

РОЗДІЛ 8. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ КОМПАНІЇ VOLKSWAGEN

ACTIVITY ANALYSIS, DEVELOPMENT PERSPECTIVES AND DECENTRALIZATION ADVISABILITY OF VOLKSWAGEN

У статті проаналізовано динаміку основних фінансових показників та проведено SWOT-аналіз компанії Volkswagen для з'ясування доцільності її децентралізації. Виявлено сильні та слабкі сторони компанії, а також зовнішні чинники – загрози та можливості для розвитку Volkswagen. З'ясовано, що, незважаючи на «дизельний скандал», який зіпсував репутацію бренду, компанії вдалося утримати свої позиції на ринку. Завдяки своїм перевагам Volkswagen може компенсувати свої слабкі сторони. Однак саме децентралізація зосередить зусилля на найбільш важливих напрямках діяльності й забезпечить чітке управління брендом.

Ключові слова: компанія Volkswagen, «дизельний скандал», децентралізація, SWOT-аналіз, фінансові показники.

В статье проанализирована динамика основных финансовых показателей и проведен SWOT-анализ компании Volkswagen для выяснения целесообразности ее децентрализации. Выявлены сильные и слабые стороны компании, а также внешние факторы – угрозы и возможности для развития Volkswagen. Установлено, что, несмотря на «дизельный скандал», который испортил репутацию бренда, компании удалось

удержать свои позиции на рынке. Благодаря своим преимуществам Volkswagen может компенсировать свои слабые стороны. Однако именно децентрализация сосредоточит усилия на наиболее важных направлениях деятельности и обеспечит четкое управление брендом.

Ключевые слова: компания Volkswagen, «дизельный скандал», децентрализация, SWOT-анализ, финансовые показатели.

The analysis of the dynamics of the main financial indices and SWOT-analysis of the company "Volkswagen" was carried out in the article to determine the appropriateness of the decentralization. We analysed the strengths and weaknesses of the company, as well as external factors – threats and opportunities for the development of Volkswagen. As a result, it was established that despite the "diesel scandal", which spoiled the reputation of the brand, the company managed to retain its positions in the market. Thanks to its advantage, Volkswagen can compensate for its weaknesses. However, decentralization will concentrate its efforts on the most principled areas of activity and ensure a clear management of the brand.

Key words: Volkswagen, diesel scandal, decentralization, SWOT analysis, financial indices.

УДК 005.92:005.93:005.52:658.1

Сьомченко В.В.

к.е.н., доцент,

доцент кафедри обліку

та оподаткування

Запорізький національний університет

Лабенська Ю.Д.

студентка

Запорізький національний університет

Постановка проблеми. Volkswagen – німецька автобудівна фірма. Компанія стала світовим і європейським лідером у галузі масового автобудування. Volkswagen своїми окремими моделями посягає на ринок авто преміум-класу та класу люкс. Після «дизельного скандалу» компанія оголосила про децентралізацію, яка оптимізує роботу Volkswagen.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питання участі Volkswagen у «дизельному скандалі» зацікавило багатьох європейських та американських авторів, які проаналізували подальшу долю компанії у своїх статтях. С. Барретт, Р. Спет, С. Істам розглядали вплив «дизельного скандалу» на здоров'я та тривалість життя мешканців США. С. Сальнікова проаналізувала проблему збитків, що отримує Volkswagen, у праці «Репутація в російському бізнесі».

Постановка завдання. Метою дослідження є проведення аналізу основних фінансових результатів діяльності, а також SWOT-аналізу компанії Volkswagen для з'ясування її економічного стану, положення на ринку після «дизельного скандалу», а також доцільності її подальшої децентралізації.

Вклад основного матеріалу дослідження.

Компанія Volkswagen AG є провідним світовим виробником автомобілів. Серед усіх автомобільних компаній саме Volkswagen має найширший портфель брендів та продуктів. Найбільшим ринком збуту компанії є Китай.

