

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:
СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*(за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної
Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)*

Студента 4 курсу, 14 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини» освітньої програми
«Міжнародний бізнес»

підпис студента

Хміль Максим
Олександрович

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

підпис керівника

Шнирков Олександр
Олександрович

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
Геннадіївна
доцент

підпис керівника

Лежешко Вікторія

Київ 2023

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки
Спеціальність «Міжнародні економічні відносини»
Освітня програма «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри _____

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу (проект) студентів

Хмілю Максиму Олександровичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)
Стратегія міжнародної діяльності машинобудівного підприємства (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)

Затверджена наказом ректора від «12» січня 2023 р. №37

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту) 30.05.2023

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту): узагальнення теоретико-методичних засад та розробка прикладного інструментарію формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівного підприємства

Об'єкт дослідження: процес формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівного підприємства ПрАТ «Запорізький автомобільний завод».

Предмет дослідження: теоретико-методичні основи формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівного підприємства ПрАТ «Запорізький автомобільний завод».

4. Перелік графічного матеріалу: в роботі використовуються , чотири схеми та двадцять таблиць.

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проєкту) (перелік питань за кожним розділом) :

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)	11
1.1. Сутність та особливості формування стратегії конкурентоспроможності компанії	11
1.2. Аналіз фінансової діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».....	18
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ)	30
2.1. Обґрунтування алгоритму стратегії виходу на міжнародний ринок ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».....	30
2.2. Оцінка результативності діяльності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» за умов реалізації нової стратегії.....	39
Висновки до розділу 2.....	50
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53

7. Календарний план виконання роботи (проекту) :

№	Етапи підготовки ВКР	Строк виконання
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2022
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 10.02.2023
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 28.02.2023
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 26.04.2023
5	Подача готової ВКР на кафедрі	до 23.05.2023
6	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.2023 – 10.06.2023)
7	Захист ВКР	за графіком (13.06.2023 – 24.06.2023)

8. Дата видачі завдання « _____ » 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Шнирков О.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми

Лежешко В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняв до виконання студент

Хміль М.О.

(прізвище, ініціали, підпис)

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту) :

Робота студента присвячена дослідженню теоретико-методичних засад та розробці прикладного інструментарію формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівного підприємства.

Досліджено формування конкурентоспроможної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства, обґрунтовано економічні ефекти проекту впровадження міжнародної стратегії на підприємстві.

В роботі надано рекомендації щодо вдосконалення міжнародної стратегії діяльності машинобудівного підприємства.

Випускна кваліфікаційна робота є комплексною, глибоко розкриває обрану тематику, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до публічного захисту.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)

Шнирков О.О.

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проєкт)

Випускна кваліфікаційна робота (проєкт) студента

Хміля М.О

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Керівник освітньої програми

Лежешьокова В.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Дугінець Г.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » 20 ____ р.

АНОТАЦІЯ

Хміль Максим Олександрович. Стратегія міжнародної діяльності машинобудівного підприємства *(за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ).*

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретико-методичних засад та розробка прикладного інструментарію формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівного підприємства.

У роботі досліджено методика формування конкурентоспроможної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства, обґрунтування економічної ефективності проекту впровадження міжнародної стратегії на підприємстві.

У роботі пропонується використання методів загальнонаукового пізнання економічних процесів: дедукція, індукція, синтез, аналіз, синергетичний підхід, методи теоретичного узагальнення та порівняння; статистичний аналіз; системний підхід тощо.

Ключові слова: конкурентна політика, стратегія, підприємство, міжнародний бізнес, конкурентне середовище.

Anotation (переклад з української)

Maksym Oleksandrovykh Khmil. Strategy of the international activity of the machine-building enterprise (based on the materials of the Association "Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine)", Kyiv).

The graduation thesis is devoted to the study of theoretical and methodological principles and the development of applied tools for the formation of the strategy of the international activity of the machine-building enterprise.

The method of forming a competitive strategy for the development of the international activity of the enterprise, substantiation of the economic efficiency of the project of implementation of the international strategy at the enterprise is investigated in the work.

The work proposes the use of methods of general scientific knowledge of economic processes: deduction, induction, synthesis, analysis, synergistic approach, methods of theoretical generalization and comparison; statistical analysis; systematic approach, etc.

Keywords: competitive policy, strategy, enterprise, international business, competitive environment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ).....	11
1.1. Сутність та особливості формування стратегії конкурентоспроможності компанії	11
1.2. Аналіз фінансової діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».....	18
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК (за матеріалами Асоціації «Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)», м. Київ).....	30
2.1. Обґрунтування алгоритму стратегії виходу на міжнародний ринок ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».....	30
2.2. Оцінка результативності діяльності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» за умов реалізації нової стратегії.....	39
Висновки до розділу 2.....	50

ВИСНОВКИ.....	8
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
	53



ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах міжнародна діяльність компаній та їх зовнішньоекономічні зв'язки стали визначальним фактором, який визначає стан і перспективи економіки України. Більшість основної продукції промисловості реалізується на зовнішніх ринках, близько 40% споживчого попиту і близько 20% інвестиційного попиту на ринку задовольняється за рахунок імпорту.

Сучасна економічна та політична криза в Україні призвела до низької платоспроможності внутрішнього ринку, тому експорт товарів і послуг став визначальним фактором розвитку українських компаній. За цих умов дедалі гостріше постає питання вибору оптимальної стратегії економічного розвитку українських компаній у довгостроковій перспективі, невід'ємною частиною якої має бути стратегія міжнародної діяльності. Стратегія міжнародної економічної діяльності полягає в конкретизації довгострокових цілей компанії в спектрі її зовнішньоекономічних інтересів. Враховуючи сказане, тема випускної кваліфікаційної роботи є надзвичайно актуальною.

Аналіз останніх досліджень. Питанням розроблення та формування стратегії міжнародної діяльності українських підприємств приділено істотну увагу в працях вітчизняних науковців: І. В. Багрової, М. І. Дідьківського, Г. М. Дроздової, О. А. Кириченка, А. І. Кредісова, Є. Г. Панченко, І. О. Піддубного, Т. М. Циганкової.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та розробка прикладного інструментарію формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівного підприємства.

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні завдання:

- вивчити сутність та особливості формування стратегії конкурентоспроможності компанії;
- провести аналіз фінансової діяльності та конкурентоспроможності

підприємства;

- здійснити обґрунтування алгоритму стратегії виходу на міжнародний ринок підприємства;
- представити оцінку результативності діяльності підприємства за умов реалізації нової стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівного підприємства ПрАТ «Запорізький автомобільний завод».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівного підприємства ПрАТ «Запорізький автомобільний завод».

Методи дослідження. У ході дослідження використовувалися такі методи загальнонаукового пізнання економічних процесів: дедукція, індукція, синтез, аналіз, синергетичний підхід, методи теоретичного узагальнення та порівняння; статистичний аналіз; системний підхід тощо.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативні акти з питань економіки та розвитку міжнародної діяльності, наукова література з проблем теорії та практики зовнішньоекономічної діяльності та стратегічного управління, дані фінансової та управлінської звітності ПрАТ «Запорізький автомобільний завод».

Практичне значення одержаних результатів. Суттєвий зміст випускної кваліфікаційної роботи виведено на рівень методичних узагальнень та прикладного інструментарію, що дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення у сфері формування стратегії міжнародної діяльності. Практичне значення мають такі розробки: методика формування конкурентоспроможної стратегії розвитку міжнародної діяльності підприємства, обґрунтування економічної ефективності проекту впровадження міжнародної стратегії на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

1.1. Сутність та особливості формування стратегії конкурентоспроможності компанії

Підвищення рівня конкуренції призводить до появи значної кількості компаній-конкурентів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, посилення вимог ринку, що змушує компанію постійно вдосконалювати свій стратегічний потенціал і шукати можливі варіанти його ефективного використання, створювати нові конкурентні переваги та обирати конкурентні стратегії [4, с.10].

Важливо дослідити сутність конкурентної стратегії через використання конкретних економічних категорій, таких як конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна перевага та стратегія. Власне конкурентний процес покликаний досягти чітко визначених цілей, а саме максимізувати прибуток за рахунок залучення споживачів. Проте методи і шляхи досягнення загальної мети різноманітні. Ключовим елементом, який зосереджує основу конкуренції, є конкурентоспроможність.

Стратегія міжнародної конкурентоспроможності - це набір теорій, правил і практичних прийомів, які приносять конкретні переваги компанії на міжнародному ринку протягом тривалого періоду часу [9, с.362].

Конкуренція на міжнародних ринках висуває більш суворі вимоги до розробки стратегій, ніж на національному ринку. Слід звернути особливу увагу на те, наскільки смаки та вподобання споживачів, канали збуту, перспективи зростання, чинники та конкурентний тиск на світовому ринку відрізняються від національних умов. Крім того, до основних відмінностей ринків однієї країни від іншої слід додати чотири відмінні риси міжнародних операцій [7; 21]:

- різні рівні собівартості продукції;
- коливання валютного курсу;
- особливості торгової політики національних урядів;
- сутність міжнародної конкуренції.

Різниця в рівні виробничих витрат у різних країнах залежить від відмінностей у заробітній платі, продуктивності праці, інфляції, ставках податків на вартість електроенергії та відмінностях у державному регулюванні. Низькі витрати виробництва досягаються дешевою робочою силою, законами, що стимулюють розвиток виробництва, або унікальними природними ресурсами.

Колівання валютного курсу ускладнюють окремим країнам отримання вигоди від низьких виробничих витрат. Курс валют може змінюватися на 20-40% щорічно. Ці коливання можуть повністю звести нанівець перевагу низьких витрат або перетворити країну з високими витратами на вигідну для розміщення виробництва [23, с.98].

Національні уряди використовують різні заходи для регулювання міжнародної торгівлі та діяльності іноземних компаній на ринках своїх країн. Можуть бути введені імпорتنі мита і квоти, встановлені місцеві вимоги до товарів, вироблених іноземними компаніями в цих країнах, а також регулюються ціни на імпорتنі товари.

Деякі уряди надають пільгові позики та субсидії національним компаніям, щоб допомогти їм у певній боротьбі з іноземними виробниками. Інші уряди, зацікавлені у започаткуванні нових підприємств і створенні нових робочих місць, пропонують субсидії іноземним компаніям, полегшують їхній доступ на ринок і надають технічну допомогу [30, с.275].

Форми міжнародної конкуренції в різних галузях істотно відрізняються. На одному кінці спектра форм конкуренції знаходиться форма, яку називають багатонаціональною. Ця форма міжнародної конкуренції виникає, коли конкуренція на одному національному ринку не залежить від конкуренції на іншому національному ринку. У цьому випадку немає світового ринку, а

вибірки незалежних національних ринків. І конкуренція в кожній країні не залежить від конкуренції в інших країнах. Банківські послуги надаються у Франції, Бразилії та Японії, наприклад, але ігрове поле в банківському секторі в цих країнах відрізняється. Репутація банку, клієнтська база та конкурентна позиція в одній країні мало (або майже не впливають) на успіх його діяльності в інших країнах [26, с.78].

У тих галузях, де переважає багатонаціональна конкуренція, вплив ефективної стратегії компанії та конкурентної переваги, яку вона досягає на ринку, обмежується цим ринком і не поширюється на інші країни, в яких ця компанія працює. Така конкуренція має місце в багатьох видах роздрібною торгівлі, виробництві пива, харчовій промисловості (кава, хлібобулочні вироби, заморожені продукти, консерви), а також у страхуванні життя, виробництві простих металевих виробів і пошитті одягу.

У глобальній конкуренції ціни та умови конкуренції на різних ринках тісно пов'язані. Це створює справді глобальний ринок. У глобальних галузях промисловості конкурентна позиція компанії в одній країні істотно впливає на її позицію в інших країнах і навпаки. Глобальна конкуренція існує в таких галузях, як виробництво комерційних літаків, телевізорів, автомобілів, годинників, копіювальних машин тощо [20, с.214].

