

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНА ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
УКРАЇНСЬКИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ВИРОБНИКІВ**

Студента II курсу заочної форми
навчання спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійної програми
«Міжнародна економіка»
Пересічного Олександра Євгеновича

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
Булкот Оксана Вікторівна

Засвідчую, що в цій дипломній роботі
немає запозичень із праць інших авторів
без відповідних посилань

Студент _____

Роботу допущено до захисту перед Екзаменаційною комісією рішенням
кафедри міжнародної економіки та маркетингу від «4» травня 2022 р.,
протокол №11.

Завідувач кафедри _____ д-р екон. наук, проф. Старостіна Алла
Олексіївна

Київ – 2022 р.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра міжнародної економіки та маркетингу


«Затверджую»

Завідувач кафедри міжнародної економіки та маркетингу
д-р екон. наук, проф. _____ А.О. Старостіна
«22» жовтня 2021 р.













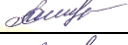

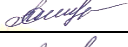
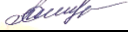



ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра з міжнародної економіки
заочної форми навчання спеціальності 051 «Економіка»
ОПП «Міжнародна економіка»
Пересічного Олександра Євгеновича

1. Тема роботи: Стратегія диверсифікації міжнародної діяльності українських автомобільних виробників (затверджена на засіданні кафедри міжнародної економіки та маркетингу «22» жовтня 2021 р., протокол №3)
2. Термін завершення роботи: травень 2022 р.
3. Попередній захист роботи: 04.05.2022 р.
4. Об'єкт дослідження: зовнішньоекономічна діяльність підприємств автомобільної промисловості України.
5. Предмет дослідження: стратегії диверсифікації міжнародної діяльності українських автомобільних виробників.
6. Мета і завдання дослідження:
Мета – узагальнення теоретичних підходів до аналізу стратегій диверсифікації міжнародної діяльності підприємств та розроблення ефективної стратегії диверсифікації міжнародної діяльності українських автомобільних виробників з метою підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності.
Завдання:
 - 6.1. Розкрити сутність та особливості диверсифікації міжнародної діяльності підприємств;
 - 6.2. Охарактеризувати тенденції та динаміку розвитку автомобільної промисловості;
 - 6.3. Визначити фактори міжнародного бізнес-середовища українського автомобільного виробника;
 - 6.4. Оцінити міжнародні конкурентні позиції українського автомобільного виробника;
 - 6.5. Розробити стратегію диверсифікації міжнародної діяльності для українського автомобільного виробника та оцінити економічні ефекти від її реалізації.

Науковий керівник: канд. екон. наук  Булкот О.В.
Студент: _____ Пересічний О.Є.

Календарний план виконання завдання на кваліфікаційну роботу магістра

№ з/п	Зміст виконаної роботи	Термін виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Затвердження теми	вересень 2021 р.	
2.	Затвердження плану	вересень 2021 р.	
3.	Затвердження завдання на роботу	жовтень 2021 р.	
4.	Написання та редагування п. 1.1	листопад 2021 р.	
5.	Написання та редагування п. 1.2	грудень 2021 р.	
6.	Написання та редагування п. 1.3	січень 2022 р.	
7.	Написання висновків до розділу 1	січень 2022 р.	
8.	Написання та редагування п. 2.1	лютий 2022 р.	
9.	Написання та редагування п. 2.2	лютий 2022 р.	
10.	Написання та редагування п. 2.2	лютий 2022 р.	
11.	Написання висновків до розділу 2	лютий 2022 р.	
12.	Написання та редагування п. 3.1	березень 2022 р.	
13.	Написання та редагування п. 3.2	березень 2022 р.	
14.	Написання та редагування п. 3.3	березень 2022 р.	
15.	Написання висновків до розділу 3	березень 2022 р.	
16.	Написання загальних висновків	квітень 2022 р.	
17.	Оформлення додатків	квітень-травень 2022 р.	
18.	Складання переліку джерел	травень 2022 р.	
19.	Подання готової роботи науковому керівникові	травень 2022 р.	

Графік консультацій з науковим керівником

Дата консультації	Консультант	Зміст консультації	Підпис консультанта
27 вересня 2021 р.	Булкот О.В.	1	
4 жовтня 2021 р.	Булкот О.В.	2	
18 жовтня 2021 р.	Булкот О.В.	3	
1 листопада 2021 р.	Булкот О.В.	4, 5, 6, 7	
20 січня 2022 р.	Булкот О.В.	4, 5, 6, 7	
27 лютого 2022 р.	Булкот О.В.	8, 9, 10, 11	
10 березня 2022 р.	Булкот О.В.	8, 9, 10, 11	
23 березня 2022 р.	Булкот О.В.	12, 13, 14, 15	
13 квітня 2022 р.	Булкот О.В.	12, 13, 14, 15	
27 квітня 2022 р.	Булкот О.В.	16	
10 травня 2022 р.	Булкот О.В.	17, 18, 19	

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 87 сторінок, 32 таблиці, 22 рисунки, 11 формул, список літератури зі 115 найменувань, 13 додатків. Додатки містять опитувальну анкету, розрахунки та 19 таблиць.

СТРАТЕГІЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ВИРОБНИКІВ

Об'єктом дослідження виступає зовнішньоекономічна діяльність підприємств автомобільної промисловості України.

Предметом дослідження є стратегії диверсифікації міжнародної діяльності українських автомобільних виробників

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів до аналізу стратегій диверсифікації міжнародної діяльності підприємств та розроблення ефективної стратегії диверсифікації міжнародної діяльності українських автомобільних виробників з метою підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності.

За результатами дослідження сформульована авторська категорія стратегії диверсифікації міжнародної діяльності підприємства, а також рекомендації з реалізації розробленої стратегії диверсифікації міжнародної діяльності автомобільного виробника.

Одержані результати можуть бути використані у визначенні доцільності та оптимальних шляхів розширення зовнішньоекономічної діяльності українських автомобільних виробників, а також отримання фактичних результатів щодо впливу їх ЗЕД на загальне становище підприємств, галузі, економіки.

Рік виконання роботи: 2022.

Рік захисту роботи: 2022.

ABSTRACT

Diversification strategy of international activity of Ukrainian automobile manufacturers

The subject of the research is diversification strategies of international activity of Ukrainian automobile manufacturers.

The object of the research is foreign economic activity of enterprises of Ukrainian automobile industry.

The aim of the research is generalization of theoretical approaches to analysis of diversification strategies of international activity of enterprises and development of effective diversification strategy of international activity of Ukrainian automobile manufacturers for the purpose of increase of efficiency of their foreign economic activity.

To achieve the goals of the research, we have set following **tasks**:

- to reveal the essence and features of diversification on international activity of enterprises;
- to describe the trends and dynamics of the automobile industry;
- to determine the factors of the international business environment of the Ukrainian automobile manufacturer;
- to assess the international competitive positions of the Ukrainian automobile manufacturer;
- to develop a diversification strategy of international activity for the Ukrainian automobile manufacturer;
- to assess the economic effects of implementation of the developed strategy.

Research methods. To achieve the goals for research, the following methods of scientific knowledge were used: qualitative analysis and synthesis - to clarify the content of categories and the formation of the author's category; economic and statistical - to analyze trends and dynamics of the industry; expert assessments - to form a strategy and recommendations for its implementation by the automotive industry. The research uses systematic and logical analysis, formalization, system-structural research method, etc.

The practical significance of the research is determining the feasibility and optimal ways to expand the foreign economic activity of Ukrainian car

manufacturers, as well as obtaining actual results on the impact of their foreign economic activity on the general situation of enterprises, industries and economies.

Year of undertaking the research: 2022.

Year of presentation of the research: 2022.

Structure and volume of final qualification thesis. The final qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, the references and appendices. Full work consists of 87 pages, 32 tables, 22 drawings, a list of 115 references, 13 appendices.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Суть та класифікація стратегій міжнародної діяльності підприємств.....	8
1.2. Алгоритм диверсифікації міжнародної діяльності підприємств.....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегій міжнародної діяльності компаній.....	24
Висновки до Розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ВИРОБНИКІВ.....	33
2.1. Тенденції та динаміка розвитку автомобільної промисловості.....	33
2.2. Міжнародне бізнес-середовище діяльності АТ «УкрАВТО».....	40
2.3. Міжнародні конкурентні позиції АТ «УкрАВТО».....	53
Висновки до Розділу 2.....	60
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРАВТО».....	62
3.1. Оцінювання потенціалу міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО».....	62
3.2. Розроблення стратегії диверсифікації міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО».....	70
3.3. Оцінювання економічних ефектів від впровадження стратегії диверсифікації міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО».....	79
Висновки до Розділу 3.....	85
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВРУ – Верховна Рада України