Компанія була задіяна в «дизельному скандалі», у результаті чого серйозно постраждала репутація бренду. Агентство із захисту навколишнього середовища встановило, що багато автомобілів Volkswagen, які продаються в Америці, мають програмне забезпечення у дизельних двигунах. Воно вмикало фільтри під час стендових перевірок, чим змінювало режим роботи двигуна, значно знижуючи рівень викиду шкідливих газів. За повсякденної експлуатації двигуна під час руху пристрій вимикав фільтри і викиди шкідливих речовин багаторазово перевищували допустимі норми. Таким чином, Volkswagen здійснював обман тестування на викиди у США. Подія призвела до гучного міжнародного скандалу, концерн поніс мільярдні збитки у вигляді штрафних санкцій та витрат на переробку вже проданих автомобілів. У відставку пішли генеральний директор

Мартін Вінтеркорн та чимало вищих менеджерів Volkswagen [1].

Зараз Volkswagen змінює керівництво та систему управління. Великі накладні витрати й операційна неефективність, що виникли в результаті догляду за диверсифікованим, але централізованим бізнесом, вважаються причинами того, що Volkswagen не зміг підняти свою прибутковість.

Високоцентралізована структура управління вважається однією з основних перешкод на шляху групи Volkswagen та її цільових показників прибутковості. Компанія планує розділити свої дванадцять брендів на чотири холдингові компанії на основі спільного використання платформ, частин і двигунів, логічним способом краще узгодити свої бренди і стратегії [2].

Для з'ясування доцільності децентралізації Volkswagen варто провести SWOT-аналіз компанії. Призначення цього методу полягає у визначенні переваг і недоліків діяльності підприємства, а також у виявленні можливостей подальшої успішної діяльності й подій, які можуть їй загрожувати [3] (табл. 1).

Одна з найбільших переваг Volkswagen – широкий портфель брендів, компанія продає автомобілі під дванадцятьма різними брендами. Жоден із конкурентів Volkswagen не має такої кількості брендів під своїм керівництвом. Наприклад, General Motors, який є третім найбільшим автовиробником у світі, має тільки 10 різних брендів, а Toyota – лише чотири.

Стратегія диверсифікації Volkswagen дає змогу орієнтуватися на різні споживчі сегменти і задовольняти їхні різноманітні потреби. Крім того, компанія пропонує безліч видів автомобільної і морської продукції, фінансових послуг, які ще більше диверсифікують джерела доходу компанії.

Сьогодні тільки 74,5% доходів Volkswagen припадає на основний сегмент «Автомобілі для пасажирів». Інші сегменти – «Комерційні автомобілі», «Енергетика» і «Фінансові послуги» – генерують 12,4%, 1,9% і 11,2% виручки відповідно.

Жоден світовий ринок не генерує більше 20% виручки Volkswagen, що нині є найкращим геогра-

фічно диверсифікованим доходом серед усіх автомобільних компаній (рис. 1) [4].

Синергія між брендами є однією з ключових сильних сторін компанії. Багато брендів Volkswagen, у тому числі Skoda, SEAT і Volkswagen, або Bugatti, Lamborghini і Porsche, розділяють свої витрати на дослідження і розробки, діляться технологіями збірки, доступом до різних ринків і знаннями клієнтів, щоб збільшити продажі і знизити витрати. Водночас бренди можуть обслуговувати різні групи споживачів за доходами.

Одним із найбільших недоліків діяльності компанії є негативна реклама, адже вона значно послабила весь бренд Volkswagen. Нині автовиробник отримує багато критики з приводу «дизельного скандалу». Для більш детального аналізу діяльності, проаналізуємо динаміку змін рентабельності продажів та інвестицій (рис. 2).

З рис. 2 можемо зробити висновок, що рентабельність продажів – один із головних вартісних показників ефективності виробництва – значно знизилася у 2015 р. Це вказує на значне зниження кількості продажів та рівня прибутковості підприємства. Крім того, зниження рентабельності інвестицій призвело до втрати репутації серед інвесторів, що негативно відображається на подальшій діяльності компанії. Хоча в 2016 р. Volkswagen поступово збільшує показники рентабельності, проте компанія продовжує втрачати мільярди доходів, багато нинішніх і потенційних клієнтів [4].