Компанії конкурують у багатонаціональній конкуренції за лідерство на національному ринку та в глобальних галузях промисловості за світове панування. Вибір стратегії відбувається за певними правилами і залежить, перш за все, від того, чи є ринкова ніша компанії в стандартному чи спеціальному бізнесі. У першому випадку компанія займається виробництвом звичайних товарів і послуг, які поширені в даній економіці, тоді найважливішою характеристикою, яка визначає зміст стратегії, є сфера діяльності від локальної до глобальної. У другому випадку компанія зосереджується на виробництві товарів або послуг, які рідко або зовсім не зустрічаються на ринку, і може мати два варіанти: або адаптуватися до конкретних потреб ринку, наприклад, врахування побажань окремих груп

клієнтів; або піти навпаки, замість того, щоб пристосовуватися до вимог ринку, спробувати змінити ці вимоги самостійно.

Відомий вчений І. Ансофф запропонував зразкову класифікацію стратегій за рівнем прийняття стратегічних рішень [16; 20]:

- корпоративна стратегія (загальний план управління, застосовний до всієї компанії і охоплює всі сфери її діяльності (бізнес-портфель компанії); складається з дій, спрямованих на зміцнення її позицій у різних сферах діяльності та підходів до управління справами компанії);

- ділова (конкурентна) стратегія (зосереджується на заходах і підходах, пов'язаних з управлінням і спрямованих на забезпечення успішної діяльності в конкретній сфері бізнесу (стратегічній сфері бізнесу); показує, як досягти сильних довгострокових конкурентних переваг);

- функціональна стратегія (відноситься до плану управління поточною діяльністю окремого суб'єкта або ключовим функціональним напрямком у певній сфері діяльності);

- операційна стратегія (фокусується на ще більш конкретних стратегічних ініціативах і підходах до керівництва ключовими операційними суб'єктами у вирішенні повсякденних операційних завдань стратегічного значення).

Усі перелічені види стратегій взаємопов'язані, основною умовою успішного функціонування компаній на ринку є обґрунтування та реалізація стратегій на кожному рівні управління.

Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можна об'єднати в систему конкурентних стратегій компанії, набір стратегій, спрямованих на адаптацію компанії до мінливих умов конкуренції та подальше зміцнення її довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 1.1).

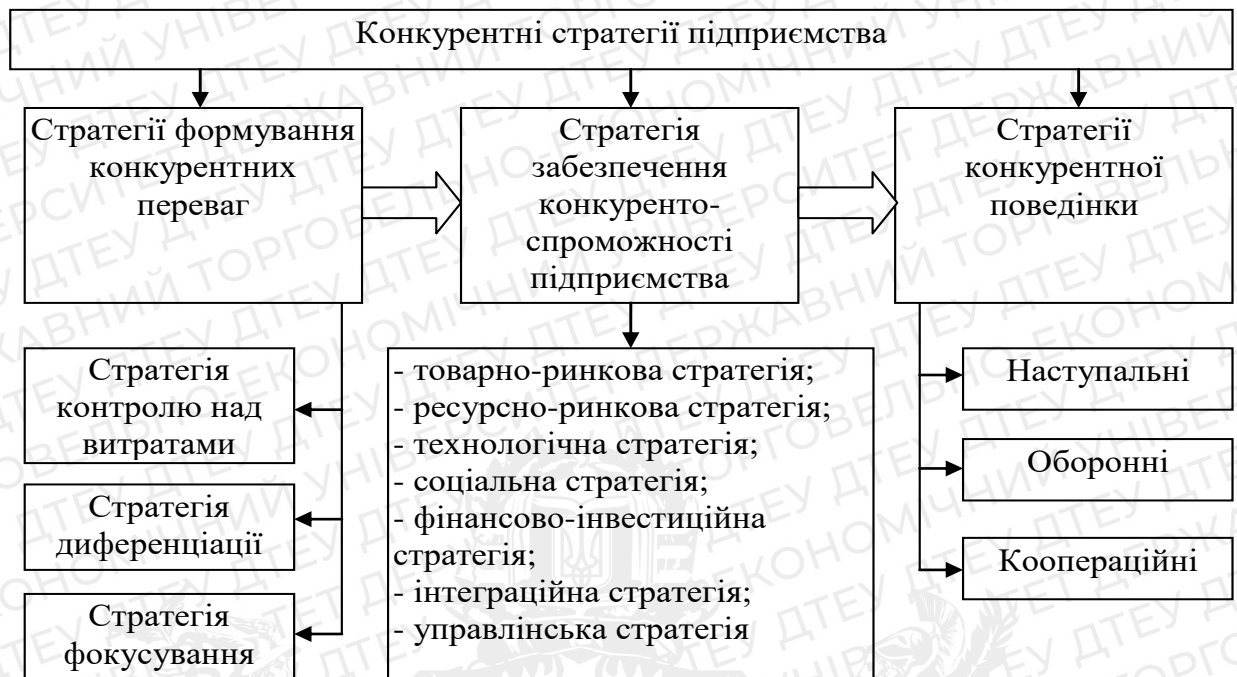


Рис. 1.1. Система конкурентних стратегій підприємства

Джерело: складено за [1; 6; 16]

Як видно з рис. 1.1., система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної поведінки. Процес формування конкурентної стратегії має бути складним за своєю суттю.

Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства наведено на рис. 1.2. Розглянемо їх більш детально:

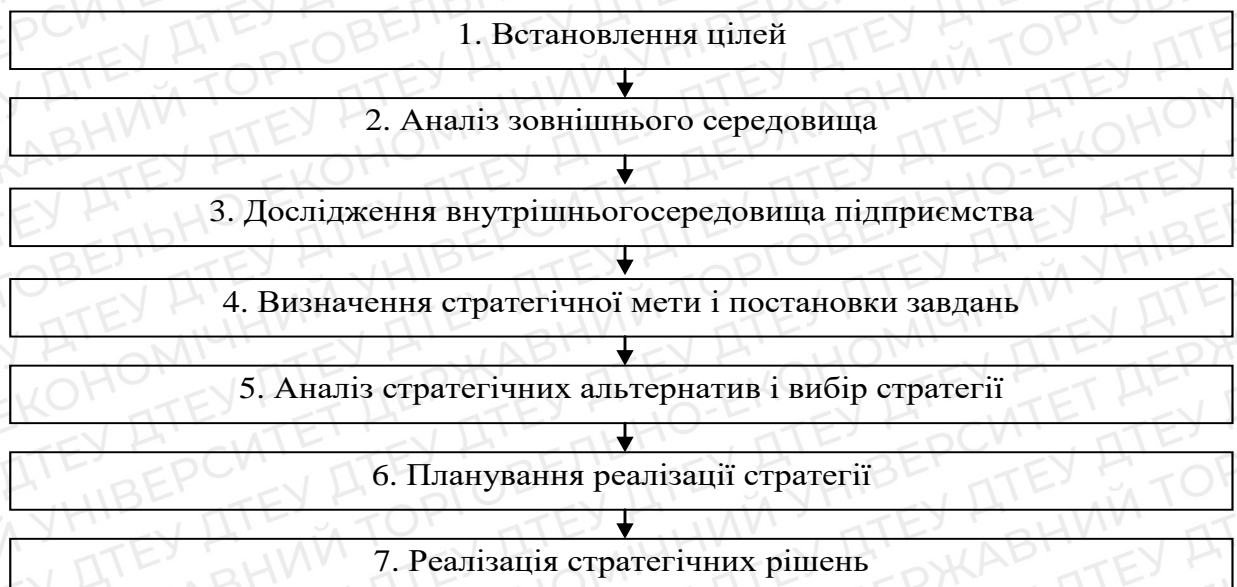


Рис. 1.2. Етапи розробки та реалізації конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено за [20]

1. Встановлення цілей. Основою для вибору конкурентної стратегії є розробка та визначення коротко-, середньо- та довгострокових корпоративних цілей. Залежно від обставин одні компанії стратегічно ставлять собі за мету усунути конкурентів, інші - розлучитися з ними, треті - наблизитися до них, а четверті - забезпечити їм позиції (самоусунення) на вигідних умовах. Оскільки всі економічні суб'єкти відрізняються один від одного способом поведінки та реалізації своїх цілей, кожна компанія у своєму прагненні до оптимальної конкурентної позиції повинна по-своєму впливати на своїх конкурентів, нав'язувати їм свої інтереси і водночас протидіяти цим інтересам від посягань ззовні [9, с.365].

2. Аналіз зовнішнього середовища. Це процес моніторингу організаційного середовища, визначення реальних і майбутніх загроз і можливостей, які можуть вплинути на здатність організації досягти своєї мети. Мета аналізу: переконатися, що керівництво своєчасно реагує на зовнішні та внутрішні імпульси для досягнення мети організації.

3. Аналіз внутрішнього середовища компанії. Метою дослідження є виявлення внутрішніх змінних організації, які можна вважати її сильними (слабкими) сторонами, оцінка їх важливості та визначення того, які з цих змінних можуть стати основою конкурентних переваг. Принципи аналізу: принцип комплексного аналізу всіх підсистем, що складають підприємство та його елементів; організація розглядається як складна система, що працює в середовищі відкритих систем і, у свою чергу, складається з ряду підсистем; показники слід динамічно оцінювати та порівнювати з аналогічними показниками компаній-конкурентів; принцип врахування галузевих і регіональних особливостей компанії [20, с.62].

Аналіз внутрішнього середовища включає дослідження двох сфер діяльності організації: макросередовище (досліджується внутрішнє середовище всієї компанії (порівняння ресурсів компанії та ефективності їх

використання з іншими організаціями філії (регіону) в діяльність для вибору оптимального конкурентоспроможного розвитку - аналіз конкурентоспроможності організації); мікросередовище (внутрішнє середовище вивчається тільки для конкретної стратегічної сфери управління: вивчення ресурсів компанії в даній ЗВТ, оцінка ефективності виробництва організації). та збутової діяльності, визначення стратегічного конкурентного потенціалу для кожного ЗВТ для компанії в цілому.

4. Визначення стратегічної мети та завдань. Визначення на основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища обмежень у діяльності підприємства, загроз та можливостей для зовнішнього середовища, перспектив розвитку підприємства, формування стратегічних альтернатив досягнення мети.

5. Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії. Спочатку розглядається набір альтернативних варіантів розвитку, з яких вибираються ті, що більшою мірою забезпечують досягнення поставленої мети, в межах яких можуть бути реалізовані ресурсні можливості та відповідають системі прийнятих критеріїв ефективності.

Процес вибору стратегічних альтернатив може базуватися на стратегічному позиціонуванні організації, стратегічних сферах діяльності, окремих продуктах і за допомогою інструментів матричного аналізу. Групи критеріїв вибору альтернатив: реагування на можливості / загрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність корпоративним цілям; здійсненність стратегії; розгляд взаємозв'язків з іншими стратегіями компанії (стратегії на різних рівнях). Найпоширенішим способом оцінки ймовірного економічного впливу кожної альтернативи на майбутнє компанії є розробка сценаріїв, які передбачають три варіанти розвитку подій: оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний [27, с.34].

6. Планування реалізації стратегії. Включає: розробку детального плану реалізації обраної стратегії в реальності із зазначенням умов її поетапної реалізації та очікуваних результатів.

7. Реалізація стратегічних рішень. Воно здійснюється у двох напрямках: за допомогою адміністративних важелів (тактики, політики, процедур і правил); з економічними важелями, через формування бюджету, систему показників і цільовий контроль. Етапи процесу реалізації стратегії: підготовка інформації для використання на всіх етапах реалізації стратегії; ухвалені рішення щодо планування, програмування, бюджетування; фактичне виконання рішень; контроль. Усі стратегічні рішення мають бути представлені конкретним виконавцям у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень та інших організаційних документів, тобто управлінські рішення мають бути трансформовані в організаційні.