ЗУ – Закон України

КМУ – Кабінет Міністрів України

РБООН – Рада Безпеки Організації Об'єднаних Націй

ДП – державне підприємство

МОП – Міжнародна організація праці

АТ – акціонерне товариство

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

МОАВ – Міжнародна організація автомобільних виробників

МЕУ – Міністерство економіки України

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ТЗ – транспортний засіб

ВСТУП

Актуальність теми. Основою результативного функціонування суб'єктів господарювання у відповідності до провідних тенденцій світової економіки, негативним впливом макроекономічного та мікроекономічного середовища, а також значним ступенем невизначеності вважається безперервна діяльність. Більш чутливими до стороннього впливу таких факторів вважаються суб'єкти, що мають односпрямований характер функціонування. До таких суб'єктів ми можемо відносити підприємства із збирання та виробництва автомобільного транспорту. Це ставить їх перед проблематикою управління, а дослідників – перед науковою проблематикою, яка пов'язана з необхідністю забезпечення сталого функціонування подібних суб'єктів. Найбільш прогресивним та ефективним з таких інструментів є диверсифікація, особливо розширення ЗЕД. На сьогоднішній день умови економічної, соціальної та політичної ситуації в Україні формують необхідні стимули та умови для розвитку і модернізації підходів до диверсифікації міжнародної діяльності на підприємствах. Поглиблення процесів глобалізації, міжнародного поділу праці та міжнародного співробітництва приводить до стрімкого формування та розвитку ЗЕД суб'єктів господарювання. Диверсифікація міжнародної діяльності визначена дійсними економічними задачами щодо підвищення фінансових показників, а також стратегічними, технологічними, партнерськими та іншими перевагами. Диверсифікацію ЗЕД як економічну процедуру не можна охарактеризувати як нову, однак вона потребує покращення старих, формування нових методів та інструментів із урахуванням світових тенденцій, які стрімко змінюються. Дане дослідження направлене на формування оптимальної, максимально ефективної стратегії диверсифікації міжнародної діяльності українського автомобільного виробника, з наданням детальних рекомендацій щодо її реалізації. Застосування даної стратегії відкриє шляхом до нових товарних і географічних ринків, значно підвищить динаміку та тенденції розвитку автомобільної

промисловості України, забезпечить залучення України до світових процесів, дозволить реалізувати потенційні можливості української промисловості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведене дослідження наукової бази публікацій показало велику зацікавленість українських та іноземних науковців до тенденцій розвитку автомобільної галузі України, а також до шляхів її розвитку за рахунок розширення сектору міжнародної діяльності підприємств галузі. Наукові дослідження поняття, видів та методів диверсифікації діяльності підприємств проводились вітчизняними та іноземними дослідниками в напрямках маркетингу, фінансів та ЗЕД. Аспекти процесу диверсифікації міжнародної діяльності вивчались у працях українських науковців: Старостіної А.О., Каніщенко О.Л., Булкот О.В., Кузьоми О.Ю., Нагачевської Т.В., Середи В.І., Софіщенко І.Я., Шершньової З.Є., Коваленко К.С., Бояринової К.О., Бокань А.А., Ломоносової О.Е., Стукач Т.М., Гаврильченко О.В., Дрималовської Х.В., Багорки М.О., Ковтуненко Ю.В., Кучер С.Ф., Дерези В.М., Зоренко О.В., Ковінько О.М., Корінько М.Д., Петренко В.Л., Полінкевич О.М., Стадника В.В., Цогла О.О. Також, велику увагу даній проблематиці приділено у дослідженнях іноземних науковців: Ансоффа Г., Горта М., Сакуми А., Кареліної Є.М., Габаліса В.Г., Кокоріна А.Г., Красноносової Є.Н., Кунца Р., Нємченко Г.І., Соїна-Кутіщева Ю.Н., інших. Чимало досліджень проводились українськими та іноземними державними та недержавними структурами: МЕУ, Саудівський індустріальний фонд, МААВ тощо. Більшість таких досліджень направлена на визначення поточних проблем галузі. Тобто, в ході аналізу джерел стає зрозумілим, що незважаючи на велику кількість проведених досліджень та отриманих результатів за даним напрямом, залишається недостатньо розкритою проблема формування ефективної стратегії диверсифікації міжнародної діяльності автомобільних виробників. Також, слід узагальнити методи оцінювання ефективності диверсифікації міжнародної діяльності. Більшість наукових досліджень диверсифікації будуються на сприйнятті її як загальної категорії, тому не можуть відобразити ефективність її застосування

в предметній галузі, наприклад автомобільного виробництва. А тому, це ще раз підкреслює актуальність та новизну нашого дослідження.

Об'єкт дослідження – зовнішньоекономічна діяльність підприємств автомобільної промисловості України.

Предмет дослідження – стратегії диверсифікації міжнародної діяльності українських автомобільних виробників.

Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів до аналізу стратегій диверсифікації міжнародної діяльності підприємств та розроблення ефективної стратегії диверсифікації міжнародної діяльності українських автомобільних виробників з метою підвищення ефективності їх зовнішньоекономічної діяльності.

Завдання роботи:

- розкрити сутність та особливості диверсифікації міжнародної діяльності підприємств;
- охарактеризувати тенденції та динаміку розвитку автомобільної промисловості;
- визначити фактори міжнародного бізнес-середовища українського автомобільного виробника;
- оцінити міжнародні конкурентні позиції українського автомобільного виробника;
- розробити стратегію диверсифікації міжнародної діяльності для українського автомобільного виробника та оцінити економічні ефекти від її реалізації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано наступні методи наукового пізнання: якісного аналізу та синтезу – для уточнення змісту категорій та формування авторської категорії; економіко-статистичні – для аналізу тенденцій та динаміки розвитку галузі; експертних оцінок – для формування стратегії та рекомендацій щодо її реалізації підприємствами автомобільної галузі. У дослідженні використовуються системний та логічний аналіз, формалізація, системно-структурний метод

