

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ І
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка IV курсу 491 групи

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Алексєєнко Ганна Костянтинівна

Керівник: к.е.н., доцентка Адвокатова Н.О.

ЗМІСТ

ВСТУП
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1 Теорії інновацій підприємства.....	6
1.2 Теорія управління підприємства	12
1.3 Особливості управління інноваційним розвитком підприємства ...	15
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА «MAGNA»	
2.1 Характеристика підприємства "Magna".....	18
2.2 Аналіз сучасного стану розвитку підприємства "Magna".....	23
2.3 Стратегії розвитку підприємства "Magna".....	28
2.4 Проблеми з якими зіткнулась «MAGNA» у період з 2020-2022.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ «MAGNA»	
3.1 Розвиток кадрової політики на підприємстві "Magna".....	48
3.2 Особливості вирішення проблематичних викликів з якими зіткнулась «MAGNA».....	49
ВИСНОВКИ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	66

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується зростаючою ринковою конкуренцією та швидким технологічним прогресом. Підприємства постійно стикаються з вимогою покращувати якість продукції та послуг, знижувати витрати і підвищувати ефективність виробництва. У такому контексті, теорії інновацій відіграють ключову роль у розумінні та впровадженні інноваційних процесів, створенні ефективних стратегій інноваційного розвитку, а також управлінні ресурсами для створення сприятливого інноваційного середовища та розвитку новаторських проектів.

Теорії інновацій надають підприємствам необхідні інструменти для здійснення стійкого розвитку у сучасному світі, який постійно зазнає викликів та змін. Розуміння інноваційного процесу дозволяє підприємствам аналізувати потреби ринку, виявляти можливості для вдосконалення продукції та послуг і розробляти відповідні стратегії.

Стратегічне впровадження інновацій дозволяє підприємствам зайняти конкурентні переваги, забезпечуючи підвищення якості, зменшення витрат та підвищення ефективності виробництва. Застосування інноваційних стратегій дозволяє компаніям адаптуватися до змін на ринку та зберігати свою конкурентоспроможність.

Крім того, знання теорій інновацій допомагає підприємствам створювати сприятливе інноваційне середовище, в якому стимулюється розробка креативність та відкритість до нових ідей. Воно сприяє створенню культури інноваційного мислення, де працівники постійно знаходяться в процесі навчання, розвитку та застосування нових підходів до вирішення проблем.

Також, знання теорій інновацій дозволяє підприємствам управляти ресурсами для створення інноваційного середовища. Це включає в себе

залучення необхідних фінансових, технологічних та людських ресурсів для підтримки інноваційних проектів. Ефективне управління цими ресурсами допомагає забезпечити успішну реалізацію інноваційних ідей та досягнення конкурентної переваги на ринку.

В умовах глобальних викликів та постійної необхідності удосконалення, знання теорій інновацій стає невід'ємною складовою сталого розвитку бізнесу. Воно допомагає підприємствам не тільки виживати на ринку, але й прогресувати, розширюватися та займати лідируючі позиції.

У підсумку, знання теорій інновацій є необхідною умовою для підприємств, щоб відповідати вимогам сучасного бізнес-середовища. Вони допомагають розуміти процес інноваційного розвитку, розробляти стратегії та залучати ресурси для створення інноваційного середовища. Завдяки цим знанням підприємства зможуть забезпечити стійкий розвиток та успішну конкуренцію у світі швидкоплинних змін та новаторських вимог.

Питаннями даної теми розглядають такі науковці як: Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус, Д.О. Карлюк, С.М. Ілляшенко, Петер Ф. Друкер, Ю.В. Мельник, Шацька Е. Ш. та інші.

Мета роботи полягає у дослідженні та визначенні ефективних методів та інструментів управління інноваційним розвитком підприємства з метою досягнення конкурентної переваги на ринку.

Для досягнення мети дослідження було встановлено та вирішено наступні **завдання**:

- Аналіз сучасних теоретичних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства.
- Вивчення досвіду управління інноваційним розвитком на прикладі успішних компаній, зокрема компанії Magna.
- Дослідження сучасних тенденцій у галузі інноваційного розвитку та їх вплив на управління підприємствами.

- Аналіз стану управління інноваційним розвитком підприємства Магна.

- Визначення недоліків та проблем управління інноваційним розвитком підприємства Магна.

- Розробка пропозицій щодо удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства Магна.

- Визначення можливостей впровадження запропонованих рекомендацій та їх ефективності.

Об'єктом дослідження є теоретичні і практичні аспекти управління інноваційним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є процеси управління інноваційним розвитком підприємства «Магна».

Методи дослідження: системний підхід, порівняльний, економічний аналіз, графічні методи, факторний аналіз, аналіз документів, опитування, спостереження.

Практична значущість. Висновки та рекомендації роботи можуть знайти конкурентну реалізацію в діяльності підприємства «Магна».

Структура роботи. Загальний обсяг 68 кваліфікаційної роботи бакалавра складає: 67 сторінок, 3 розділи, 7 таблиць, 1 додатку, 2 рисунки, 23 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теорії інновацій підприємства

Інновації є ключовим елементом успішної конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі. Тому розуміння та використання теорії інновацій є важливим завданням для кожного менеджера. Теорія інновацій підприємства описує процес створення, впровадження та комерціалізації нових ідей, технологій та продуктів. Вона включає в себе різноманітні аспекти, такі як технічні інновації, маркетингові стратегії, фінансовий менеджмент та багато іншого. У цьому контексті, розуміння теорії інновацій та її застосування може допомогти підприємствам підвищити ефективність їхньої діяльності та забезпечити їхню стійкість на ринку.

Для того, щоб дослідити теорію, необхідно проаналізувати визначення, інновації підприємства, проте важливо зазначити, що воно не являє собою одне ціле поняття, а складається з різних компонентів, які взаємодіють між собою. Одним з ключових компонентів є ідеї, які стимулюють розвиток нових продуктів, послуг або процесів. Інновації також включають у себе нові технології, методи, матеріали, дизайн, маркетинг і т.д. Для підприємств інновації є важливим засобом збільшення конкурентоспроможності на ринку, зменшення витрат і покращення якості продукції або послуг. Крім того, інновації можуть мати позитивний вплив на соціальний і екологічний розвиток. Інновації можуть бути введені на різних етапах життєвого циклу підприємства,

починаючи від досліджень та розробок і закінчуючи впровадженням на ринку. Процес інновацій може бути ризикованим і складним, вимагаючи великих інвестицій, досліджень, експериментів і терпіння. Однак, якщо інноваційний процес успішно реалізується, він може привести до значних прибутків та успіху на ринку.

Відповідно до словника підприємця Інновація (від англ. innovation, що означає «нововведення») - це концепція, яка включає в себе нову ідею, продукт або послугу, що стосується техніки, технології, організації праці, управління та інші аспекти наукової та соціальної діяльності. Інновація базується на використанні наукових досягнень та передового досвіду і представляє собою кінцевий результат інноваційної діяльності. Важливо зазначити формальне визначення поняття інновації, що передає його суть та описує їх широкий спектр застосування в різних сферах наукової та соціальної діяльності. При цьому, автор підкреслює, що інновації базуються на наукових досягненнях та передовому досвіду, що робить їх зв'язаними з розвитком науки та технологій. Крім того, зазначено, що інновації є кінцевим результатом інноваційної діяльності, що акцентує їхню спрямованість на реальне застосування в суспільстві та бізнесі. Введення англійського терміну "innovation" доповнює словникове визначення інновації, надаючи можливість встановити походження та міжнародне застосування цього поняття.[1]

Науковці Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус розглядають інновації підприємства через маркетинг інновацій що визначається як процес розробки та впровадження нових товарів і послуг на ринок, спрямований на задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Практична діяльність маркетингу інновацій полягає в створенні та продажу інноваційних продуктів, які повністю задовольняють потреби споживачів. Впровадження маркетингових інновацій на промислових підприємствах повинно забезпечувати більш повне задоволення потреб споживачів,

розширення клієнтської бази і виходу на нові ринки збуту. Визначається, що маркетинг інновацій є процесом розробки та впровадження нових товарів і послуг на ринок, який має на меті задоволення потреб споживачів та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Такий підхід має допомогти підприємствам більш повно задовольняти потреби споживачів, розширювати клієнтську базу та виходити на нові ринки збуту[2].

Таким чином, маркетинг інновацій є важливою складовою підприємницької діяльності, яка має вирішальне значення для розвитку та успіху підприємства на ринку.

Науковець Д.О. Карлюк визначає «інноваційний розвиток підприємства як процес створення та впровадження інновацій, спрямований на якісні зміни об'єкта управління та отримання різних видів ефекту - економічного, соціального, екологічного, науково-технічного і т.д. Цей процес є складним і має прикладний характер, оскільки метою є забезпечення необхідних умов для виживання та розвитку підприємств у довгостроковій перспективі». Тобто, інноваційний розвиток підприємства науковець описує як динамічний процес, який передбачає використання нових ідей, технологій, методів та стратегій для досягнення поставлених цілей. Цей процес має важливе значення для підприємств, оскільки він дозволяє їм адаптуватися до змін в економічному та соціальному середовищі та забезпечує конкурентну перевагу на ринку [3].

Існує багато різних трактувань та підходів до розуміння поняття "інновація" в науковій літературі. Однак, досліджуючи історичні витоки цього поняття, можна знайти початок його осмислення ще у мислителів Античності, зокрема Сократа, Платона та Аристотеля. Засновник діяльнісного підходу у філософії, Аристотель, відзначив, що для реалізації будь-якої діяльності необхідна мета та засоби її досягнення. Аналіз філософських праць Давньої Греції дає можливість краще

зрозуміти формування та розвиток проблеми інновацій у суспільстві. Філософи відзначають, що зміна мислення людини є результатом активних змін у практичній діяльності, тому інновації є важливим елементом для розвитку як особистості, так і суспільства в цілому [4].

Таким чином, інновація підприємства це важливий інструмент для розвитку бізнесу, який полягає у вкладанні коштів у підприємство з метою отримання прибутку в майбутньому. Інвестиції можуть бути направлені на різні цілі, такі як розширення виробництва, розробку та впровадження нових технологій, покращення якості продукції або послуг, збільшення обсягів продажів, покриття витрат на дослідження та розвиток тощо. Важливо, щоб інновації були націлені на задоволення потреб клієнтів та відповідали вимогам ринку. Ефективне управління інноваційним процесом на підприємстві дозволяє не тільки забезпечити конкурентоспроможність, але і збільшити прибутковість та підвищити рівень розвитку підприємства [5].

Отже теорія інновацій підприємства - це комплексна наукова дисципліна, яка вивчає процеси та механізми створення, впровадження та комерціалізації інноваційних продуктів та послуг на різних рівнях підприємств. Інновації є одним з найважливіших чинників розвитку підприємств та економіки в цілому.

Теорії інновацій підприємства можна розглядати з різних підходів, серед яких можна виділити наступні:

Таб 1.1

Іноваційні підходи підприємства

Технологічний підхід	Цей підхід зосереджений на розгляді технічних аспектів інновацій. Він звертає увагу на нові технології, їх впровадження та розвиток, тобто на те, як інновації можуть змінювати технічні
----------------------	--

	процеси та виробництво.
Маркетинговий підхід	Цей підхід зосереджений на розгляді ринкових аспектів інновацій. Він звертає увагу на те, як інновації можуть задовольнити потреби споживачів, як їх можна рекламувати та продавати на ринку.
Системний підхід	Цей підхід зосереджений на розгляді взаємозв'язків між різними елементами підприємства та зовнішніми факторами, що впливають на нього. Він звертає увагу на те, як інновації можуть впливати на структуру та функціонування підприємства, які взаємодії відбуваються між різними підрозділами та які виклики можуть виникати при впровадженні інноваційної діяльності.
Еволюційний підхід	Цей підхід зосереджений на розгляді інновацій як на продукті еволюції. Він звертає увагу на те, як інновації розвиваються та еволюціонують на різних етапах, які впливи сприяють їх розвитку та які перешкоди можуть з'являтися на шляху до нововведень.

Науковець С.М. Ілляшенко запропонував виділити кілька напрямків інноваційного розвитку, які можуть бути застосовані на підприємствах усіх галузей економіки залежно від стратегічної спрямованості. До таких напрямків він відносить:

Збалансований інноваційний розвиток, який підходить для умов поступових технічних змін, що відбуваються в промисловості;

Наступаючий інноваційний розвиток, який застосовують у ситуаціях, коли необхідно швидко реагувати на технологічні розриви і зберігати лідерство;

Захищаючий інноваційний розвиток, що полягає у використанні результатів спостереження за діями провідних підприємств на ринку;

Абсорбуючий інноваційний розвиток, який включає імітацію інноваційних перетворень та зосередження зусиль на забезпеченні виробничого процесу.