Для відновлення іміджу бренду компанії, що значно постраждав, потрібно багато часу. Як наслідок, у автомобілів Volkswagen найвищий показник відкликання на ринку США серед усіх автовиробників. За даними дослідження, опублікованого iSeeCars.com, було з'ясовано, що Volkswagen Group має коефіцієнт відкликання 1 805 автомобілів на 1 000 вироблених автомобілів (рис. 3). Це означає, що Volkswagen Group повернула кожен зі своїх автомобілів майже два рази. Високий показник призводить до додаткових витрат, розчарування клієнтів і негативної реклами [5].

На жаль, сьогодні Volkswagen не враховує попит на електромобілі і майже не робить спроби

Таблиця 1

SWOT-аналіз компанії Volkswagen

Переваги діяльності компанії	Недоліки діяльності компанії
Найширший портфель брендів серед усіх автомобільних компаній. Стратегія диверсифікації. Синергія між брендами.	Негативна реклама. Найвищий показник відкликання на ринку США Відсутність компетенції у виробництві електромобілів.
Можливості діяльності компанії	Загрози діяльності компанії
Зростання цін на паливо. Попит на автономні транспортні засоби. Нова стратегія «РАЗОМ – 2025». Ослаблення курсу євро. Поліпшення політики сталого розвитку.	Інтенсивна конкуренція. Подальші штрафи і збитки. Підвищення державного регулювання.

Джерело: складено на основі [2]

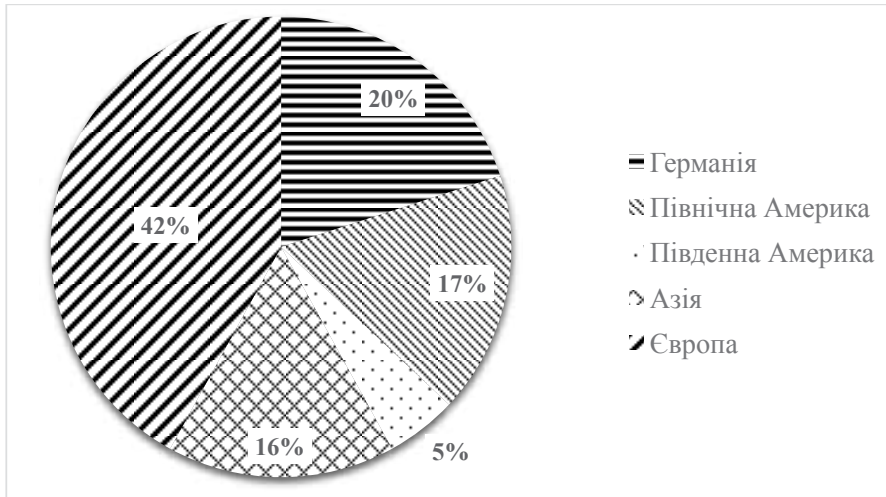


Рис. 1. Продажі Volkswagen за регіонами

Джерело: складено на основі [4]

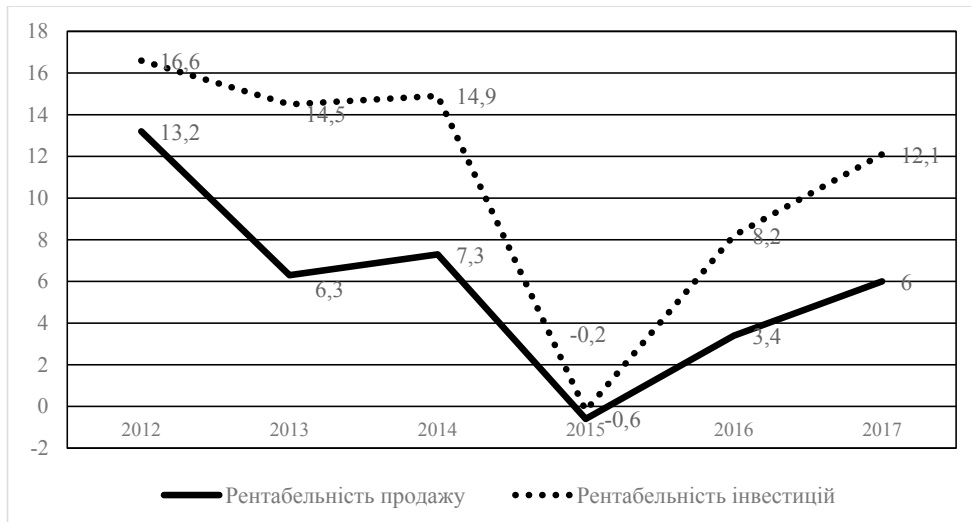


Рис. 2. Динаміка рентабельності продажу та інвестицій компанії Volkswagen

Джерело: складено на основі [4]

