з моменту запуску моделі. З іншого боку, на тлі стрімкого зростання глобального ринку електромобілів ця цифра виглядає помірною порівняно з лідерами. За оцінками TrendForce, у 2023 році Tesla утримувала 19,9 % світового ринку BEV, тоді як BYD наблизилася до лідера з часткою понад 17 %. Водночас якщо розглядати сукупні продажі BEV+PHEV, саме BYD у 2023 році була лідером за загальними поставками електрифікованих авто, тоді як Tesla зберігала першість у чистому BEV-сегменті.

Регіональні тенденції також демонструють неоднозначність позиції Nissan. На розвинених ринках із високими темпами електрифікації – у Європейському Союзі, Великій Британії, Норвегії – конкуренція з боку китайських брендів, Tesla та традиційних європейських виробників посилюється, а показники використання електрифікованих платформ у пулі Nissan в окремі періоди залишаються нижчими за середньоринкові. Загалом наукові дослідження, що узагальнюють європейський досвід 2018–2024 років, підтверджують стійку тенденцію до розширення ринкової частки BEV у країнах Європи під впливом державних стимулів і розвитку інфраструктури, що посилює конкурентний тиск на традиційні бренди в сегменті електрифікованих моделей [16]. Водночас за офіційними даними, у 2024 році частка батарейних електромобілів у нових реєстраціях у ЄС становила 13,6 %, а за підсумками січня-жовтня 2025 року зросла до 16,4 %, тобто вже перевищила 15 % у поточній динаміці 2025 року.

Водночас компанія зберігає сильні позиції в окремих національних сегментах. Прикладом може слугувати ринок Великої Британії, де моделі Qashqai та Juke входили до переліку найпопулярніших автомобілів у 2024 році, а сумарні продажі Nissan у країні перевищили 100 тис. автомобілів, забезпечивши помітне зростання ринкової частки [76]. Такі локальні лідерські позиції свідчать про конкурентоспроможність окремих моделей

та успішну комбінацію дизайну, ціни й споживчих характеристик, але не компенсують загальних структурних викликів на глобальному рівні.

На ринку США позиції Nissan залишаються значущими в масовому сегменті, проте в EV-сегменті компанія поки що не належить до лідерів. Навіть з урахуванням зростання продажів Leaf та Ariya в 2024 році, загальні річні поставки електромобілів Nissan у США вимірювалися десятками тисяч: Leaf – 11 226 одиниць, Ariya – 19 798 одиниць (разом близько 31 тис. електромобілів за 2024 рік) [39]. На цьому тлі провідні EV-бренди забезпечують у США продажі на рівні сотень тисяч автомобілів на рік. Таким чином, незважаючи на певне відродження EV-напрямку в Північній Америці, масштаб цього бізнесу все ще недостатній, щоб істотно змінити глобальне конкурентне становище компанії.

Позиції Nissan на китайському ринку, який є ключовим драйвером зростання для світового автомобільного сектору, останніми роками послаблюються. Зниження обсягів продажу на тлі агресивної експансії локальних брендів, перерозподілу попиту на користь електромобілів та зміни ролі спільних підприємств призвело до суттєвого зменшення ринкової частки й зниження прибутковості спільних проєктів [34]. Перехід Китаю до прискореної електрифікації й активна державна підтримка технологічного оновлення, у поєднанні з масштабом і ціновими перевагами китайських виробників, підсилили конкурентний тиск на іноземні бренди, включно з Nissan, що стало одним із чинників перегляду глобальної стратегії корпорації [5].

Якщо оцінювати конкурентне середовище Nissan крізь призму моделі «п'яти сил» М. Портера, інтенсивність суперництва в галузі можна характеризувати як дуже високу: ринок насичений великими гравцями з порівняними ресурсами, диференціація продукту обмежена, а темпи зростання в традиційних сегментах сповільнюються. Сила покупців зростає через прозорість цін, поширення онлайн-каналів продажу й наявність численних альтернатив [30]. Загроза товарів-замінників

посилюється не лише за рахунок конкуруючих брендів, а й унаслідок розвитку нових моделей мобільності (каршеринг, транспорт як сервіс) [28].

Водночас у Nissan зберігається певний простір для маневру завдяки участі в альянсах, наявності власних EV-розробок і можливості переорієнтації на сегменти з вищою доданою вартістю.

Сукупність перелічених чинників і конкурентних сил формує для Nissan специфічне «конкурентне поле», яке можна схематично подати у вигляді позиціонування основних груп гравців за двома ключовими вимірами: масштаб глобальної присутності та технологічна (насамперед електромобільна) інтенсивність (рис. 2.3).

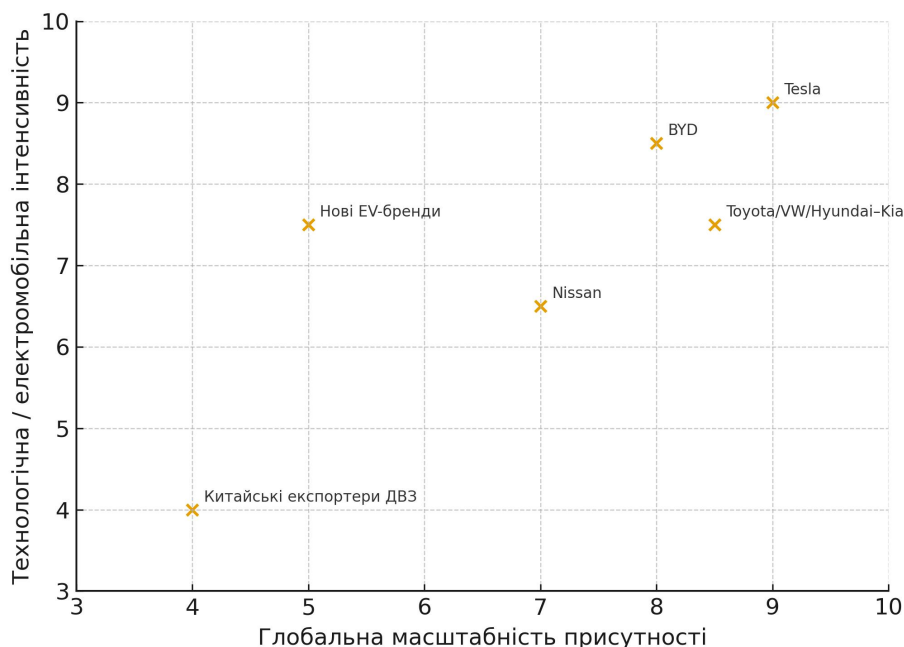


Рис. 2.3. Схематичне конкурентне поле корпорації Nissan на глобальному автомобільному ринку

Складено автором на основі [12, 14, 34]

Схема відображає проміжне положення Nissan між класичними глобальними автогігантами, які мають більший масштаб і, як правило, більш системну стратегію електрифікації, та новими високотехнологічними лідерами ринку електромобілів. У порівнянні з китайськими виробниками, що агресивно нарощують експорт, Nissan має

сильнішу глобальну впізнаваність бренду й більш усталену дилерську й сервісну мережу, однак поступається їм за темпами зростання на ринках, де ціновий фактор і швидкість виходу нових моделей відіграють ключову роль.

Загалом конкурентне середовище, у якому діє корпорація Nissan, можна охарактеризувати як таке, що швидко змінюється й дедалі більше фокусується на електрифікації, цифровізації та стійкості. Позиція компанії визначається поєднанням достатньо значних глобальних масштабів, участі в альянсах і наявності власних технологічних напрацювань у сфері електромобілів з низкою викликів: послабленням позицій у Китаї, жорсткою конкуренцією в Європі, необхідністю доганяти лідерів у EV-сегменті та потребою одночасно оптимізувати витрати й інвестувати в інновації. Подальший аналіз у третьому розділі буде спрямований на оцінку того, наскільки поточна стратегія Nissan відповідає цим викликам і які напрями вдосконалення можуть посилити конкурентні позиції корпорації на глобальному ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності корпорації Nissan на міжнародному ринку з акцентом на історико-організаційні передумови її глобального розвитку, актуальні фінансово-економічні результати та особливості конкурентного середовища. Логіка розгляду побудована таким чином, щоб поєднати еволюцію компанії як міжнародного гравця з оцінкою її поточного стану та позицій у світовій автомобільній індустрії, яка переживає одну з найглибших трансформацій за останні десятиліття.

Загальна характеристика Nissan засвідчила, що компанія має довготривалу історію формування конкурентних переваг, починаючи з перетворення національного виробника на транснаціональну корпорацію з

розгалуженою мережею виробництва, НДДКР та збуту. Етапи розвитку Nissan чітко демонструють закономірність, притаманну великим міжнародним компаніям автомобільної галузі: поєднання внутрішньої індустріальної бази країни походження зі стратегічною експансією на зовнішні ринки, нарощуванням виробничої присутності за кордоном і подальшим посиленням інноваційної інфраструктури. Історичні віхи, пов'язані з післявоєнною модернізацією, ранньою міжнародною експансією під брендом Datsun та розгортанням підприємств у США та Європі, заклали основу сучасної глобальної архітектури корпорації, в якій виробничі та інженерні рішення дедалі більше визначаються не лише національними, а регіонально-ринковими та міжнародними факторами.

Окремого значення набув період кінця 1990-х років, коли Nissan зіткнулася з кризою конкурентоспроможності та ефективності, що проявилось у зниженні частки ринку, низькому завантаженні потужностей і зростанні боргового навантаження. Саме тоді стратегічний альянс із Renault став не тактичним рішенням, а необхідним інструментом структурного перезапуску, який дозволив перейти до нової моделі міжнародного розвитку через спільне використання платформ, технологій і систем закупівель, уніфікацію виробничих підходів і підвищення дисципліни витрат. Це підтверджує, що для міжнародних корпорацій у висококонкурентних галузях партнерства й альянси є не лише додатковим джерелом синергії, а й механізмом відновлення стратегічної стійкості у кризових фазах циклу розвитку.

Аналіз сучасної організаційної структури Nissan показав, що компанія зберігає риси класичної транснаціональної моделі управління, де поєднуються централізований стратегічний контроль і децентралізоване регіональне управління. Наявність комітетної структури ради директорів, орієнтація на підвищення прозорості та підзвітності, а також акцент на оптимізації глобальної мережі підприємств відповідають загальним тенденціям реформування корпоративного управління в міжнародних

компаніях після періодів криз організаційної довіри. Виробнича та інноваційна інфраструктура Nissan, збережена у різних макрорегіонах, створює основу для гнучкості у розміщенні потужностей, адаптації продуктів і технологій до локальних вимог і водночас дає змогу реалізовувати ефект масштабу в межах глобальних платформ.

Визначені масштаби діяльності корпорації підтверджують її належність до провідного сегмента світових автовиробників. Показники зайнятості, структура глобальних продажів і частка ринку свідчать про значний потенціал міжнародної присутності компанії, однак нерівномірність регіонального розподілу результатів підкреслює залежність Nissan від динаміки окремих ринків, передусім Північної Америки та Китаю. Така конфігурація є типовою для глобальних виробників, але в умовах посилення конкуренції може підвищувати ризики, якщо компанія не має достатньо сильного та оновленого продуктового портфеля в проблемних регіонах.