Ці напрямки інноваційного розвитку розроблені для того, щоб підприємства могли підлаштуватися під різні умови технологічного розвитку і забезпечувати свою конкурентоспроможність. Зокрема, застосування таких стратегій дозволяє підприємствам не тільки зберігати свої позиції на ринку, але й отримувати значні економічні, соціальні, екологічні, науково-технічні або інші вигоди. [6]

Таким чином вище зазначенні підходи забезпечують ефективний інноваційний розвиток підприємства. Розглядаючи теорії з різних підходів дозволяють побачити проблему інноваційного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання, усі її складності, враховуючи різноманітні чинники, що впливають на його успішність. Врахування різних підходів дозволяє підприємствам обрати оптимальну стратегію інноваційного розвитку, що дозволить їм досягти поставлених цілей та успішно функціонувати на ринку.

1.2 Теорія управління підприємства

Управління підприємством є складним процесом, що вимагає багатофакторного підходу та використання різних інструментів та методів для досягнення поставлених цілей. Однією з ключових складових ефективного управління є розуміння теорій, що лежать в основі діяльності підприємства. Теорія управління підприємством вивчає основні принципи та методи управління, що дозволяють досягати успіху в бізнесі та ефективно розвивати підприємство в сучасних умовах. Ця теорія ґрунтується на знаннях та досвіді, накопиченому науковими дослідженнями та практикою управління в різних галузях бізнесу. Основні засади теорії управління підприємством стали підґрунтям для формування стратегії та тактики управління підприємством, які в свою чергу визначають подальші напрямки розвитку та успіх бізнесу.

Петер Ф. Друкер стверджував, що «управління - це спеціальний вид діяльності, який перетворює безладну групу людей у дієздатну, організовану та продуктивну групу з конкретною метою. Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає управління як свідомий цілеспрямований вплив з боку держави або економічних суб'єктів на людей та економічні об'єкти з метою досягнення бажаних результатів і спрямування їхніх дій у потрібне русло. За [1], управління є видом діяльності, що має на меті розвиток об'єкта управління, де предметом управління виступає діяльність інших людей. Визначення вчених зазвичай зводять управління до функції організаційної системи, яка забезпечує збереження структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію цілей і програм».

Ю.В. Мельник заявляє, що «ефективність системи управління залежить від того, як успішно синтезовані її складові, такі як завдання, методи, засоби та функції». За його словами, "система управління підприємством" є індивідуальною та потребує окремого обґрунтування для кожного конкретного випадку. Крім того, мета підприємства повинна бути адаптована до потреб споживачів та зовнішніх факторів, а всі дії мають бути спрямовані на досягнення цих цілей. Одним з головних завдань управління розвитком підприємства є узгодження його цілей та вирішення протиріч. Розвиток підприємства залежить від змін, економічного зростання та вдосконалення. Якщо відбулися лише зміни без зростання, то розвиток та вдосконалення не сталися. Аналогічно, економічне зростання без змін не приведе до розвитку та вдосконалення підприємства.[7]

Тобто Управління підприємством - це процес керування діяльністю підприємства з метою досягнення поставлених цілей. Це складний процес, який включає в себе багато різних елементів, таких як стратегічне планування, фінансове управління, маркетинг, управління персоналом та багато іншого. Основи управління підприємством полягають у знанні та розумінні цих елементів, а також у вмінні їх використовувати для досягнення поставлених цілей підприємства. Успішне управління підприємством вимагає глибоких знань та досвіду в різних галузях бізнесу, а також уміння взаємодіяти зі своїми співробітниками та створювати ефективну команду для досягнення спільних цілей.

Основи управління підприємством включають в себе набір принципів та підходів, які необхідні для успішного функціонування бізнесу. До них відносяться:

Стратегічне управління. Цей підхід полягає у встановленні довгострокових цілей та планів дій для досягнення успіху підприємства. Важливо розуміти, що стратегічне управління необхідно здійснювати

відповідно до змін у зовнішньому середовищі, динаміки ринку та потреб споживачів.

Організаційне управління. Це включає у себе встановлення оптимальної організаційної структури підприємства, розподіл повноважень та відповідальності між працівниками та використання ефективних методів комунікації.

Фінансове управління. Цей аспект включає планування та контроль за фінансовими ресурсами підприємства, включаючи управління бюджетом, аналіз фінансових показників та розробку фінансової стратегії.

Виробниче управління. Цей аспект включає управління процесами виробництва, включаючи планування та контроль за виробничими процесами, використання оптимальних технологій та матеріалів, а також контроль за якістю продукції.

Людський ресурс. Цей аспект включає управління персоналом підприємства, включаючи розробку та виконання політики з приводу залучення, розвитку та утримання персоналу. Ключовими аспектами управління людським ресурсом є мотивація та підтримка

Одним із важливих стратегій розвитку, це постійне поповнення партнерських стосунків, так як партнерські зв'язки забезпечують підприємства доступом до різноманітніших ресурсів, ніж могла мати чи придбати фірма окремо. У зв'язку з цим, метою сучасних відносин завжди є отримання необхідного доступу до будь-яких ресурсів (матеріально-технічних ресурсів, готової продукції, фінансового середовища), ринків, технологій або каналів розподілу. Загалом бізнес побудований на взаємодії суб'єктів ринкової економіки між собою. Відносини співробітництва між фірмами – це новий тип відносин у бізнесі. Ці відносини існували завжди (у формальному чи неформальному вигляді) між фірмою та її контрагентами (постачальниками, покупцями, посередниками та ін.). Однак за останні

роки зміст договірних відносин у бізнесі сильно змінився і набув нових форм.

1.3 Особливості управління інноваційним розвитком підприємства

Інноваційна програма - це систематичний підхід до створення і реалізації комплексу проектів, спрямованих на розвиток інноваційної діяльності. Вона охоплює весь процес створення та реалізації інноваційних проектів, включаючи оцінку ризиків, планування бюджету, контроль за виконанням проектів та їх ефективністю. Також інноваційна програма може включати заходи підтримки інноваційної діяльності, такі як підвищення кваліфікації працівників, залучення інвестицій та розробку стратегій розвитку. Основна мета інноваційної програми полягає в тому, щоб забезпечити стійкий розвиток організації шляхом впровадження інноваційних проектів і створення умов для постійного розвитку інноваційної діяльності.

Існує багато різних видів інноваційних програм, які можуть бути розроблені для різних сфер діяльності, таких як промисловість, сільське господарство, медицина, освіта та інші. Основні види інноваційних програм можна класифікувати наступним чином

Програми науково-дослідної роботи: спрямовані на розвиток нових технологій та наукових відкриттів.

Програми технічного розвитку: спрямовані на вдосконалення техніки, забезпечення її високої якості та конкурентоспроможності.

Програми розвитку персоналу: спрямовані на навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб забезпечити ефективне використання нових технологій.

Програми розвитку бізнесу: спрямовані на підтримку підприємництва, забезпечення економічної стабільності та розвитку відповідної інфраструктури.

Програми соціального розвитку: спрямовані на підвищення рівня життя населення, забезпечення соціального захисту та підтримки вразливих верств суспільства.

Ці види програм можуть поєднуватися між собою, а також доповнюватися іншими інноваційними проектами з метою досягнення максимального ефекту від інноваційної діяльності.

Система управління інноваційним розвитком може бути організована на різних рівнях: макрорівні країни, мезорівні регіонів, локальних територій, сфер економіки або галузей, та мікрорівні господарюючих суб'єктів. На кожному з цих рівнів виконуються різні функції управління інноваційним розвитком, проте вони пов'язані між собою та утворюють загальну систему управління, яка має на меті підтримку інноваційного розвитку економіки в цілому. Така система дозволяє керувати інноваційним процесом, підвищувати його ефективність, сприяти розвитку конкурентних переваг та підвищенню якості життя населення.

Нуковець Шацька Е. Ш. визначає поняття «стратегія інноваційного розвитку підприємства - як система планів та дій, які спрямовані на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства». Головною метою такої стратегії є створення сприятливого інноваційного середовища або пристосування до нього, з метою оптимізації використання ресурсів підприємства та підвищення його конкурентоздатності. Це досягається шляхом акумулювання та оптимізації використання ресурсів, зокрема людських, матеріальних та фінансових ресурсів. Результатом стратегії інноваційного розвитку має стати зниження витрат, підвищення якості продукції та конкурентоздатності підприємства.[8]

Основним видом стратегії інноваційного розвитку є внутрішньопідприємницька стратегія, яка полягає в розвитку інноваційних проектів в межах власної компанії. Окрім цього, існують такі види стратегії інноваційного розвитку:

Відкрита стратегія - співпраця з іншими компаніями, університетами, науковими інститутами, які дозволяють обмінюватися інформацією та ресурсами і створювати нові інноваційні проекти.

Фокусована стратегія - спрямована на розвиток конкретного напрямку інноваційної діяльності, наприклад, на розробку нових технологій або виробництво продуктів з високою доданою вартістю.

Глобальна стратегія - спрямована на введення інновацій на міжнародному рівні, що дозволяє займати лідерську позицію на світовому ринку.

Мережева стратегія - використовується для залучення зовнішніх джерел інновацій, таких як стартапи, інвестори, або залучення партнерів для реалізації спільних інноваційних проектів.

Кожна з цих стратегій може бути використана підприємством в залежності від його потреб та можливостей

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКА ПІДПРИЄМСТВА «MAGNA»

2.1 Історичний розвиток та характеристика підприємства "Magna"

Компанія Magna Steyr AG & Co KG починає свої історичні початки ще з конгломерату «Steyr-Daimler-Puch», від початку яка спеціалізувались на зброї. Компанія «Steyr-Daimler-Puch» починала свій розвиток ще з періоду 1864 році, засновником був Йозеф Верналд, австрієць. основоположними напрямками були такі як виробництво зброї, згодом з перебіганням років компанія розширювалась по виробництву, почали виробляти військову техніку, автомобілі, літаки та навіть велосипеди. Основний офіс мав локацію Штайр, яка територіально знаходиться в Австрії. [9]

Історія розвитку основоположного «батька» Заводу Магни яка на сьогоднішній день розташована майже по всій Європі, неоднозначна та не непроекційна за своїми властивостями. Від початку діяльності вироблення зброї приносило дуже ефективний результат для загального прибутку компанії, проте перша світова війна змінила плани компанії так як була необхідність забезпечення військових не тільки зброєю, але й іншими виробами які б допомагали у тяжкий військовий час, керівництво вирішило розширити виробництво на вироблення

велосипедів та автомобілів. Компанія у 1916 році найняла видатного вченого в галузі технічного виробництва Ганса Ледвинку якого перетягнули з Чехословацького підприємства «Татра» яка спеціалізувалась на виробництві автомобілів для військових офіцерів та цивільних транспортних засобів. [10]

Для «Steyr-Daimler-Puch» Ганса Ледвинка сконструював серійний автомобіль під назвою «Steyr I», а згодом «Steyr2», такі автомобілі вироблялись як правило в період першої світової війни для військових цілей офіцерського призначення. Данні автомобілі які дійсно на період війни показали себе на гідному рівні, вирішено було розширити виробництво після закінчення війни, у 1922 році було випущено ряд автомобілів для цивільного призначення які мали спортивний кузов та присвоєний індекс відповідно до якого автомобілі та компанія в цілому набирала популярності у світі. Спеціалізація післявоєнних років була направлена на розширення виробництва та набуття визнання серед населення для презентаційної рамки самої компанії, почала активно співпрацювати з іншими компаніями та виробляти все більше автомобілів та гвинтівок. У 1924 році компанія змінила назву на «Steyr Werke AG» за колегіальним рішенням. Доля компанії залежала від конструктивної особливості розвитку їх автомобілів, автомобільна сфера переважила за прибутками виробництво гвинтівок та зброї загалом, тому для якісного функціонування було необхідно розвиватись саме в автомобільній сфері, саме тому компанія прийняла рішення у 1925 році на заміну Ледвинки поставити на пост головного конструктора Антона Хонсинга, завдяки продуманій та злагодженій праці вдалось лише три роки продати понад 11000 автомобілів **Ошибка! Закладка не определена.** Для компанії це було одним з найкращих років післявоєнного оговтування від певної світової війни. У 1930 році компанія випустила новітній автомобіль з використанням преміальної техніки будування тоголіття, «Austria» був першим преміальним

автомобілем преміального класу для певного слою населення який рекламувалася з використанням маркетингових методів тоголіття для продажу за кордон у країни сучасного Європейського союзу.

Велика прогалина та застій виник під час всесвітньої «Великою депресії» яка виникла у 1929 році та продовжувалась 14 років. Компанія почала втрачати певну категорію клієнтів та відповідно до чого у 1931 році була директивне засідання з піднятим питанням закриття заводів, проте компанія вирішила зробити новий крок яким сучасний завод Магна користується до сьогодні, цим кроком було підписання договірною угодою на виробництво автомобілів компанії «Opel» для вироблення автомобілів минулорічних конструкційних виробництв «Steup» під маркою «Opel», проте компанія знову промахнулась в цьому рішенні, проте це рішення принесло зовсім іншу якість які допомогла компанії вийти з кризового становища. Автомобілі власного виробництва під брендом «Opel» не принесли жодного результату, так як автомобілі все одно не продавались, але завдяки певним модернізаціям у дизайні принесли свої плоди завдяки конструкторам «Opel», вони модернізаційно змінили дизайн та працю ходової частини, у 1931 році було продано понад 2196 автомобілів, якщо порівнювати з минулим роком, то можемо бачити великий прогрес успіху, у 1930 році таких автомобілів без конструктивних змін було продано лише у кількості вісім автомобілів. Протягом 3 років компанії об'єднавшись досягали успіху у яких допомагали один одному, У 1934 році компанія почала масово відтворювати досвід з «Opel» та почала розвивати підприємство з участю інших осіб для того щоб максимально ефективно наростити виробничі моці та стати провідним, успішним часами були довоєні часи аж до 1939 року, тобто до часів другої світової війни.