Таким чином, конкурентні стратегії на міжнародних ринках повинні чітко відповідати існуючій ситуації. Особливу увагу слід звернути на те, наскільки смаки та вподобання споживачів, канали збуту, перспективи зростання, чинники та конкурентний тиск на світовому ринку відрізняються від умов внутрішнього ринку; рівень витрат виробництва, коливання валютних курсів, специфіка торговельної політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції. Процес формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якої компанії, що працює на міжнародних ринках. За допомогою застосування конкурентної стратегії підприємство зможе досягти поставленої мети та відповідного рівня, підвищити прибутковість, підвищити рівень власної конкурентоспроможності, реалізувати власні конкурентні переваги та забезпечити подальший стабільний розвиток.

1.2. Аналіз фінансової діяльності та конкурентоспроможності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»

ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» – єдине підприємство в Україні, яке має повний цикл виробництва легкових автомобілів, що включає штампування, зварювання, фарбування, оздоблення кузовів та складання

автомобіля. Запорізький автомобільний завод – сучасне підприємство, яке динамічно розвивається. Виробнича потужність компанії становить 150 000 автомобілів на рік. ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» пройшов масштабну модернізацію з метою повної відповідності міжнародним стандартам якості Groupe Renault. Впроваджена на заводі система «Alliance Production Way», яка суворо дотримується, забезпечить український ринок автомобілями світової якості [24].

Організаційно-правова характеристика підприємства ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» представлена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Організаційно-правова характеристика підприємства
ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ЗАПОРІЗЬКИЙ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИЙ ЗАВОД
Скорочена назва	ПРАТ «ЗАЗ»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	25480917
Дата реєстрації	04.01.2003 р.
Розмір статутного капіталу	605 970 000,00 грн.
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 29.10 Виробництво автотранспортних засобів Інші: 61.10 Діяльність у сфері проводового електрозв'язку 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення
Місцезнаходження юридичної особи:	69600, Україна, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 8.

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, підприємство ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» зареєстроване 04.01.2003 р. за юридичною адресою: Україна, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 8. Керівником організації є Євдокименко Микола Михайлович. Розмір статутного капіталу складає 605 970 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 23.03.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення [24].

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства проводиться з метою забезпечення економічно ефективних результатів фінансово-господарської діяльності на відповідних рівнях ієрархічної операційно-управлінської структури підприємства ПрАТ «Запорізький автомобільний завод».

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Динаміка основних економічних показників господарської діяльності ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1763188	1764106	1749158	-14030	-0,80
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1505779	1485429	1456502	-49277	-3,27
Валовий прибуток, тис. грн.	257409	278677	292656	35247	13,69
Адміністративні витрати, тис. грн.	103819	120489	117425	13606	13,11
Витрати на збут, тис. грн.	95870	104464	93120	-2750	-2,87
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн., в т.ч.:	1705468	1710382	1667047	-38421	-2,25
- постійні витрати	199689	224953	210545	10856	5,44
- змінні витрати	1505779	1485429	1456502	-49277	-3,27
Прибуток від реалізації, тис. грн.	85666	64882	71863	-13803	-16,11
Чистий прибуток, тис. грн.	13845	17717	-27104	-40949	-295,77
Витрати на 1грн. чистої виручки від реалізації, грн.	0,97	0,97	0,95	-0,02	-1,47
Рентабельність господарської діяльності, %	0,79	1,00	-1,55	-2,33	-297,34
Рентабельність продукції, %	4,86	3,68	4,11	-0,75	-15,44

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За результатами проведеного аналізу визначено, що чистий дохід підприємства у 2022 р. скоротився на 14030 тис. грн., або на 0,80 %, що становило 1749158 тис. грн. Аналогічно, відбулося незначне скорочення собівартості реалізованої продукції, а саме на 49277 тис. грн., або на 3,27 %, що у 2022 р. склало 1456502 тис. грн. Підприємство здійснює власну операційну діяльність з прибутком. Валовий прибуток підприємства становив

292656 тис. грн., що на 35247 тис. грн., або на 13,69 % більше, ніж у 2020 р. Слід зазначити, що підприємство у 2022 р. отримало чистий збиток в сумі 27104 тис. грн., що пов'язано зі скороченням інших доходів та значним збільшенням рівня інших витрат господарської діяльності. Величина витрат на 1 грн. чистої виручки від реалізації у 2022 р. скоротилась на 0,02 коп., що слід вважати позитивним зрушенням. Рівень рентабельності господарської діяльності, як відношення чистого прибутку до чистого доходу у 2020-2021 рр. мав низьке, а у 2022 р. – негативне значення. Водночас, рентабельність продукції характеризується низьким, хоча і позитивним значенням у 2022 р. на рівні 4,11 %.

Динаміка показників майнового стану ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» представлена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Динаміка показників майнового стану
ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Загальна вартість активів (майна), тис. грн.	1166149	1250350	1262637	96488,00
Вартість необоротних активів, тис. грн.	478019	553944	569003	90984,00
Вартість оборотних активів, тис. грн.	688130	696406	693634	5504,00
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	346232	356691	366920	20688,00
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	282144	277970	259643	-22501,00
Грошові кошти, тис. грн.	44027	45433	49890	5863,00
Зареєстрований капітал, тис. грн.	14000	14000	14000	0,00
Власний капітал, тис. грн.	422068	439785	412681	-9387,00
Залучений капітал, тис. грн.	744081	810565	849956	105875,00
Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн.	244923	40954	58101	186822,00
Короткострокові кредити банків, тис. грн.	288015	496876	521947	233932,00

Продовження таблиці 1.3

Поточні зобов'язання, тис. грн.	499158	769611	791855	292697,00
Робочий (чистий оборотний) капітал, тис. грн.	188972	-73205	-98221	-
Частка власних оборотних активів	0,27	-0,11	-0,14	-0,42
Коефіцієнт співвідношення:				
необоротних і оборотних активів	0,69	0,80	0,82	0,13
оборотних і необоротних активів	1,44	1,26	1,22	-0,22

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За результатами проведеного аналізу визначено, що загальна вартість активів підприємства у 2022 р. становила 1262637 тис. грн., що на 96488 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. Основою майна є оборотні активи, загальна вартість яких склала 693634 тис. грн., що на 5504 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. Підприємство має значну величину дебіторської заборгованості в сумі 259643 тис. грн. у 2022 р., що може свідчити про проблеми платіжної дисципліни серед контрагентів. Водночас, грошові кошти, як найбільш ліквідний актив становили лише 49890 тис. грн. Основу зобов'язань підприємства складає залучений капітал в сумі 849956 тис. грн., що на 105875 тис. грн. більше, ніж у 2020 р. Підприємство користується банківськими позиковими коштами, про що свідчить зростання вартості короткострокових кредитів банків на 233932 тис. грн., у 2022 р. Найбільш загрозливим індикатором в системі оцінювання майнового стану підприємства слід вважати негативне значення робочого капіталу у 2021-2022 рр., що засвідчує нестачу власних оборотних активів підприємства.

Динаміка основних показників ліквідності за фінансовою звітністю ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» здійснюється на основі даних табл. 1.4.

Аналіз результатів дослідження показує, що ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» має досить низький запас ліквідності. Усі показники ліквідності у 2020-2022 роках мали значення, нижчі від норми. Загальний коефіцієнт покриття вважається важливим індикатором платоспроможності.

Таблиця 1.4

Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,68	0,44	0,41	-0,27
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1,38	0,90	0,88	-0,50
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,09	0,06	0,06	-0,03
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,41	0,28	0,26	-0,15
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,59	0,56	0,55	-0,04
Чистий оборотний капітал	188972	-	-	-287193

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

У 2022 році значення цього показника було нижче норми (більше 1), а саме 0,88, що на 0,50 пунктів менше, ніж у 2020 році. Значення індикатора швидкої ліквідності з нормативним значенням понад 0,5 у 2022 році становило 0,41, тобто на 0,27 пункти менше, ніж у 2020 р. Слід зазначити, що найбільш ліквідні кошти – готівка – були в недостатній кількості у компанії в 2020-2022 рр., оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності був значно нижчим за критичний рівень (більше 0,2). Чистий оборотний капітал підприємства у 2022 р. мав негативне значення на рівні 98221 тис. грн., що також є підтвердженням низького рівня ліквідності майна.

Діагностика показників фінансової стійкості ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» за даними фінансової звітності проведена з використанням коефіцієнтного підходу на основі даних табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Динаміка показників фінансової стійкості

ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,64	0,65	0,67	0,04
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,36	0,35	0,33	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	2,76	2,84	3,06	0,30

Продовження таблиці 1.5

Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	0,57	0,54	0,49	-0,08
Коефіцієнт концентрації поточної заборгованості	0,43	0,62	0,63	0,20
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	0,55	-0,21	-0,27	-0,81
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	1,76	1,84	2,06	0,30
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,45	-0,17	-0,24	-0,69
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,27	-0,11	-0,14	-0,42
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	0,25	-0,09	-0,12	-0,37

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Як показав аналіз, проведений у табл. 1.5, ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» має негативну оцінку за низкою показників власної фінансової стійкості. Зокрема, коефіцієнт автономності (концентрації власного капіталу) у 2022 році становить 0,33 при нормативному значенні не менше 0,5, а значення цього показника скоротилось на 0,04 пункти. Значення коефіцієнта фінансової залежності негативне. При нормативному значенні не більше 2,0 у 2020 році значення цього індикатора становило 2,76, а в 2022 році воно збільшилось на 0,30 пункти до рівня 3,06. Коефіцієнт фінансової стійкості в 2020 році становив 0,57, а в 2022 році – 0,49 при нормативному значенні більше 1. Розрахунки показують, що за аналізований період коефіцієнт фінансової стійкості скоротився на 0,08 пункти. Це є свідченням скорочення фінансової міцності компанії. Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства. У 2022 році значення цього показника було на критичному рівні, що свідчить про відсутність гнучкості у використанні власних коштів.

Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» представлена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Динаміка показників рентабельності та ефективності господарської діяльності ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат	17,09	18,76	20,09	3,00
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	5,85	5,33	4,98	-0,87
Коефіцієнт окупності чистого доходу	6,85	6,33	5,98	-0,87
Рентабельність операційної діяльності	4,80	3,58	4,06	-0,74
Рентабельність підприємства	0,78	0,98	-1,53	-2,31
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції	0,79	1,00	-1,55	-2,33
Рентабельність активів	1,24	1,47	-2,16	-3,39
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,85	0,84	0,83	-0,02
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,17	1,19	1,20	0,03
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,95	0,97	0,96	0,01
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,05	1,05	0,05	-0,99
Коефіцієнт покриття активів	0,63	0,68	0,72	0,08
Коефіцієнт окупності активів	1,58	1,46	1,39	-0,18
Рентабельність власного капіталу	0,03	0,04	-0,06	-0,10
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,24	0,24	0,24	0,01
Коефіцієнт окупності власного капіталу	4,25	4,09	4,10	-0,14
Загальна економічна рентабельність	8,17	8,65	3,12	-5,05
Рентабельність реалізації продукції	3,38	3,14	4,93	1,54

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

За результатами проведеного дослідження встановлено, що підприємство у 2022 р. є неефективним, оскільки рівень рентабельності підприємства мав негативне значення на рівні (-1,53 %). Водночас, показники рентабельності основної та операційної діяльності мають позитивне значення.

Для визначення конкурентоспроможності компанії ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» варто зазначити основних вітчизняних конкурентів, що функціонують на міжнародному ринку. Для аналізу даного показника будемо розглядати та порівнювати діяльність компаній, які надають виробничі

послуги для провідних іноземних автомобілебудівних компаній. Це основний напрям діяльності компанії, який приносить найбільшу частку прибутку від експорту продукції.

Основними українськими конкурентами на міжнародному ринку надання виробничих послуг для провідних іноземних автомобілебудівних компаній є:

- ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» (ТМ «ЗАЗ»);
- ПАТ «Кременчуцький автомобільний завод» (ТМ «КрАЗ»);
- ПрАТ «Луцький автомобільний завод» (ТМ «ЛуАЗ»);
- ПАТ «Черкаський автомобільний завод» (ТМ «ЧеАЗ»).