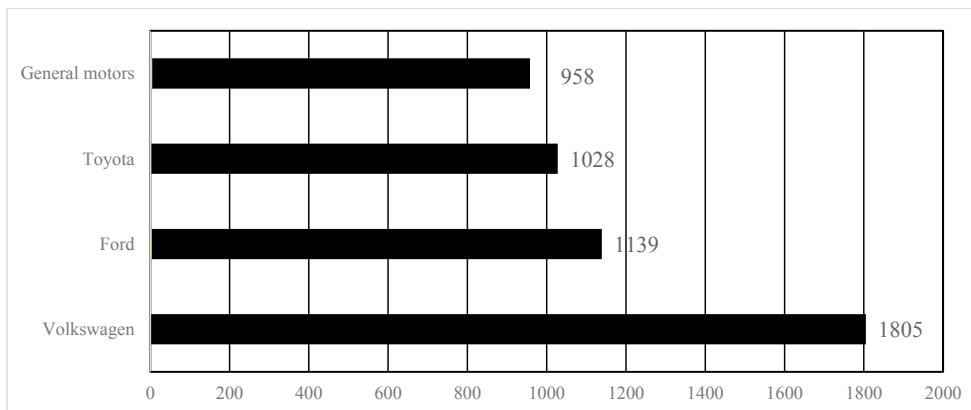


Рис. 3. Порівняння кількості відкликаних автомобілів найбільших автовиробників

Джерело: складено на основі [5]

вийти на ринок. Перший повністю електричний автомобіль компанії був представлений лише в 2014 р. Нині Volkswagen ледь може конкурувати з автовиробниками інших електромобілів і значно відстає від Tesla, ключових конкурентів у галузі.

Тим не менше майбутнє зростання цін на паливо можна розглядати як можливість розвитку компанії. Низькі ціни на паливо збільшили попит на великі транспортні засоби. Багато компаній, включаючи General Motors, Ford, Chrysler, скористалися цим за рахунок великої пропозиції позашляховиків і пікапів. Volkswagen розробив стратегію конкуренції в діапазоні невеликих автомобілів. Попит на невеликі автомобілі зростає відповідно до коливання цін на паливо. Крім того, підвищення цін на паливо дає Volkswagen мотивацію просувати свої плани щодо впровадження першого конкурентоспроможного електромобіля на початку 2020 р. і виграти від зростаючого попиту [6].

Після «дизельного скандалу» і тиску на зовнішньому ринку Volkswagen розробила новий стратегічний план, зосереджений на досягненні ключових цілей до 2025 р. Основні завдання компанії: представити до 2025 р. 30 нових електромобілів, розвивати розроблення акумуляторів, оцифровки й автономного водіння, збільшувати витрати на дослідження і розробки. Volkswagen називає цю мету «електрифікацією великої компанії».

Розглянемо динаміку основних фінансових показників компанії для більш детального аналізу ефективності розробленої стратегії (табл. 2) [4].

Незважаючи на невелике зниження кількості проданих автомобілів у 2015 р., ми бачимо, що прибуток компанії щороку поступово зростає. Тим не менше «дизельний скандал» значно вплинув на рівень прибутку підприємства, що знизився до від'ємних значень у 2015 р. У 2016 р. після розроблення довгострокового стратегічного плану компанія впевнено відновлює рівень продажів та прибутку. На основі даних табл. 2 можна спостерігати темпи зростання основних фінансових показників компанії (рис. 4) [7].