1940 рік був роком поновлення нового етапу відновлення історичного колись виробництва – зброї, на таких підприємствах працювали лише австрійці, проте вимушена війна яка змушувала

компанії тоголіття підлаштовуватись під події світу диктувала свої правила, людей із канц-легерю, тобто військово полонених та людей які по якихось причин були відфільтровані до канц лагерю, працювали на заводах по виробництву військової техніки.

Після військового часу другої світової війни компанія мала величезні проблеми технологічного розвитку, так як вона спеціалізувалась на виробництві військової техніки для потреб другої світової війни, а компанії такі як «МАН» або «Mercedes-Benz», випускали ще й цивільні автомобілі для цивільних або частково військових потреб, тобто займалась конструктивними особливостями своєї цивільної продукції. Проте компанія взявши досвід другої світової війни та великої депресії почала. Підписувати контракти на виробництво або напіввиробництво автомобільних транспортних засобів. Так наприклад, компанія підписала договірні відносини з компанією «Fiat» для сумісного виробництва автомобілів спільного виробництва, портативна модель фіату була під номером 1100, шаси та двигун були виробництва «Steyr», проте інші запчастини належали до компанії «Fiat». Таким чином, компанія вже не відчувала фінансових труднощів післявоєнного часу так як змогла побороти проблеми взявши історичний досвід своєї компанії під час першої світової війни.

Новітня модерна програма компанії у 1957 році стала новим етапом розвитку компанії, компанія почала випускати «Steyr-Puch 500», при цьому автомобіль був зібраний з величезної кількості партнерських запчастин та технологій, від цього етапу почались максимально ефективні продажі автомобілів для компанії, заводи отримували надприбутки та величезні партнерські здібності для розвитку компанії. У 1979 році спільно з партнерами вони розробили сумісний автомобільний проект з величезною сучасною назвою як Mercedes-Benz G-Klasse або Гелендваген, проте у 1979 році такий автомобіль мов назву - Puch G, в честь об'єднання корпорацій та розширення різного під

назвою «Steyr-Puch». Вище вказана модель автомобіля була представлена для військових потреб та мала державні замовлення на величезну кількість, проте через певну кількість років, компанія представила цивільну модель яку було можливо купити в звичайному автосалоні під замовлення **Ошибка! Закладка не определена..** [11]

З 2001 року компанія розкинула розділилась та перейшла на новий етап розвитку партнерського виробництва, по сучасному компанія називається «Magna Steyr», саме в цій новітній модернізованій компанії почали займатись лише однією лінією виробництва – автомобільне виробництво. Головний офіс знаходиться в Австрії, в місті Грац, засновником виступав Френк Стронах. З 2010 року компанія викупила фірму «Erhard & Söhne» для нарощування можливостей вироблення балонів високого тиску та бензобаків для авто. З 2016 року компанія Магна купила ще одну компанію по «Telemotive AG», по розробці автомобільної електроніки [12].

Таб 2.1

Розташування заводів «Магна»

№	Назва Заводу «Магна»	Розташування (Чехія)
1	Magna Automotive Cz s.r.o.	Spořická 632, 431 01 Spořice
2	MAGNA Seating Pilsen, s.r.o.	Podnikatelská 1153, 301 00 Plzeň 3
3	Magna Slovteca, Ltd	Ľudmily Podjavorinskej 16, 915 01 Nové Mesto nad Váhom,
4	Magna Carta et al. s.r.o.	Hospodářský park 600, 378 10 České Velenice
5	Magna Exteriors & Interiors (Bohemia) Ltd.	Kubelíkova 604/73, 460 06 Liberec

6	Magna Exteriors & Interiors Bohemia	Za Žoskou 1040, 288 02 Nymburk
7	Magna Automotive (CZ) s.r.o.	Srbická 515, 415 10 Teplice
8	Magna Automotive CZ Ltd.	Pražská 5447, 430 03 Chomutov,
9	Magna Automotive (CZ) s.r.o.	Řepov 174, 293 01 Řepov
10	Magna Exteriors (Bohemia) s.r.o	Lipovka, 516 01 Rychnov nad Kněžnou

На сьогоднішній день на території Чеської Республіки існує певна низька заводів «Magna».

Розташування Заводів «Magna» величезна кількість яка займається автомобільним виробництвом разом з партнерами для досягнення певної мети.

Таким чином, компанія «Magna» розпочинає свій шлях від далекого 19 століття під іншим брендом та іншою спеціалізацією, великий історичний шлях компанії дозволив розвинути та розділити на підкомпанії виробництво не тільки зброї та велосипедів, але й автомобільної тематики. На сьогоднішній день в Чеській Республіці існує 10 заводів даної компанії з виробництва автомобільної продукції, кожна компанія спеціалізується на певних автомобільних виробках, електрика, пластмасові вироби для автомобілей та інші.. Компанія складає свою основну діяльність з партнерства з якими історично співпрацює та виробляє для них певні автомобільні деталі.

2.2 Аналіз сучасного стану розвитку підприємства "Magna"

Успішне функціонування підприємства є запорукою його стійкості та розвитку. Підприємство «Magna» є одним із лідерів галузі автомобільного виробництва, яке займає четверте місце у світі за виробництвом автомобільних запчастин. За даними звіту за попередній рік, компанія заробила \$36,2 млрд прибутку, має 343 підприємства та

офіси у різних куточках світу, а також більше 158 000 співробітників. На чолі компанії стоїть Свами Котагірі, який прагне досягти успіху не тільки на короткостроковій перспективі, але й на довгостроковій. Для цього він зосереджується на інвестуванні в майбутнє мобільності та використовує тектонічні зрушення в галузі. Аналіз та оцінка сучасного стану розвитку підприємства дозволить визначити пріоритетні напрямки удосконалення управління та досягнення поставлених цілей.

Незважаючи на поточні проблематичні виклики, Magna очікує, що до 2024 року виробниче середовище буде сприятливішим. Близько 90% продажів у 2024 році вже заброньовано, і очікується, що інженерні інноваційні інвестиції в мегатрендові сфери, такі як електрифіковані силові агрегати, збільшаться. Збільшення інноваційні інвестицій у мегатрендові сфери вплине на маржу в короткостроковій перспективі, але стимулюватиме зростання в довгостроковій перспективі.

На сьогоднішній день значна частина інженерних проектів пов'язана зі зростаючим ринком електромобілів. Крім того, Magna інвестує в у інноваційну ADAS і програмне забезпечення, сфери, які визначатимуть значну частину транспортного засобу в майбутньому, і Magna продовжує дивитися на автомобіль майбутнього з цілісного погляду.

Magna готова використовувати інноваційні можливості мобільності за допомогою системного підходу, пропозицій силових агрегатів, які прискорюють перехід до електромобілів, і наших унікальних можливостей повного транспортного засобу. З найкращих університетів для традиційних клієнтів і захоплюючих нових учасників Magna співпрацює з інноваторами в усьому спектрі мобільності.

Як зазначає генеральний директор - «прагнення до сталого майбутнього, турбота про довкілля є центральною ось хто ми є і що ми робимо в Magna». Magna взяла на себе зобов'язання бути вуглецево-нейтральними в європейських операціях у інноваційних програмах до

2025 року та в усьому світі до 2030 року. Деякі з наших підрозділів уже перевищили ці амбітні цілі, тому що Magna опускається до рівня цеху, коли це відбувається до стійкості. Тоді як енергетичні, водні та природні збереження газу є важливим для сталого розвитку, для Magna це лише частина рівняння. Magna прагматично продумає кожний крок. Йдеться про захист спільного дому та покращення суспільства в цілому. Ось чому так багато співробітників Magna по всьому світу щороку висаджують десятки тисяч дерев, доглядають за вуликами, вирощують дикі квіти та їздять на роботу велосипедами.

Таким чином, Magna відповідально відноситься до кожного кроку своєї діяльності для досягнення цілей сталого розвитку.

Важливо проаналізувати в процесі розвитку - продажі та прибутки Magna. Світове виробництво легких автомобілів зросло на 4% у 2021 році, включаючи зростання на 1% у Північній Америці та зниження на 3% у Європі, наших двох найбільших ринках. Крім того, виробництво легких автомобілів у Китаї зросло на 5%; Загальний обсяг продажів зріс на 11% до 36,2 мільярда доларів США порівняно з 32,6 мільярдами доларів США у 2020 році, головним чином відображаючи запуск нових програм, чисте зміцнення іноземної валюти по відношенню до долара США, чисте об'єднання бізнесу, зростання світового виробництва легких автомобілів і збільшення обсягів складання; Розбавлений прибуток на акцію становив 5,00 доларів США у 2021 році порівняно з 2,52 доларами США у 2020 році. Збільшення прибутку відбулося в основному завдяки більшому внеску у збільшення продажів, що частково компенсується факторами, розглянутими нижче в розділі «Результати діяльності – Прибуток на акцію»; У 2021 році зафіксували витрати на реструктуризацію та знецінення на суму 101 мільйон доларів США. Ці та інші фактори, включені в інші витрати, чисті у 2021 році, обговорюються в розділі «Результати операцій – інші витрати, чисті»;

Скоригований розбавлений прибуток на акцію становив 5,13 доларів США порівняно з 3,95 доларів США у 2020 році.

Грошові кошти від операційної діяльності склали 2,9 мільярда доларів США порівняно з 3,3 мільярда доларів США у 2020 році, в основному відображаючи інвестиції в операційні активи та зобов'язання у 2021 році порівняно з отриманням грошових коштів від операційних активів та зобов'язань у 2020 році. Наше збільшення чистого прибутку було частково компенсовано нижчим статті, що не включають поточні грошові потоки, зокрема негрошові витрати на знецінення, зареєстровані у 2020 році.

Важливо зазначити, що Magna продовжувала інвестувати в бізнес, зокрема: 1,4 млрд. доларів на основні фонди; 517 мільйонів доларів, пов'язаних зі створенням нового спільного підприємства з LG Electronics [«LG»]; 403 мільйони доларів на інвестиції та витрати на інші активи; і 81 мільйон доларів США на державні та приватні інвестиції, придбання та об'єднання бізнесу. У 2021 році Magna повернула акціонерам понад 1 мільярд доларів США через викуп акцій на суму 517 мільйонів доларів США та дивіденди на суму 514 мільйонів доларів США. Рада директорів збільшила квартальні дивіденди на 5% до 0,45 дол. США на акцію, відображаючи незмінну впевненість у майбутньому Magna. Глобальна мережа включає 343 виробничі підприємства та 91 центр розробки продуктів, інженерних розробок і продажів у 28 країнах, при цьому звичайні акції торгуються на фондовій біржі Торонто (MG) і Нью-Йоркській фондовій біржі (MGA).

Обсяги виробництва легкового авто, операційні результати здебільшого залежать від виробництва легких автомобілів, регіони, відображені в таблиці нижче [4; 13].

Таб.2.2

Обсяги виробництва легких автомобілів (тис. одиниць) Magna за 2021

Територія	Північна	Європа	Китай
-----------	----------	--------	-------

	Америка		
31 березня	3,753	4,902	6,048
30 червня	3,212	4,111	5,715
30 вересня	2,931	3,051	5,467
31 грудня	3,249	3,894	7,272
Повний рік	13,145	15,958	24,502

Таб.2.3

Обсяги виробництва легких автомобілів (тис. одиниць) Magna за 2020

Територія	Північна Америка	Європа	Китай
31 березня	3,777	4,699	3,222
30 червня	1,241	2,083	5,839
30 вересня	3,945	4,276	6,265
31 грудня	4,040	5,396	8,101
Повний рік	13,003	16,454	23,427

Таким чином, загалом у 2021 році світове виробництво легких автомобілів зросло на 4%, однак і 2020, і 2021 роки зазнали впливу значних глобальних подій, які призвели до значної мінливості обсягів виробництва протягом обох років. Зупинення виробництва, пов'язане з пандемією COVID-19, у першій половині 2020 року серйозно вплинуло на обсяги виробництва легких автомобілів, тоді як у другій половині 2020 року спостерігалось значне відновлення. У кожному з перших трьох кварталів 2021 року спостерігалось послідовне послаблення обсягів виробництва легких автомобілів, оскільки дефіцит напівпровідникових мікросхем дедалі погіршувався. У четвертому кварталі 2021 року спостерігалось деяке послідовне відновлення, однак

глобальні обсяги виробництва все ще були нижчими порівняно з четвертим кварталом 2020 року.