Фінансово-економічний аналіз у межах підпункту 2.2 продемонстрував неоднозначний характер поточного етапу розвитку Nissan. З одного боку, результати 2023 фінансового року засвідчили можливість відновлення прибутковості за умови контролю витрат, підвищення якості продажів та раціоналізації бізнес-портфеля, що дозволило компанії наростити операційний прибуток і суттєво поліпшити загальну фінансову динаміку. З іншого боку, різке погіршення підсумків 2024 фінансового року виявило структурну вразливість бізнес-моделі Nissan у період одночасного зростання конкуренції, активних інвестицій у технологічне оновлення та необхідності перегляду географії і продуктивності виробничих активів. Той факт, що при відносній стабільності виручки компанія перейшла до суттєвого зниження операційної маржі й зафіксувала чистий збиток, свідчить про високу чутливість фінансового результату до зміни ринкових умов і внутрішніх витратних параметрів, а також про потребу в глибокому стратегічному переформатуванні.

У цьому контексті стратегічні документи, розглянуті в розділі, виступають спробою системно узгодити короткострокові фінансові реалії з довгостроковими технологічними завданнями. Візія Nissan Ambition 2030 формує рамку розвитку на десятирічну перспективу, орієнтуючи компанію на масштабну електрифікацію, збільшення частки електрифікованих моделей і рух до вуглецевої нейтральності. Однак реалізація такої візії потребує значних ресурсів і технологічної дисципліни, що завжди створює напругу між інвестиційними потребами майбутнього та необхідністю підтримувати прибутковість у теперішньому. Саме тому середньостроковий план The Arc можна розглядати як інструмент перехідного мосту, спрямований на підвищення маржинальності, збалансоване оновлення модельного портфеля та формування операційної спроможності до більш агресивного EV-розгортання у наступні періоди.

Важливим висновком аналізу стратегічних орієнтирів Nissan є те, що компанія свідомо намагається перейти від моделі акценту на обсягах до моделі якісного зростання. Реструктуризаційні ініціативи, пов'язані зі скороченням надлишкових потужностей, зменшенням кількості платформ і підвищенням ефективності глобального виробничого портфеля, відображають прагнення відповісти на фундаментальні зміни у галузі, де технологічна складність і швидкість інновацій набувають більшої ваги, ніж просто масштаб. У межах новішого плану відновлення, орієнтованого на істотне скорочення витрат і концентрацію ресурсів на ключових ринках, простежується чітка логіка фінансової мобілізації для технологічного прориву, без якого реалізація Ambition 2030 залишатиметься декларативною.

Дослідження конкурентного середовища та позиції Nissan на світовому ринку у підпункті 2.3 доповнило фінансовий аналіз важливим зовнішнім виміром. Глобальний автомобільний ринок сьогодні є ареною надзвичайно інтенсивного суперництва, де традиційні транснаціональні гравці змушені одночасно конкурувати між собою та протистояти швидко

зростаючим китайським виробникам і спеціалізованим лідерам електромобільного сегмента. Для Nissan це означає необхідність утримувати позиції в класичних масових сегментах, не втрачаючи темпу в нових технологічних нішах, де формується майбутня структура попиту.

Зіставлення глобальних продажів і частки ринку дозволило визначити Nissan як великого міжнародного виробника, який, однак, розміщується в умовному другому ешелоні світових лідерів. Компанія зберігає значний масштаб та присутність на ключових ринках, проте демонструє обмежені темпи зростання на фоні конкурентів, які або мають глибший продуктовий портфель, або демонструють вищу інноваційну динаміку в EV-сегменті. На рівні загальної архітектури конкуренції це позиціонує Nissan між класичними автогігантами, які системно модернізують модельні лінійки, та новими технологічними лідерами, для яких електромобільність є базовою бізнес-логікою.

Найбільш критичним викликом для Nissan, що чітко проявився в розділі, є зміна балансу сил на китайському ринку та загалом посилення ролі китайських виробників у глобальному масштабі. Динаміка продажів у Китаї, посилення конкуренції з боку локальних брендів і перерозподіл попиту на користь електрифікованих моделей зумовлюють погіршення позицій Nissan у країні, яка є одним із ключових світових центрів попиту та інновацій у сфері електромобілів. Втрата темпу на цьому ринку не лише знижує поточні фінансові показники, а й впливає на довгострокову технологічну конкурентоспроможність, оскільки саме китайський ринок дедалі більше задає швидкість масштабування EV-рішень у світі.

Паралельно було зафіксовано, що на зрілих ринках Nissan має сильні локальні позиції у низці масових і кросоверних моделей, зокрема на окремих європейських ринках. Це свідчить про здатність компанії формувати стійку ціннісну пропозицію в популярних сегментах, але водночас не нівелює загальної потреби в технологічному оновленні, оскільки в Європі темпи зростання частки електромобілів та регуляторні

обмеження підсилюють ризики для брендів із повільнішою електрифікацією.

Американський ринок, як і в попередні десятиліття, залишається ключовим джерелом обсягів продажу для Nissan, проте конкурентний тиск у сегменті електромобілів тут також зростає. Показники продажів Leaf та Ariya у США демонструють наявність технологічної основи та попиту, але масштаб цього напряму поки що недостатній для формування домінуючої позиції або значущого впливу на загальний глобальний баланс продажів. Це підкреслює, що Nissan потребує прискорення темпів оновлення EV-портфеля та більш агресивного масштабування технологічних платформ у країнах, де формується основний попит на електрифікований транспорт.

Таким чином, результати другого розділу дозволяють зробити узагальнюючий висновок про те, що Nissan перебуває на етапі стратегічного переходу, у якому історично сформовані конкурентні переваги й глобальна інфраструктура мають бути переосмислені під впливом нових технологічних і ринкових реалій. Компанія має всі характерні риси великої міжнародної корпорації: масштаб присутності, диверсифіковані виробничі й дослідницькі мережі, участь у стратегічному альянсі та достатньо сильний бренд у масовому сегменті. Водночас фінансова нестабільність останнього періоду та посилення конкуренції в ключових регіонах свідчать про те, що стратегічна стійкість Nissan у середньостроковій перспективі залежатиме від здатності одночасно вирішити три взаємопов'язані завдання: відновити операційну ефективність, забезпечити конкурентоспроможність електрифікованого портфеля та адаптувати глобальну виробничу архітектуру до нових географічних і технологічних центрів попиту.

Логіка викладеного аналізу підводить до необхідності переходу від опису поточного стану до формування прикладних висновків і пропозицій, які можуть зміцнити позиції Nissan на глобальному ринку. Саме тому у третьому розділі доцільно зосередитися на перспективних напрямках

розвитку компанії, оцінці потенційних стратегічних альтернатив у контексті електрифікації, цифрової трансформації та ринкової перебудови, а також на формуванні рекомендацій щодо вдосконалення міжнародної стратегії Nissan з урахуванням сучасних глобальних тенденцій і специфіки її конкурентного поля.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ NISSAN

3.1. Перспективи розвитку корпорації Nissan на глобальному ринку

Перспективи розвитку корпорації Nissan на глобальному ринку доцільно розглядати в межах ширшої трансформації світової автомобільної індустрії, де конкурентні переваги дедалі більше визначаються швидкістю технологічних змін, здатністю до масштабної перебудови ланцюгів створення вартості та узгодженням бізнес-моделей із новими регуляторними й соціальними очікуваннями. Автомобільна промисловість входить у фазу, коли традиційна логіка конкуренції на основі удосконалення ДВЗ та зниження виробничих витрат поступово поступається місцем конкуренції платформ, батарейних технологій, програмного забезпечення та екосистеми сервісів мобільності. У таких умовах глобальні перспективи Nissan залежать не лише від здатності підтримувати операційну стійкість у короткостроковому періоді, а й від того, наскільки компанія зможе трансформувати власні технологічні, організаційні та ринкові пріоритети відповідно до нового циклу розвитку галузі [69].

Одним із найпотужніших драйверів зміни конкурентного середовища залишається електрифікація. Світовий ринок електромобілів переходить від фази раннього зростання до фази структурного закріплення, коли електромобільність стає не додатковим сегментом, а домінантним напрямом інновацій та інвестицій. Відповідно до оцінок Міжнародного енергетичного агентства, прискорення експорту електромобілів із Китаю та зростання глобальної конкуренції в EV-сегменті формує новий тиск на традиційних виробників, які змушені одночасно знижувати собівартість електрифікованих моделей і нарощувати темп оновлення продуктивних

лінійок. Зокрема, частка китайських OEM у експорті електромобілів із Китаю продовжує зростати, що свідчить про розширення їх індустріального масштабу та глобальних амбіцій.

Для Nissan цей контекст є подвійним викликом. З одного боку, компанія зберігає статус одного з піонерів масової електромобільності завдяки ранньому запуску Nissan Leaf і подальшому розвитку електрифікованих рішень. З іншого боку, темпи комерціалізації нових EV-платформ і масштаби продажів не можуть розглядатися як достатні для автоматичного збереження лідерських позицій у новому циклі конкуренції. Ринкова пам'ять про технологічну першість у 2010-х роках уже не гарантує успіху в 2025–2030 роках, коли ключовими факторами конкурентоспроможності стають власні батареїні ланцюги, модульні архітектури, програмна інтеграція та швидкість локалізації виробництва на різних ринках [7; 9].

Довгострокова візія Nissan Ambition 2030 задає рамку для оцінки цих перспектив. У межах цього стратегічного орієнтира компанія визначила електрифікацію, автономізацію, розвиток інноваційних батареїних технологій та формування більш стійкої екосистеми мобільності як ключові напрями до 2030 року. Заявлені орієнтири щодо запуску нових електрифікованих моделей і розширення частки електрифікованих продажів свідчать про прагнення компанії не лише адаптуватися до галузевих змін, а й утвердитися в новій архітектурі світового авторинку [65]. Разом із тим сама наявність амбітної візії не знімає питання про ресурсні, технологічні та організаційні механізми її реалізації, що вимагає прив'язки довгострокових цілей до конкретних програм ефективності, оптимізації витрат і перегляду продуктових пріоритетів.

Середньострокова логіка таких кроків деталізується в бізнес-плані The Arc, що позиціонується як стратегічний міст між поточними проблемами прибутковості та довгостроковими цілями Ambition 2030. Важливість The Arc для оцінки перспектив Nissan полягає в тому, що план

формулює прагнення перейти до моделі якісного зростання на основі поєднання оновлення модельного ряду, регіональної диференціації продуктового портфеля, використання синергії в межах альянсу та поступового зниження собівартості електрифікованих моделей [46]. Цей підхід підтверджує, що майбутнє Nissan визначатиметься не стільки загальною присутністю в EV-порядку денному, скільки здатністю зробити електрифікацію економічно стійкою та операційно масштабованою.

Оцінюючи перспективи розвитку корпорації, важливо врахувати, що електрифікація супроводжується паралельною трансформацією глобальних ланцюгів створення вартості. Перехід до EV змінює структуру географічної спеціалізації, розподіл доданої вартості та роль традиційних постачальників. Дослідження змін у глобальних виробничих мережах автопрому показують, що ключовою точкою конкуренції стає контроль критичних технологій і матеріалів, зокрема у сфері батарей, силової електроніки та програмної інтеграції компонентів. Для традиційних OEM це означає необхідність нових типів партнерств, інвестиційних коаліцій і глибшої вертикальної координації [65].

Саме тому перспективи Nissan не можуть оцінюватися поза питанням батарейної стратегії. Глобальний попит на літій-іонні батареї та розвиток інноваційних технологій, включно з твердотільними рішеннями, формує як можливості для диференціації, так і ризики залежності від обмеженого пулу постачальників і країн-лідерів у переробці критичних матеріалів. Галузеві огляди підкреслюють, що конкурентоспроможність у EV-сегменті дедалі більше залежить від довгострокових контрактів на сировину, спільних підприємств із виробниками елементів батарей і локалізації виробництва заради відповідності економічним та регуляторним вимогам ключових ринків [9]. Це створює для Nissan необхідність не лише технологічного оновлення, а й формування більш стійкої інфраструктури постачання та виробництва.