дослідження тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні доцільності та оптимальних шляхів розширення зовнішньоекономічної діяльності українських автомобільних виробників, а також отримання фактичних результатів щодо впливу їх ЗЕД на загальне становище підприємств, галузі, економіки.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та тринадцяти додатків. Загальний обсяг роботи – 87 сторінок, з них: вступ – 4 сторінки, основні розділи – 79 сторінок, висновки – 4 сторінки. Робота містить 22 рисунки, 32 таблиці та 11 формул. Список використаних джерел включає 115 найменувань. Тринадцять додатків містять розрахунки та 19 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та класифікація стратегій міжнародної діяльності підприємств

Система операцій та взаємовідносин, яка зв'язує велику кількість суб'єктів міжнародних економічних відносин, є системою ЗЕД. Будь-який суб'єкт господарювання, від індивідуального домогосподарства до ТНК і держави, який є активним учасником зовнішньоекономічних процесів, має власну чітко побудовану систему ЗЕД. Сучасне визначення ЗЕД можна подати наступним чином – це система економічних відносин між вітчизняними та іноземними суб'єктами господарської діяльності, що має певні сутнісні ознаки, характерні форми та види [1]. ЗЕД є одним із базових елементів міжнародної економіки, який виступає в ролі з'єднуючої ланки між суб'єктами господарювання. За ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність», ЗЕД – це діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, а також діяльність державних замовників у випадках, передбачених законами України, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами [2]. ЗЕД, як елемент світової економіки та міжнародних економічних відносин, можна представити в наступній формі: учасники зовнішньоекономічних операцій приводять в дію сам механізм, а безпосередньо операції є носіями функціонування механізму.

Інші категорія міжнародної діяльності – зовнішньоекономічні операції, які мають велику кількість видів і форм на практиці. До основних відносять наступні види: зовнішня торгівля товарами і послугами; міжнародний рух капіталів; міжнародний рух робочої сили; наукова, технічна, виробнича, навчальна та інша кооперація з іноземними суб'єктами; міжнародні фінансові операції; кредитні та розрахункові операції; спільна підприємницька

діяльність; ліцензування та торгівля об'єктами інтелектуальної власності; діяльність з організації виставок, торгів, конференцій, семінарів тощо; бартерні операції; валютні операції; лізингові операції [2]. Очевидно, що з усього переліку різноманітних форм ЗЕД, основними залишаються зовнішня торгівля товарами, послугами та капіталами, що становить майже повний обсяг зовнішньоекономічних операцій промислових підприємств у світі. Наведемо власну, узагальнену класифікацію форм міжнародної діяльності підприємств (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Форми міжнародної діяльності підприємств

Економічний аспект					Фінансовий аспект				
Міжнародна торгівля		Міжнародний рух факторів виробництва			Міжнародна торгівля фінансовими інструментами				
товари	послуги	капітал	робоча сила	технології	валюта	цінні папери	деривативи	кредити	розрахунки

Джерело: складено автором на основі [3].

З таблиці 1.1 ми бачимо оптимальну, на наш погляд, класифікацію форм міжнародної діяльності з чітким розмежуванням її економічного або фінансового спрямування.

Стратегією міжнародної діяльності називають комплекс кроків, дій і заходів, який визначає пріоритетні напрями діяльності суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку з урахуванням наявних у суб'єкта фінансових, матеріальних, людських та інших ресурсів, а також у відповідності до стану і вимог такого зовнішнього ринку [4]. З даного визначення можна зрозуміти, що реалізувати стратегію міжнародної діяльності можна лише за умови врахування факторів зовнішнього середовища на ринку іншої країни, а також за наявності внутрішнього потенціалу для забезпечення відповідності між внутрішнім потенціалом та вимогами зовнішнього ринку. Але, поняття стратегії міжнародної діяльності можна розуміти як стратегію загальнодержавну. Тоді, «зовнішньоекономічна стратегія держави» це спосіб підвищення конкурентоспроможності країни за рахунок залучення іноземних інвестицій та розвиток конкурентоспроможних

на світовому ринку галузей виробництва на основі дієвого механізму державного сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків [1]. Якщо ж ми кажемо про стратегію міжнародної діяльності підприємства, то найбільш повне та поширене визначення – це сукупність економічних та фінансових заходів щодо ефективного функціонування фірми на міжнародних ринках, а також техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів щодо покращення результатів діяльності в умовах конкуренції з боку іноземних суб'єктів господарювання [5]. Зважаючи на різноманіття форм, напрямів та обсягів міжнародної діяльності, а також в залежності від головного суб'єкта здійснюваних операцій, в науково-практичній вітчизняній та іноземній літературі сформована велика кількість визначень стратегії міжнародної діяльності. Тому, для того, щоб оперувати найбільш повним та економічно правильним поняттям стратегії міжнародної діяльності, ми вважаємо за доцільне сформулювати авторську категорію. Для цього застосуємо методику аналізу категорії, запропонована Старостіною А.О. [6].

Першим етапом є аналіз існуючих визначень, які описують категорію стратегії міжнародної діяльності.