Темп зростання кількості продажів та доходу підприємства щороку залишається майже незмінним по відношенню до попереднього. Показник зазнає невеликих коливань, але залишається в межах 1. Водночас спостерігається значна зміна темпу зростання прибутку. Діапазон зміни коефіцієнта – від 0 до 4, що вказує на нестабільність роботи компанії в 2015 р. [4].

Таким чином, стає зрозумілим, що для подальшого росту прибутковості компанії необхідно розділити компанію на невеликі зони відповідальності, що полегшить управління підприємством. Уже зараз Volkswagen розподілив регіональні обов'язки всієї групи між її брендами:

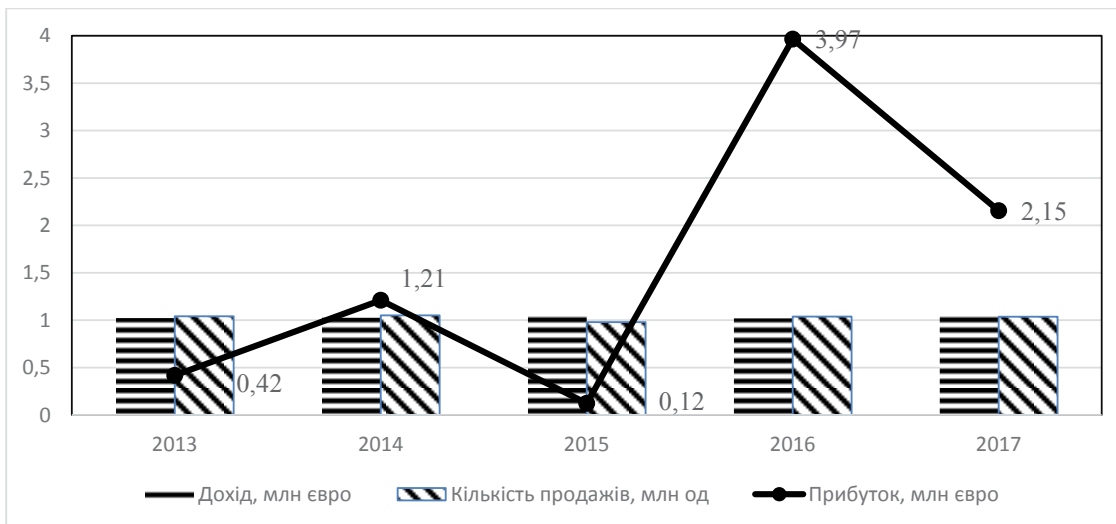


Рис. 4. Темпи зростання основних фінансових показників компанії

Джерело: складено на основі [4]

Таблиця 2

Динаміка основних фінансових показників компанії Volkswagen протягом 2013–2017 рр.

Показники	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Дохід, млн. євро	192,676	197,007	202,458	213,295	217,267	230,782
Прибуток, млн. євро	21,881	9,145	11,067	-1,361	5,397	11,628
Кількість продажів, млн. од.	9,344	9,727	10,217	10,009	10,391	10,777

Джерело: складено на основі [4]

1. Volkswagen бере на себе відповідальність за Північну Америку, Південну Америку, Африку на південь від Сахари і Китай.

2. Audi буде відповідати за операції на Близькому Сході і Азіатсько-Тихоокеанському регіоні (крім Китаю).

3. SEAT бере на себе відповідальність за Північну Африку.

4. Skoda тепер відповідає за роботу в Росії і Індії.

Керівництво Volkswagen заявляє, що мета полягає у тому, щоб «адаптувати модельний ряд» з урахуванням особливостей ринків у всьому світі. Компанія вже почала до велику перебудову структури продажів на Філіппінах після надходження автомобілів, що поставляються з Китаю. Нові моделі націлені на те, щоб зробити бренд більш конкурентоспроможним із більш привабливою ціною порівняно з іншими автовиробниками, що було б неможливо за продажу автомобілів, виготовлених в Європі або Мексиці.

Крім того, для досягнення своїх цілей, викладених у новому стратегічному плані, Volkswagen має можливість придбати невеликі стартапи, які вже розробили необхідні технології. Ми бачимо, що поточні процентні ставки є найнижчими в історії, капітал можна придбати дуже дешево [6].