Додатковим параметром перспектив є позиція компанії в конкурентних оцінках готовності до електрифікації. У 2024 році ICST зафіксував покращення показників Nissan у рейтингу глобальних автовиробників щодо переходу до Zero-Emission Vehicles порівняно з попереднім роком. Водночас загальна позиція компанії залишається проміжною між найбільш системними «традиційними» лідерами трансформації та новими високодинамічними гравцями, насамперед китайськими виробниками електромобілів.

Така оцінка підкреслює, що потенціал для нарощування конкурентоспроможності існує, але він вимагає прискорення практичної реалізації стратегічних намірів і більшої концентрації ресурсів на технологічних платформах наступного покоління.

Перспективи Nissan також істотно відрізняються за регіонами. Північна Америка залишається ключовою зоною формування прибутковості та одним з основних ринків, де компанія може розвивати кросоверний і електрифікований портфель, спираючись на масштаби дилерської мережі та імідж масового бренду. Для забезпечення стабільної позиції в цьому регіоні важливими стають оновлення модельного ряду, підвищення технологічної привабливості електрифікованих продуктів і можливе розширення локалізованого виробництва та ланцюгів постачання відповідно до промислової політики США [9; 64]. Саме американський ринок у середньостроковій перспективі може виконувати роль фінансового «якоря» для інвестицій у довгострокові інновації.

Європейський регіон формує інший тип перспектив. Тут ключовим чинником виступає регуляторна й споживча швидкість електрифікації, що обмежує можливості довготривалого утримання ринкових позицій у моделях із традиційними силовими установками. У контексті європейських екологічних стандартів і жорсткої конкуренції з боку як європейських, так і китайських виробників, Nissan потребує портфеля, здатного поєднати конкурентну вартість володіння, інноваційні опції та чітку «зелено-

цифрову» ідентичність бренду [7; 69]. З огляду на популярність окремих кросоверних моделей Nissan у Європі, перспективним може бути масштабування електрифікованих версій саме в цьому сегменті як найбільш комерційно стійкому для марки.

Найскладнішим напрямом перспективного розвитку залишається Китай. Перерозподіл попиту на користь локальних брендів, високі темпи інновацій у китайському EV-сегменті та агресивна цінова конкуренція суттєво знижують можливості іноземних виробників діяти за традиційними моделями присутності. Аналітичні огляди розвитку китайського EV-сектору підкреслюють, що саме Європа та інші зовнішні ринки поступово стають для китайських виробників ключовими зонами експансії, тоді як внутрішній ринок характеризується жорсткою конкуренцією та прискореною технологічною еволюцією.

Для Nissan це означає, що відновлення позицій у Китаї вимагатиме глибшого перегляду продуктової політики, активнішого залучення локальних інноваційних екосистем і, ймовірно, інституційного переформатування партнерських механізмів у межах спільних підприємств.

Водночас перспективи компанії не зводяться лише до географії продажів. Важливим стратегічним ресурсом Nissan залишається участь у Renault–Nissan–Mitsubishi Alliance, який відкриває можливості спільного використання платформ, технологій і інвестиційних ризиків. В умовах, коли вартість розробки нових EV-архітектур та програмних систем стрімко зростає, альянс може залишатися ключовим інструментом підвищення капітальної та інноваційної ефективності. Потенціал таких синергій особливо важливий для прискорення переходу до сімейних платформ, уніфікації компонентів та оптимізації глобальної виробничої мережі, що прямо пов'язано з конкурентоспроможністю в середньо- і довгостроковому періодах [64; 69].

Перспективи Nissan до 2030 року також формуються під впливом зсуву конкурентної логіки від автомобіля як продукту до автомобіля як цифрової платформи. Програмно-визначені транспортні засоби, підключені сервіси, розвиток систем допомоги водієві та поступова автономізація створюють нові джерела доходів і формують ще один вимір диференціації масових брендів. Наукові огляди цифрової трансформації EV-сектору підкреслюють зростання ролі інноваційних стратегій, що поєднують технологічні та стійкісні компоненти ціннісної пропозиції.

Це означає, що для Nissan перспективними можуть стати не лише інвестиції в залізо, а й в екосистему цифрових послуг, оновлень програмного забезпечення та інтеграції автомобіля з енергетичною інфраструктурою.

Таким чином, перспективи розвитку Nissan у глобальному вимірі варто описувати як сукупність взаємопов'язаних можливостей і бар'єрів, що одночасно виникають у технологічному, ринковому та організаційному просторах. З одного боку, компанія має історичні сильні сторони – глобальну впізнаваність бренду, досвід у масовій електромобільності, розгалужену виробничу базу та інституційний ресурс альянсу. З іншого боку, структура сучасної конкуренції, особливо в EV-сегменті, підкреслює необхідність прискорення інноваційного циклу, конкурентного зниження собівартості й системної модернізації глобального портфеля моделей.

Для більш структурованого узагальнення ключових детермінант перспектив Nissan доцільно подати їх у вигляді таблиці, що поєднує глобальні тренди й можливі стратегічні імплікації для компанії (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Ключові глобальні тренди 2025–2030 рр. та їх значення для перспектив
Nissan

Глобальний тренд	Зміст тенденції	Потенційний вплив на перспективи Nissan
Прискорення електрифікації	Зростання частки BEV і PHEV, посилення експорту електромобілів і конкуренції в EV-сегменті	Потреба прискорити запуск нових EV-платформ і знизити собівартість електрифікованих моделей [7]
Переорієнтація глобальних ланцюгів вартості	Перерозподіл доданої вартості на користь батарей, ПЗ, силової електроніки	Необхідність посилити батарейні партнерства й локалізацію критичних компонентів [9; 69]
Посилення ролі китайських OEM	Експортна експансія, цінова й технологічна конкуренція	Ризик втрати частки у чутливих до ціни сегментах і необхідність локальної адаптації в Китаї та на зростаючих ринках [7]
Перехід до software-defined vehicles	Зростання ролі цифрових функцій, підключених сервісів, OTA-оновлень	Можливість формування нових джерел доходу та диференціації в масовому сегменті [84]
Підвищення регуляторної та ESG-щільності	Жорсткі вимоги до викидів, відповідальності ланцюгів постачання	Потреба інтегрувати стійкість у продуктову та виробничу стратегії [9]
Конкурентне розшарування OEM	Відокремлення лідерів системної електрифікації від компаній із повільнішим темпом трансформації	Необхідність підвищити темп реалізації Ambition 2030 і збалансувати інвестиції з програмами ефективності [65]

Складено автором на основі [7; 9; 65; 69; 84]

Логіку формування перспектив Nissan у глобальному просторі доцільно також представити у вигляді узагальнювальної схеми, яка показує зв'язок між зовнішніми драйверами трансформації та ключовими напрямками потенційної відповіді компанії.

У підсумку перспективи Nissan до 2030 року можна визначити як умовно «керовані», але залежні від темпу практичної реалізації заявлених стратегічних орієнтирів. Довгострокова візія Ambition 2030 формує технологічну й ціннісну траєкторію розвитку, а The Arc – механізм адаптації цієї траєкторії до реалій поточної конкурентної боротьби та

необхідності відновлення стійкої прибутковості [64; 65]. Успішність цієї комбінації визначатиметься здатністю компанії одночасно скорочувати структурні витрати, масштабувати електрифіковані платформи, розвивати цифрові функції та підтримувати конкурентну привабливість у наймасовіших сегментах, де еластичність попиту до ціни залишається високою.

Збереження глобального статусу Nissan у наступному циклі розвитку світового авторинку вимагатиме обережного балансу між концентрацією ресурсів на ключових ринках і потребою не втратити присутність у зростаючих регіонах, де конкуренція з боку китайських брендів і нових регіональних виробників може визначати майбутній перерозподіл світових часток. Сукупність сучасних тенденцій підтверджує, що «битва за глобальну вагу» поступово виходить за межі традиційних центрів попиту й дедалі більше розгортається в умовах нової технологічної географії та нових правил промислової політики [7; 9; 69]. Для Nissan це означає, що стратегічні перспективи залежать не лише від технологій, а й від гнучкості міжнародної виробничої конфігурації, здатності швидко локалізувати ключові компоненти та формувати партнерські мережі нового типу.

Отже, перспективи розвитку корпорації Nissan на глобальному ринку доцільно розглядати як поєднання еволюційного потенціалу й трансформаційної необхідності. Компанія має достатні передумови для зміцнення позицій у новому циклі конкуренції, проте реалізація цього потенціалу вимагатиме прискореної комерціалізації нових EV- і software-платформ, підвищення батареїної стійкості, більш глибокого використання синергії альянсу та стратегічної адаптації до регіонально різних моделей попиту й регуляторних вимог. У такому форматі перспективи Nissan можуть бути пов'язані не стільки з поверненням до логіки «гонитви за обсягом», скільки з формуванням більш збалансованої моделі глобального розвитку, де технологічна новизна, фінансова дисципліна та стійкість

ланцюгів створення вартості стають ключовими основами конкурентоспроможності у 2025–2030 роках [9; 65; 69; 84;].

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення стратегії міжнародного розвитку корпорації Nissan

Вдосконалення стратегії міжнародного розвитку корпорації Nissan доцільно розглядати як відповідь на структурну зміну глобальної автомобільної індустрії, де конкурентоспроможність визначається не лише масштабами виробництва та географією присутності, а здатністю компанії синхронізувати технологічні інновації, фінансову стійкість і регіонально диференційовані моделі попиту. У цьому сенсі стратегія Nissan має перейти від переважно реактивної адаптації до більш проактивної конфігурації міжнародного розвитку, що поєднуватиме глобальну інтеграцію ключових технологій із точково посиленою локальною адаптацією продукту та бізнес-моделі. Таке бачення узгоджується з сучасними підходами міжнародного менеджменту, які розглядають баланс інтеграція–адаптація як центральну вісь ефективності транснаціональних корпорацій у технологічно динамічних галузях [20; 23].

З урахуванням результатів аналізу розділу 2 видно, що поточні труднощі Nissan не є суто кон'юнктурними: вони мають ознаки стратегічної напруги між необхідністю фінансувати технологічну трансформацію та потребою швидко відновити операційну рентабельність. У таких умовах оптимізаційні ініціативи мають бути інтегровані не як паралельний трек до інноваційної стратегії, а як її внутрішня умова, що забезпечує ресурсну базу для зростання в EV- і цифрових сегментах. Цей підхід відповідає логіці стратегічного управління, де ефективність використання ресурсів розглядається не як окрема функція, а як компонент довгострокового формування конкурентних переваг [37; 80].

Першим напрямом удосконалення міжнародної стратегії Nissan має стати прискорення переходу до модульної платформенної логіки з більш глибокою уніфікацією архітектур і компонентів на глобальному рівні. Для компанії, яка конкурує на ринках із високою ціновою еластичністю, зменшення складності продуктової лінійки та стандартизація ключових технологічних модулів є прямим шляхом до зниження собівартості й підвищення масштабованості електрифікованих моделей. У межах теорії ресурсної бази компанії конкурентні переваги формуються тоді, коли ресурси й компетенції перетворюються на здатність ефективно відтворювати цінність у різних країнах і сегментах, а модульні платформи є саме таким механізмом масштабування компетенцій у глобальних мережах [80; 85].