Таблиця 1.2

Аналіз існуючих визначень категорії «стратегія міжнародної діяльності»

№	Автор, джерело	Сутність поняття (що?)	Механізм реалізації (як?)	Кінцева мета (для чого?)
1	Марченко В.М., 2017 [4]	комплекс кроків, дій і заходів, який визначає пріоритетні напрями діяльності суб'єкта господарювання на зовнішньому ринку	з урахуванням наявних у суб'єкта фінансових, матеріальних, людських та інших ресурсів, а також у відповідності до стану і вимог такого зовнішнього ринку	-
2	«Міжнародна економіка»: термінологічний словник (заг. ред. Старостіної А.О.) [1]	спосіб підвищення конкурентоспроможності країни	за рахунок залучення ПІІ та розвиток конкурентоспроможних на світовому ринку галузей виробництва на основі дієвого механізму державного сприяння розвитку зовнішньоекономічних зв'язків	-

Продовження таблиці 1.2

№	Автор, джерело	Сутність поняття (що?)	Механізм реалізації (як?)	Кінцева мета (для чого?)
3	Джусов О.А., Прокоф'єва А.Д., 2014 [5]	сукупність економічних та фінансових заходів, а також техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів	-	щодо ефективного функціонування фірми на міжнародних ринках, щодо покращення результатів діяльності в умовах конкуренції з боку іноземних суб'єктів господарювання
4	Тимофієва Г.С., 2015 [7]	комплексний план міжнародної діяльності фірми	-	розроблений для забезпечення конкурентоспроможності фірми на зовнішніх ринках
5	Saudi Industrial Development Fund, 2003 [8]	taking the decision	assessment of the international potential of products, the value of the planning process and approaches to foreign economic activity	-

Джерело: узагальнено автором за [1; 4; 5; 7; 8].

З таблиці 1.2 ми можемо побачити спільні та відмінні риси основних визначень категорії «стратегія міжнародної діяльності». Отже, ми бачимо, що категорії 1 і 4 наголошують на формалізації стратегії міжнародної діяльності у вигляді певного плану дій суб'єкта. Також, в категоріях 1 і 2 представлений найбільш повний опис механізму реалізації таких стратегій. Категорії 3 і 4 додають елемент мети до попередніх визначень, наголошуючи на реалізації поставлених завдань ЗЕД. Слід також зауважити, що в категорії 2 сутність визначення представлена у формі кінцевої мети. Особливу увагу слід

приділити категорії 5 з іноземного джерела, яка суттєво за своєю формою відрізняється від думок вітчизняних науковців. Так, Саудівський індустріальний фонд розвитку представляє стратегію міжнародної діяльності зі сторони менеджменту підприємства, а саме як процес послідовного прийняття рішень щодо ЗЕД суб'єкта, що базується, перш за все, на оцінці міжнародного потенціалу продукції [8]. Таким чином, ми можемо сформулювати наступну авторську категорію: *стратегія міжнародної діяльності підприємства* – це комплексний план ЗЕД з урахуванням наявних у фірми ресурсів та відповідності вимогам зовнішніх ринків, який визначає основні напрями діяльності підприємства на таких зовнішніх ринках та розроблений для підвищення конкурентоспроможності продукції та максимізації прибутку. Зважаючи на те, що об'єктом нашого дослідження є стратегія міжнародної діяльності українських автомобільних виробників, які реалізують зовнішньоекономічні операції з транспортними засобами як готовою продукцією, то нам слід скорегувати авторську категорію в контексті торгівлі товарами. Тоді, *товарна стратегія міжнародної діяльності* - план дій щодо реалізації зовнішньоекономічних операцій підприємств, об'єктом яких є товари різної номенклатури та призначення на іноземних ринках, що здійснюються з метою посилення конкурентних позицій таких товарів та отримання прибутку від їх продажу.

Визначившись з поняттям стратегії міжнародної діяльності підприємства, нам слід проаналізувати відомі класифікації стратегій ЗЕД, які використовуються найбільше в системі міжнародної економіки та маркетингової діяльності підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій міжнародної діяльності

Класифікаційна характеристика	Вид стратегії ЗЕД
За методом здійснення	1. Зовнішня торгівля 2. Спільне підприємництво 3. Пряме іноземне інвестування
За рівнем управління	1. Корпоративна 2. Конкурентна 3. Функціональна

Продовження таблиці 1.3

Класифікаційна характеристика	Вид стратегії ЗЕД
За рівнем управління (прод.)	4. Операційна
За характером поведінки на ринку	1. Активна 2. Пасивна 3. Активно-пасивна
За періодом реалізації	1. Довгострокова 2. Середньострокова 3. Короткострокова
За ступенем глобалізації та охоплення ринку	1. Інтернаціоналізації 2. Диверсифікації 3. Сегментації
За функціональною ознакою	1. Маркетингова 2. Торгова 3. Дослідницька 4. Фінансова 5. Інвестиційна

Джерело: складено автором на основі [9; 10].