Нині зростає попит на безпілотні автомобілі. Очікується, що до 2025 р. вони будуть коштувати 45 млрд. дол. Низка компаній працює над розробленням автономних транспортних засобів, і Volkswagen планує ввести свої автономні автомобілі до 2025 р. Компанія повинна представити свої безпілотні транспортні засоби раніше та, таким чином, отримати більш високу частку на ринку і збільшити продажі.

Ослаблення курсу євро також може збільшити прибуток компанії. Обмінні курси значно впливають на експорт в інші країни, і саме тут слабкий курс євро по відношенню до інших валют приносить користь компанії. Зниження курсу євро по відношенню до долара США робить автомобілі Volkswagen більш дешевими для громадян США. Таким чином, компанія може просувати свій експорт в Америку з більшим успіхом.

Репутація Volkswagen як екологічно чистої компанії серйозно постраждала через «дизельний скандал». Компанію більше не вважають бізнесом, який захищає і турбується про навколишнє середовище, тому якщо Volkswagen хоче відновити довіру, компанія повинна значно збільшити свої зусилля у сфері сталого розвитку [8].

«Дизельний скандал» став великою загрозою для розвитку Volkswagen, адже він уже призвів до пошкодження репутації бренду, зниження споживчої довіри і витрат 16,2 млрд. євро у вигляді збитків і штрафів. Але компанія досі задіяна у багатьох судових процесах по всьому світу, які прагнуть засудити Volkswagen. Зрозуміло, що компанії доведеться виплачувати мільярди додатко-

вих штрафів і збитків, тому прибуток зменшиться протягом наступних кількох років [8].

Багато урядів у всьому світі заохочують скорочення викидів парникових газів. Але завжди існує ризик того, що такі екологічні ініціативи можуть збільшити витрати для виробників автомобілів. Ці витрати можуть не окупитися на такому висококонкурентному і чутливому до цін ринку.

Volkswagen стикається з дедалі більшою конкуренцією з боку традиційних автомобільних компаній, нових гравців і насичення основних ринків. Хоча Китай – один із ключових ринків компанії, але нові китайські виробники пропонують більш низькі ціни, але аналогічні якісні автомобілі [6]. Нові підприємства, такі як Tesla зі своїми електромобілями, дуже ускладнюють конкуренцію Volkswagen у сегменті електромобілів. Конкуренція також підживлюється тим, що світові потужності з виробництва автомобілів набагато перевершують попит.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, ми бачимо, що Volkswagen упорався зі складною ситуацією і, незважаючи на «дизельний скандал», став найбільш продаваним автомобільним брендом у 2016 р. Завдяки новому стратегічному напрямку бренд може подолати наслідки «дизельного скандалу» та шкоду, завдану іміджу та фінансовому становищу. Завдяки своїм сильним сторонам та можливостям компанія може компенсувати свої слабкі сторони. Подальша мета Volkswagen – підвищити ефективність і прибутковість компанії. Однак необхідно реструктурувати компанію для більш ефективного управління бізнесом і швидкого зростання. Ймовірно, децентралізація зосередить зусилля компанії на найбільш важливих сферах і забезпечить чітке керівництво, чого зараз не вистачає багатьом автомобільним компаніям. Уже зараз можна бачити позитивний результат після впровадження цієї стратегії. Ми вважаємо, що Volkswagen зможе запровадити більш якісні процедури контролю якості, щоб звести до мінімуму свої недоліки.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Russell Hotten Volkswagen: The scandal explained. Business reporter, BBC News. 2015. URL: <http://www.bbc.com/news/business-34324772> (дата звернення: 20.08.2018).
2. Andreas Cremer CEO says changing VW culture proving tougher than expected Reuters. 2017. URL: <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-culture/ceo-says-changing-vw-culture-proving-tougher-than-expected-idUSKBN18I2V3> (дата звернення: 20.08.2018).
3. Воронко О.С. Особливості SWOT-аналізу в управлінні підприємством. Розвиток соціально-економічних систем в геоeкономічному просторі: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 11–12 травня 2017 р.). Тернопіль, 2014. С. 57–58.
4. Volkswagen Group. Annual Reports. URL: <https://www.volkswagen.com/en/InvestorRelations/news->

and-publications/Annual_Reports.html (дата звернення: 20.08.2018).