Порівняльна характеристика підприємств-конкурентів на зовнішніх ринках подана в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники основних конкурентів компанії ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» на ринку автоскладальних послуг України

Показник	ТМ «ЗАЗ»	ТМ «КрАЗ»	ТМ «ЛуАЗ»	ТМ «ЧеАЗ»
Частка ринку, %	1,19	0,78	0,85	1,84
Місце компанії на ринку	105	127	97	78
Відносний приріст виручки / р., %	25,8	4,4	35,6	43,1
Поточна ліквідність, %	72,4	120,8	101,8	117
Абсолютна ліквідність, %	1,4	1,7	15,7	1,3
Рентабельність активів, %	2	8	14,4	9,6
Чиста маржа, %	3,5	4,2	8,4	3,3
Оборотність загальних активів	0,9	2	1,8	3,5

Джерело: складено автором

Отже, можна зазначити, що ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» є найбільшим конкурентом на ринку автоскладальних послуг України, що лідирує по обсягу експорту продукції, також характеризується гнучкістю та активними маркетинговими розробками, фінансовою стабільністю.

Завданням наступного дослідження є оцінити конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках для цих конкурентів за різними показниками. Основні параметри оцінки факторів конкурентоспроможності продукції та результати представлено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Оцінка конкурентоспроможності компаній за показниками

Параметри порівняння	Внутрішній ринок				Зовнішній ринок			
	База	Конкуренти			База	Конкуренти		
		1	2	3		1	2	3
Якість	4	4	5	5	4	3	4	5
Кількість	4	3	3	4	3	3	4	4
Унікальність	4	3	4	5	3	2	3	4
Асортимент	5	4	3	4	4	3	3	5
Сервіс	5	4	5	5	4	4	4	5
Надійність	5	5	5	5	4	5	4	5
Реклама	4	4	4	4	2	2	4	5
Імідж	3	5	4	5	4	4	4	5
Разом	34	32	33	37	28	26	30	38

Джерело: складено автором

Порівнюючи внутрішній та зовнішній ринки можна сказати, що найбільшим конкурентом для ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» є компанія ПАТ «Черкаський автомобільний завод», яка виробляє продукцію під ТМ «ЧеАЗ».

Розрахунок міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку автоскладальних послуг України представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Розрахунок міжнародної конкурентоспроможності підприємств на ринку автоскладальних послуг України

Фактори конкурентоспроможності	Вагомість параметра A_i	Конкуренти								
		ТМ «ЗАЗ»			ТМ «КрАЗ»		ТМ «ЛуАЗ»		ТМ «ЧеАЗ»	
		P_i	$A_i P_i$		P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$	P_i	$A_i P_i$
Якість	0,17	0,8	0,136	0,7	0,119	0,7	0,119	0,9	0,153	
Кількість	0,06	0,8	0,048	0,6	0,036	0,7	0,042	0,8	0,048	
Унікальність	0,21	0,8	0,168	0,8	0,168	0,7	0,147	0,9	0,189	
Асортимент	0,12	0,9	0,108	0,7	0,084	0,8	0,096	0,9	0,108	
Сервіс	0,09	0,8	0,072	0,7	0,063	0,7	0,063	0,9	0,081	
Надійність	0,11	0,9	0,099	0,7	0,077	0,8	0,088	0,9	0,099	
Реклама	0,14	0,7	0,098	0,6	0,084	0,7	0,098	0,9	0,126	

Продовження таблиці 1.9

Імідж	0,1	0,7	0,07	0,7	0,07	0,8	0,08	1	0,1
$\sum A_i P_i$	$\sum = 1,0$		$\sum = 0,8$		$\sum = 0,701$		$\sum = 0,733$		$\sum = 0,904$

Джерело: складено автором

Кількісні параметри розраховані в табл., 1.9 та мають такі умовні позначення:

$$\sum A_i P_i$$

$$\sum = 1,0$$

A_i - вагомість параметра;

P_i - ранжування значення параметра (до 1,0);

$A_i P_i$ - показники конкурентоспроможності.

За даною оцінкою ми отримали аналогічний результат, тобто на міжнародному ринку автоскладальних послуг України найбільшим конкурентом є компанія ПАТ «Черкаський автомобільний завод» з значенням обрахованого показника в розмірі 0,904. Однак компанія ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» може лідирувати в інших показниках за умови покращення деяких показників, наприклад унікальність, реклама та підвищення іміджу та впізнаваності торгової марки.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ формування стратегії виходу машинобудівного підприємства на міжнародний ринок можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегія міжнародної конкурентоспроможності - це набір теорій, правил і практичних прийомів, які приносять конкретні переваги компанії на міжнародному ринку протягом тривалого періоду часу. Конкуренція на міжнародних ринках висуває більш суворі вимоги до розробки стратегій, ніж на національному ринку.

2. Встановлено, що система конкурентних стратегій включає: стратегії формування конкурентних переваг, стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегії його конкурентної

поведінки. Процес формування конкурентної стратегії має бути складним за своєю суттю.

3. Узагальнено, що процес формування ефективної конкурентної стратегії є необхідною складовою успішної діяльності будь-якої компанії, що працює на міжнародних ринках. За допомогою застосування конкурентної стратегії підприємство зможе досягти поставленої мети та відповідного рівня, підвищити прибутковість, підвищити рівень власної конкурентоспроможності, реалізувати власні конкурентні переваги.

4. Аналіз показав, що чистий дохід підприємства у 2022 р. скоротився на 14030 тис.грн., або на 0,80 %, що становило 1749158 тис.грн. Підприємство у 2022 р. отримало чистий збиток в сумі 27104 тис.грн., що пов'язано зі скороченням інших доходів та значним збільшенням рівня інших витрат господарської діяльності.

5. Доведено, що на міжнародному ринку автоскладальних послуг України ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» може лідирувати в показниках за умови покращення деяких індикаторів, наприклад унікальність, реклама та підвищення іміджу та впізнаваності марки.

РОЗДІЛ 2

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПРАТ «ЗАПОРІЗЬКИЙ АВТОМОБІЛЕБУДІВНИЙ ЗАВОД» НА МІЖНАРОДНИЙ РИНОК

2.1. Обґрунтування алгоритму стратегії виходу на міжнародний ринок ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»

Враховуючи сучасний стан міжнародного автомобільного ринку (сегменту автоскладальних послуг), можна сказати, що ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» має обрати одну з альтернативних стратегій виходу на цей перспективний ринок з продукцією власного виробництва.

Приймаючи рішення про здійснення міжнародної експансії, керівництво ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» має в першу чергу вирішити, який спосіб виходу на зовнішній ринок (диверсифікацію діяльності) обрати. Це важлива частина міжнародної стратегії компанії. Ця стратегія залежить від масштабу та обсягу підготовчої роботи щодо забезпечення виходу на зовнішній цільовий ринок [14, с.388].

Основою ефективного функціонування ринкової економіки на сучасному етапі є диверсифікація всіх сфер діяльності на різних рівнях економічної системи. Основними вимогами щодо використання диверсифікації міжнародної діяльності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» є наступні [3]:

- загострення конкуренції між компаніями та необхідність підвищення їх конкурентоспроможності;
- індивідуалізація споживчого попиту;
- необхідність зниження фактичної собівартості та встановленої ціни виробленої продукції шляхом використання ефекту масштабу виробництва;
- необхідність максимально ефективного використання власних коштів;
- необхідність підвищення якості товарної продукції;
- необхідність збільшення частки ринку, вдосконалення та активізації координації ринкової та збутової політики;

- необхідність забезпечення адаптивності бізнес-одиниці до змін зовнішнього середовища;
- зниження ризику та максимізація прибутку .

З метою підвищення ефективності своєї діяльності та досягнення її оптимальних розмірів не тільки сьогодні, але й у перспективі ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» може використовувати наступні альтернативні шляхи диверсифікації зовнішньоекономічної діяльності (рис. 2.1).

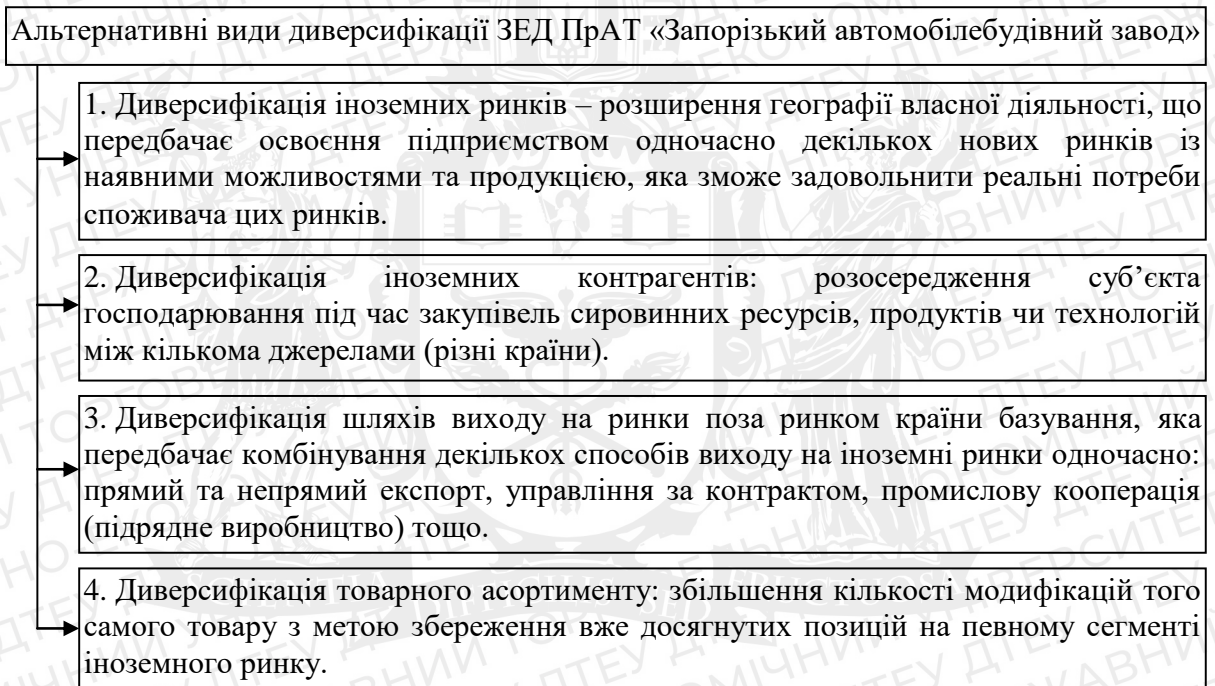


Рис. 2.1. Альтернативні види диверсифікації ЗЕД
ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»

Джерело: розроблено автором

Реалізація певного виду зовнішньоекономічної диверсифікації дозволяє підприємствам, у тому числі ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», максимально використовувати ресурсний потенціал, забезпечити стабільне економічне та соціальне середовище, максимально використовувати виробничі потужності та знижувати комерційні ризики в різних сферах діяльності та уникнути залежності від ринкових умов і мінімізувати ці ризики в майбутньому в умовах нестабільного зовнішнього середовища [2, с.336].

Тому в умовах високого рівня невизначеності та нестабільності сьогодення диверсифікація експортної діяльності є одним із найефективніших шляхів забезпечення стабільної діяльності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та зменшення негативного впливу на його економічний розвиток.

Існує декілька альтернативних моделей диверсифікації та виходу на зовнішні ринки. Такий вибір є дуже актуальним для ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», який виходить на перспективний, але висококонкурентний міжнародний ринок послуг зі складання автомобілів. Для того, щоб мати можливість порівняти переваги та недоліки альтернативних моделей виходу на міжнародний ринок, їх характеристики слід навести в Додатку А.

1. Непрямий експорт. Непрямий експорт є досить швидким і недорогим способом виведення на ринок товарів і послуг (послуг зі складання автомобілів) ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод». Цей вид експорту може бути реалізований через відповідний бренд. В межах цієї стратегії продукція буде виготовлятися підприємством ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», а реалізовуватись під брендом іноземної компанії, яка розташована в певній країні [12, с.104].