2.3 Стратегії розвитку підприємства "Magna"

Компанія «Magna» займає провідні позиції у світовій автомобільній промисловості та продовжує активно розвиватися. Із зростанням конкуренції в галузі, важливим є збереження та зміцнення своєї позиції на ринку. Для досягнення цих цілей, компанія має різні стратегії розвитку. Наприклад, стратегії пошуку нових ринків, розширення асортименту продукції, підвищення ефективності виробництва, використання інноваційних технологій та багато інших. Сучасні міжфірмові зв'язки відбивають складний та цілеспрямований процес взаємної адаптації діяльності кожного суб'єкта економічного життя до інтеграційних процесів. В результаті міжфірмової взаємодії утворюється особлива інфраструктура, що змінює «довкілля бізнесу» і розширює його територіальні кордони.

Партнерські зв'язки компанії «Magna» у сфері бізнесу виступають не лише важливим складовим елементом підприємницьких дій щодо реалізації ділового проекту (взаємини з ринком, з колективом найманих працівників, з партнерами), а й є необхідною умовою договірних відносин між кількома підприємцями, що дають можливість кожному з них отримати певний рівень прибутку з допомогою обміну результатами діяльності. Кожен підприємець зацікавлений знайти найефективнішу форму партнерських зв'язків, але це можна лише шляхом порівняльного аналізу варіантів співробітництва.

Можемо перейти до наступного виду партнерських зв'язків - це маркетингові відносини, які мають багатосторонній розвиток ефективних взаємовигідних форм співробітництва, спрямованих на залучення та використання одночасно всіх ресурсів (трудових,

фінансових та матеріальних) для задоволення запитів та потреб підприємницьких структур «Magna». Щоб досягти цієї мети необхідно постійно координувати застосовувані маркетингові інструменти з запитами споживачів, що змінюються.

Партнерські зв'язки «Magna» розвиваються за трьома напрямками:

Таб 2.4

Стратегічні партнерські зв'язки «Magna»

відносини з постачальниками.	відносини зі партнерами продукції (послуг), що виробляється підприємцем.	відносини з партнерами, які надають підприємцю ділові послуги (консалтинг, аудит, навчання тощо).
------------------------------	--	---

Для більш ефективного вибору форм взаємовідносин з кожним окремим партнером нами вироблено та узагальнено основні напрямки розвитку можливих партнерських зв'язків та дане їх угруповання за сферами підприємницької діяльності. Це дозволяє цілеспрямовано вибрати найефективнішу форму взаємовідносин з кожним окремим партнером залежно від поставленого завдання (отримання кредиту або необхідного обладнання, пошук та наймання на роботу фахівців, підготовка та перепідготовка кваліфікованих працівників, отримання необхідної сировини та транспортування продукції, надання інших видів ділових послуг та т. п.). Усі форми взаємовідносин між партнерами з метою отримання прибутку або об'єднання їх зусиль для досягнення комерційної вигоди мають бути зафіксовані в економіко-правовій формі як угоди, що фіксують обмін цінностями між партнерами або об'єднаннями зусиль для досягнення певних комерційних інтересів.

Наприклад, ми беремо агентури по набору персоналу на роботу на заводи «Magna», тобто заводи на власний розсуд забезпечують себе низько кваліфікованими кадрами через посередника який набирає як правило іноземців яким платять як правило нижче [13].

Розглядаючи все різноманіття конкретних форм партнерських зв'язків «Magna», ми зробили спробу згрупувати їх за основними видами діяльності.

Так, якщо для підприємств та організацій сфери виробництва товарів та послуг (промисловість, будівництво, транспорт, громадське харчування, включаючи сферу побутового обслуговування та ін.) характерні шість основних форм партнерських зв'язків (спільне підприємництво, ліцензування, виробнича кооперація, підрядне та субпідрядне виробництво, управління) за контрактом та ін.), то для організацій, фірм, зайнятих торгівлею і товарообміном, можливі форми співробітництва мають більш вузький характер і, як правило, обмежуються в основному бартерними угодами, комерційною тріангуляцією, консигнацією, а так само різними формами торгових угод: звичайна, форвардна, угода спот і т.д.

Особливу галузь партнерства з заводом становить матеріально-технічне обслуговування. Сюди входять такі форми партнерських зв'язків як концесія, франчайзинг, лізингова діяльність та ін. Однак це не означає, що і франчайзинг та лізинг не можуть бути використані у будь-якій галузі народного господарства.

Тобто обслуговування станків окрім механіків власних які мають трудовий контракт, у «Magna» є ліцензовані контакти страхового випадку відповідного обладнання вироблення пластмасових виробів, тобто спеціальні особи у яких завод придбав обладнання, тобто має партнерські відносини з постачальником для обслуговування або ремонту обладнання.

Сфера фінансового та страхового обслуговування регулюється переважно такими формами партнерських зв'язків, як факторинг, комерційний трансферт, венчурне фінансування, фінансовий лізинг, страхові договори (хеджування), еккаутинг та ін. На превеликий жаль дана інформація заводу «Магна» є комерційною таємницею, тому будь які данні в вільному доступі відсутні.

Важливе місце займає сфера підготовки кадрів для підприємницьких структур, тут партнерські зв'язки організуються на базі співробітництва з комерційними освітніми центрами, бізнес-школами, навчальними закладами, які здійснюють дистанційне навчання, а також через бізнес-інкубаторита ін, кожний найманий працівник має змогу дістати право на навчання в самому підприємству, наприклад інструктаж з експлуатації обладнання для виготовлення автомобілів.

Незважаючи на певну умовність класифікації, форми партнерських зв'язків тісно переплітаються одна з одною і мають багатогранний видовий характер, а враховуючи, що більшість підприємницьких структур є багатопрофільними підприємствами, відбувається взаємопроникнення та функціональне переплетення форм співробітництва.

Так, лізинг як форма партнерських зв'язків має ряд видів (оперативний та фінансовий лізинг, прямий та зворотний, внутрішній та зовнішній і т. д.) Магна активно використовує у лізинг ліцензії на право виготовляння певної продукції своїх партнерів

Аналогічне становище з факторингом, страхуванням тощо.

Правове регулювання всіх партнерських зв'язків виступає основою їх впровадження у практику, а самі види співробітництва виступають формою підтримки розвитку підприємницької діяльності.

На превеликий жаль заводи «Магна» співпрацюють з Російською федерацією та поставляють певні продукції на територію Російської

Федерації, попри військову агресію на території України, Росія продовжує отримувати запчастини для автомобілів. З 2004 року Magna підписала рамковий контракт з Російською державною корпорацією Ростех, яка контролювала автомобілебудівну компанію «АвтоВАЗ», про співпрацю в галузі розробки нової платформи С автомобілів Lada та організації в Тольятті нового автоскладального заводу. Планувалося, що сукупна вартість проекту становитиме \$1,6-1,7 мільярдів; підсумкова потужність заводу складі 440 тисяч автомобілів на рік т SP «MAGNA-AUTOVAZ» [14].

У 2009 році консорціум у складі Magna і Ощадбанку Росії намагався придбати у компанії, що знаходилася тоді в тяжкому стані, General Motors 55% компанії Opel; передбачалося, що російському автопрому ця угода принесе новітні технології. У листопаді 2009 року компанія General Motors скасувала вже підписану угоду про угоду [7].

Наступне партнерство можна виділити з гігантом Samsung SDI, у СЕУЛ, в південній Кореї--(BUSINESS WIRE)--Samsung SDI Co. Ltd. (KRX:006400), світовий лідер у сфері енергетичних рішень і електронних матеріалів, погодився придбати бізнес акумуляторних блоків Magna International, провідної світової автомобільної компанії постачальник, передові технології та досвід Magna у забезпеченні глобальних автовиробників акумуляторними блоками також допоможуть Samsung SDI захистити клієнтів на швидкозростаючих ринках автомобільних акумуляторів у Європі, Північній Америці та Китаї [16].

Наступного партнера можемо виділити такого гіганта як, Tesla, генеральний директор Ілон Маск називає «виробничим пеклом» зі своєю моделлю 3 для масового ринку. З моменту запуску автомобіля в липні минулого року Tesla значно не досягла своїх виробничих цілей, і до кінця першого виробництва залишився приблизно тиждень. квартал, скоро ми дізнаємось, чи автовиробник випускає 2500 автомобілів на

тиждень — чи набагато менше. Tesla звернулась до Magna International, багатонаціонального постачальника автомобілів і, разом зі своїм підрозділом Magna Steyr, контрактного виробника автомобілів. А також кілька досить вражаючих автомобілів: Magna побудує майбутній повністю електричний i-Pace для Jaguar і вже займається виробництвом подібних BMW і Mercedes в Канаді, США, а згодом і в Європі.

Наступне партнерство з Країною Китай Magna International Inc. Будує та буде розробляти автомобілі в Китаї, щоб заробити на зростаючому ринку електромобілів.

На церемонії в понеділок у Нанкіні гігант автозапчастин з Аврори, штат Онтаріо, оголосив про плани створення пари спільних підприємств із Beijing Electric Vehicle Co. Ltd – дочірньою компанією Beijing Automotive Industry Holding Co. (BAIC Group). групи переймають існуючий завод BAIC у Чженьцзяні з потужністю виробництва до 180 000 автомобілів на рік [17].

У компанії величезна кількість партнерів з якою вона співпрацює, починаючи з нижчої ланки, для прибирання приміщень та обслуговування обладнання, закінчуючи вищою ланкою міждержавних відносин, як наприклад з вище згаданим Китаєм, компанія співпрацює з сотнями партнерами, проте дана інформація є конфіденційною та точну цифру ми розголошувати не можемо, проте відповідно до відкритих джерел можемо спостерігати як компанія з шаленою швидкістю розвиває свій бізнес відповідно до партнерських відносин з іншими компаніями та навіть країнами.

Подальша стратегія розвитку є залучення інвестиційних програм, інвестиційні програми «MAGNA» є досить різноманітною як для звичайного виробника автозапчастин, є пов'язане з історією даної компанії яка виросла та пережила страшні часи не побоявшись вистояти на теренах конкуренції.

У 2002 році Magna International оголосила, що вона досягла угоди з DaimlerChrysler про придбання її австрійської компанії Eurostar Automobilwerk, Виробник автомобільних запчастин Magna International Inc., Аврора, Онтаріо, повідомив, що його підрозділ Magna Steyr погодився придбати підрозділ DaimlerChrysler AG Eurostar у Граці, Австрія. Раніше компанії заявляли, що ведуть переговори про завершення такої операції. Умови не розголошуються. Угода підлягає схваленню правлінням обох компаній. «Продаж Eurostar «дає змогу знизити витрати на виробництво, оптимізувати нашу базу активів і краще використовувати наявні потужності», — сказав президент та виконавчий директор Chrysler Group Дітер Цетше. Eurostar виготовляє мінівен Chrysler Voyager і PT Cruiser; Виробництво Voyager буде перенесено на сусідній завод Magna Steyr, а виробництво PT Cruiser буде переміщено до Толуки, Мексика, де модель вже виготовляється, повідомляє DaimlerChrysler.

Окремо Magna повідомила про чистий прибуток у четвертому кварталі в розмірі 119 мільйонів доларів, або 1,28 долара на акцію, майже незмінно з чистим прибутком у 120 мільйонів доларів, або 1,28 долара на акцію, роком раніше. Виручка зросла на 3% до 2,83 мільярда доларів з 2,74 мільярда доларів [18].

У вересні 2004 року Magna придбала 80% New Venture Gear, колись спільного підприємства General Motors і Chrysler, і об'єднала його в Magna Powertrain. У 2007 році вона повністю перейшла у власність, а в серпні 2012 року припинила діяльність [18].

У листопаді 2005 року Magna придбала у Porsche компанію CTS Fahrzeug-Dachsysteme, постачальника кабріолетів. Це було специфічне інвестування.

У липні 2015 року Magna купила німецьку компанію (інвестувала) в Getrag, яка була одним з найбільших постачальників автомобільних трансмісій у всьому світі, за 1,9 мільярда доларів. Придбання сприяло

збільшенню потенціалу зростання на китайському ринку. Виробник автозапчастин Magna International заявив у четвер, що погодився придбати одного з найбільших у світі постачальників автомобільних трансмісій Getrag Group за 1,75 мільярда євро, або близько 1,9 мільярда доларів.

Ця угода сприятиме розвитку бізнесу Magna в галузі силових агрегатів і трансмісій і збільшить потенціал зростання на китайському ринку.

Getrag є партнером спільного підприємства з Ford, а його клієнтами є BMW, Daimler, Renault і Volvo. Він також має відносини спільного підприємства з китайськими автовиробниками Jiangling і Dongfeng.