Другим важливим напрямом є перегляд регіональної архітектури портфеля з акцентом на ядрові ринки та стратегічні сегменти, де Nissan має потенціал або відновити, або підсилити економіку бренду. Доцільно розділяти міжнародні ринки на три стратегічні кластери: ринки прибутковості (передусім Північна Америка), ринки технологічної легітимації (Європа та частково Японія) і ринки високого конкурентного ризику (Китай). Такий поділ дозволяє встановити різні цілі й контрольні показники: у першому кластері – маржа й якість продажів, у другому – швидкість електрифікації й портфель регуляторно сумісних моделей, у третьому — вибіркова присутність і партнерська локалізація. Подібний підхід відповідає ідеї багаторівневої міжнародної стратегії, де корпоративні пріоритети конкретизуються через регіональні бізнес-моделі [19; 20].

Третій напрям — посилення локальної інноваційної інтеграції на ринках із найвищою швидкістю технологічних змін. Для Nissan це насамперед стосується Китаю, де конкурентна перевага дедалі більше визначається гнучкістю продуктових циклів і швидкістю адаптації цифрових та батарейних рішень. За умов, коли локальні гравці формують стандарти споживчого очікування в EV-сегменті, Nissan доцільно

зміщувати акцент від традиційної моделі трансферу глобального продукту до моделі спільного створення продуктів у межах локальних інноваційних екосистем. У теорії транснаціональних стратегій саме здатність до зворотного потоку інновацій з дочірніх структур до глобального ядра розглядається як джерело довгострокової стійкості міжнародної компанії [23].

Четвертий напрям стосується батарейної та постачальницької стратегії, яка має бути переосмислена як ключовий елемент міжнародної конкурентоспроможності. В умовах глобального дефіциту критичних матеріалів і зростання ролі промислової політики різних країн, Nissan варто розширювати портфель стратегічних партнерств із виробниками батарейних елементів, локалізувати частину виробничих ланцюгів у ключових регіонах і поєднувати це з розвитком власних технологічних компетенцій у сфері батарей наступного покоління. Така логіка відповідає підходу динамічних здібностей, за яким компанія має не лише володіти ресурсами, а й уміти швидко перегруповувати їх у відповідь на технологічні й регуляторні зміни [22; 85].

П'ятим напрямом є розвиток цифрового шару міжнародної стратегії Nissan, тобто формування конкурентних переваг через програмно-орієнтовані функції автомобіля, підключені сервіси, екосистемні партнерства та моделі монетизації післяпродажних цифрових опцій. Для глобального масового бренду це створює можливість не лише підвищити споживчу цінність продукту, а й сформувати більш стабільний дохідний потік у довгостроковому горизонті. У сучасній літературі зі стратегічного менеджменту цифровізація розглядається як інструмент зміни структури конкурентної боротьби, коли продукт стає платформою для сервісів і нових форм споживчої лояльності [21; 50].

Шостий напрям – посилення ролі альянсової синергії як системного механізму міжнародного розвитку. Для Nissan участь у Renault–Nissan–Mitsubishi Alliance може стати ключовим важелем одночасного зниження

витрат і прискорення інновацій, але за умови більш чіткої спеціалізації ролей партнерів, прозорого розподілу інвестиційної відповідальності та спільного управління технологічними дорожніми картами. У контексті глобальної конкуренції в EV-сегменті саме альянси здатні зменшити бар'єри входу в нові технологічні ніші та підвищити масштабованість інновацій без надмірного навантаження на баланс однієї компанії [20; 64].

Щоб узагальнити запропоновані напрями вдосконалення, доцільно подати їх у вигляді систематизованої таблиці (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Пріоритетні напрями вдосконалення міжнародної стратегії Nissan та очікувані ефекти

Напрямок удосконалення	Зміст стратегічних змін	Очікуваний ефект для міжнародного розвитку
Платформна уніфікація	Скорочення кількості платформ і компонентів, модульність архітектур	Зниження собівартості, швидше оновлення модельного ряду.
Регіональна сегментація цілей	Різні KPI для США, Європи, Китаю, Японії та інших ринків	Зростання маржі на ядрових ринках, контроль ризиків у проблемних.
Локальна інноваційна інтеграція	Спільна розробка продуктів із локальними партнерами в висококонкурентних регіонах	Підвищення релевантності продукту, швидша адаптація до попиту.
Батарейна стратегія нового типу	Розширення партнерств, локалізація критичних ланок постачання	Зниження технологічної залежності, стабільність ланцюга вартості.
Цифрова монетизація	Розвиток connected-services і програмних функцій	Диверсифікація доходів, підвищення лояльності клієнтів.
Поглиблення синергії альянсу	Спільні платформи, координація інвестицій, спеціалізація ролей	Економія капіталу, прискорення інноваційного циклу.

Складено автором на основі [20; 21; 23; 37; 50; 64; 85]

Логіку запропонованих змін можна представити у вигляді концептуальної схеми, яка відображає перехід від поточної конфігурації міжнародного розвитку Nissan до більш збалансованої моделі, орієнтованої на технологічну масштабованість та регіонально диференційовану ефективність.



Рис. 3.2 Логічна модель удосконалення стратегії міжнародного розвитку
Nissan

Складено автором на основі [20; 21; 23; 64; 65]

У практичній площині вдосконалення міжнародної стратегії Nissan має спиратися на поєднання технологічної уніфікації, фінансової дисципліни та вибіркової регіональної диференціації. На тлі зростання витрат на електрифікацію та посилення цінової конкуренції особливої ваги набуває перехід до більш жорсткої платформенної логіки: скорочення надлишкової номенклатури компонентів і архітектур, наближення модельного портфеля до модульного принципу та збереження варіативності лише там, де вона дійсно створює локальну споживчу цінність і підтримує ринкову відмінність бренду [37; 85]. Такий підхід дозволяє поєднати ресурсний і процесний виміри стратегії, коли економія

масштабу прямо підсилює здатність компанії до інноваційного оновлення [29; 50].

Водночас реалізація глобальних технологічних рішень потребує чіткішого розмежування цілей у межах різних макроринків. Доцільним виглядає запровадження більш диференційованої системи стратегічних орієнтирів, де для Північної Америки акцент зміщується в бік маржинальності та якості продажів, для Європи – у бік прискореної електрифікації та регуляторної сумісності модельного ряду, для Японії – у бік збалансованої підтримки інновацій і стабільного базового попиту, а для інших регіонів – у бік вибіркової присутності в сегментах із прогнозованою рентабельністю [20; 64]. Така логіка узгоджується з концепцією багаторівневих міжнародних стратегій, де корпоративні орієнтири мають бути розкладені на інструментально вимірювані регіональні задачі [19; 20].

Найскладніший контур міжнародного розвитку Nissan пов'язаний із китайським ринком, де сучасна конкуренція визначається не лише ціною та брендовою впізнаваністю, а швидкістю інноваційного циклу й адаптацією цифрових і батарейних рішень. Тому стратегічно виправданим виглядає переформатування моделі присутності в Китаї через посилення локальної інженерної автономії, активнішу інтеграцію в місцеві інноваційні екосистеми та зміщення акценту від імпорту глобальних рішень до спільного створення продуктів, орієнтованих на специфіку локального попиту [23]. Саме в такій логіці транснаціональна стратегія перестає бути механізмом простого масштабування, а перетворюється на систему взаємообміну компетенціями між глобальним ядром і ключовими регіональними центрами розвитку [23].

Додатковим стратегічним вузлом для Nissan у найближчій перспективі залишається батарейна та постачальницька політика. Зміна структури доданої вартості у світовому автопромі вимагає розглядати контроль критичних ланцюгів постачання як елемент міжнародної

конкурентоспроможності, а не суто операційної стабільності. Розширення партнерств із виробниками батарей, локалізація ключових компонентів у пріоритетних регіонах і розвиток власних компетенцій у технологіях наступного покоління можуть зменшити залежність від зовнішніх ризиків і підсилити здатність компанії масштабувати електрифіковані моделі з прогнозованою рентабельністю [21; 85].

Не менш важливою складовою оновленої міжнародної стратегії має стати цифровий вимір розвитку продукту. Автомобіль дедалі більше набуває рис платформи, а конкурентні переваги формуються не лише на рівні конструкції чи дизайну, а через екосистему сервісів, підключених функцій, програмних оновлень і довгострокового управління клієнтським досвідом. Для масового глобального бренду це створює можливості диверсифікації доходів і підвищення споживчої лояльності, що особливо важливо в період, коли цінова конкуренція може з'їдати традиційні джерела маржі [21; 50].

Узгодження цих змін із потенціалом Renault–Nissan–Mitsubishi Alliance посилює прикладну реалізованість запропонованих напрямів. Спільні платформи, координація інвестицій у батарейні та програмні рішення й більш чітка спеціалізація ролей партнерів здатні забезпечити Nissan ефект масштабу без критичного перевантаження власного фінансового контуру [20; 65]. У результаті вдосконалення міжнародної стратегії може бути спрямоване не на повернення до моделі екстенсивного зростання, а на формування більш стійкої траєкторії якісного розвитку, де технологічна уніфікація, регіональна селективність і цифровізація продукту функціонують як взаємопідсилювані елементи єдиної стратегічної системи [29; 37; 85].

Запропоновані напрями вдосконалення дозволяють розглядати міжнародну стратегію Nissan як систему, де фінансова стабілізація та інноваційний прорив мають бути взаємно підкріплюваними процесами. На практичному рівні це означає, що компанія повинна синхронізувати

програми скорочення структурних витрат із інвестиційною концентрацією на тих технологіях і сегментах, які формують майбутню додану вартість. У межах теорії стратегічного розвитку це відповідає підходу, за яким конкурентоспроможність визначається здатністю інтегрувати ресурси, структуру та інновації в єдину траєкторію довгострокового зростання [29; 50].

Отже, вдосконалення стратегії міжнародного розвитку корпорації Nissan доцільно спрямувати на формування більш чіткої та економічно обґрунтованої моделі глобальної трансформації, що поєднує платформенну ефективність, регіональну диференціацію цілей, локальну інноваційну релевантність і цифрову еволюцію продукту. Така конфігурація створює передумови для переходу компанії до моделі якісного зростання, здатної зміцнити конкурентні позиції Nissan у період 2025-2030 років і підвищити узгодженість між довгостроковими амбіціями та реальними можливостями їх ресурсного забезпечення [64; 65].

3.3. Використання інновацій та smart-технологій у стратегії розвитку корпорації Nissan

Сучасний етап розвитку світової автомобільної індустрії характеризується переходом від традиційної моделі конкуренції, де основними джерелами переваг були масштаб, ефективність виробництва та оновлення модельного ряду, до моделі технологічно-мережевої конкуренції. У центрі цієї трансформації перебувають електрифікація, програмно-орієнтована архітектура автомобіля, автоматизація й цифровізація виробництва, а також активне застосування даних і штучного інтелекту в управлінні життєвим циклом продукту [5]. Для Nissan такий зсув означає необхідність розглядати інновації й smart-технології не як допоміжний інструмент, а як системну логіку стратегічного розвитку: через них компанія прагне відновити конкурентоспроможність, забезпечити стійкість

бізнес-моделі та зміцнити позиції на ринках, де технологічна динаміка є особливо високою [15].

Відповідно до довгострокових орієнтирів Nissan Ambition 2030, інноваційна компонента стратегії корпорації формує широку рамку змін – від оновлення продуктово-технологічної бази до переосмислення ролі автомобіля як елемента цифрової екосистеми мобільності. У межах цієї логіки електрифікація виступає базовою вісьовою технологією, яка визначає і продуктові рішення, і вимоги до виробництва, і пріоритети глобальних партнерств. Компанія орієнтується на масштабне розширення портфеля електрифікованих моделей, розвиток нових платформ і батарейних рішень, а також технологій, що підвищують доступність електромобілів для масового споживача. Водночас Ambition 2030 передбачає поєднання повної електрифікації з проміжними технологічними рішеннями, зокрема гібридними та e-POWER-підходами, які дозволяють підтримувати ринкову присутність у регіонах із різним темпом розвитку зарядної інфраструктури та неоднаковою регуляторною динамікою. Таким чином, у коротко- та середньостроковому періоді конкурентні позиції Nissan визначатимуться здатністю синхронізувати інвестиції в нові EV-платформи з еволюційним оновленням модельного ряду на базі електрифікованих проміжних рішень, що формує практичний міст до реалізації амбітних цілей 2030 року.