2. Дочірні підприємства. Створення дочірнього підприємства вважається для ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» одним із найбільш оптимальних і водночас витратних підходів до освоєння зовнішнього ринку автоскладальних послуг. На відміну від попереднього підходу, ця модель дозволяє повністю контролювати маркетингову політику та політику збуту продукції на зовнішньому ринку. Однак політика створення дочірніх компаній вимагає значних фінансових інвестицій, часу роботи, а також інформації про власність з національного регулювання та податкового законодавства за кордоном і [19, с.59].

3. Партнерство, спільне підприємство. Партнерство є одним із найважливіших методів прямого експорту. Для ефективної підтримки цієї

моделі необхідно знайти надійного партнера за кордоном, куди ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» намагатиметься експортувати власну продукцію. За таких умов ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» відповідатиме за виробництво, а іноземний партнер – за збут. Ефективність управління каналами дистрибуції та збуту в рамках цієї стратегії залежить від умов відносин з іноземним партнером. Чим вони міцніші, тим краще для ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод». Часто це стосується співпраці, здатної трансформуватися у спільну форму компанії [29, с.43].

4. Інвестиції в готове виробництво. За наявності достатніх фінансових ресурсів ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» може придбати існуючі виробничі потужності за кордоном і розпочати випуск продукції під власними брендами безпосередньо в цільовому сегменті ринку. Ця модель вважається найдорожчою і ризикованою. Водночас потребує інвестицій у коригування товарних знаків, розробку маркетингових стратегій та стратегій зовнішнього ринку [30, с.275].

5. Продаж за ліцензією чи франшизою. Торгові марки та технології ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», також слід розглядати як інтелектуальний продукт. Якщо керівництво ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» намагається терміново завоювати декілька зовнішніх ринків, то можливий продаж своєї торгової марки чи технології виробництва іноземним бізнес-структурам за ліцензією чи франшизою. Це досить простий спосіб розширити зовнішній ринок, коли ви створили власний сильний бренд і є якісний продукт, популярний за межами України. Водночас вихід на ринок шляхом отримання ліцензії або через франшизу дає ймовірність раціонального контролю над іноземними контрагентами [9, с.363].

Яку б модель експансії на зовнішні ринки не обрала керівництво, слід мати на увазі, що доцільність використання кожної з них залежить від адекватної діагностики власних сил і ресурсного потенціалу, а також

ефективної попередньої роботи компанії ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».

Як показує світова практика, компанія зазвичай не має достатніх ресурсів (грошей, кадрів, власності) для ефективної реалізації потенційно всіх альтернативних моделей розвитку на зовнішньому ринку. У таких умовах необхідно визначитися з найбільш перспективним напрямком експансії продукції на зовнішні ринки.

У цьому контексті корисним є метод «формування дерева рішень». У цій методології використовується схема ієрархічної структури. Для побудови дерева рішень використовуються відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій. Підпорядкування, використання та ранжування цільової системи визначено як основу методу «дерева рішень». Дерево цілей з кількісними показниками цілей, які використовуються як один із важливих засобів затвердження рішень, і називається «дерево рішень» [23, с.36].

Враховуючи визначені вище альтернативні моделі експансії на зовнішні ринки в сегменті надання послуг з автоскладання, доцільно виокремити три найбільш раціональні з точки зору економічної ефективності та прогнозування результатів реалізації напрямки (переважаючи можливості над загрозами) з боку ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».

Таким чином, аналіз засвідчив, що компанія ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» має три альтернативи щодо розвитку на міжнародному ринку:

1. Міжнародне виробниче кооперування на засадах франчайзингу.
2. Інвестування фінансових ресурсів у створення дочірнього підприємства закордоном.
3. Інвестиції в готове виробництво закордоном.

У рамках дослідження передбачається, що впровадження кожного з альтернативних методів, ймовірно, дасть можливість збільшити обсяг річного чистого фінансового результату ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» на 5%. При реалізації кожної з альтернативних моделей (стратегічних

цілей) можливі такі ситуації: стабільне зростання; застій; високі темпи інфляції. Імовірність реалізації кожної ситуації становить: $p_1=0.5$; $p_2=0.3$; $p_3=0.2$.

У результаті інвестування фінансових ресурсів компанії важливою є рентабельність інвестицій, яку можна розрахувати за допомогою коефіцієнта рентабельності інвестицій ROI (RETURN AT ІНВЕСТИЦІЇ) у відсотках. Значення коефіцієнта рентабельності інвестицій встановлено фахівцями ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».

Для вибору найбільш раціональної альтернативи ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» зібрав відповідну інформацію та створив дерево рішень, як показано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

«Дерево рішень» щодо вибору та втілення альтернативної моделі експансії ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» на міжнародний ринок

Альтернативи (можливі дії)	Ймовірність подій	Події	Розрахункова величина коефіцієнта ROI (%)	Рентабельність інвестицій, %
1. Виробниче кооперування на основі франчайзингу	0,5	Стабільне зростання	15	10,8
	0,3	Стагнація	9	
	0,2	Висока інфляція	3	
2. Відкриття дочірньої компанії	0,5	Стабільне зростання	10	9,4
	0,3	Стагнація	12	
	0,2	Висока інфляція	4	
3. Відкриття власного виробництва закордоном	0,5	Стабільне зростання	6,5	6,25
	0,3	Стагнація	6	
	0,2	Висока інфляція	6	

Джерело: складено за результатами досліджень

Формула по табл. 2.1

Рентабельність інвестицій, % = Ймовірність подій x Розрахункова величина коефіцієнта ROI

Аналіз слід починати шляхом просування справа наліво.

1. Розраховуємо очікуване значення показника рентабельності інвестицій для першого варіанту на основі множення оціненого значення ROI на ймовірність подій. За результатами розрахунку очікувана рентабельність інвестицій становить:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2. Аналогічні дії виконуємо для другого і третього варіантів:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3. Порівнюємо отримані значення очікуваної прибутковості інвестицій і вибираємо оптимальний варіант.

Можна зробити висновок, що в нашому випадку найкращим варіантом буде перший, оскільки його реалізація дає найбільш оптимальне значення коефіцієнта ROI. Тому основну увагу ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» має приділити реалізації моделі розвитку міжнародної виробничої кооперації на основі франчайзингу (послуг зі складання автомобілів), що може забезпечити збільшення фінансових показників за рахунок зростання продажів на міжнародному ринку.

Зважаючи на це, ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» має вагомні аргументи для подальшого розвитку міжнародного партнерства на основі співпраці з провідними автомобільними компаніями Європейського Союзу. Таким чином, у зв'язку з вирішенням проблеми подальшого розвитку міжнародної кооперації ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» можна виділити три вектори розвитку ринку.

Для визначення конкретної стратегії розвитку міжнародної кооперації ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та вибору міжнародного ринку може бути використана методологія аналізу наявності міжнародних ринків. У таблиці наведено сітку порівняльних параметрів обраних країн Європейського Союзу щодо можливості налагодження коопераційних партнерських відносин на їх міжнародному ринку послуг зі складання автомобілів ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Сітка параметрів порівняння країн за ознакою доцільності налагодження партнерських коопераційних відносин на їх ринку ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»

Змінні	Вагомість	Країни		
		Німеччина	Польща	Молдова
1. Доход інвестицій				
– величина необхідних витрат для виходу на ринок конкретної країни;	0 – 3	2	3	3
– прямі витрати;	0 – 4	1	3	4
– податковий тягар;	0 – 3	2	1	2
– місткість ринку поточна;	0 – 4	1	2	4
– поточні темпи зростання ринку;	0 – 3	1	1	3
– прогноз зростання попиту на ринку в найближчі 2 роки	0 – 5	1	2	5
– витрати, пов'язані з просуванням послуг	0 – 4	2	4	2
Разом		10	16	23
2. Рівень ризику				
– валютні проблеми;	0 – 2	1	2	1
– політична нестабільність;	0 – 3	1	2	2
– законодавство, що стосуються сфери утилізації відходів в даний час;	0 – 4	1	1	2
– прогноз ринку на найближчі роки	0 – 5	2	2	1
– значна частка тіньової економіки	0 – 3	1	2	3
– дискримінаційні заходи стосовно імпортованої продукції зі сторони держави	0 – 5	1	3	4
– монополізованість досліджуваного ринку	0 – 5	4	2	2
Разом		11	14	15
Всього		21	30	38

Джерело: складено за результатами досліджень

Як видно з розрахунків, найбільш перспективним з досліджуваних виявився молдавський ринок послуг зі складання автомобілів. Про перспективність ринку Молдови свідчить те, що ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» може налагодити виробництво запчастин для

автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ» безпосередньо в цій країні, що забезпечить задоволення попиту на цю продукцію в Молдові.

Визначимо для ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» оптимальну модель побудови коопераційних партнерських відносин з компаніями у сфері послуг зі складання автомобілів у Молдові (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фактори, що впливають на вибір моделі встановлення міжнародних коопераційних відносин з компаніями у сфері автоскладальних послуг Молдови для ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»

Фактори	Експорт	Торговий підрозділ	Ліцензійна угода (франчайзинг)	Іноземні прямі інвестиції
ЗОВНІШНІ ФАКТОРИ				
Країна експансії - Молдова				
Низький збутовий потенціал ринку	X	X		
Високий збутовий потенціал			X	X
Чиста конкуренція	X		X	
Олігополістична конкуренція				X
Розвинута інфраструктура	X			
Нерозвинута інфраструктура			X	
Високі виробничі витрати	X		X	
Низькі виробничі витрати				X
Жорстка імпортна політика		X		X
Ліберальна імпортна політика	X		X	
Жорстка інвестиційна політика	X	X	X	
Ліберальна інвестиційна політика				X
Мала географічна дистанція	X		X	
Велика географічна дистанція		X		X
Динамічна економіка				X
Стагнуюча економіка	X	X		
Твердий валютний контроль	X	X		
Ліберальний валютний контроль				X
Знецінення валюти				X
Подорожчання валюти	X		X	
Незначна культурна дистанція			X	X
Велика культурна дистанція	X	X		
Низький політичний ризик			X	X
Високий політичний ризик	X	X		
Великий обсяг ринку				X
Малий обсяг ринку	X		X	
Чиста конкуренція	X		X	

Олігополістична конкуренція				X
Низькі виробничі витрати	X		X	
Продовження таблиці 2.3				
Високі виробничі витрати		X		X
Стимулювання експорту	X		X	
Обмеження на здійснення іноземних інвестицій	X	X		
ВНУТРІШНІ ФАКТОРИ				
Диференційований продукт	X		X	
Стандартний продукт				X
Потрібний значний сервіс			X	X
Товар є послугою		X		X
Низька адаптація продукту	X			
Висока адаптація продукту		X	X	X
Обмежені ресурси	X	X		
Значні ресурси			X	X
Низька прихильність	X	X		
Висока прихильність			X	X

Джерело: складено за результатами досліджень

За результатами проведеного дослідження встановлено, що найбільш прийнятною формою встановлення міжнародних виробничих коопераційних відносин з компаніями у сфері автоскладальних послуг Молдови для ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» слід вважати ліцензійну угоду з національною автомобілебудівною виробничою компанією Молдови.

2.2. Оцінка результативності діяльності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» за умов реалізації нової стратегії

Дослідження показали, що найбільш перспективним напрямом міжнародного розвитку ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» вважається ринок автоскладальних послуг Молдови. Слід відзначити, що найбільшою проблемою у виході на ринок Молдови слід вважати його нерозвиненість, слабку урегульованість та значну тінізацію цього бізнесу.

У таких умовах логічним напрямком забезпечення присутності на цьому стратегічно важливому ринку є відкриття в Молдові заводів з виробництва запчастин до автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ», залучення до коопераційних відносин місцевих спеціалізованих підприємств цього напрямку.

При виборі партнерів за ліцензійною угодою необхідно вирішити, який тип виробничої компанії необхідний для обслуговування зовнішнього ринку. Можливі кандидати оцінюються та відбираються за критеріями, кожному з яких присвоюється рівень важливості від 1 до 5. Значення балів оцінюється за п'ятибальною шкалою [27, с.98].