«У рамках нашого постійного аналізу портфолію продуктів ми визначили розширення нашого бізнесу силових агрегатів як стратегічний пріоритет», — сказав Дональд Дж. Вокер, виконавчий директор Magna, у прес-релізі. «Getrag чудово підходить для цієї стратегії», — сказав пан Вокер. «Getrag є технологічним лідером у галузі продукції, яка, на нашу думку, має хороші позиції, щоб отримати вигоду від галузевих тенденцій, які сприяють підвищенню паливної ефективності автомобілів і зниженню викидів». Компанія в яку інвестувала «Magna» - Getrag, заснована в 1935 році, розташована в Унтергруппенбаху, Німеччина, налічує близько 13 500 працівників на 13 виробничих підприємствах і 10 інженерних центрах у дев'яти країнах Європи, Азії та Північної Америки. У 2014 році продажі компанії склали 1,7 мільярда євро, не враховуючи 1,6 мільярда євро продажів її спільних підприємств минулого року.

«Ми об'єднуємо зусилля з надійною, досвідченою та успішною глобальною компанією», — сказав Міхір Котеча, виконавчий директор Getrag, у прес-релізі. «Цей крок принесе обом сторонам надзвичайну користь».

У 2018 році компанія придбала Hartronik GmbH виробник автозапчастин Magna International Inc. оголосив 25 жовтня, що придбає розробника програмного забезпечення для керування рухом Hartronik GmbH у рамках свого прагнення домінувати на ринку мехатроніки. Німецька компанія Hartronik розробляє алгоритми, які покращують контроль руху та тактильний аспект за дверима та підйомними дверима, створюючи захист від замикання та віртуальну перевірку дверей, 2 жовтня Magna створила спільне підприємство з інженерною фірмою Altran Technologies SA для розвитку інженерного центру в Марокко., німецького розробника програмного забезпечення для керування рухом, OLSA S.p.A. Magna International Inc MG.TO заявив у четвер, що купить італійську компанію Olsa SpA за 230 мільйонів євро (267 мільйонів доларів), щоб розширити свій бізнес автомобільного освітлення. Туринська компанія Olsa постачає освітлювальну продукцію таким виробникам автомобілів, як Volkswagen VOWG_p.DE і BMW BMWG.DE. «Освітлення є сферою зростання для Magna завдяки підвищенню рівня інтеграції електроніки та бажанню автовиробників відрізнити свої автомобілі за допомогою стилю», — сказав Джон О'Хара, президент Magna Lighting.

Після угоди з Olsa, яка, як очікується, завершиться до кінця 2018 року, у Magna буде 11 заводів з виробництва освітлювальних приладів. Раніше цього місяця Magna заявила, що створить два спільних підприємства з Beijing Electric Vehicle Co для виробництва електромобілів у Китаї [13]., італійського виробника автомобільного освітлення, та Viza Geca SL, іспанську компанію з виробництва автомобільних сидінь. Він співпрацював з Innoviz Technologies для виробництва твердотілого лідара для автономних транспортних засобів для BMW Group.

Magna придбала бостонський стартап Optimus Ride і його понад 120 співробітників у січні 2022 року, Magna придбала технології,

інтелектуальну власність та активи Optimus Ride, стартапу в Бостоні, який намагався комерціалізувати електричні автономні шатли. У рамках угоди, оголошеної у вівторок, Magna найняла понад 120 співробітників Optimus Ride. Фінансові умови угоди не розголошуються, Генеральний директор Optimus Ride Шон Харрінгтон не перейде до Magna, і AV-стартап припинить свою діяльність. Magna прагне використати технологію та досвід Optimus Ride для посилення своїх зусиль у розробці передових систем допомоги водієві — технології, яка користується великим попитом. Magna прагнула розширити свої пропозиції ADAS; Минулого року компанія намагалася придбати шведську автомобільну технологічну компанію Veoneer, але її підштовхнула Qualcomm. Технологію Arriver від Veoneer — передову систему допомоги водієві, яка включає датчики та програмне забезпечення — було продано Qualcomm, а інші постачальники шведської компанії Tier 1 були збережені інвестиційною групою SSW Partners [19].

Маємо зазначити, що компанія застосувала нові стратегічні оновлення – електрифікація, нові OEM та ADAS це певна електрифікація – де MAGNA продовжує просувати наші позиції в електрифікації, щоб отримати вигоду від глобального переходу до електрифікації транспортних засобів, зокрема:

Нові OEM-виробники – глобальний перехід до електрифікації сприяв появі ряду нових OEM-виробників, орієнтованих на електромобілі [«EV»]. Ми продовжуємо шукати можливості та розвивати наш бізнес із такими OEM-виробниками. Серед досягнень: Запуск Arcfox α-S, другого автомобіля під брендом Arcfox BJEV, у повному спільному підприємстві з виробництва автомобілів з BJEV. Досягнення другої віхи в співпраці з Fisker Inc. [«Fisker»], є особливістю підписання довгострокової угоди про виробництво позашляховика Fisker Ocean SUV на нашому складальному підприємстві

в Граці, Австрія. Виробництво заплановано на листопад 2022 року. Компанія запровадила присудження нової програми для вдосконалених фронтальних камер від європейського глобального OEM.

· Додавання понад 120 співробітників з Optimus Ride для розширення можливостей Magna в ADAS, доречно вказати, що компанія отримала нагороду за першу в галузі інтегровану систему моніторингу водія та пасажирів від німецького автовиробника.

Стратегією розвитку також виступають гарантійні особливості Magna, яка реєструє витрати на гарантію продукту, які включають відповідальність за продукт і витрати на відкликання. Згідно з більшістю клієнтських угод враховує лише існуючі або ймовірні претензії щодо проблем із замовчуванням продукту, якщо суми, пов'язані з такими проблемами, ймовірні та розумно оцінені. Відповідно до певних контрактів на повне складання транспортного засобу, систем трансмісії та електроніки ми фіксуємо оцінку майбутніх витрат, пов'язаних з гарантією, на основі умов конкретних угод із замовником та/або гарантійного досвіду Компанії.

Відповідальність за продукцію та положення про відкликання встановлюються на основі найкращої оцінки сум, необхідних для врегулювання існуючих претензій, які зазвичай враховують: кількість одиниць, які можна повернути; вартість товару, що замінюється; праця по видаленню та заміні несправної частини; та адміністративні витрати клієнта, пов'язані з відкликанням. При складанні цієї оцінки також потрібне судження щодо остаточного узгодженого розподілу витрат між Magna та клієнтом і, у деяких випадках, постачальником. У відповідних випадках також реєструються страхові відшкодування, пов'язані з такими резервами.

Через невизначений характер чистих витрат фактичні витрати на відповідальність за продукт можуть істотно відрізнятися від найкращих оцінок майбутніх витрат Magna.

Певні особливості є у визначенні податкових стратегічних зобов'язань яка передбачає роботу з невизначеністю у застосуванні складного податкового законодавства. Для визначення нашого резерву на податки на прибуток, відстрочені податкові активи та зобов'язання, а також зобов'язання щодо невизнаних податкових пільг потрібні суттєві судження та оцінки. Магна визнає податкові пільги від невизначених податкових позицій, лише якщо більш ймовірно, що податкова позиція буде підтримана після перевірки податковими органами на основі технічних достоїнств позиції. Податкові пільги, визнані у фінансовій звітності з таких позицій, потім оцінюються на основі найбільшої вигоди, яка має більш ніж 50% ймовірність бути реалізованою після остаточного розрахунку. Доречно зазначити, що станом на 31 грудня 2021 року ми мали валову невизнану податкову вигоду в розмірі 142 мільйони доларів США без урахування відсотків і штрафів, з яких 126 мільйонів доларів США, якби їх визнали, вплинули б на нашу ефективну податкову ставку. Валові невизнані податкові пільги відрізняються від суми, яка вплинула б на нашу ефективну податкову ставку, головним чином через вплив оціночних резервів на відстрочені податкові активи. Відстрочені податкові активи та зобов'язання визнаються для очікуваного майбутнього податкового ефекту, який можна віднести до тимчасових різниць між балансовою вартістю існуючих активів і зобов'язань у фінансовій звітності та їхньою відповідною податковою базою, а також податковими збитками та кредитами, перенесеними на майбутні періоди. Відстрочені податкові активи та зобов'язання оцінюються з використанням прийнятих податкових ставок і законів, які діятимуть, коли очікується сторнування різниць. Характерно, що обов'язковою умовою стратегічного розвитку є внутрішній контроль над фінансовою звітністю – це процес, призначений для забезпечення розумної, але не абсолютної впевненості щодо достовірності фінансової звітності та підготовки фінансової звітності для зовнішніх цілей

відповідно до GAAP. Керівництво Magna несе відповідальність за встановлення та підтримку належного внутрішнього контролю над фінансовою звітністю. Через властиві йому обмеження внутрішній контроль над фінансовою звітністю може не запобігти або виявити викривлення вчасно. Крім того, прогнози будь-якої оцінки ефективності внутрішнього контролю над фінансовою звітністю на майбутні періоди залежать від ризику того, що засоби контролю можуть стати неадекватними через зміни умов або що ступінь відповідності політикам або процедурам може погіршитися. Для оцінки ефективності внутрішнього контролю над фінансовою звітністю наше керівництво використовувало інтегровану структуру внутрішнього контролю Комісії Тредвея [«COSO» (2013 р.) Комітету спонсорських організацій]. На основі цієї оцінки наш головний виконавчий директор і фінансовий директор перевіряють ефективність внутрішнього контролю за фінансовою звітністю та дійшли висновку, що станом на 31 грудня 2021 року такий внутрішній контроль за фінансовою звітністю є ефективним [4; 11].

Наступною стратегічною основою, є те, що підприємство щорічно проводить аудит відповідно до стандартів PCAOB. Ці стандарти вимагають, щоб планували та проводили аудит, для того, щоб отримати розумну впевненість щодо того, чи підтримувався ефективний внутрішній контроль над фінансовою звітністю в усіх суттєвих аспектах. Аудит включав отримання розуміння внутрішнього контролю над фінансовою звітністю, оцінку ризику існування суттєвих недоліків, тестування та оцінку дизайну та операційної ефективності внутрішнього контролю на основі оціненого ризику та виконання таких інших процедур, які ми вважали необхідними в обставини.

Таким чином, компанія «Magna» має величезну кількість інноваційних стратегій розвитку в які вона вкладає зусилля, проте всі інноваційні програми (стратегії) вказати просто неможливо, кожний рік

інвестиції, партнерські шляхи які вкладаються до певного проекту, як правило дають певний результат, згідно з яким компанія розширює свої можливості та нарощує свої фінансові властивості для подальшого ефективного просування свого підприємства .

2.4 Проблеми з якими зіткнулась «MAGNA» у період з 2020-2022

Російське вторгнення в Україну: у відповідь на вторгнення Росії в Україну ряд країн, у тому числі США та країни-члени Європейського Союзу, вжили проти Росії такі дії, як: запровадження санкцій проти певного російського керівництва та інших осіб; обмеження окремих галузей російської економіки; виключення деяких російських банків із глобальної банківської платіжної системи SWIFT; та інші заходи з подальшими обмеженнями, ймовірно, у міру продовження конфлікту. Наразі Magna має 6 виробничих операцій у Росії, головним чином постачаючи VW та Hyundai, з продажами у 2021 році приблизно 370 мільйонів доларів. Якщо VW, Hyundai та/або інші OEM-клієнти в Росії призупинять російське виробництво, і/або якщо будь-який з OEM-клієнтів призупинить виробництво в інших місцях або припинить продаж транспортних засобів на російському ринку, це негативно вплине на продажі Magna. Крім того, конфлікт і обмежувальні заходи проти Росії можуть посилити низку ризиків, описаних в інших розділах цієї курсової роботи цих факторів ризику, зокрема: порушення виробництва транспортних засобів і ланцюгів постачання; погіршення поточного дефіциту напівпровідникових мікросхем, оскільки Росія та Україна є важливими постачальниками газу неону та паладію, які використовуються у виробництві мікросхем; загострення дефіциту енергії або зростання цін на енергію, зокрема на нафту та природний газ; обмеження поставок алюмінію, паладію чи інших товарних металів,

необхідних для виробництва автомобілів; і зростання загроз кібербезпеці.

Подальша проблема є дефіцит напівпровідникових мікросхем і зростання цін: глобальний дефіцит напівпровідникових мікросхем мав суттєвий негативний вплив на глобальні обсяги виробництва автомобілів у 2021 році, очікується, що він продовжить впливати на обсяги у 2022 році та може погіршитися в результаті вторгнення Росії в Україну. У відповідь на дефіцит напівпровідникових мікросхем OEM-виробники продовжують вживати таких заходів, як: незаплановані зупинки виробничих ліній та/або заводів; скорочення планів виробництва транспортних засобів; і зміни в асортименті продукції. Такі відповіді OEM можуть призвести до ряду прямих і непрямих наслідків для постачальників рівня 1, зокрема: зниження продажів; значна неефективність виробництва внаслідок неочікуваної зупинки/перезапуску виробничих ліній на основі виробничих пріоритетів OEM; вищі рівні запасів; високі транспортні витрати для прискорення доставки; інші безповоротні витрати; і посилення проблем із утриманням працівників через збої у виробництві. Поточний дефіцит напівпровідникових мікросхем також призвів до підвищення цін на цей важливий автомобільний компонент. Постачальники рівня 1 можуть зіткнутися з підвищенням цін від субпостачальників, на яких негативно вплинула неефективність виробництва, преміальна вартість транспортування та/або інші витрати та додаткові збори, пов'язані з дефіцитом напівпровідникових мікросхем. Залишається незрозумілим, коли попит і пропозиція на автомобільні напівпровідникові мікросхеми повністю відновлять баланс. Погіршення або продовження дефіциту напівпровідникових мікросхем може мати суттєвий негативний вплив на нашу діяльність, продажі та прибутковість [19].