Важливою характеристикою технологічної траєкторії Nissan є розвиток гібридної технології e-POWER, яка пропонує специфічний формат електрифікації з орієнтацією на споживачів і ринки, де зарядна інфраструктура та поведінкові звички ще не забезпечують швидкого переходу до повних батарейних електромобілів. У стратегічному сенсі e-POWER виконує роль містка між традиційним модельним рядом і майбутнім EV-портфелем, знижуючи ризик втрати частки ринку у перехідний період і підтримуючи фінансові потоки, необхідні для інвестування в наступне покоління електромобілів і батарей [65].

Ключовим напрямом інноваційної стратегії, який здатен істотно змінити позиції Nissan у глобальній конкуренції, є розвиток всіхтвердотільних батарей (ASSB). Компанія заявляє про намір вивести на ринок електромобіль із власними ASSB приблизно до 2028 фінансового року та розглядає цю технологію як один із ключових важелів підвищення конкурентоспроможності EV-портфеля. У 2024 році Nissan продемонструвала прогрес у створенні пілотної лінії ASSB на заводі в Йокогамі, що свідчить про перехід від етапу дослідної розробки до практичного відпрацювання виробничих рішень [84]. Наукові огляди відзначають, що ASSB потенційно можуть забезпечити вищу енергетичну щільність і підвищену безпеку порівняно з традиційними літій-іонними батареями, а також скоротити час заряджання. Водночас широке промислове впровадження стримують проблеми масштабування виробництва, стабільності міжфазних інтерфейсів і вартості матеріалів, через що технологія залишається стратегічно перспективною, але комерційно ризикованою [9].

На тлі зростання значущості програмного компонента автомобіля інноваційна стратегія Nissan дедалі логічніше вписується у глобальний тренд переходу до software-defined vehicle (SDV). У такій моделі цінність продукту формується не лише апаратною частиною, а й можливістю постійного розширення функцій через програмне забезпечення та оновлення по повітрю (OTA), інтеграцією з цифровими сервісами й обробкою даних у реальному часі. Українські наукові публікації, що узагальнюють технологічну трансформацію автомобільної галузі в умовах «зеленого» переходу, підкреслюють зростання ролі програмно-визначених транспортних засобів і їхню інтеграцію у цифрові платформи мобільності, що змінює системну логіку інновацій та конкуренції в глобальному автосекторі [9]. Аналітичні огляди вказують, що SDV-архітектура впливає на структуру доходів автовиробників, відкриваючи перспективи сервісних і підпискових моделей, одночасно підвищуючи вимоги до кібербезпеки,

швидкості розроблення софту та партнерств із технологічними компаніями [84]. Для Nissan цей напрям набуває особливого значення в умовах конкуренції з новими гравцями, для яких software-first є базовою бізнес-логікою.

Дотичним до SDV-логіки є розвиток систем допомоги водієві та часткової автоматизації керування (ADAS). У стратегічній перспективі такі рішення мають не лише підвищувати привабливість окремих моделей, а й формувати технологічну репутацію бренду, що прямо впливає на позиції компанії в сегментах зростальної конкуренції. Українські дослідження, присвячені еволюції програмно-визначених транспортних засобів, підкреслюють, що ускладнення електронної архітектури, розвиток сенсорних систем і регулярні програмні оновлення створюють основу для підвищення автономності та розширення функцій безпеки, тобто фактично підсилюють ADAS як один із практичних проявів SDV-підходу [27].

Водночас глобальна індустріальна практика демонструє, що співпраця автовиробників з AI-компаніями та технологічними стартапами у сфері допомоги водієві й автономного керування стає типовою відповіддю на прискорення інноваційних циклів, особливо з урахуванням швидкого зростання технологічних темпів у Китаї. Для Nissan це означає необхідність активніше залучати зовнішні компетенції та прискорювати власні інноваційні процеси, щоб не втрачати конкурентну динаміку у високотехнологічних сегментах [35].

Окремою площиною інноваційної стратегії є smart-виробництво. Концепція Nissan Intelligent Factory демонструє прагнення компанії поєднати автоматизацію, роботизацію, цифрові системи контролю якості та екологізацію виробничих процесів. У межах цієї програми робиться акцент на застосуванні роботів і цифрових рішень, здатних відтворювати високоточні операції, підвищувати якість складання, покращувати безпеку й ергономіку робочих місць, а також створювати технологічні передумови для виробництва електрифікованих моделей нового покоління. З позицій

стратегічного управління такі рішення слід трактувати як інструмент одночасного досягнення трьох цілей: підвищення якості продукту, зниження витрат і зменшення вуглецевого сліду виробництва, що дедалі сильніше впливає на регуляторне середовище та сприйняття бренду [67].

Прикладом практичної реалізації цифрових підходів у виробництві є кооперація Nissan із технологічними партнерами у сфері цифровізації ліній для електромобілів. Зокрема, розвиток Nissan Intelligent Factory передбачає інтеграцію індустріальних IoT-рішень, автоматизації та цифрових інструментів контролю якості для підтримки виробництва електрифікованих моделей нового покоління. Публічні матеріали про співпрацю Nissan із Siemens у цифровізації виробничих ліній для електричного кросовера Ariya демонструють орієнтацію компанії на застосування промислового програмного забезпечення, цифрового проєктування та елементів розумної фабрики, що покликано підвищити гнучкість виробничого середовища й здатність швидко адаптуватися до оновлення модельного ряду та технологічної архітектури нових EV-платформ [67]. У сукупності це підтримує стратегію скорочення надлишкової складності компонентів і платформ, що вже було заявлено Nissan у межах програм реструктуризації та оптимізації глобальної мережі.

Управління інноваціями в міжнародній корпорації не зводиться до впровадження окремих технологій; воно передбачає формування узгодженої системи продуктових, процесних і організаційних змін, а також налаштування механізмів їх планування, фінансування й контролю в межах загальної стратегії розвитку компанії. Саме тому для Nissan важливо інтегрувати інноваційні рішення в логіку корпоративної трансформації: скорочення витрат і оптимізація виробничої бази мають поєднуватися з інвестуванням у технологічні платформи та компетенції, що визначатимуть конкурентоспроможність у 2030-х роках. У цьому сенсі smart-технології стають механізмом вирівнювання стратегічної дилеми між економією сьогодні та інновацією для завтра, оскільки дозволяють одночасно

підвищувати ефективність поточних процесів і створювати основу для майбутнього оновлення продуктів та бізнес-моделі [9; 69].

Щоб узагальнити ключові напрями використання інновацій і smart-технологій у стратегії Nissan, доцільно подати їх у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Ключові інновації та smart-технології у стратегії розвитку корпорації

Nissan

Напрямок	Зміст технологій	Стратегічна роль	Очікуваний ефект для міжнародної конкурентоспроможності	Напрямок
Електрифікація модельного ряду	BEV-платформи, гібридні рішення, розвиток e-POWER	Підтримка продажів у перехідний період і підготовка до домінування EV	Збереження ринкової присутності на різних типах ринків, зниження регуляторних ризиків.	Електрифікація модельного ряду
Батарейні інновації	ASSB, нові виробничі процеси батарей	Формування технологічного «стрибка» у другій половині 2020-х років	Потенційне підвищення дальності ходу і безпеки, диференціація в EV-сегменті.	Батарейні інновації
SDV і цифрові сервіси	Платформи програмних оновлень, connected car, кібербезпека	Перехід до сервісної моделі цінності	Нові джерела доходів, підвищення лояльності та цифрової привабливості бренду.	SDV і цифрові сервіси
ADAS/автономізація	Розвиток ProPILOT-подібних систем, AI-партнерства	Підвищення технологічного іміджу і безпеки	Конкуренція з новими EV-брендами та посилення привабливості преміум-опцій.	ADAS/автономізація
Smart-виробництво	Nissan Intelligent Factory, роботизація, цифрові лінії	Зниження собівартості та підвищення якості	Гнучкість виробництва, пришвидшення запуску нових моделей, відповідність ESG-вимогам.	Smart-виробництво

Складено автором на основі [40; 64; 65; 67]

У підсумку використання інновацій та smart-технологій у стратегії розвитку Nissan доцільно трактувати як спробу повернення корпорації до моделі технологічного лідерства, але вже в інших координатах, ніж у попередні десятиліття. Якщо раніше статус інноватора компанії значною мірою асоціювався з окремими проривними моделями, то в умовах 2020-х років він дедалі більше залежить від здатності синхронізувати продуктиві, цифрові та виробничі інновації в межах єдиної стратегічної логіки. Для Nissan ця синхронізація особливо важлива на тлі необхідності реструктуризації та ресурсних обмежень: інновації мають бути не лише технологічно амбітними, а й економічно виправданими та керованими як системний портфель змін, що підтримує оновлену модель глобальної присутності й підготовку до конкуренції 2030-х років [11; 69].

Технології електрифікації, включно з e-POWER, у короткостроковій перспективі забезпечують гнучкість портфеля і дозволяють компанії утримувати позиції на ринках із різною швидкістю енергетичного переходу [64]. У середньостроковій перспективі вирішальним компонентом стає батарейна стратегія: прогрес Nissan у створенні всіх твердотільних батарей (ASSB) і запуск пілотної лінії в Йокогамі може надати компанії шанс на суттєвішу диференціацію в EV-сегменті. Водночас наукові огляди підкреслюють, що комерціалізація ASSB залежить від успішного подолання виробничих і матеріалознавчих бар'єрів, зокрема проблем масштабування, стабільності інтерфейсів та вартості матеріалів [69; 84].

Паралельно цифровий вектор розвитку – перехід до SDV-логіки, розширення connected-сервісів і застосування ШІ – створює основу для нових моделей монетизації та підвищення лояльності споживачів у довгостроковому періоді.

У виробничій площині Nissan Intelligent Factory та ширші практики індустріальної цифровізації формують інфраструктурну базу для випуску нових електрифікованих моделей із більшою якістю й нижчою

собівартістю, що є критичним для конкуренції з гравцями, які швидко нарощують масштаби в EV-сегменті.

Таким чином, інновації та smart-технології в стратегії Nissan не є ізольованим блоком, а становлять системний механізм відновлення конкурентоспроможності у глобальному автомобільному середовищі, де вирішальним стає поєднання технологічної швидкості, цифрової гнучкості та виробничої ефективності. Саме цей комплексний підхід створює підґрунтя для формування практичних рекомендацій щодо подальшого вдосконалення міжнародної стратегії корпорації у висновках третього розділу.

Висновки до розділу 3

Висновки третього розділу логічно підсумовують не просто окремі блоки аналізу, а загальну ідею про те, що корпорація Nissan увійшла у період, коли міжнародний розвиток більше не може базуватися на інерції бренду, історичному масштабі чи звичній логіці оновили модельний ряд – відновили продажі. Базове тло глобального авторинку змінилося настільки, що навіть великі та відомі виробники фактично змушені заново відповідати на питання: за рахунок чого вони створюватимуть цінність у 2025–2030 роках, де саме ця цінність формуватиметься і наскільки стійкою буде економіка трансформації. Саме це видно в змісті підпунктів 3.1-3.3: перспективи Nissan визначаються не одиничною сильністю бренду, а тим, чи зможе компанія органічно поєднати технологічні інновації з фінансовою дисципліною, а глобальну присутність – із більш вибірковою і розумною регіональною логікою.