На ринку послуг зі складання автомобілів у Молдові працюють дві потужні компанії, які здійснюють виробничу та комерційну діяльність за ліцензійними договорами (франчайзинг). Тому ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» має прийняти рішення в напрямку вибору однієї з найкращих стратегічних альтернатив.

Розрахунок відбору потенційних партнерів ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз потенційних партнерів ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» щодо розвитку міжнародної виробничої кооперації на ринку Молдови

Критерій оцінки	Вага	Компанія «SANIN»		Компанія «UBS»	
		Бал	Оцінка	Бал	Оцінка
Фінансова позиція	4	5	20	4	16
Виробничі потужності	5	4	20	3	15
Контакти зі споживачами	3	4	12	3	9
Забезпечення необхідного охоплення ринку	3	4	12	3	9
Репутація та імідж	3	5	15	4	12
Сумісність товарів, які реалізуються	3	3	9	4	12
Навички персоналу	3	3	9	4	12
Технічне забезпечення	1	5	5	3	3
Результати попередньої діяльності	2	4	8	3	6
Готовність до спільної роботи	1	3	3	3	3
Сприятливі відносини з урядом	1	4	4	3	3
РАЗОМ:	-	-	112	-	97

Джерело: складено за результатами досліджень

Результати аналізу підтвердили, що підприємство з виробництва запчастин до автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ» буде вироблятися ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» на виробничих потужностях відомої молдовської компанії «SANIN», розташованої в м. Дурлешть, м. Молдова.

Вважаємо, що одним із найпрогресивніших підходів до розвитку міжнародної виробничої кооперації ПАТ «Запорізький автомобільний завод» на ринку Молдови є стратегія укладення франчайзингової угоди з компанією «SANIN».

Отже, за результатами наведених визначень можна представити загальну схему реалізації проекту міжнародної виробничої кооперації ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» на основі ліцензійно-франчайзингового договору з компанією «SANIN» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Загальна схема запровадження проекту міжнародного виробничого кооперування ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» на основі ліцензійної франчайзингової угоди з компанією «SANIN»

Джерело: складено за результатами досліджень

Розглянемо основні стратегічні аспекти реалізації ліцензійно-франчайзингового контрактного проекту ПАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» на виробничих потужностях компанії «SANIN».

Відповідно до поставлених цілей даного бізнес-проекту, визначено місія та стратегічний напрямок діяльності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» щодо виробництва запчастин до автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ» на виробничих підприємствах компанії «SANIN» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Формулювання місії і стратегічних орієнтирів ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» щодо виробництва запасних частин для автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ» на виробничих потужностях компанії «SANIN»

I. МІСІЯ ПІДПРИЄМСТВА	
Місія ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» полягає розширенні міжнародної діяльності з метою зайняти стійке конкурентне становище на ринку Молдови у сфері виробництва запасних частин для автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ»	
II. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ	
Стратегічні цілі	1. Забезпечення присутності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» на високо конкурентному ринку Молдови. 2. Розширення виробництва ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та уникнути перешкод на експорт послуг на ринок Молдови. 3. Отримання прибутку від даного проекту в обсягах, які задовільнитимуть корпоративні інтереси ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»
Опис продукції	Комплекс виробничих послуг у сфері виготовлення запасних частин для автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ»
Характеристика ринку	Широка спеціалізація та розповсюдження шляхом диференціації послуг з метою задоволення потреб споживачів з врахуванням різноманітних вимог по якості, рівню обслуговування та ціні
Цільові орієнтири підприємства	Завоювання стійких позицій на висококонкурентному ринку та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб споживачів в якісній та доступній за ціною продукції
Технологія підприємства	Надання послуг на виробничих потужностях компанії «SANIN» з використанням новітніх досягнень в галузі організації виробництва, передових вітчизняних і зарубіжних досягнень в сфері техніки і технології.
Філософія підприємства	Орієнтація на створення духу партнерства та взаємопідтримки франчайзі. Дотримання загальноприйнятих в суспільстві норм моралі та поведінки по відношенню до споживачів, працівників, конкурентів, інших ринкових агентів. Формування організаційної культури, спрямованої на підтримання духу колективізму та дружби
Зовнішній образ	Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до всіх агентів ринку

Джерело: складено за результатами досліджень

Рентабельність виконання франчайзингових договорів визначається для франчайзера шляхом розрахунку ліцензійних платежів. Роялті - компенсація власнику прав на користування майном: патентом, матеріалами, захищеним

авторським правом або іншими ресурсами. Роялті також трактуються як частина доходу від орендної плати або інших сум, отриманих за використання авторського права в галузі мистецтва, літератури, наукових праць, патентів, промислових зразків, торгових марок тощо.

Методика розрахунку роялті наведена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Альтернативні варіанти розрахунку роялті ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» при реалізації франчайзингової ліцензійної угоди

Спосіб розрахунку	Формула розрахунку	Характеристика способу
Відсоток від продажної ціни одиниці продукції (похідного продукту)	Роялті дорівнює продажній ціні одиниці продукції помноженій на ставку відсотків, встановлену договором, і на кількість продукції.	Оскільки розмір роялті залежить від продажної ціни одиниці продукції, то такий спосіб передбачає узгодження продажної ціни з особою, якій будуть виплачуватись роялті.
Відсоток від собівартості виготовленої продукції	Роялті дорівнює собівартості одиниці продукції, помноженій на ставку відсотка, встановлену договором, і на кількість продукції.	Сам факт випуску продукції вважається підставою для нарахування роялті. Сума роялті залежить від обсягу випущеної продукції, а не від фактичних доходів від її реалізації.
Зменшення відсотку із збільшенням обсягу продукції	-	Договором встановлюється так звана "виделка" відсоткових ставок роялті у залежності від обсягу випущеної (чи проданої) продукції.
Відсоток від чистого прибутку, отриманого від використання об'єкта інтелектуальної власності	Роялті дорівнює чистому прибутку від продукції, помноженому на ставку відсотків, встановлену договором.	Роялті залежить від результатів використання продукції. У той же час наявність фінансових збитків зовсім не означає звільнення від виплати роялті. У такому випадку право власнику має бути нарахована і виплачена справедлива винагорода.
Фіксована ставка роялті	-	Роялті встановлено у фіксованому розмірі. Причому фіксований розмір не завжди означає постійну величину суми роялті, оскільки воно може бути встановлено від змінних показників

Джерело: складено за результатами досліджень

Таким чином існує три основні підходи до оцінки об'єктів інтелектуальної власності: ринковий, собівартісний і прибутковий. Кожен із цих підходів включає кілька методів оцінки. Для оцінки вартості патентів і ліцензій рекомендовано застосовувати дохідний підхід. У цьому прикладі цей метод

роялті використовувався для оцінки вартості ліцензії на франшизу ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».

Отже, власник об'єкта міжнародної ліцензійної угоди (ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод») надає іншій особі (компанії «SANIN») право на використання об'єкта інтелектуальної власності (технологія виробництва запасних частин для автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ») за певну винагороду (роялті). Роялті будемо розраховувати у відсотках від загальної виручки, отриманої від продажу товарів, вироблених з використанням патентованого засобу. Відповідно до даного методу вартість інтелектуальної власності являє собою вартість майбутніх платежів роялті протягом економічного терміну служби ліцензії (франчайзингової угоди).

Розрахунок економічного ефекту у вигляді роялті будемо проводити в декілька етапів. На першому етапі складається прогноз обсягу продажів, по яких очікуються виплати по роялті (враховуючи життєвий цикл продукції). При цьому планові обсяги надання послуг в системі міжнародних коопераційних зв'язків ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» розраховано, виходячи з загальної місткості ринку Молдови.

Зокрема, у 2022 році, загальний ринок автомобільних запчастин Молдови оцінено на рівні 150000 тис.ум.од. продукції. ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» в перший рік реалізації проекту намагатиметься захопити приблизно 6,5% ринку Молдови, що у грошовому еквіваленті становитиме 9600 тис.ум.од. продукції. Виходячи з даного прогнозу поступово планується з кожним роком нарощувати обсяги виробництва і реалізації продукції. Отже, прогнозні значення обсягів надання послуг у натуральних і вартісних одиницях на п'ять років нами представлені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Плановані показники проекту міжнародного виробничого кооперування ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та компанії «SANIN»

Рік	Обсяг надання послуг, тис.ум.од.	Виручка, Євро
1	9600	84,71 млн
2	12480	110,12 млн

3	14976	132,15 млн
4	16474	145,36 млн
5	18121	159,90 млн

Джерело: складено за результатами досліджень

На другому етапі визначається ставка роялті. Дані беруться з таблиць стандартних (примирних) розмірів роялті, формованих на основі аналізу світової практики укладання ліцензійних угод в різних галузях промисловості і використовуваних спеціалізованими великими зовнішньоторговельними організаціями. Ці таблиці дозволяють попередньо визначати ставку роялті для кожного конкретного об'єкта.

У розглянутому прикладі виробничі послуги відносяться до категорії «контрактне виробництво запчастин для автомобілів», отже, стандартна ставка роялті може знаходитися в інтервалі від 3 до 6%. У подальших розрахунках ставку роялті приймаємо рівною 6%.

Оскільки на значення ставки роялті впливає безліч факторів, при оцінці інтелектуальної власності для цілей укладання ліцензійних угод можна використовувати рекомендації фахівців щодо внесення поправок до ставки роялті (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рекомендовані поправочні коефіцієнти до стандартними ставками роялті

Ступінь цінності технології	Ліцензія				Неліцензійне ноу-хау
	Виняткова		Невиключна		
	патентна	безпатентна	патентна	безпатентна	
Особливо цінна	1,4-1,8	1,1-1,5	0,9-1,1	0,7-0,9	1,0-1,2
Середньої цінності	1,1-1,5	0,9-1,1	0,7-0,9	0,5-0,7	0,5-1,0
Малоцінна	0,7-0,9	0,5-0,7	0,4-0,5	0,2-0,4	0.1-0,5

Джерело: складено за результатами досліджень

В рамках даного проекту прийнята поправка 0,5, так як ліцензія є невиключною.

Визначення економічного терміну служби патенту або ліцензії проводиться на третьому етапі. Юридичний і економічний терміни служби можуть не збігатися, тому необхідний реалістичний прогноз щодо тривалості платежу. В рамках даного проекту економічний термін служби патенту становить 5 років.

На четвертому етапі розраховуються очікувані виплати по роялті шляхом розрахунку відсоткових відрахувань від прогнозованого обсягу продажів. Підсумкові обчислення представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Суми виплачуваного роялті ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»
2018-2022рр

Рік	Євро	Сума роялті, Євро
1	84,713 млн	4815368
2	110,127 млн	5481958
3	132,152 млн	7234775
4	145,368 млн	7908752
5	159,904 млн	8620414
Разом	632,265 млн	34690788

Джерело: складено за результатами досліджень

Розрахунок суми виплачуваного роялті розглянемо на прикладі першого року. Введемо поправочні коефіцієнти для ставки роялті з урахуванням обмежень по сумі грошового потоку. Дані представлені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок грошових потоків від реалізації проекту міжнародного виробничого кооперування ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та компанії «SANIN»

Грошовий потік, дол.	Поправочний коефіцієнт	Ставка роялті	Грошовий потік, Євро
До 1500000	1	0,060	До 45000000
1500 001-2 500 000	0,9	0,054	45 000 001-75 000 000
2 500 001-5 000 000	0,85	0,051	75 000 001-150 000 000
5 000 001-10 000 000	0,8	0,048	150 000 001-300 000 000
10 000 001-15 000 000	0,75	0,045	300 000 001-450 000 000
15 000 001-25 000 000	0,7	0,042	450 000 001-750 000 000

Джерело: складено за результатами досліджень

Прогнозний обсяг надання послуг з виробництва запасних частин для автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ» ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» в перший рік реалізації проекту складає 84713104 Євро. Отже, з урахуванням

обмежень по сумі грошового потоку даний обсяг продажів необхідно розбити на три інтервали з відповідною ставкою роялті для кожного.