На основі таблиці 1.3 дамо більш детальну характеристику деяким видам стратегій. Базовою класифікаційною ознакою, звичайно, є види стратегій міжнародної діяльності за методом її здійснення, тобто на що буде направлена діяльність суб'єкта, а саме [9]:

— *стратегія зовнішньої торгівлі* - експорт/імпорт товарів, послуг, капіталів, технологій та об'єктів інтелектуальної власності;

— *спільне підприємництво* – об'єднання зусиль та ресурсів суб'єктів декількох країн з метою ведення спільної комерційної діяльності (ліцензування, підрядна діяльність, контрактне партнерство, спільне володіння);

— *пряме іноземне інвестування* – вкладення капіталів у закордонні філії та виробничі потужності, збутові центри тощо.

З даної класифікації ми бачимо, що чітко простежуються маркетингові аспекти щодо інструментів закріплення суб'єкта на новому зарубіжному ринку. Стратегії міжнародної діяльності також можуть класифікуватись за рівнем управління [11]:

— *корпоративна стратегія* – загальний план управління компанією;

— *конкурентна стратегія* – сукупність заходів щодо досягнення і підтримки високого рівня конкурентоспроможності суб'єкта, продукції;

— *функціональна стратегія* – управління підприємством через стратегічну орієнтацію певних функціональних підсистем;

— *операційна стратегія* – план використання ресурсів компанії щодо ефективної реалізації загальної стратегії.

Дана класифікація визначає межі управлінських заходів та масштаби реалізації різних типів стратегій. За характером поведінки на ринку стратегії поділяються на [10]:

— *активна стратегія* – постійне розширення діяльності підприємства, розробка нових продуктів, активна конкурентна боротьба;

— *пасивна стратегія* – концентрація на конкретному напрямку діяльності, поступове вивчення ринкового середовища, утримання частки ринку;

— *активно-пасивна стратегія* – поєднання особливостей попередніх.

Зазначена класифікація описує міру залучення суб'єкта в ринкові процеси, а також характер його дій у відповідь на зовнішні фактори. За ступенем глобалізації та охоплення ринку стратегії поділяють на [12]:

— *стратегія інтернаціоналізації* – комплекс заходів щодо діяльності суб'єкта на різних іноземних ринках з різним ринковим середовищем;

— *стратегія диверсифікації* – комплекс заходів щодо розширення діяльності підприємства за рахунок використання поточних конкурентних переваг на нових ринках/напрямах;

— *стратегія сегментації* – комплекс заходів щодо забезпечення переваг фірми у визначеному сегменті ринку за рахунок певних критеріїв.

Більшість вітчизняних науковців дотримуються позиції щодо визначення диференціації стратегій міжнародної діяльності через їх співвідношення із загальними стратегіями підприємства. Кожна стратегія міжнародної діяльності, незалежно від географічного чи товарного критерію, підтримується системою напрямів та інструментів реалізації маркетингової, логістичної та інноваційної стратегій. Так, виділяють стратегії зростання, стабілізації та виживання. Беручи до уваги той факт, що під час освоєння

нових напрямів і сфер діяльності підприємство, скоріш за все, має необхідність втриматись на новому ринку на перших етапах діяльності, тобто має застосовувати кроки стабілізації та виживання. З наведеної класифікації ми бачимо, що стратегії міжнародної діяльності дійсно базуються на загальних маркетингових стратегіях. Використання тієї чи іншої стратегії міжнародної діяльності зумовлюється конкурентними позиціями компанії на іноземному ринку, кон'юнктурою ринку чи його визначеного сегменту, загальним ринковим і конкурентним середовищем тощо. Практика показує, що саме ЗЕД є переважним напрямом включення українських підприємств автомобільної промисловості до системи міжнародного співробітництва. Для вітчизняних компаній це нові ринки і галузеві партнери, можливості для підвищення якості продукції й менеджменту, забезпечення умов стабільного розвитку тощо. Для держави це можливості підвищення економічної самостійності та потужності як автомобільної галузі, так і економіки в цілому, створення сприятливого закордонного іміджу країни, зниження рівня безробіття за рахунок розширення галузі, підвищення дохідної частини бюджету тощо. При цьому, поповнення бюджету країни відбувається як за рахунок функціонування великих автомобільних корпорацій, так і за рахунок розмитнення значних обсягів транспортних засобів і запчастин до них, а також в результаті продажу та реєстрації транспортних засобів на території України.

Отже, саме ЗЕД є основним механізмом включення українських суб'єктів господарювання до системи світового господарства. Для його реалізації потрібно розроблювати економічно ефективні стратегії міжнародної діяльності. За методикою конструювання авторської категорії, ми визначили, що стратегії міжнародної діяльності – це комплексний план ЗЕД з урахуванням наявних у фірми ресурсів та відповідності вимогам зовнішніх ринків, який визначає основні напрями діяльності підприємства на таких зовнішніх ринках та розроблений для підвищення конкурентоспроможності продукції та максимізації прибутку.

1.2. Алгоритм диверсифікації міжнародної діяльності підприємств

В умовах нестабільності та постійної змінюваності міжнародного середовища, що відбувається на основі інноваційного розвитку, поглиблення глобалізаційних процесів у світовій економіці, агресивного конкурентного середовища, суб'єкти господарювання часто стикаються з управлінською проблемою підвищення ефективності діяльності, у тому числі й на іноземних ринках. Одним із шляхів вирішення такої управлінської проблеми є диверсифікація діяльності. Реалізація стратегії диверсифікації створює можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на внутрішньому та зовнішніх ринках. Також, фірми часто застосовують інструмент диверсифікації як заходи зниження ризиків (валютних, торговельних, маркетингових, банківських тощо), і в результаті мінімізація втрат та підвищення прибутковості діяльності [13; 14].