Подальша проблематика з якою зіткнулась Magna є COVID-19: Розвиток і поширення варіантів COVID-19 з високим ступенем передачі,

таких як варіант «Омікрон», створює постійний ризик подальших збоїв в автомобільній промисловості, зокрема через подальші обов'язкові карантини/накази залишатися вдома чи інші обмеження. Відповідно до звіту 2021 року: замовлення можуть: обмежувати можливість споживачів купувати транспортні засоби; обмежити виробництво; спричинити підвищений прогул працівників; призводять до значних невідшкодованих витрат; і призводять до збоїв у ланцюжках поставок. У середньостроковій та довгостроковій перспективі пандемія може призвести до суспільних змін, які позитивно чи негативно вплинуть на автомобільну промисловість, у тому числі внаслідок: розширеної практики роботи вдома, яка зменшує залежність споживачів від транспортних засобів; та/або збільшення небажання людей використовувати види громадського транспорту та/або спільну мобільність. Тривале зупинення виробництва та/або обмеження можливості споживачів купувати транспортні засоби через блокування через COVID-19 у короткостроковій перспективі або довгострокові зміни в поведінці споживачів щодо купівлі транспортних засобів можуть мати істотний негативний вплив на нашу діяльність, продажі та прибутковість.

Подальші проблематичні виклики пов'язані з збоями в постачанні: події які перераховані вище, перешкоджають постачати продукцію клієнтам, можуть призвести до низки потенційних несприятливих наслідків, зокрема: підвищення цін на матеріали; підвищені, невідшкодовані витрати, такі як витрати на преміальний фрахт або зміну джерел постачання; штрафні санкції або претензії наших клієнтів щодо переривання діяльності; втрата майбутнього бізнесу; і репутаційну шкоду. Окрім глобального дефіциту напівпровідникових мікросхем, виробники оригінального обладнання та постачальники автомобільної продукції рівня 1 також можуть зіткнутися з перебоями в постачанні або обмеженнями інших критичних виробничих ресурсів, таких як сталь

та/або алюміній. Наслідки тривалих перебоїв у постачанні або обмежень можуть мати істотний негативний вплив на діяльність і прибутковість.

Проблематика яка описана вище, створює інфляційний тиск: світова економіка зараз відчуває високу інфляцію, яка може скоротити рівень економічної активності, включно з основними виробничими ринками. Протягом 2021 року Magna зіткнулися з вищими витратами на товари, фрахт і енергоносії, а також із тиском на зарплату, пов'язаним з браком робочої сили на деяких ринках. Очікується, що інфляційний тиск продовжиться і буде посилюватися через дефіцит або перебої з ресурсами, необхідними для виробництва автомобілів, включаючи напівпровідникові мікросхеми, сталь і алюміній. Постачальники рівня 1 також можуть відчувати підвищення цін або надбавки від субпостачальників у зв'язку з інфляційним тиском, з яким вони стикаються. Неможливість компенсувати інфляційне підвищення цін за допомогою постійних дій щодо вдосконалення, підвищення цін для наших клієнтів або модифікації наших власних продуктів чи іншим чином може мати негативний вплив на прибутковість.

Загальна проблематика пов'язана з першою проблемою яку ми описали, регіональний дефіцит енергії: деякі частини світу відчувають дефіцит енергії, який, здається, пов'язаний із відновленням попиту через відновлення економіки, погодні умови; та виклики, пов'язані з переходом до виробництва енергії з відновлюваних джерел. Ціни на енергоносії, критичні для виробництва, такі як природний газ і електроенергію, різко зросли в деяких частинах Європи та Азії і можуть продовжувати зростати на тих чи інших ринках. Вторгнення Росії в Україну може перервати постачання природного газу з Росії до Європи та/або спричинити подальше зростання цін. Тривалі перебої з енергопостачанням та/або значне підвищення цін на енергоносії можуть мати негативний вплив на діяльність і прибутковість.

Проблематичні виклики були пов'язані з випуском продукції: запуск виробництва — це складний процес, успіх якого залежить від широкого кола факторів, зокрема: часу, частоти та складності змін дизайну клієнтами щодо початку виробництва; виробничу готовність наших і наших клієнтів і постачальників виробничих потужностей; надійність виробничих процесів; обсяги запуску; якість і виробнича готовність інструменту та обладнання; співробітники; і початкова якість продукції, нездатність успішно розпочати суттєвий новий бізнес або поглинання може мати істотний негативний вплив на нашу прибутковість і репутацію.

Операційна недостатня ефективність: час від часу операційні підрозділи не працюють на очікуваному рівні прибутковості. Розмір і складність автомобільних виробничих операцій часто ускладнюють швидке відновлення неефективних підрозділів. Значна недостатня ефективність операційних підрозділів може мати істотний негативний вплив на прибутковість і діяльність [20].

Витрати на реструктуризацію: Magna може продати деякі лінійки продуктів і/або скоротити, закрити або продати деякі з наших операційних підрозділів. Вживаючи такі дії, Magna може понести реструктуризацію, скорочення та/або інші значні одноразові витрати. Ці витрати можуть бути вищими в деяких країнах, ніж в інших, і можуть мати істотний негативний вплив на прибутковість.

Знецінення: зафіксували значні витрати на знецінення, пов'язані з частками капіталу у спільних підприємствах, гудвілом і довгостроковими активами в минулому, і є можливість зробити це знову в майбутньому. Передчасне розірвання, втрата, перегляд умов або затримка виконання будь-якого значного виробничого контракту може бути ознакою знецінення, як і технологічне старіння будь-якої продукції або виробничих активів чи обсягів, які є нижчими, ніж очікувалося раніше. Проводячи наш аналіз знецінення, ми робимо перспективні

припущення щодо: впливу планів відновлення на неефективну діяльність; нові можливості для бізнесу; ціна програми та припущення про вартість поточного та майбутнього бізнесу; терміни та успішність запуску нових програм; та прогнозувати обсяги виробництва. Якщо такі прогнозні припущення не виконуються, будь-які збитки від знецінення можуть мати суттєвий негативний вплив на прибутковість компанії.

Важливою проблемою є Залучення та утримання кваліфікованої робочої сили: бізнес базується на успішному залученні, навчанні та розвитку співробітників на всіх рівнях компанії від «цеху» до виконавчого керівництва. Ринки для висококваліфікованих працівників, а також талановитих професіоналів і лідерів у галузі технологій надзвичайно конкурентні, особливо у великих глобальних автомобільних і технологічних центрах, у яких розташовано багато наших операцій. Нездатність задовольнити наші потреби в кваліфікованих робітниках і талановитих професіоналах і керівниках шляхом найму чи внутрішнього навчання та розвитку може вплинути на здатність прибутково вести бізнес і/або ефективно втілювати стратегію.

Кадрова проблематичність як наступність керівництва. Ефективні програми та методи планування наступності є важливим елементом загальної стратегії управління талантами. Протягом останніх кількох років компанія мала значну кількість запланованих виходів на пенсію, і в наступні роки може відчувати подібні хвилі. Magna підтримує програму розвитку лідерства та наступності, яка на сьогоднішній день сприяла безпроблемній зміні лідерства. Однак неспроможність забезпечити ефективну передачу знань і безперебійну зміну керівництва за участю ключових професіоналів і лідерів також може вплинути на здатність прибутково вести бізнес і/або ефективно втілювати стратегію.

Базовий стан постачання: компанія покладаємося на ряд постачальників, які постачатимуть нам широкий спектр компонентів, необхідних для нашого бізнесу. На фінансовий стан постачальників

автомобільної продукції впливає низка факторів, зокрема економічні умови та обсяги виробництва. Значне погіршення економічної ситуації або скорочення обсягів виробництва, в тому числі внаслідок COVID-19, дефіциту напівпровідникових мікросхем, інфляційний тиск чи інші обставини можуть погіршити фінансовий стан бази постачання, що може призвести, серед іншого, до: перебоїв у постачанні критичних компонентів компанії або клієнтам; та/або тимчасове зупинення однієї з виробничих ліній або виробничих ліній одного з їх клієнтів; все це може мати істотний негативний вплив на прибутковість [4;21].

Загальна тенденція кібератак не обішла стороною Magna, порушення IT/кібербезпеки. Незважаючи на те, що компанія створила та продовжує покращувати засоби контролю безпеки, призначені для захисту IT-систем та інфраструктури, немає гарантії, що такі заходи безпеки будуть ефективними для запобігання несанкціонованому фізичному доступу чи кібератакам. Значне порушення наших IT-систем може: призвести до крадіжки коштів; викликати збої в виробничих операціях; призвести до втрати, знищення або неналежного використання конфіденційних даних; або призвести до викрадення інтелектуальної власності або конфіденційної інформації наших клієнтів або наших постачальників. Виникнення будь-якого з вищезазначеного може негативно вплинути на операції та/або репутацію, а також може призвести до позовів проти компанії, які можуть мати суттєвий негативний вплив на прибутковість.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ «MAGNA»

3.1 Впровадження нових технологій в управлінні підприємством "Magna"

Компанія «MAGNA» в кінці кожного року звітує про успіхи та невдалі виклики попереднього року. На період 2021 року прибуток склав \$36,2 млрд, має 343 підприємств у вигляді заводів та офісів, працює понад 158000 працівників які забезпечені заробітною платнею. «MAGNA» є четвертим у світі за кількістю вироблених автомобільних запчастин.

З метою забезпечення стабільного розвитку та підтримки лідерства на ринку, «Magna» активно впроваджує новітні технології в управління своїми підприємствами. Це дозволяє не тільки збільшувати ефективність своїх операцій, але і підвищувати якість продукції, робочих процесів та максимально задовольняти потреби своїх клієнтів

У сучасних умовах розвитку технологій, підприємства, що не пристосовуються до нових технологій, ризикують відставати від своїх конкурентів і втрачати свої позиції на ринку. Тому, впровадження нових технологій в управлінні стає актуальною задачею для більшості компаній, включаючи й підприємство "Magna".

На сьогоднішній день, "Magna" веде активну роботу над впровадженням нових технологій в управління своїми процесами. Компанія постійно вдосконалює свої інформаційні системи та програмне забезпечення, що дозволяє ефективніше керувати виробництвом та управлінням персоналом.

Одним з пріоритетних напрямків впровадження нових технологій на "Magna" є автоматизація виробничих процесів. Для цього компанія

використовує сучасні програмні рішення, що дозволяють знизити витрати на виробництво та збільшити продуктивність працівників.

Крім того, на "Magna" активно вивчають та впроваджують нові технології управління персоналом. Наприклад, компанія використовує системи електронних заявок на відпустки та відгуки від співробітників, що значно спрощує процес управління персоналом та забезпечує більш ефективну комунікацію між співробітниками та керівництвом.

3.2 Розвиток кадрової політики на підприємстві "Magna"

Для забезпечення подальшого успіху та стабільного розвитку підприємства «Magna» потрібно не лише створювати інноваційні продукти та розробляти нові технології, але й звертати особливу увагу на кадрову політику. Компанія має на меті розвиватись не лише технологічно, але й кадрово, щоб зберігати свої позиції на ринку та досягати нових висот.

Розвиток кадрової політики на підприємстві «Magna» включає в себе широкий спектр дій та заходів, спрямованих на забезпечення високої професійної компетентності працівників, підвищення їхньої мотивації та задоволеності роботою, а також забезпечення максимального комфорту та безпеки на робочому місці. Компанія надає значну увагу навчанню та розвитку своїх працівників, що дозволяє їм постійно вдосконалюватись та розвиватись як професіонали. Також на підприємстві діє прогресивна система мотивації, що дозволяє стимулювати працівників до досягнення кращих результатів та досягнення більш високих показників продуктивності.

З метою підвищення рівня кадрової культури та ефективності управління персоналом, на підприємстві «Magna» ведеться робота над вдосконаленням системи управління персоналом, в тому числі

розробкою та впровадженням інноваційних методів та підходів до управління. Крім того, компанія активно вивчає та впроваджує передові технології управління персоналом, зокрема, використовуючи програмне забезпечення для ефективного управління HR-процесами, такі як рекрутинг, оцінювання працівників, планування кар'єри, навчання та розвиток персоналу.

Один з головних напрямів розвитку кадрової політики на підприємстві «Magna» - це створення оптимальних умов для працевлаштування та збереження талановитих працівників. Компанія надає перевагу пошуку кандидатів серед внутрішніх працівників, що сприяє збереженню талантів та підвищує рівень мотивації працівників.