У межах нового циклу розвитку автомобільної індустрії електрифікація стає не модним трендом і не ще одним сегментом, а фактично головною структурною віссю, навколо якої переосмислюються виробничі мережі, партнерства, інвестиційні пріоритети та конкурентні

рольові моделі. Для Nissan це особливо важливо, бо компанія одночасно має сильний історичний символічний капітал у сфері масової електромобільності та реальний ризик втратити темп у конкуренції з тими виробниками, які зробили EV не частиною портфеля, а основою нової бізнес-архітектури. Тут виникає ключова напруга: рання першість із Leaf дала Nissan імідж інноватора, однак у другій половині 2020-х років ринок оцінює вже не минулі прориви, а здатність масштабувати нові EV-платформи, знижувати собівартість, оновлювати технологічну «начинку» та створювати сучасні цифрові сервіси. Тобто у різних вимірах компанії потрібно не стільки підтвердити свою історію інновацій, скільки перекласти її на мову актуальної конкурентної практики.

Ця логіка приводить до висновку, що перспективи Nissan на глобальному ринку є реалістичними, але не автоматичними. Компанія має інституційні та ресурсні передумови для відновлення і зміцнення позицій, однак ці передумови працюватимуть лише за умови цілісної модернізації стратегії. Власне, у розділі 3 це добре видно на перетині Ambition 2030 і The Arc: довгострокова візія задає напрямок, а середньостроковий план намагається зробити цей напрямок економічно можливим. У такому поєднанні і проявляється сучасна природа стратегічної конкуренції: реальна сила бренду визначається здатністю одночасно рухатися до складних технологічних цілей і не руйнувати фінансову основу, без якої ці цілі перетворюються на декларації.

Окремого значення набуває регіональний вимір міжнародного розвитку. Третій розділ фактично підводить до думки, що універсальна стратегія одна модель для всіх ринків уже не працює на такому рівні, як працювала раніше. Північна Америка в найближчі роки може залишатися для Nissan ключовим джерелом фінансової опори, а отже – простором, де важливо фокусуватися на прибутковості, технологічній привабливості кросоверного сегмента і поступовому нарощуванні електрифікованих пропозицій. Європа, на відміну від США, виступає радше зоною

регуляторної та ціннісної перевірки: тут темпи переходу до електромобілів і екологічні вимоги не залишають багато часу для повільних рішень, тому позиції компанії залежатимуть від того, наскільки швидко вона зможе вибудувати конкурентний електрифікований портфель саме у сегментах стійкого попиту.

Найбільш проблемним і водночас показовим стратегічним полем лишається Китай. Якщо у попередні етапи глобалізації авторинку іноземним брендам вдавалося утримувати сильні позиції через масштаб, імідж і класичні спільні підприємства, то нині китайський ринок перетворився на простір надшвидкої технологічної конкуренції та потужної ролі локальних брендів. Для Nissan це означає, що відновлення конкурентоспроможності там неможливе без більш глибокої локальної інтеграції інновацій, швидших циклів продуктового оновлення і, ймовірно, нового формату партнерських моделей. Прості адаптаційні кроки навряд чи дадуть ефект у середовищі, де правила гри змінюються буквально щороку.

У підпункті 3.2 ці загальні виклики переводяться у площину практичніших стратегічних рішень. Удосконалення міжнародної стратегії Nissan подано не як набір ізольованих рекомендацій, а як спробу вибудувати нову логіку трансформації, де ефективність та інновації не конфліктують, а взаємно підтримують одна одну. Платформенна уніфікація, скорочення складності компонентів, концентрація інвестицій у ключових сегментах – усе це виглядає не як жорстка економія, а як спосіб повернути керованість бізнесу в умовах дорогого технологічного переходу. Це важливий підсумковий акцент: у 2020-х роках конкурентоспроможність глобального автовиробника залежить не тільки від того, які технології він має, а від того, чи здатен він зробити їх масштабними, доступними та економічно стійкими.

Особливо цікаво в цьому розділі те, що запропонована стратегічна логіка фактично зрушує Nissan від орієнтації на загальний обсяг до

орієнтації на якість глобальної присутності. Тобто міжнародний розвиток більше не зводиться до розширення географії продажів; він має бути вибудований через чітке розуміння, де компанія створює прибуток, де формує технологічну репутацію, а де має діяти більш обережно – через партнерства або нішеві продукти. Такий підхід виглядає цілком адекватним сучасній геополітичній і регуляторній реальності, де виробництво, постачання і навіть споживчі уподобання стають частиною ширших економічних політик.

Підпункт 3.3 додає до цієї картини ще один важливий шар – інноваційно-smart вимір. Власне, інновації у цьому розділі описані не як вітрина технологій, а як практична опора стратегії. Роль e-POWER підкреслює гнучкість перехідного періоду: компанія може підтримувати ринкову присутність і фінансові потоки там, де повна електрифікація ще не стала масовою нормою. Паралельно ставка на твердотільні батареї виглядає як спроба закласти основу для більш глибокої диференціації у другій половині десятиліття. І хоча така технологія пов'язана з виробничими й інвестиційними ризиками, сама стратегічна постановка питання виглядає логічною: у світі, де батарея є ядром EV-економіки, контроль над новим поколінням батарей може стати серйозною опорою конкурентної сили.

Не менш важливим є цифровий контекст. Перехід до логіки software-defined vehicle фактично змінює саме розуміння продукту: автомобіль перестає бути статичним товаром і стає платформою, яка розвивається через оновлення, сервісні функції і цифрові моделі монетизації. Для Nissan це шанс вирівняти конкуренцію з новими гравцями, які будують бізнес навколо цифрової екосистеми. Але це також виклик, бо SDV-логіка потребує іншого темпу розробок, іншої культури партнерств і значно сильнішого фокусу на кібербезпеці та управлінні даними. У цьому сенсі smart-стратегія – це не лише про розумний автомобіль, а про зміну всієї внутрішньої організації виробника.

Виробничий вимір інновацій – через Nissan Intelligent Factory – додає необхідну земну основу всім технологічним амбіціям. Зрештою, у глобальному EV-змаганні виграє не той, хто просто має технологію, а той, хто здатен стабільно, якісно і з конкурентною собівартістю виробляти її у масштабі. Індустріальна цифровізація, роботизація, модернізація ліній під електрифіковані платформи – це фактично практичний міст між стратегічними деклараціями і реальними конкурентними результатами. І це ще раз підсилює головний висновок усього розділу: інновації мають бути інтегрованими у виробництво, фінанси і міжнародну архітектуру компанії, інакше вони не формують довготривалого ефекту.

Отже, корпорація Nissan має потенціал зміцнити позиції у новому циклі глобальної конкуренції, але цей потенціал залежить від здатності компанії зробити трансформацію не фрагментарною, а системною. Електрифікація, батарейні інновації, цифрові сервіси і smart-виробництво є взаємопов'язаними елементами однієї стратегічної логіки, яка має підтримувати не тільки інноваційність бренду, а й його економічну витривалість. Міжнародний розвиток у такій конфігурації буде успішним тоді, коли Nissan зможе поєднати глобальну інтеграцію ключових технологій із локальною адаптацією продукту та бізнес-моделі в регіонах із різною швидкістю переходу до EV. Саме тому головний підсумковий сенс розділу можна сформулювати досить просто, але змістовно: стратегія Nissan у 2025-2030 роках має бути стратегією розумного фокусу. Не максимального охоплення будь-якою ціною, не гонитви за універсальністю, а зваженого поєднання платформенної ефективності, регіональної селективності, технологічної швидкості й цифрової еволюції продукту. Якщо компанія зможе утримати цей баланс і перевести його у послідовні практичні програми – она матиме можливість не лише стабілізувати позиції, а й відновити стратегічну вагу в глобальній архітектурі автомобільного ринку, де правила конкуренції вже суттєво відрізняються від тих, які визначали успіх у попередні десятиліття.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження розвитку міжнародної компанії в глобальних ринках на прикладі Nissan дало змогу послідовно визначити теоретичні засади міжнародного розширення, перевірити їх релевантність у практичному кейсі великого автомобільного виробника та сформулювати узагальнені висновки щодо закономірностей і перспектив трансформації міжнародних компаній у сучасних умовах. Робота підтвердила, що глобальна конкурентоспроможність у XXI столітті дедалі менше визначається лише масштабом виробництва чи географічною присутністю, і дедалі більше – якістю стратегічної архітектури, інноваційними можливостями, здатністю до системної адаптації та зрілим корпоративним управлінням. Nissan є показовим прикладом саме тому, що його міжнародний розвиток демонструє не тільки сильні сторони глобальної індустріальної моделі, а й внутрішні суперечності такого розвитку: між уніфікацією й локалізацією, між альянсовою синергією й ризиком управлінських конфліктів, між необхідністю інноваційного прориву та обмеженнями фінансової дисципліни, між глобальними амбіціями й потребою точнішого стратегічного фокусування.

У першому розділі роботи було сформовано теоретичну рамку дослідження, яка дозволила описати розвиток міжнародної компанії як складний поетапний процес інтеграції у світову економіку. Було систематизовано ключові підходи до міжнародної експансії, зокрема класичні моделі інтернаціоналізації, логіку адаптації бізнес-моделі до різних типів ринків, а також сучасні інструменти формування конкурентних переваг у транснаціональних корпораціях. У межах цього розділу важливим результатом стало уточнення того, що для великих виробничих компаній, особливо в автомобільній промисловості, міжнародний розвиток не може бути зведений лише до категорій експорту чи відкриття дочірніх підприємств. Мова йде про створення глобальної

виробничої мережі, побудову багаторівневих ланцюгів створення вартості, інтеграцію постачальників, інженерних центрів, локальних маркетингових стратегій і фінансових потоків у єдину стратегічну систему. Таким чином, теоретичний аналіз підвів до висновку, що сучасна міжнародна компанія існує в умовах поєднання двох векторів: глобальної інтеграції, яка забезпечує масштаб і ефективність, та локальної чутливості, яка гарантує релевантність продукту, відповідність регуляторним нормам і культурним очікуванням споживачів.

Окремим акцентом першого розділу стало осмислення природи стратегічної конкурентоспроможності в глобальному середовищі. Було показано, що конкурентні переваги в міжнародному бізнесі дедалі частіше базуються на нематеріальних ресурсах: управлінських компетенціях, інноваційному потенціалі, бренд-капіталі, здатності до технологічних альянсів і ефективного використання даних. Саме на цьому рівні формується нова логіка міжнародного розвитку, де важливими є не тільки виробничі можливості, а й здатність компанії забезпечити стійкість до зовнішніх шоків і внутрішніх криз. У підсумку перший розділ виконав роль концептуального фундаменту: він не просто окреслив класичні теорії міжнародного розвитку, а й підвів до ідеї, що сучасна глобальна економіка ускладнилася до такого рівня, що компанії змушені діяти як мережеві системи, а не як ієрархічні структури центру і периферії.

Другий розділ роботи був зосереджений на практичному аналізі Nissan як міжнародної компанії, що дозволило застосувати теоретичні підходи до реального бізнес-кейсу. У цьому блоці було досліджено еволюцію глобальної стратегії Nissan через призму його позиціонування в міжнародній конкуренції, особливостей ринкової присутності, продуктово-технологічної логіки та ролі партнерств. Одним із ключових результатів цього розділу стало виявлення того, що стратегія Nissan у глобальному вимірі історично формувалася як прагнення поєднати масштаб виробництва з регіональною гнучкістю. Компанія розвивала присутність на

багатьох ринках, але при цьому була змушена враховувати різну динаміку попиту, різну інституційну та регуляторну структуру, а також неоднакову конкуренцію в окремих сегментах.