У науковому середовищі не існує єдиного правильного визначення диверсифікації. Особливістю трактування даного поняття є різносторонні підходи науковців, які визначають його з боку власних компетенцій та напряму досліджень, а тому напрям диверсифікації охоплює широкий вектор економічних напрямів. Так, диверсифікація може визначатись як маркетингова стратегія, стратегія управління підприємством, стратегія ризик-менеджменту, стратегія ЗЕД тощо. Нам, для подальшого оперування категорією, необхідно дати визначення диверсифікації. На основі досліджень Старостіної А.О., Каніщенко О.Л., Шершньової З.Є., Габаліса В., Марковіца Г., Дерези В.М., Корінько М.Д., Ковінько О.М., Коваленко К.С., дамо визначення диверсифікації – стратегія розширення спектру діяльності суб'єкта, виходу на нові географічні та товарні ринки, сфери господарювання, проведення активної товарної політики з метою підвищення прибутковості діяльності та мінімізації ризиків [13].

Оцінюючи диверсифікацію як стратегію розвитку підприємства, доцільно класифікувати її відповідно до тих операційних, тактичних та

стратегічних задач і цілей, які мають бути виконані за рахунок реалізації кроків диверсифікаційної стратегії. Як і визначення категорії диверсифікації, так і її класифікація викликає чимало суперечок. Проаналізувавши низку вітчизняних та наукових досліджень, сформуємо узагальнену класифікацію диверсифікаційних стратегій (табл. А.1, Додаток А).

З таблиці А.1 в Додатку А ми бачимо наскільки широким є спектр класифікаційних ознак та видів диверсифікації. Важливо відмітити, що таке розмежування видів стратегій не є жорстким, а тому вибір підприємством стратегії диверсифікації діяльності може означати застосування заходів, характерних одразу для декількох видів стратегій. Досліджуючи проблематику диверсифікації міжнародної діяльності, то нас найбільше цікавлять види диверсифікаційних стратегій за географічною та об'єктивною ознаками, а також за методом реалізації обраної стратегії [13].

За об'єктом стратегії диверсифікації поділяють на інвестиційні, продуктові, виробничі та економічні. Зважаючи на характер діяльності підприємств автомобільної промисловості, яка концентрується, переважно, на одному напрямі діяльності, то для таких підприємств актуальним є продуктова або виробнича стратегія. Продуктова стратегія направлена на розвиток продуктової лінії, якісної та кількісної модернізації продукції, що створює додаткові конкурентні переваги такої продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Виробнича стратегія, у свою чергу, направлена на розширення виробничого процесу за основним та побічними напрямками діяльності. У випадку автомобільного виробництва, це може бути налагодження збирання інших класів транспорту, комплектуючих, окремих елементів автомобіля тощо [13].

За напрямом стратегії поділяють на горизонтальні, вертикальні, перехресні, конгломератні та змішані. У розрізі нашого дослідження оптимальним варіантом є горизонтальна стратегія, яке представляє собою вихід на нові ринки або виробництво нового товару за основним напрямом діяльності. Це зумовлено, як ми вже зазначили, жорстким обмеженням щодо

широти виробництва в автомобільній галузі [13].

За галузевою належністю стратегії поділяють на моногалузеві, полігалузеві зв'язані та незв'язані. Концентруючи виробництво за основним напрямом діяльності, оптимальною є диверсифікація в межах однієї основної галузі, тобто моногалузева стратегія. Також, альтернативним варіантом є полігалузева зв'язана стратегія, якщо актуальність такого рішення може бути підтверджена в результаті функціонального аналізу компанії за декількома напрямками [13].

За географічною ознакою стратегії диверсифікації поділяють на стратегії однієї або декількох країн. Аналізуючи діяльність саме українських автомобільних виробників, актуальним є проведення диверсифікаційних заходів щодо тих підприємств, розташованих на території України та здійснюють ЗЕД [13].

Найбільшою класифікаційною ознакою є розподіл диверсифікаційних стратегій у *світовій торгівлі*, що одночасно включає декілька ознак. Так, стратегії поділяють на експортні та імпорتنі в залежності від напрямку зовнішньоекономічних операцій; на глобальні, національні та корпоративні – від масштабів реалізації заходів; на товарні та географічні – від методу розширення ЗЕД. Українські автомобільні виробники будують свою діяльність, в основному на імпортних операціях, але розширення експортної діяльності є одним із найбільш перспективних шляхів розвитку, а тому обидва типи диверсифікаційних стратегій є актуальними. На прикладі Корпорації «УкрАВТО», яка є монополістом на українському ринку з виробництва легкових автомобілів і автобусів, можна стверджувати про актуальність національної диверсифікаційної стратегії, яка концентрується на ефективних змінах не тільки в компанії, а й у галузі в цілому. Також, підтверджуючи власну думку про те, що автовиробники не є гнучкими до швидких та суттєвих змін основного вектору діяльності, то більш оптимальним видом диверсифікаційної стратегії є географічна, тобто розширення діяльності на ринки нових країн (регіональна диверсифікація) [24].