Для забезпечення успішного впровадження нових методів управління персоналом, компанія надає підтримку взаємодії між різними департаментами та командами, а також підтримує розвиток творчого підходу до вирішення завдань. Крім того, на підприємстві «Magna» діє система навчання та підвищення кваліфікації працівників, що дозволяє не тільки забезпечити відповідність робочих місць змінюючимся вимогам ринку, але й сприяє професійному розвитку кожного працівника компанії.

У цілому, підприємство «Magna» не тільки ставить перед собою амбіційні цілі з розвитку кадрової політики, але і впроваджує конкретні заходи для досягнення цих цілей. Завдяки цьому, компанія забезпечує стабільний розвиток та збільшення конкурентоспроможності на ринку, зберігаючи при цьому високий рівень якості продукції та задоволення потреб замовників. Розвиток кадрової політики на підприємстві є важливим елементом успіху, оскільки це дозволяє залучати талановитих фахівців та зберігати найкращих працівників у своїй команді, що в свою чергу сприяє підвищенню якості та продуктивності роботи. Впровадження нових технологій в управлінні підприємством також забезпечує покращення якості роботи та розвиток компанії в цілому,

оскільки дозволяє використовувати передові методи та інструменти для ефективного управління бізнесом. У сучасних умовах розвитку технологій, підприємства, що не пристосовуються до нових технологій, ризикують відставати від своїх конкурентів і втратити свої позиції на ринку. Тому, впровадження нових технологій в управлінні стає актуальною задачею для більшості компаній, включаючи й підприємство "Magna". На сьогоднішній день, "Magna" веде активну роботу над впровадженням нових технологій в управління своїми процесами. Компанія постійно вдосконалює свої інформаційні системи та програмне забезпечення, що дозволяє ефективніше керувати виробництвом та управлінням персоналом. Одним з пріоритетних напрямків впровадження нових технологій на "Magna" є автоматизація виробничих процесів. Для цього компанія використовує сучасні програмні рішення, що дозволяють знизити витрати на виробництво та збільшити продуктивність працівників.

Крім того, на "Magna" активно вивчають та впроваджують нові технології управління персоналом. Наприклад, компанія використовує системи електронних заявок на відпустки та відгуки від співробітників, що значно спрощує процес управління персоналом та забезпечує більш ефективну комунікацію між співробітниками та керівництвом. У цілому, впровадження нових технологій в управлінні в "Magna" дозволяє компанії бути більш конкурентоспроможною та ефективною, а також забезпечує стабільний розвиток підприємства у майбутньому. Використання інноваційних технологій управління дозволяє зменшити час, затрачений на виконання рутинних задач та оптимізувати бізнес-процеси, що забезпечує зниження витрат і збільшення ефективності роботи.

Наприклад, впровадження системи автоматизованого управління процесами (Business Process Management System) на підприємстві "Magna" дозволило покращити координацію робіт між відділами,

вирішувати проблеми швидше та знижувати витрати. Також використання системи віртуальної реальності (Virtual Reality) для навчання працівників дає можливість більш ефективно проводити тренінги та підвищувати рівень знань та навичок.

Важливо зазначити, що впровадження нових технологій в управлінні не тільки полегшує роботу працівників, але і допомагає зберігати дані та забезпечувати безпеку інформації. Зокрема, використання системи електронного документообігу (Electronic Document Management System) дозволяє зберігати всю необхідну документацію в електронному вигляді, що забезпечує швидкий доступ до неї та зменшення ризику втрати даних.

Крім того, впровадження нових технологій в управлінні також дозволяє компанії більш точно та швидко аналізувати дані про виробництво, продажі, фінансовий стан та інші показники діяльності. Наприклад, використання систем Business Intelligence (BI) та Big Data дозволяє зібрати та обробити великі обсяги даних з різних джерел, що дозволяє компанії приймати обґрунтовані та швидкі рішення на основі точної аналітики.

Крім того, впровадження нових технологій в управлінні також забезпечує зменшення часу, необхідного для виконання певних завдань та процесів, що забезпечує більш ефективну роботу підприємства в цілому. Наприклад, використання систем автоматизації бізнес-процесів (Business Process Automation) дозволяє автоматизувати рутинні та повторювані завдання, що звільняє працівників від нав'язливих процесів та дозволяє їм зосередитись на більш складних та творчих завданнях.

Таким чином, впровадження нових технологій в управлінні є важливим кроком у розвитку підприємства "Magna". Воно дозволяє забезпечувати більш ефективну роботу та зменшувати ризики втрати даних та інформації, а також допомагає приймати обґрунтовані та швидкі рішення на основі точної аналітики. Отже, впровадження нових

технологій в управлінні підприємством "Magna" є важливим елементом її стратегії розвитку та забезпечує її стабільний розвиток у майбутньому.

Від цеху до керівництва Magna працює на високій швидкості навіть у ці складні часи. Підприємницька культура забезпечує Magna розмахом і можливостями великої компанії, а також духом і винахідливістю. Цей менталітет стартапу (Go-Forward) є основою бізнес-моделі.

У той час світова галузь зіткнулася зі значними викликами, включаючи триваючу пандемію, збої в ланцюзі поставок і дефіцит напівпровідникових мікросхем, Magna йшла вперед, запроваджуючи нові інновації, оскільки автовиробники мчать до електричного майбутнього. Magna показали обнадійливі результати: продажі за весь рік склали 36,2 мільярда доларів США, що на 11% більше, ніж у попередньому році, незважаючи на те, що світове виробництво легкових автомобілів зросло лише на 4%.

Незважаючи на поточні виклики галузі, Magna очікує, що до 2024 року виробниче середовище буде сприятливішим. Близько 90% продажів у 2024 році вже заброньовано, і очікується, що інженерні інвестиції в мегатрендові сфери, такі як електрифіковані силові агрегати, збільшаться. Збільшення інвестицій у мегатрендові сфери вплине на маржу в короткостроковій перспективі, але стимулюватиме зростання в довгостроковій перспективі.

Сьогодні значна частина інженерних проектів пов'язана зі зростаючим ринком електромобілів. Крім того, Magna інвестує в ADAS і програмне забезпечення, сфери, які визначатимуть значну частину транспортного засобу в майбутньому, і Magna продовжує дивитися на автомобіль майбутнього з цілісного погляду.

Magna готова використовувати можливості мобільності за допомогою системного підходу, пропозицій силових агрегатів, які прискорюють перехід до електромобілів, і наших унікальних

можливостей повного транспортного засобу. З найкращих університетів для традиційних клієнтів і захоплюючих нових учасників Magna співпрацює з інноваторами в усьому спектрі мобільності.

Як зазначає генеральний директор - «прагнення до сталого майбутнього, турбота про довкілля є центральною ось хто м є і що ми робимо в Magna». Минулого року Magna взяла на себе зобов'язання бути вуглецево-нейтральними в європейських операціях до 2025 року та в усьому світі до 2030 року. Деякі з наших підрозділів уже перевищили ці амбітні цілі, тому що Magna опускається до рівня цеху, коли це відбувається

до стійкості.Тоді як енергетичні, водні та природні збереження газу є важливим для сталого розвитку, для Magna це лише частина рівняння. Magna прагматично продумає кожний крок. Йдеться про захист спільного дому та покращення суспільства в цілому. Ось чому так багато співробітників Magna по всьому світу щороку висаджують десятки тисяч дерев, доглядають за вулицями, вирощують дикі квіти та їздять на роботу велосипедами.

Таким чином, Magna відповідально відноситься до кожного кроку своєї діяльності для досягнення цілей сталого розвитку.

Важливо проаналізувати продажі та прибутки Magna. Світове виробництво легких автомобілів зросло на 4% у 2021 році, включаючи зростання на 1% у Північній Америці та зниження на 3% у Європі, наших двох найбільших ринках. Крім того, виробництво легких автомобілів у Китаї зросло на 5%; Загальний обсяг продажів зріс на 11% до 36,2 мільярда доларів США порівняно з 32,6 мільярдами доларів США у 2020 році, головним чином відображаючи запуск нових програм, чисте зміцнення іноземної валюти по відношенню до долара США, чисте об'єднання бізнесу, зростання світового виробництва легких автомобілів і збільшення обсягів складання; Розбавлений прибуток на акцію становив 5,00 доларів США у 2021 році порівняно з 2,52 доларами

США у 2020 році. Збільшення прибутку відбулося в основному завдяки більшому внеску у збільшення продажів, що частково компенсується факторами, розглянутими нижче в розділі «Результати діяльності – Прибуток на акцію»; У 2021 році зафіксували витрати на реструктуризацію та знецінення на суму 101 мільйон доларів США. Ці та інші фактори, включені в інші витрати, чисті у 2021 році, обговорюються в розділі «Результати операцій – інші витрати, чисті»; Скоригований розбавлений прибуток на акцію становив 5,13 доларів США порівняно з 3,95 доларів США у 2020 році.

Грошові кошти від операційної діяльності склали 2,9 мільярда доларів США порівняно з 3,3 мільярда доларів США у 2020 році, в основному відображаючи інвестиції в операційні активи та зобов'язання у 2021 році порівняно з отриманням грошових коштів від операційних активів та зобов'язань у 2020 році. Наше збільшення чистого прибутку було частково компенсовано нижчим статті, що не включають поточні грошові потоки, зокрема негрошові витрати на знецінення, зареєстровані у 2020 році.

Важливо зазначити, що Magna продовжувала інвестувати в бізнес, зокрема: 1,4 млрд. доларів на основні фонди; 517 мільйонів доларів, пов'язаних зі створенням нового спільного підприємства з LG Electronics [«LG»]; 403 мільйони доларів на інвестиції та витрати на інші активи; і 81 мільйон доларів США на державні та приватні інвестиції, придбання та об'єднання бізнесу. У 2021 році Magna повернула акціонерам понад 1 мільярд доларів США через викуп акцій на суму 517 мільйонів доларів США та дивіденди на суму 514 мільйонів доларів США. Рада директорів збільшила квартальні дивіденди на 5% до 0,45 дол. США на акцію, відображаючи незмінну впевненість у майбутньому Magna. Глобальна мережа включає 343 виробничі підприємства та 91 центр розробки продуктів, інженерних розробок і продажів у 28 країнах,

при цьому звичайні акції торгуються на фондовій біржі Торонто (MG) і Нью-Йоркській фондовій біржі (MGA).

Обсяги виробництва легкового авто, операційні результати здебільшого залежать від виробництва легких автомобілів, регіони, відображені в таблиці нижче [4; 22].

Таб.3.1

Обсяги виробництва легких автомобілів (тис. одиниць) Magna за 2021

Територія	Північна Америка	Європа	Китай
31 березня	3,753	4,902	6,048
30 червня	3,212	4,111	5,715
30 вересня	2,931	3,051	5,467
31 грудня	3,249	3,894	7,272
Повний рік	13,145	15,958	24,502

Таб.3.2

Обсяги виробництва легких автомобілів (тис. одиниць) Magna за 2020

Територія	Північна Америка	Європа	Китай
31 березня	3,777	4,699	3,222
30 червня	1,241	2,083	5,839
30 вересня	3,945	4,276	6,265
31 грудня	4,040	5,396	8,101
Повний рік	13,003	16,454	23,427

Таким чином, загалом у 2021 році світове виробництво легких автомобілів зросло на 4%, однак і 2020, і 2021 роки зазнали впливу значних глобальних подій, які призвели до значної мінливості обсягів виробництва протягом обох років. Зупинення виробництва, пов'язане з

пандемією COVID-19, у першій половині 2020 року серйозно вплинуло на обсяги виробництва легких автомобілів, тоді як у другій половині 2020 року спостерігалось значне відновлення. У кожному з перших трьох кварталів 2021 року спостерігалось послідовне послаблення обсягів виробництва легких автомобілів, оскільки дефіцит напівпровідникових мікросхем дедалі погіршувався. У четвертому кварталі 2021 року спостерігалось деяке послідовне відновлення, однак глобальні обсяги виробництва все ще були нижчими порівняно з четвертим кварталом 2020 року.