5. Matt Posky Stats show which automakers are the worst offenders in recall land. Our Windsor. 2016. URL: <http://www.ourwindsor.ca/community-story/6951147-stats-show-which-automakers-are-the-worst-offenders-in-recall-land/> (дата звернення: 20.08.2018).

6. Volkswagen Group. News. URL: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news (дата звернення: 20.08.2018).

7. Мармоза А.Т. Теорія статистики: підручник; 2-е вид. перероб. та доп. Київ: ЦУЛ, 2013. 592 с.

8. Barrett S.R. Speth Impact of the Volkswagen emissions control defeat device on US public health. Environmental Research Letters. 2015. № 11. P. 4–10.

vw-culture-proving-tougher-than-expected-idUSK-BN18I2V3 (in English)

3. O. S. Voronko (2017) Osoblyvosti SWOT-analizu v upravlinni pidpryemstvom [Features of SWOT-analysis in the management of the enterprise] (The thesis of the international scientific and practical conference), Ternopil. (in Ukrainian)

4. Volkswagen Group. Annual Reports – URL: https://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html (in English)

5. M. Posky (2016) Stats show which automakers are the worst offenders in recall land. Our Windsor. (Online article, electronic resource) URL: <http://www.ourwindsor.ca/community-story/6951147-stats-show-which-automakers-are-the-worst-offenders-in-recall-land/> (in English)

6. Volkswagen Group. News. URL: http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/info_center/en/news (in English)

7. Marmoza A. T. (2013) Teoriya statystyky [Theory of Statistics]. Kyiv: CSL, P. 592. (in Ukrainian)

8. S. Barrett, R Speth (2015) Impact of the Volkswagen emissions control defeat device on US public health. Environmental Research Letters. № 11. pp. 4-10 (in English)

REFERENCES:

1. R. Hotten (2015) Hotten Volkswagen: The scandal explained. Business reporter, BBC News. (Online article, electronic resource) URL: <http://www.bbc.com/news/business-34324772> (in English)

2. A. Cremer (2017) CEO says changing VW culture proving tougher than expected Reuters. (Online article, electronic resource) URL: <https://www.reuters.com/article/us-volkswagen-emissions-culture/ceo-says-changing->

Somchenko V.V.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Senior Lecturer at Department of Accounting and Taxation,
Zaporizhzhia National University

Labenska Yu.D.

Student,
Zaporizhzhia National University

ACTIVITY ANALYSIS, DEVELOPMENT PERSPECTIVES, AND DECENTRALIZATION ADVISABILITY OF VOLKSWAGEN

Volkswagen AG is the leading automobile manufacturer in the world. Among all automotive companies, Volkswagen has the biggest amount of brands and products. The company took part in a “diesel scandal” that seriously damaged brand reputation. This is the reason, why Volkswagen is changing the management and control system. We carried out the analysis of the dynamics of the main financial indices and SWOT-analysis of Volkswagen to determine the appropriateness of the decentralization. We found out that return on sales that is one of the main indicators of production efficiency decreased significantly in 2015. This represents a significant decrease in the number of sales and the level of profitability of the enterprise. In addition, a decrease in the return on investment led to a loss of reputation among investors, which negatively affects the company's future activities. In spite of a moderate decrease in the number of vehicle sales in 2015, we can see that the company's profit is gradually increasing every year. Nevertheless, the diesel scandal significantly influenced the level of company profits, which declined to negative values in 2015. Moreover, we analysed the strengths and weaknesses of the company, as well as external factors – threats and opportunities for the development of Volkswagen. As a result, it was established that despite the “diesel scandal”, which spoiled the reputation of the brand, the company managed to retain its positions in the market. Thanks to its advantage, Volkswagen can compensate for its weaknesses. However, it's necessary to restructure the company for more effective business management and rapid growth. So, decentralization will concentrate its efforts on the most principled areas of activity and ensure a clear management of the brand.