Результати розрахунків суми роялті від реалізації проекту представлені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок величини роялті від реалізації проекту міжнародного виробничого кооперування ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та компанії «SANIN»

Рік	Грошовий потік, Євро	Ставка роялті	Сума роялті, Євро
1	45000000	0,060	2700000
	30000000	0,054	1620000
	9713104	0,051	495368
Разом	84713104	-	4815368
2	65286896	0,051	3329632
	44840139	0,048	2152327
Разом	110127035	-	5481958
3	105159862	0,048	5047673
	26992580	0,045	1214666
Разом	132152442	-	6262339
4	123007420	0,045	5535334
	22360266	0,042	939131
Разом	145367686	-	6474465
5	159904454	0,042	6715987
Разом	632264721	-	29750117

Джерело: складено за результатами досліджень

На п'ятому етапі з очікуваних виплат по роялті віднімають усі витрати, пов'язані із забезпеченням патенту або ліцензії. В рамках даного проекту умовно приймаємо, що даний вид витрат відсутній.

Наступним кроком (шостий етап) буде приведення різночасових грошових потоків до одного моменту часу. Для цього використовується дисконтування. Формула коефіцієнта дисконтування має вигляд [3]:

$$\alpha_t = \frac{1}{[(1 + E_n) \times (1 + P) \times (1 + n)]^t} \quad (2.1)$$

де αt - коефіцієнт дисконтування; E_p - норма дисконту; P - темп інфляції; p - оцінка ризику; t - крок проекту.

Норму дисконту для різних класів капітальних вкладень можна приймати у таких межах:

- клас I (інвестиції з метою збереження позицій на ринку, заміни окремих вийшли з ладу машин і устаткування) - не менше 6%;
- клас II (інвестиції з метою оновлення основних виробничих фондів, підвищення якості продукції, введення додаткових потужностей) - не менше 12%;
- клас III (інвестиції з метою впровадження нових технологій, отримання прибутку шляхом створення нових підприємств, інших великих виробничих одиниць) - не менше 15%;
- клас IV (інвестиції з метою збільшення прибутку і накопичення фінансових резервів) - не менше 18-20%;
- клас V (ризиковані спрямування з метою реалізації інноваційних проектів, результат яких неясний) - не менше 23-25%.

Прийmemo норму дисконту 12% (підвищення якості послуг).

Темпи інфляції на планований період приймаемо в розмірі 7%, виходячи з аналітичних оцінок фахівців. Оцінка ризику представлена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка ризику, пов'язана з технологічної спрямованістю інвестицій

Величина ризику	Приклад мети проекту	Коригування на ризик, %
Низький	Вкладення при інтенсифікації виробництва на базі освоєної техніки	3-5
Середній	Збільшення обсягу продажів існуючої продукції	8-10
Високий	Виробництво та просування на ринок нового продукту	13-15
Дуже високий	Вкладення в дослідження та інновації	18-20

Джерело: складено за результатами досліджень

Для подальших розрахунків доцільно прийняти коригування на ризик, рівну 4% (рівень ризику - низький).

Ставка дисконтування, що включає в себе оцінку технологічного ризику, а також темп інфляції, розраховується за формулою (2.1):

$$(1 + 0,12) - (1 + 0,07) (1 + 0,04) - 1 = 0,25.$$

Розрахунки дисконтованих грошових потоків з урахуванням ставки дисконтування 25% наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Дисконтування грошових потоків від реалізації проекту міжнародного виробничого кооперування ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та компанії «SANIN»

Рік	Сума роялті, Євро	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтована сума роялті, Євро	Дисконтована сума роялті нарастаючим підсумком, Євро
1	4815368	1	4815368	4815368
2	5481958	0,8	4385567	9200935
3	6262339	0,64	4007897	13208832
4	6474465	0,512	3314926	16523758
5	6715987	0,4096	2750868	19274626

Джерело: складено за результатами досліджень

Таким чином, вартість невиключної франчайзингової ліцензії від реалізації проекту міжнародного виробничого кооперування ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та компанії «SANIN» дорівнює дисконтованій сумі роялті нарастаючим підсумком - 19274626 Євро. Це означає, що реалізація проекту міжнародного виробничого кооперування ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» матиме грошові надходження, які зростатимуть в наступних періодах. Отже, даний проект є ефективним та доцільним для розгляду питань про його реалізацію в системі міжнародної діяльності підприємства ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної розробки стратегії виходу машинобудівного підприємства на міжнародний ринок можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що при прийнятті рішення про здійснення міжнародної експансії в першу чергу керівництво ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» має вирішити, який спосіб виходу на зовнішній ринок (диверсифікацію діяльності) обрати. Це важлива частина міжнародної стратегії компанії. Ця стратегія залежить від масштабу та обсягу підготовчих робіт щодо забезпечення виходу на зовнішній цільовий ринок.

2. Обґрунтовано, що ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» має приділяти основну увагу реалізації моделі розвитку міжнародної виробничої кооперації на основі франчайзингу (послуг зі складання автомобілів), здатної забезпечити підвищення належних фінансових показників та збільшення обсяг продажів на міжнародному ринку.

3. Виявилось, що логічним напрямком забезпечення своєї присутності на цьому стратегічно важливому ринку є відкриття в Молдові заводів з виробництва запчастин до автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ», залучення місцевих спеціалізованих компаній до цього напрямку коопераційних відносин.

4. Встановлено, що вартість невиключної франчайзингової ліцензії від реалізації проекту міжнародної виробничої кооперації ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та компанії «SANIN» відповідає зменшеній сумі роялті з наростаючим підсумком - 19274626 євро. Це означає, що реалізація проекту міжнародної виробничої кооперації ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» матиме грошові надходження, які зростатимуть у наступні періоди. Тому даний проект є ефективним і корисним для вивчення питань щодо його впровадження в систему міжнародної діяльності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження стратегії міжнародної діяльності машинобудівного підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегія міжнародної конкурентоспроможності - це набір теорій, правил і практичних прийомів, які приносять конкретні переваги компанії на міжнародному ринку протягом тривалого періоду часу. Конкуренція на міжнародних ринках висуває більш суворі вимоги до розробки стратегій, ніж на національному ринку.

2. Аналіз показав, що чистий дохід підприємства у 2022 р. скоротився на 14030 тис.грн., або на 0,80 %, що становило 1749158 тис.грн. Підприємство у 2022 р. отримало чистий збиток в сумі 27104 тис.грн., що пов'язано зі скороченням інших доходів та значним збільшенням рівня інших витрат господарської діяльності.

3. Доведено, що на міжнародному ринку автоскладальних послуг України ПрАТ «Запорізький автомобільний завод» може лідирувати в показниках за умови покращення деяких індикаторів, наприклад унікальність, реклама та підвищення іміджу та впізнаваності марки.

4. Встановлено, що реалізація певного виду диверсифікації ЗЕД дозволяє підприємствам, у тому числі ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод», максимально повно використовувати ресурсний потенціал, забезпечити стабільне економічне та соціальне середовище, підвищити коефіцієнт використання виробництво максимізувати потужності, знизити комерційні ризики, диверсифікувати діяльність за різними напрямками та уникнути залежності від кон'юнктури ринку та мінімізувати ці ризики в майбутньому в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

5. Обґрунтовано, що основну увагу ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» має приділяти реалізації моделі розвитку міжнародної виробничої кооперації на основі франчайзингу, що може

забезпечити збільшення фінансових показників за рахунок зростання обсягів продажів на міжнародний ринок.

6. За результатами проведеного аналізу встановлено, що молдавський ринок послуг зі складання автомобілів виявився найбільш перспективним з досліджуваних. Про перспективність ринку Молдови свідчить той факт, що ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» може налагодити виробництво запчастин для автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ» безпосередньо в цій країні, що забезпечить задоволення попиту на цю продукцію в Молдові.

7. Виявилось, що логічним напрямком забезпечення своєї присутності на цьому стратегічно важливому ринку є відкриття в Молдові заводів з виробництва запчастин до автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ», залучення місцевих спеціалізованих компаній до цього напрямку коопераційних відносин. Адаптація виробництва запчастин до автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ» від ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» здійснюється на виробничих потужностях молдовської компанії «SANIN», розташованих у місті Дурлешть, Молдова.

8. Розглянуто основні стратегічні аспекти реалізації проекту ліцензійної франчайзингової угоди» ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» на виробничих потужностях компанії «SANIN». У відповідності до поставлених цілей даного бізнес-проекту визначено місію та стратегічні орієнтири діяльності ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» щодо виробництва запасних частин для автомобілів ТМ «АвтоЗАЗ» на виробничих потужностях компанії «SANIN».

9. Встановлено, що вартість невиключної франчайзингової ліцензії від реалізації проекту міжнародної виробничої кооперації ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» та компанії «SANIN» відповідає дисконтованій сумі роялті з наростаючим підсумком - 19274626 євро. Це означає, що реалізація проекту міжнародної виробничої кооперації ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» матиме грошові надходження, які зростатимуть у наступні періоди.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамик В.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємства Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. № 1. С. 69–78.
2. Багрова І. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств: підручник для вузів. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 580 с.
3. Баула О. В., Сачук А. В. Особливості формування стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасному глобалізаційному просторі. Проблеми розвитку та перспективи малого підприємництва в Україні на сучасному етапі. 2020. №12. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=65314>.
4. Бельтюков Є.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. Економіка: реалії часу. 2021. № 2. С. 6–13.
5. Бестужева С.В. Міжнародна економічна діяльність України : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 268 с.
6. Бестужева С.В., Ткаленко Н.О. Особливості сучасного стратегічного розвитку підприємства в сфері міжнародного бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 1 (59). С. 20–27.
7. Богацька Н.М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Ефективна економіка. 2014. №4. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf
8. Болдуева О.В. Оцінювання економічної ефективності зовнішньої діяльності суб'єктів господарювання. Держава та регіони. 2020. № 4. С. 190–195.
9. Гринюк Н., Залялова В. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. Молодий вчений. 2021. №11. С. 362-366.
10. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Вісник Львівського університету імені Івана Франка. Серія економічна. Вип. 33. 2020.

С. 431–436.

11. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 462 с.

12. Дугінець Г.В. Визначення умов формування міжнародних виробничих мереж. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2018. № 3. С. 33-45.

13. Дурицька Г.В. Формування стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Регіональна економіка. 2017. № 4. С. 250–254.

14. Запольська М.В., Мороз Ю.В. Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №8. С. 388-392.

15. Зовнішня торгівля України, ХХІ століття: монографія / А.А. Мазаракі, Т.М. Мельник, Н.О. Іксарова та ін.; за заг. ред. АА Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 312 с.

16. Іванов Ю.Б. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в умовах інтенсивної конкурентної боротьби. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 121–128.

17. Калюжна Н. Г. Інтеграційні пріоритети зовнішньої торгівлі України товарами: ретроспектива та тенденції розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 11(74). С. 81–86.

18. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. Вісник соціально-економічних досліджень. 2017. Вип. 1 (44). С. 67-73.

19. Мельник О.Г., Смерека Л.В. Диверсифікація зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2020. №1. С. 59-68.

20. Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових соціально-

економічних процесів: монографія / за ред. А.П. Наливайка. Київ : КНЕУ, 2016. 454 с.

21. Никончук В.М. Формування стратегії розвитку підприємств. Агросвіт. 2022. № 22. С. 2–4.

22. Орловська Ю.В., Дугінець Г.В., Алієв Р.А. Світовий досвід підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі стратегій інтернаціоналізації. Економічний простір. 2018. № 74. С. 42-52.

23. Офіційний сайт компанії ПрАТ «Запорізький автомобільний завод». URL: <http://www.zaz.ua/>

24. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів. / Пер. з англ. К.: Альпіна Бізнес Букс, 2015. 234 с.

25. Румянцев А. П., Климко Г. Н. , Рокоча В. В. Міжнародна економіка: підручник. Київ : Знання-Прес, 2018. 447 с.

26. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.

27. Серединська В.М. Оцінювання конкурентоспроможності продукції в системі маркетингу. Маркетинговий інструментарій управління попитом на товари і послуги. Тернопіль : Підручники і посібники, 2016. 244 с.

28. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХП». 2021. № 2. С. 42–46.