У другому розділі також було показано, що реальна траєкторія розвитку Nissan щоразу залежала від балансу між стратегічним фокусом і ризиком надмірного розширення. Практичний аналіз дозволив зробити висновок, що оптимізація продуктових ліній, переоцінка пріоритетних регіонів і перегляд інвестиційної політики є для компанії не разовими рішеннями, а періодичними фазами циклу міжнародного розвитку. Це стало важливою аналітичною знахідкою: глобальна компанія в сучасних умовах працює в режимі постійного коригування, у якому стратегія має не тільки формуватися, а й регулярно перезбиратися відповідно до технологічних змін та економічної кон'юнктури.

Надзвичайно суттєвим блоком другого розділу стала увага до альянсової логіки розвитку Nissan. Було проаналізовано значення партнерських моделей як ключового інструмента збереження глобальної конкурентоспроможності. З отриманих результатів випливає, що для Nissan альянси стали не другорядним доповненням, а структурним елементом міжнародної стратегії – способом розподілу інвестиційних ризиків, прискорення інновацій, уніфікації платформ і забезпечення масштабного ефекту у виробництві. Водночас аналіз засвідчив і проблемний бік такого підходу: альянсowa модель створює складні питання корпоративного управління, розподілу відповідальності та стратегічного контролю. Тому в другому розділі було доведено, що ефективність міжнародного розвитку Nissan значною мірою залежить від того, наскільки якісно компанія забезпечує управлінську прозорість та узгодженість стратегічних пріоритетів із партнерами.

Технологічний аспект аналізу Nissan у другому розділі дав змогу простежити, як змінюється сама природа конкурентної боротьби в автомобільній індустрії. Було показано, що глобальна позиція компанії

дедалі більше пов'язана не тільки з класичними виробничими показниками, а з готовністю до електрифікації, цифровізації та розвитку суміжних сервісних стратегій. Звідси випливає важливий висновок: для сучасної міжнародної компанії технологічна трансформація стала одночасно умовою виживання і джерелом нової конкурентної ідентичності. На прикладі Nissan підтверджено, що інноваційні рішення мають не декларативний, а стратегічно інтегрований характер: вони повинні відповідати і глобальним трендам, і локальним можливостям ринків, які перебувають на різних етапах технологічного переходу.

Третій розділ роботи був спрямований на формування прикладних узагальнень і перспектив розвитку міжнародних компаній на глобальних ринках у контексті дослідженого кейсу. Саме тут теоретичні висновки першого розділу та емпіричні результати другого були синтезовані у логіку стратегічних орієнтирів. У цьому розділі було обґрунтовано, що подальша ефективність Nissan як міжнародної компанії залежить від здатності підтримувати баланс між глобальним масштабом і регіональною релевантністю, між інноваційними витратами та фінансовою стійкістю, а також між партнерською інтеграцією й автономністю стратегічного управління. Було показано, що у сучасній світовій економіці міжнародний розвиток уже не є суто географічним явищем. Він радше є системою управління технологічними, організаційними та брендовими змінами, які мають розгортатися синхронно.

У третьому розділі було також підкреслено значення стійкості глобальних ланцюгів створення вартості як критичної умови розвитку великого міжнародного виробника. У сучасному середовищі компанії не можуть розглядати логістику, постачання та виробництво як нейтральну інфраструктуру. Вони перетворилися на стратегічну зону ризику й одночасно на простір конкурентних можливостей. Отже, для Nissan перспективним напрямом міжнародного розвитку є посилення гнучкості

виробничої мережі та підвищення здатності швидко адаптуватися до змін у регуляції, попиті та технологічних стандартах у різних регіонах.

Важливим результатом третього розділу стало й узагальнення ролі бренду як глобального нематеріального активу. Було обґрунтовано, що репутація і бренд-модель міжнародної компанії у XXI столітті тісно пов'язані з її технологічним образом, екологічною відповідальністю та якістю корпоративного управління. Тобто бренд перестає бути суто маркетинговою категорією і переходить в управлінсько-стратегічну площину. Для Nissan це означає, що довгострокова конкурентоспроможність потребує не лише оновлення продуктів, а й формування узгодженої корпоративної ідентичності, де інновації, стійкість і глобальна якість стають елементами єдиного повідомлення для світового ринку.

Узагальнюючи логіку трьох розділів, можна стверджувати, що робота дозволила сформуванню цілісної моделі розуміння міжнародного розвитку на прикладі Nissan як великої транснаціональної компанії. Перший розділ забезпечив концептуалізацію міжнародної експансії і показав, що сучасні компанії діють у режимі мережевої глобалізації, де ключовою є не тільки присутність на ринку, а здатність управляти взаємозв'язками в глобальних ланцюгах вартості. Другий розділ продемонстрував реальну динаміку такої компанії – з її стратегічними ефектами, структурними ризиками й потребою періодичного перегляду пріоритетів. Третій розділ синтезував отримані результати у бачення перспектив і підтвердив, що стратегічна стійкість міжнародної компанії формується на стику технологій, управління, фінансової дисципліни та глобально-локального балансу.

Звідси випливає фінальний висновок дослідження: міжнародний розвиток Nissan – це приклад того, як глобальна компанія змушена одночасно вирішувати завдання короткострокової конкурентної ефективності та довгострокової трансформації. У сучасній автомобільній індустрії неможливо зберігати конкурентність, спираючись лише на

традиційні фактори успіху. Електрифікація, цифрові сервіси, нові підходи до мобільності та посилення екологічних стандартів формують нове поле конкуренції, де виграє не той, хто просто більший, а той, хто швидше й системніше переосмислює свою бізнес-модель. Водночас кейс Nissan показує, що швидкість змін має бути інституційно забезпеченою: без сильної системи корпоративного управління, прозорої логіки партнерств і чіткої продуктової стратегії навіть технологічно перспективні напрями можуть не дати очікуваного результату.

Таким чином, підсумкові результати роботи дають підстави вважати, що Nissan як міжнародна компанія репрезентує тип адаптивної глобальної корпорації, чия ефективність визначається не лише історично сформованим потенціалом, а здатністю постійно перебудовувати стратегічні акценти. Його досвід підтверджує: глобальна присутність не є гарантією стабільності сама по собі; вона є платформою можливостей, яка потребує правильної конфігурації ресурсів, інновацій та управлінських механізмів. У ширшому науково-прикладному сенсі це дозволяє узагальнити, що розвиток міжнародних компаній у XXI столітті слід розглядати як процес безперервного стратегічного дизайну, де конкурентна перевага формується через баланс інтегрованості й гнучкості, партнерства й автономності, технологічної сміливості й фінансової відповідальності.

Отже, робота підтвердила актуальність обраної теми та її практичну значущість. Розвиток міжнародної компанії в глобальних ринках на прикладі Nissan показав, що сучасний глобальний бізнес існує в реальності складних, багаторівневих викликів, де стратегія має бути водночас системною і динамічною. Сформовані висновки можуть бути використані як теоретична основа для подальших досліджень міжнародних корпорацій, а також як прикладний орієнтир під час аналізу стратегій інших глобальних компаній виробничого типу, що проходять трансформацію в умовах технологічних зсувів і глобальної економічної невизначеності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М., Перепадя Ф. Л. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. – Маріуполь : Маріупольський держ. ун-т, 2022. – 343 с.
2. Берницька Д. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. – Тернопіль : Крок, 2012. – 213 с.
3. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : навчальний курс. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2013. – 656 с.
4. Вініченко І. І., Гончаренко О. В., Васильєв С. В., Дідур К. М. Глобальна економіка : навчальний посібник. – К. : ТОВ «ДКС центр», 2019. – 234 с.
5. Гончаров О. О. Трансформація світового автомобільного ринку в контексті технологічних змін: фокус на електромобільність. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 266–276.
6. Дегтяр А. О., Колесник Л. І. Корпоративне управління : навч. посіб. для студентів магістратури спеціальності 073 «Менеджмент». – Харків : Харківська державна академія культури, 2019. – 240 с.
7. Дідик А., Лазарєв А. Світові тренди у автомобілебудівній галузі: уроки для розвитку автомобілебудування України в умовах економічної глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 6 (324). С. 44–56.
8. Залуцька Х. Я., Помірча М. І. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. – 2023. № 1. С. 57-61. DOI: 10.31891/mdes/2023-7-8.
9. Зварич Р. Є., Фаріон Д. І. Інноваційна трансформація автомобільної галузі в умовах глобального зеленого переходу. *Вісник економіки*. 2025. № 3. С. 40-52.

10. Ігнат'єва І. А., Гарафонов О. І. Корпоративне управління : підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2013. – 600 с.
11. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навч. посіб. у схемах і таблицях. – 2-ге вид., допов. і перероб. – Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. – 296 с.
12. Козицька Г. В. Оцінка конкурентної ситуації на світовому автомобільному ринку. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 2 (78). С. 83-90.
13. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
14. Лазнева І. О., Васильченко К. І. Конкурентна боротьба ТНК на світовому ринку легкових автомобілів: сучасний стан та тенденції розвитку. *Економічний вісник*. 2022. № 3. С. 23–32.
15. Логвіненко Б. І. Екологічна оцінка літєвих запасів України в контексті розвитку електромобільності. *Екологічні науки: науково-практичний журнал*. 2024. № 3. С. 74-84.
16. Матусяк С. К., Романюта Е. Е. Вплив державних стимулів на ринок акумуляторних електромобілів (BEV) в Європі та прогноз для України після 2026 року. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 196-200.
17. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : посібник для перепідготовки фахівців. – Суми : Університетська книга, 2006. – 654 с.
18. Міжнародна економіка : підручник / за ред. Д. Г. Лук'яненка. – Київ : КНЕУ, 2008. – 808 с.
19. Міжнародний бізнес : підручник / [В. А. Вергун, О. А. Приятельчук, О. І. Ступницький] ; за наук. ред. В. А. Вергуна. – Київ : ВАДЕКС, 2020. – 602 с.
20. Міжнародний менеджмент : підручник / за ред. М. П. Бутка. – Київ : Центр учбової літератури, 2018. – 412 с.

21. Наливайко А. П., Гаращенко Н. М., Прохорова Є. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. / за заг. та наук. ред. А. П. Наливайка. – Київ : КНЕУ, 2016. – 485 с.
22. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. – Київ : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.
23. Піддубний І. О., Астахова І. Е., Бондаренко Л. М. та ін. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / за ред. проф. І. О. Піддубного. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2004. – 252 с.
24. Рокоча В. В., Одягайло Б. М., Терехов В. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. – Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2016. – 172 с.
25. Русак Д. М. Міжнародні корпоративні мережі в сучасному геоекономічному просторі : монографія. – Київ : АДЕФ-Україна, 2018. – 410 с.
26. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 394 с.
27. Смирнов О. П., Борисенко А. О. Тенденція розвитку програмно-визначених транспортних засобів. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2023. № 1(17). С. 163-169.
28. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. / за ред. О. Я. Лотиш [Електронний ресурс]. – Тернопіль : Економічна думка, 2019. – 248 с. – Режим доступу: репозитарій ЗУНУ.
29. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі, О. В. Ревенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2014. – 560 с.
30. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.
31. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 120-124. DOI: 10.30838/EP.192.120-124.

32. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
33. Шуба М., Шуба О. Світовий ринок легкових автомобілів: особливості та тенденції розвитку. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 4. С. 178-187.
34. Шуба О. А., Хан Руї. Позиції автовиробників КНР на світовому автомобільному ринку. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 63-70.
35. Allianz Global Investors. Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://ap.allianzgi.com/en/insights/market-insights/outlook-and-commentary/advanced-driver-assistance-systems>
36. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. – New York : McGraw–Hill, 1965. – 241 p.
37. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // *Journal of Management*. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120.
38. Bartlett C. A., Beamish P. W. Transnational Management: Text and Cases in Cross-Border Management. – 8th ed. – Cambridge : Cambridge University Press, 2018. – 570 p.
39. Cox Automotive. Kelley Blue Book Electric Vehicle Sales Report. Q4 2024 [Електронний ресурс]. – Atlanta : Cox Automotive, 13.01.2025. – 6 с. URL: <https://www.coxautoinc.com/wp-content/uploads/2025/01/Q4-2024-Kelley-Blue-Book-EV-Sales-Report.pdf>
40. Deloitte. Software-defined vehicles: Global manufacturer readiness study [Електронний ресурс]. – 2024. – 38 p. URL: <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/docs/industries/automotive/2024/global-sdv-manufacturer-readiness-study.pdf>
41. Ghemawat P. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion // *Harvard Business Review*. – 2001. – Vol. 79, No. 8. – P. 137–147.

42. Govind S., Purkayastha D. Renault–Nissan Alliance: Success by Integration [Электронный ресурс]. – IBS Center for Management Research, 2013. URL: <https://managerial3conomics.files.wordpress.com/2013/12/renault-nissan-alliance-success-by-integration.pdf>
43. Hart S. L. A Natural-Resource-Based View of the Firm // Academy of Management Review. – 1995. – Vol. 20, No. 4. – P. 986–1014.
44. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. – 3rd ed. – New York : McGraw-Hill, 2010. – 576 p.
45. Hyundai Motor Company. Hyundai Motor Reports 2023 Global Sales and 2024 Targets [Электронный ресурс]. – Seoul : Hyundai Motor Company, 2024. URL: <https://www.hyundai.com/worldwide/en/newsroom/detail/hyundai-motor-reports-2023-global-sales-and-2024-targets-0000000392>
46. International Energy Agency. Global EV Outlook 2024 [Электронный ресурс]. – Paris : IEA, 2024. – 174 p. – URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/a9e3544b-0b12-4e15-b40765f5c8ce1b5f/GlobalEVOutlook2024.pdf>
47. Johnson G., Scholes K., Whittington R. Exploring Corporate Strategy. – 8th ed. – Harlow : Financial Times Prentice Hall, 2008. – 622 p.
48. Kia Corporation. Kia announces global sales record for 2023 and shares 2024 targets [Электронный ресурс]. – Seoul : Kia Corporation, 2024. URL: <https://www.kianewscenter.com/news/kia-announces-global-sales-record-for-2023-and-shares-2024-targets/s/5f5455d1-6abd-4b2b-a17a-95499ad73ede>
49. Kia Corporation. Kia announces global sales record for 2024 and shares 2025 targets [Электронный ресурс]. – Seoul : Kia Corporation, 2025. URL: <https://www.kianewscenter.com/News/kia-announces-global-sales-record-for-2024-and-shares-2025-targets/s/ef503380-4cb3-4157-bf80-b077a4b45743>

50. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. – New York : Free Press, 1998. – 406 p.

51. Nissan Motor Co., Ltd. 1950s [Електронний ресурс]. URL: <https://www.nissanglobal.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/1950/>

52. Nissan Motor Co., Ltd. 1980s [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.nissanglobal.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/1980/>

53. Nissan Motor Co., Ltd. 2000s [Електронний ресурс]. URL: <https://www.nissanglobal.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/2000/>

54. Nissan Motor Co., Ltd. 2010s [Електронний ресурс]. URL: <https://www.nissanglobal.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/2010/>

55. Nissan Motor Co., Ltd. A decade of innovation – the LEAF's incredible journey [Електронний ресурс]. URL: <https://www.nissanglobal.com/EN/STORIES/RELEASES/nissan-leaf-10years/>

56. Nissan Motor Co., Ltd. Company Outline [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт Nissan. URL: <https://www.nissanglobal.com/EN/COMPANY/PROFILE/>

57. Nissan Motor Co., Ltd. Corporate Governance Guidelines [Електронний ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2025. – 18 с. URL: https://www.nissanglobal.com/EN/COMPANY/GOVERNANCE/ASSETS/PDF/Guidelines_EN.pdf

58. Nissan Motor Co., Ltd. Corporate Governance Report [Електронний ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2025. – 62 с. URL: https://www.nissanglobal.com/EN/COMPANY/GOVERNANCE/ASSETS/PDF/g_report.pdf

59. Nissan Motor Co., Ltd. ESG data book 2025: Corporate overview [Електронний ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2025. URL:

https://www.nissanglobal.com/EN/SUSTAINABILITY/LIBRARY/SR/2025/ASSETS/PDF/DB25_E_P141.pdf

60. Nissan Motor Co., Ltd. Financial Information as of March 31, 2024 (The English translation of the “Yukashoken-Houkokusho” for the year ended March 31, 2024) [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2024. – 192 с. URL:

https://www.nissanglobal.com/EN/IR/FINANCIAL_RESULTS/ASSETS/FR/2023/PDF/fr2023.pdf

61. Nissan Motor Co., Ltd. FY2022 Consolidated Financial Results (Japanese Accounting Standards) [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2023. – 24 с. URL:

https://www.nissanglobal.com/EN/IR/FINANCIAL_RESULTS/ASSETS/DATA/2022/2022results_financialresult_991_e.pdf

62. Nissan Motor Co., Ltd. FY2023 Consolidated Financial Results [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 9 May 2024. – 24 с. URL:

https://www.nissanglobal.com/EN/IR/FINANCIAL_RESULTS/ASSETS/DATA/2023/2023results_financialresult_309_e.pdf

63. Nissan Motor Co., Ltd. FY2024 Consolidated Financial Results (Japanese Accounting Standards) [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 13 May 2025. – 24 с. URL: https://www.nissanglobal.com/EN/IR/FINANCIAL_RESULTS/ASSETS/DATA/2024/2024results_financialresult_753_e.pdf

64. Nissan Motor Co., Ltd. Integrated Report 2024. Business Plan: The Arc [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2024. – 35 с. URL:

https://www.nissanglobal.com/EN/IR/INTEGRATED_REPORT/ASSETS/PDF/IR24_E_P7-35.pdf

65. Nissan Motor Co., Ltd. Nissan Ambition 2030 : long-term vision [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2021. URL: <https://www.nissanglobal.com/EN/COMPANY/PLAN/AMBITION2030/>
66. Nissan Motor Co., Ltd. Nissan at a Glance [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/OVERVIEW/>
67. Nissan Motor Co., Ltd. Nissan Intelligent Factory [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2021. URL: <https://www.nissanglobal.com/EN/INNOVATION/TECHNOLOGY/ARCHIVE/NIF/>
68. Nissan Motor Co., Ltd. Nissan Sales, Production & Exports Results for December, 2024 [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2025. – 5 с. URL: https://www.nissanglobal.com/JP/IR/PERFORMANCE/ASSETS/2024/PDF/Nissan_Sales_202412.pdf
69. Nissan Motor Co., Ltd. Nissan shows in-construction all-solid-state battery pilot line in Japan [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 16.04.2024. URL: <https://global.nissannews.com/en/releases/nissan-shows-in-construction-all-solid-state-battery-pilot-line-in-japan>
70. Nissan Motor Co., Ltd. Nissan's Beginnings [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nissanglobal.com/EN/COMPANY/PROFILE/HERITAGE/HISTORY/>
71. Nissan Motor Co., Ltd. Nissan unveils transformation plan to prioritize sustainable growth and profitability [Электронный ресурс]. – 28.05.2020. URL: <https://www.nissan.com.jo/experience-nissan/news-and-events/latestnews/28-May-2020.html>
72. Nissan Motor Co., Ltd. Notice of Convocation of the 125th Ordinary General Meeting of Shareholders [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 2024. – 72 p. URL:

<https://www.nissanglobal.com/EN/IR/STOCK/SHAREHOLDER/125/ASSETS/PDF/shousyu2024.pdf>

73. Nissan Motor Co., Ltd. Notice regarding Rationalization of Headcount Reductions, etc. [Электронный ресурс]. – Yokohama : Nissan Motor Co., Ltd., 13 May 2025. – 3 с. URL: https://www.nissanglobal.com/EN/IR/FINANCIAL_RESULTS/ASSETS/DATA/2024/2024results_tsefiling_035_e.pdf

74. Nissan Motor Co., Ltd. Our Brands [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/COMPANY/BRANDS/>

75. Nissan Motor Co., Ltd. Stock Information [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nissan-global.com/EN/IR/STOCK/INFORMATION/>

76. Nissan GB. Only one brand had two cars in 2024's top five best-sellers – and they're both built in Britain [Электронный ресурс]. – 06.01.2025. URL: <https://uk.nissannews.com/en-GB/releases/only-one-brand-had-two-cars-in-2024s-top-five-best-sellers-and-theyre-both-built-in-britain>

77. Nissan says Oppama plant will stop production by March 2028 [Электронный ресурс] // Reuters. – 15.07.2025. URL: <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/nissan-says-oppama-plant-will-stop-production-by-end-fy202728-2025-07-15/>

78. Nissan to close the first factory it opened overseas [Электронный ресурс] // CarExpert. – 31.07.2025. URL: <https://www.carexpert.com.au/car-news/nissan-to-close-the-first-factory-it-opened-overseas>

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

80. Porter M. E. What Is Strategy? // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74, No. 6. – P. 61–78.

81. Prahalad C. K., Doz Y. L. The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision. – New York ; London : Free Press ; Collier Macmillan, 1987. – 290 p.

82. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. – 4th ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2010. – 418 p.
83. Stellantis N.V. Full Year 2023 Results [Электронный ресурс]. – Amsterdam : Stellantis N.V., 2024. URL: <https://www.stellantis.com/en/news/press-releases/2024/february/full-year-2023-results>
84. Sung J., et al. Recent advances in all-solid-state batteries for next-generation electric vehicles: materials, interfaces and manufacturing challenges [Электронный ресурс]. URL: <https://pubs.rsc.org/en/content/articlehtml/2024/qm/d3qm01171b>
85. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, No. 7. – P. 509–533.
86. Toyota Motor Corporation. Sales, Production, and Export Results for 2023 (January–December) [Электронный ресурс]. – Toyota City : Toyota Motor Corporation, 2024. URL: <https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures/202312.html>
87. Toyota Motor Corporation. Sales, Production, and Export Results for 2024 (January–December) [Электронный ресурс]. – Toyota City : Toyota Motor Corporation, 2025. URL: <https://global.toyota/en/company/profile/production-sales-figures/202412.html>
88. TrendForce. BYD Set to Challenge Tesla for the Crown in EV Sales in 2024, Says TrendForce [Электронный ресурс]. – 20.02.2024. URL: <https://www.trendforce.com/presscenter/news/20240220-12030.html>
89. Volkswagen AG. Volkswagen Group posts solid growth in deliveries in 2023 and strong increase in all-electric vehicles [Электронный ресурс]. – Wolfsburg : Volkswagen AG, 2024. URL: <https://www.volkswagen-group.com/en/press-releases/volkswagen-group-posts-solid-growth-in-deliveries-in-2023-and-strong-increase-in-all-electric-vehicles-18057>

90. Volkswagen AG. Volkswagen Group with 9 million deliveries after strong fourth quarter [Электронный ресурс]. – Wolfsburg : Volkswagen AG, 2025. URL: <https://www.volkswagen-group.com/en/press-releases/volkswagen-group-with-9-million-deliveries-after-strong-fourth-quarter-18965>