3.2 Особливості вирішення проблематичних викликів з якими зіткнулась «MAGNA»

Керівництво «MAGNA» щоденно отримує нові виклики які досить негативно впливають на діяльність та існування компанії в цілому, щоб не втратити збитки, було застосовано певний ряд дій, певні країни через законопроекти для полегшення ведення бізнесу дозволили вирішити певну частину проблем, доречним прикладом виступає вирішення проблематики з забезпеченням трудової сили у «MAGNA», Щоб пом'якшити вплив на зайнятість, кілька країн ЄС запровадили систему «Kurzarbeit» [15], система, яка була створена в Німеччині ще в 1918 році. Це фінансова вигода між державою та працівником, яка розраховується з його зарплати. Країни, які готові до цього, сплачують його безпосередньо з бюро праці, наприклад Німеччина. Таким чином, Kurzarbeit, що перекладається як скорочений робочий день, є системою, в якій працівники та роботодавці погоджуються або змушені погодитися на скорочення робочого часу та виплачуваної заробітної плати. Система передбачає участь держави, яка зазвичай покриває частину заробітної плати постраждалим працівникам, щоб зберегти робочі місця в

економіці. Якщо система працює, держава робить внесок у заробітну плату співробітників у кризові часи, коли компанії виробляють в обмеженому режимі або, як у випадку нинішньої пандемії, змушені на певний період повністю зупиняти виробництво. Таким чином, компаніям не доведеться скорочувати кількість працівників, вони не втратять висококваліфікованих і навчених працівників, а це означає значну економію витрат на оплату праці навіть у майбутньому, після завершення кризи. Це захід, який можна реалізувати дуже швидко та ефективно, якщо у держави є достатньо коштів. На його запровадження в країнах-членах ЄС планував виділити 100 млрд. Євро. Недоліком є його вплив на державні фінанси та той факт, що його можна використовувати лише в короткостроковій перспективі, припускаючи, що рецесія є тимчасовою. Великих змін можна очікувати і у формах зайнятості в автомобільній промисловості. Кілька компаній анонсують скорочення кількості трудових договорів на невизначений термін, більше залучатимуть агентських працівників, компанія залучила певні сили на використання цієї програми. Компанія «MAGNA», зробила дуже цікавий крок для створення основи для підтримки досліджень, розробок та інновацій, основи, яка створить сприятливе середовище для виробництва конкурентоспроможної продукції в довгостроковій перспективі, яка залишається фундаментальним завданням для політиків. Заходи спрямовані не лише безпосередньо на сектор автомобільної промисловості, а й на здійснення поступових змін в інших сферах, пов'язаних із цією галуззю та внутрішньо з нею пов'язаних. Вони спрямовані не лише на перезапуск галузі шляхом стимулювання продажів і відновлення виробництва, але й на продовження її підтримки на шляху до вуглецево-нейтрального майбутнього шляхом досягнення «Зеленої угоди» та інших кліматичних цілей. Для того, щоб перезапуск автомобільної промисловості був успішним, їй також довелося адаптувати під параметри своєї продукції та маркетингові стратегії до

нових тенденцій у сфері попиту, технологій та розвитку бізнес-моделей, наприклад циклічної економіки. , концепції, комерційне та наукове співробітництво у сфері передачі технологій або використання мобільності як послуги, перехід на альтернативну енергію був добрим маркетинговим шляхом для компанії «MAGNA», Слід мати на увазі, що цифрова революція стосується не виключно споживачів, а задоволення нових вимог революційним шляхом компанії . Перш за все, йдеться про застосування нової продуктивності, про нові можливості та шляхи її підвищення, тобто, зрештою, про підвищення конкурентоспроможності, яка десятиліттями була ключовим рушієм змін. Наприклад, очікується скорочення середнього ринкового циклу одного покоління транспортних засобів, що вимагатиме відповіді у вигляді більш швидкої зміни конвеєрів, Magna передбачила такі моменти та переклала певні зусилля на вирішення цих проблем. Розвиток автомобільного ринку в цілому донедавна був передбачуваним. В даний час, а також його структура функціонування, наприклад попит на конкретні моделі або успіх нових нішевих моделей більш непередбачуваний, ніж будь-коли. У таких умовах ризик полягає в негнучких капітальних витратах які закладає «MAGNA»,. Виробничі потужності адаптувались до змін і адаптувались відповідно до вимог світу, якщо окремі моделі не досягають очікуваного успіху на ринку то компанія замінює їх на інші. Попит на окремі типи транспортних засобів і опції, які вони пропонують, постійно змінюється, до чого компанія адаптує нові технології. Щоб впоратися з цим попитом, «MAGNA», застосовує гнучкі та надійні виробничі процеси. І, нарешті, є вимога постійного зниження витрат на робочу силу, компанія намагається як найбільше роботизувати виробництво. Аргументи на користь цифрових фабрик є переконливими для неї. Враховуючи викладене вище впливає, що в основному все залежить від швидкості, адаптивності та витрат. Тому що через позицію автомобільної промисловості її перезапуск є вирішальним для

майбутнього розвитку економіки компанії «MAGNA». Що стосується прогнозування можливостей відновлення виробництва і продажів автомобілів у світі до пандемічного рівня, то на нього впливає низка змінних які компанія намагається вирішити. Очікується, що на запуск виробництва вплине не тільки зростання попиту, а його стимулювання, при цьому регіональні відмінності будуть досить значними. Вони будуть спричинені не лише управлінням пандемією, відкриттям економіки, а й непередбачуваними наразі перебоями в постачанні компонентів [23].

Таким чином, «MAGNA», ефективно використовує свій попередній досвід для вирішення сучасних тенденцій, що трапляються на її шляху, застосування новітніх технологій дає можливість адаптувати виробництво не лише в Чеській республіці, але й у всьому світі. Допомога певних країн частково вирішила проблематичні викрили з робочою силою та допомогла зберегти певні фінансові кошторисні ресурси. Захист шляхом втілення нового обладнання електронних пристроїв та цифрових носіїв дала можливість захистити свій потенціал в галузі ІТ для ефективного функціонування в майбутньому.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження теми роботи можна зробити наступні висновки:

- Аналіз сучасних теоретичних підходів до управління інноваційним розвитком підприємства показав, що інноваційний розвиток є важливою складовою успіху сучасних компаній. Ключові аспекти управління інноваціями включають стратегічне планування, створення інноваційної культури, внутрішню комунікацію та співпрацю, а також ефективне використання ресурсів.

- Вивчення досвіду управління інноваційним розвитком на прикладі компанії Magna підтвердило, що успішні організації вкладають значні зусилля в розробку інноваційних продуктів і процесів. Magna вирізняється своїм фокусом на дослідження та розвиток, постійними інвестиціями в нові технології та співпрацею зі спеціалістами з різних галузей.

- Дослідження сучасних тенденцій у галузі інноваційного розвитку підтвердило, що ринок швидко змінюється, технології розвиваються швидкими темпами і з'являються нові можливості для інноваційного росту. Управління підприємствами повинно бути гнучким, адаптивним та відкритим до змін, щоб успішно використовувати ці тенденції в свою користь.

- Аналіз стану управління інноваційним розвитком підприємства Magna показав, що компанія має значні досягнення в цій сфері. Вона активно інвестує в дослідження і розвиток, має ефективну систему управління інноваціями та успішно впроваджує нові технології і продукти на ринку. Це свідчить про високий рівень проактивності та конкурентоспроможності компанії Magna в галузі інноваційного розвитку.

Незважаючи на успіхи, аналіз також виявив деякі недоліки та проблеми в управлінні інноваційним розвитком підприємства Magna.

Наприклад, можуть існувати внутрішні бар'єри для співпраці та обміну ідеями між різними підрозділами, нестача відповідних механізмів оцінки та вибору інноваційних проектів, а також відсутність відповідної підтримки та навчання співробітників.

Для удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства Magna запропоновано ряд пропозицій. Вони включають зміцнення комунікації та співпраці між різними підрозділами, вдосконалення процесу вибору та оцінки інноваційних проектів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Слюсапенко О. О., Огородніков Д. Д., Наконечний В. Л. Словник підприємця. — К.: РВПС України, НАН України, 1999. — 196 с.

2. Л. М. Курбацька, І. Г. Кадирус ВПРОВАДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІННОВАЦІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ м. Дніпро DOI: 10.32702/2306-6806.2020.4.187 УДК: 339.138:330.341.1

3 Карлюка Д.О. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств льнопереробної галузі: автореф. дис... канд. екон. наук / Д.О. Карлюка. – Київ, 2006. – 24 с.

4. Цюняк О.П. Філософське осмислення поняття "інноваційна діяльність" 2019.

URL <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/3895>

5. Ілляшенко С. М. Завдання маркетингу на етапах інноваційного процесу на підприємстві: особливості виконання [Електронний ресурс] / С. М. Ілляшенко // Проблематика та інноваційна парадигма розвитку економіки, бізнесу та HR-інжинірингу : матеріали 1-ї Міжнар. наук.-практ. дистанц. конф., 11-12 листопада 2021 р. / ред. кол.: М. Д. Ведерніков [та ін.] ; Хмельн. нац. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Хмельницький, 2021. – С. 329-331. – URI: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/55183>.

6 Проблеми управління інноваційним розвитком підприємства у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. С.М. Ілляшен- ка. – Суми: Університетська книга, 2005. – 582 с. URL https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/Full_issues/Issues/2_9_2010.pdf#page=183

8.Шацька Е.Ш. Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і плідівництва Автономної республіки Крим : автореф.

дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Є.Ш. Шацька. – Суми, 2010. – 22 с.

9. Hans Seper: 100 Jahre Steyr-Daimler-Puch A.G. 1864–1964. 3. Auflage, Weishaupt, Gnas 2009, ISBN 978-3-7059-0290-9 (Vorabdruck aus: Blätter für Technikgeschichte. Heft 26).

10. Car Wars, Jonathan Mantle, Arcade Publishing

11. Christoph von der Heyden. The Merger of DaimlerChrysler. — GRIN Verlag, 2010. — С. 2. — 40 с. — ISBN 9783640570232.

12. Magna.2022

13. Business Link. Вакансії. URL:

14. ОАО "АВТОВАЗ" та MAGNA INTERNATIONAL INC. Підписали протокол о намері.. Лада. Толятти. 2007.

15. Беліков., Б.Сбербанк та Magna не попрощалися з Opel. 2009.

16. Samsung SDI to Acquire Magna International's Battery Pack Business. Biynesswire. 2015.

17. Magna announces partnership to build electric vehicles in China.TheGlobalandMail. 2018.

18. Magna International Unit to Buy Daimler's Eurostar Operations.

19. New Process Gear stops production this week after 124 years

20. Magna International to Buy Getrag of Germany for \$1.9 Billion.

21. Magna International to buy lighting products maker Olsa for \$267 million. REUTERS. 2018

22. Magna acquires tech, hires engineers of autonomous vehicle startup Optimus Ride. Join TechCrunch+ . 2022.

23. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT. Geringere Entgeltkosten dank Kurzarbeitergeld. 2022

ДОДАТКИ

Додаток А

Обсяги виробництва легкових автомобілів

Операційні результати в основному залежать від виробництва легкових автомобілів у регіонах, відображених у таблиці нижче:

Обсяги виробництва легкових автомобілів (тисячі одиниць)

	2021			2020			Change		
	North America	Europe	China	North America	Europe	China	North America	Europe	China
For the three months ended:									
March 31	3,753	4,902	6,048	3,777	4,699	3,222	-1%	+4%	+88%
June 30	3,212	4,111	5,715	1,241	2,083	5,839	+159%	+97%	-2%
September 30	2,931	3,051	5,467	3,945	4,276	6,265	-26%	-29%	-13%
December 31	3,249	3,894	7,272	4,040	5,396	8,101	-20%	-28%	-10%
Full Year	13,145	15,958	24,502	13,003	16,454	23,427	+1%	-3%	+5%

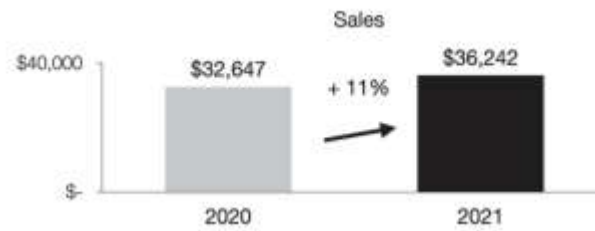
Загалом світове виробництво легкових автомобілів зросло на 4% у 2021 році, однак як у 2020, так і в 2021 роках вплинули значні глобальні події, які призвели до значних мінливостей обсягів виробництва протягом обох років. Пандемія COVID-19 серйозно вплинула на обсяги виробництва легких автомобілів. Пов'язані з цим зупинки виробництва в першій половині 2020 року, тоді як у другій половині 2020 року спостерігалось сильне відновлення. У кожному з перших трьох кварталів 2021 року спостерігалось послідовне послаблення обсягів виробництва легких автомобілів, оскільки дефіцит напівпровідникових мікросхем ставав дедалі гіршим.

У четвертому кварталі 2021 року спостерігалось деяке послідовне відновлення, однак світові обсяги виробництва все ще були нижчими порівняно з четвертим кварталом 2020 року.

Результати операцій

За рік, завершений 31 грудня 2021 року

Продаж



Продажі зросли на 11%, або на 3,59 мільярда доларів США, до 36,24 мільярда доларів США у 2021 році порівняно з 32,65 мільярдами доларів США у 2020 році в основному в результаті зростання глобальних продажів легкових автомобілів.

Виробництво та більші обсяги складання, включаючи негативний вплив пандемії COVID-19 протягом 2020 року, частково компенсований негативним впливом збоїв у виробництві через брак напівпровідникових мікросхем протягом 2021 року. Крім того, продажі зросли через:

- запуск програм протягом або після 2020 року;
- чисте зміцнення іноземних валют по відношенню до долара США, що збільшило зареєстровані продажі в доларах США на 983 мільйони доларів США;
- чисте об'єднання бізнесу протягом 2021 року, яке збільшило продажі на 942 мільйони доларів.

Ці фактори були частково компенсовані:

- закінчення виробництва окремих програм;
- чисті знижки цін для клієнтів після 2020 року.