29. Шмаленко Я.В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Держава та регіони. 2019. № 3. С. 270–277.

Характеристики альтернативних стратегічних моделей виходу

ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод» на міжнародний ринок

Модель	Підстави для вибору	Переваги	Недоліки
Непрямий експорт/ торговельна марка	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестача фінансових ресурсів. 2. Відсутність власного бренду/ресурсів для його просування на цільовому ринку. 3. Відносно невеликі обсяги виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька вартість освоєння нового ринку. Компанія-експортер, по суті, платить тільки за сертифікацію своєї продукції і приведення її у відповідність до стандартів цільового ринку. 2. За умови високої якості продукції знайти партнера неважко. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нижча маржа прибутку порівняно з прямим експортом через партнера або дочірню компанію. 2. Відсутність контролю над стратегією просування та продажу продукції. 3. Відсутність власної торговельної марки і бренду. Компанія залишається "невпізнанною" на цільовому ринку.
Дочірня компанія	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність достатніх обсягів фінансових ресурсів. 2. Великий обсяг цільового ринку. 3. Високий потенціал продажу продукції конкретного сегмента. 4. Сприятливий інвестклімат у країні, відсутність регуляторних бар'єрів для іноземних компаній. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повний контроль над усіма етапами виробництва, експорту, просування, продажу продукції. 2. Ефективна і тривала присутність на цільовому ринку. 3. Додаткові можливості освоєння ринків зі схожими вимогами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість і тривалість процесу створення дочірньої компанії. 2. За відносно невисоких обсягів продажів інвестиції в дочірню компанію окупатимуться довго.
Партнерство/спільне підприємство	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність обмежень на імпорт в цільовій країні. 2. Політичні ризики. 3. Високий потенціал продажів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дозволяє подолати існуючі політичні, регуляторні, культурні бар'єри. 2. Висока ймовірність довгострокових відносин з партнером. 3. Дозволяє об'єднати ресурси і зв'язки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Можуть виникати проблеми у контролі стратегій просування і продажів продукту. 2. Потрібний значний обсяг інвестицій.

	4. Несприятливий інвестиційний клімат та регуляторна політика.	декількох компаній/контрагентів.	3. Підвищуються ризики конфліктів управлінського характеру. В разі зміни кон'юнктури ринку партнер може перетворитися на конкурента.
Ліцензування/ франшиза	1. Наявність інвестиційних та імпорتنих бар'єрів. 2. Низький потенціал продажів на цільовому ринку. 3. Великі культурні відмінності.	1. Мінімальні інвестиції та ризики. 2. Висока швидкість виходу на цільовий ринок. 3. Хороша можливість оминати існуючі торговельні, інвестиційні, регуляторні бар'єри. 4. Високі показники ROI. 5. Адаптацію вашої продукції або бренду проводить контрагент у країні, ви ж маєте лише контролювати цей процес.	1. Підходить для всіх видів компаній. 2. Покупець ліцензії/франшизи може з часом перетворитися на конкурента. 3. Обмежений термін дії ліцензії/франшизи. 4. Завжди існує ризик припинення/непродовження контракту.
Інвестиції в готове виробництво	1. Наявність бар'єрів щодо імпорту. 2. Високий потенціал продажів. 3. Сприятливий інвестиційний клімат. 4. Низькі політичні ризики, стабільні державні інститути. 5. Наявність у компанії достатнього обсягу фінансових та інших ресурсів.	1. Цілковитий контроль над виробництвом, просуванням і реалізацією продукції на цільовому ринку. 2. Висока ефективність розуміння особливостей функціонування цільового і подібного йому ринків. 3. Можливість обійти наявні бар'єри на імпорт.	1. В разі нестачі досвіду можуть виникнути значні проблеми з управлінням закордонними активами. 2. Необхідне вливання значних ресурсів, включно з фінансами і часом. 3. Високий ризик втрати інвестицій через незнання особливостей місцевого ринку і бізнес-середовища.

Джерело: складено автором

ДОДАТКИ

«Додаток А»

		КОДИ	
Підприємство ПРАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2020
Територія Запорізька обл.		за ЄДРПОУ	25480917
Організаційно-правова форма господарювання ПРАТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво автотранспортних засобів		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	29.10
Адреса, телефон 69600, Україна, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 8.			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2020 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	355	681
первісна вартість	1001	1436	1972
накопичена амортизація	1002	1081	1291
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27900	40899
Основні засоби:	1010	411652	434694
первісна вартість	1011	2429524	2483620
знос	1012	2017872	2048926
Інвестиційна нерухомість	1015	1596	1613
первісна вартість	1016	5135	4978
знос	1017	3539	2265
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	104	132
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	136	
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	441743	478019
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	325991	346232
Виробничі запаси	1101	93785	102945
Незавершене виробництво	1102	54072	37667
Готова продукція	1103	177156	203399
Товари	1104	978	2221
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	211909	210835
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	15341	18762
з бюджетом	1135	13452	12055
у тому числі з податку на прибуток	1136		33
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	24142	40492
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	27777	44027
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	27776	44026
Витрати майбутніх періодів	1170	31	2530
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	11916	13197
Усього за розділом II	1195	630559	688130
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1072302	1166149

«Додаток Б»

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	14000	14000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	185485	181387
Додатковий капітал	1410	3340	3340
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	58500	100500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	146617	122841
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	407942	422068
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		326
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	217794	215805
Інші довгострокові зобов'язання	1515	28085	19451
Довгострокові забезпечення	1520	4754	9341
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	4754	9341
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	250633	244923
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	216127	288015
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	121679	123045
розрахунки з бюджетом	1620	3547	1391
у тому числі з податку на прибуток	1621	2330	
розрахунки зі страхування	1625	1078	1390
розрахунки з оплати праці	1630	4244	5361
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	66300	76695
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	752	3261
Усього за розділом III	1695	413727	499158
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1072302	1166149

«Додаток В»

	КОДИ		
Підприємство ПРАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»	Дата (рік, місяць, число)	31.12.2021	
Територія Запорізька обл.	за ЄДРПОУ	25480917	
Організаційно-правова форма господарювання ПРАТ	за КОАТУУ	8036100000	
Вид економічної діяльності Виробництво автотранспортних засобів	за КОПФГ	230	
Середня кількість працівників	за КВЕД	29.10	
Адреса, телефон 69600, Україна, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 8.			
Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	681	2918
первісна вартість	1001	1972	4514
накопичена амортизація	1002	1291	1596
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40899	62361
Основні засоби:	1010	434694	486899
первісна вартість	1011	2483620	2502988
знос	1012	2048926	2016089
Інвестиційна нерухомість	1015	1613	1598
первісна вартість	1016	4978	4973
знос	1017	2265	3375
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	132	168
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	478019	553944
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	346232	356691
Виробничі запаси	1101	102945	111009
Незавершене виробництво	1102	37667	30906
Готова продукція	1103	203399	212583
Товари	1104	2221	2193
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	210835	207920
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	18762	17075
з бюджетом	1135	12055	9616
у тому числі з податку на прибуток	1136	33	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40492	43359
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	44027	45433
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	44026	45432
Витрати майбутніх періодів	1170	2530	2992
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	13197	13320
Усього за розділом II	1195	688130	696406
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1166149	1250350

«Додаток Д»

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	14000	14000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	181387	175465
Додатковий капітал	1410	3340	3340
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	100500	100500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	122841	146480
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	422068	439785
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	326	4166
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	215805	6146
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19451	19056
Довгострокові забезпечення	1520	9341	11586
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	9341	11586
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	244923	40954
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	288015	496876
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	123045	147732
розрахунки з бюджетом	1620	1391	2784
у тому числі з податку на прибуток	1621		1052
розрахунки зі страхування	1625	1390	1588
розрахунки з оплати праці	1630	5361	6008
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	76695	111397
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	3261	3226
Усього за розділом III	1695	499158	769611
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	1166149	1250350

«Додаток Е»

		КОДИ	
Підприємство ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
Територія Запорізька обл.		за ЄДРПОУ	25480917
Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво автотранспортних засобів		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	29.10
Адреса, телефон 69600, Україна, м. Запоріжжя, пр. Соборний, 8.			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	2918	2673
первісна вартість	1001	4514	4752
накопичена амортизація	1002	1596	2079
Незавершені капітальні інвестиції	1005	62361	59657
Основні засоби:	1010	486899	499340
первісна вартість	1011	2502988	2494522
знос	1012	2016089	1995182
Інвестиційна нерухомість	1015	1598	2496
первісна вартість	1016	4973	6128
знос	1017	3375	3632
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	168	197
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		4640
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	553944	569003
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	356691	366920
Виробничі запаси	1101	111009	122565
Незавершене виробництво	1102	30906	36734
Готова продукція	1103	212583	205169
Товари	1104	2193	2452
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	207920	165947
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	17075	38227
з бюджетом	1135	9616	11699
у тому числі з податку на прибуток	1136		44
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із вну трішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	43359	43770
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	45433	49890
Готівка	1166	1	27
Рахунки в банках	1167	45432	49893
Витрати майбутніх періодів	1170	2992	2666
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	13320	14515
Усього за розділом II	1195	696406	693634
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1250350	1262637

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	14000	14000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	175465	175276
Додатковий капітал	1410	3340	3340
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	100500	100500
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	146480	119565
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	439785	412681
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	4166	
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	6146	16827
Інші довгострокові зобов'язання	1515	19056	29774
Довгострокові забезпечення	1520	11586	11500
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	11586	11500
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	40954	58101
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	496876	521947
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	147732	134497
розрахунки з бюджетом	1620	2784	1896
у тому числі з податку на прибуток	1621	1052	
розрахунки зі страхування	1625	1588	1546
розрахунки з оплати праці	1630	6008	5937
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	111397	122185
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	3226	3847
Усього за розділом III	1695	769611	791855
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	1250350	1262637

«Додаток 3»

Підприємство ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2020 25480917	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД 1801003	
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1763188	1585660
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1505779	1311944
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	257409	273716
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	108061	85561
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	103819	88141
Витрати на збут	2150	95870	73044
Інші операційні витрати	2180	80115	57598
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	85666	140494
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	3329	2413
Інші доходи	2240	21680	12559
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	72005	54311
Врати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	19247	19533
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	19423	81622
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5578	16612
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	13845	65010
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	13845	65010

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1416976	1299382
Витрати на оплату праці	2505	178487	129043
Відрахування на соціальні заходи	2510	34456	25016
Амортизація	2515	38287	20536
Інші операційні витрати	2520	143269	113867
Разом	2550	1811475	1587844

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

«Додаток К»

Підприємство ПРАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ 31.12.2021 25480917	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД 1801003	
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1764106	1763188
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1485429	1505779
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	278677	257409
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	110608	108061
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	120489	103819
Витрати на збут	2150	104464	95870
Інші операційні витрати	2180	99450	80115
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	64882	85666
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	7470	3329
Інші доходи	2240	47767	21680
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	80535	72005
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	15601	19247
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	23983	19423
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	6266	5578
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	17717	13845
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17717	13845

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1372538	1416976
Витрати на оплату праці	2505	217604	178487
Відрахування на соціальні заходи	2510	42863	34456
Амортизація	2515	35971	38287
Інші операційні витрати	2520	159820	143269
Разом	2550	1828796	1811475

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

«Додаток М»

Підприємство ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
	за ЄДРПОУ	31.12.2022 25480917

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік

Форма №2	Код за ДКУД	1801003
----------	-------------	---------

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1749158	1764106
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1456502	1485429
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	292656	278677
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	92868	110608
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	117425	120489
Витрати на збут	2150	93120	104464
Інші операційні витрати	2180	103116	99450
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	71863	64882
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	6515	7470
Інші доходи	2240	25096	47767
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	75074	80535
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	64310	15601
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-35910	23983
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	8806	6266
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-27104	17717
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-27104	17717

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1328257	1372538
Витрати на оплату праці	2505	213011	217604
Відрахування на соціальні заходи	2510	42634	42863
Амортизація	2515	48230	35971
Інші операційні витрати	2520	164575	159820
Разом	2550	1796707	1828796

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		