Підприємство як самостійний суб'єкт господарювання індивідуально обирає оптимальну стратегію диверсифікації, відштовхуючись від стратегічних задач, цілей, поточного ринкового середовища, проблем, ризиків тощо. Промислові підприємства, до яких відносяться й автомобільні виробники, частіше за все проводять диверсифікацію за одним з трьох напрямків: виробництво (виробничий процес, виробничі потужності), фінанси (інвестиційний портфель, кредитний портфель, банківський сектор) чи маркетинг (конкурентний, продуктовий, географічний напрями, споживчий сектор).

Зазначимо основні переваги та недоліки диверсифікації як стратегії діяльності підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки стратегій диверсифікації на підприємстві

Переваги	Недоліки
1. Мінімізація ризиків 2. Підвищення конкурентоспроможності компанії 3. Підвищення конкурентоспроможності продукції 4. Трансфер факторів виробництва 5. Ефект синергізму багатовекторної діяльності 6. Підвищення іміджу компанії та бренду 7. Реалізація повного потенціалу компанії 8. Підвищення прибутковості	1. Додаткові фінансові витрати 2. Підвищення управлінського ризику 3. Обмежений вибір альтернативних напрямів

Джерело: складено автором за [13; 16].

З таблиці 1.4 бачимо, що диверсифікація як інструмент розвитку підприємства несе в собі більше переваг, аніж недоліків. Серед основних переваг реалізації диверсифікаційних стратегій [22]:

— *мінімізація ризиків* – диверсифікація через розширення напрямів діяльності дає можливість мінімізувати ризики зовнішнього впливу ринкового середовища, економічної ситуації в країні, фінансових результатів тощо;

— *підвищення конкурентоспроможності* – створення в портфелі компанії нових товарів та/або вихід компанії на нові ринки створює нові, або підсилює існуючі конкурентні переваги самого підприємства та його продукції;

— *трансфер факторів виробництва* – основними об'єктами є людські

ресурси та технології, які залучаються з відкриттям нових напрямів діяльності, або приходять з ринків інших країн;

— *ефект синергізму* – розширення напрямів діяльності дає можливість отримувати вищий консолідований економічний ефект у порівнянні з кожним напрямом окремо;

— *підвищення іміджу* – успішна діяльність на різних ринках надає компанії та її продукції додаткових споживчих переваг, особливо що стосується якості продукції та попиту на неї;

— *реалізація потенціалу* – розширення напрямів діяльності дає можливість реалізувати частину фінансових, матеріальних та людських ресурсів, які неможливо було реалізувати за основною сферою діяльності;

— *підвищення прибутковості* – гнучка перевага диверсифікації, яка полягає у необхідності забезпечення успішного функціонування компанії за всім товарним асортиментом та регіональною мережею, що значно підвищує фінансові результати діяльності фірми.

До основних недоліків диверсифікації як стратегії відносимо [22]:

— *підвищення фінансових витрат* – розробка та запровадження нового продукту, вихід на новий товарний чи географічний ринок, реалізація стратегічних змін потребує залучення додаткових фінансових ресурсів і створення капітальних резервів для підтримки на початковому етапі;

— *підвищення управлінського ризику* – розширення напрямів діяльності та створення нових функціональних підрозділів можуть ускладнювати управлінський процес, що часто відображається на ефективності господарських операцій і результатах компанії в цілому;

— *обмежений вибір напрямків* – даний недолік характерний більше для промислових підприємств, в тому числі для автовиробників, які через специфіку виробництва не є гнучкими до виходу на нові напрями.

На ступінь необхідності застосування та вибір стратегії диверсифікації впливають низка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які у свою чергу відрізняються серед підприємств різних галузей. Так, для

підприємств сфери автомобільного виробництва *зовнішніми факторами* є: законодавство країни-базування (нормативно-правова база та діяльність органів влади); економічні та технологічні фактори зовнішнього маркетингового середовища; ризики (ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, соціальні тощо); поточна ситуація на альтернативних ринках, пов'язаних з основною діяльністю; проблематика фінансування корпоративних процесів, у тому числі й реалізація стратегії диверсифікації. До *внутрішніх факторів* відносять: ефективність виробничої організації (концепція функціонування потужностей та сам виробничий процес); гнучкість компанії в умовах змінюваності ринкового середовища; мобільність фінансових та кадрових ресурсів; кількісний та якісний склад персоналу; фінансові результати діяльності (прибутковість, рентабельність, гранична ефективність капіталів); конкурентоспроможність продукції [14].

Важливо проаналізувати сам алгоритм диверсифікації міжнародної діяльності підприємства, поступової реалізації кроків стратегії. Представимо основні етапи на рисунку 1.1.

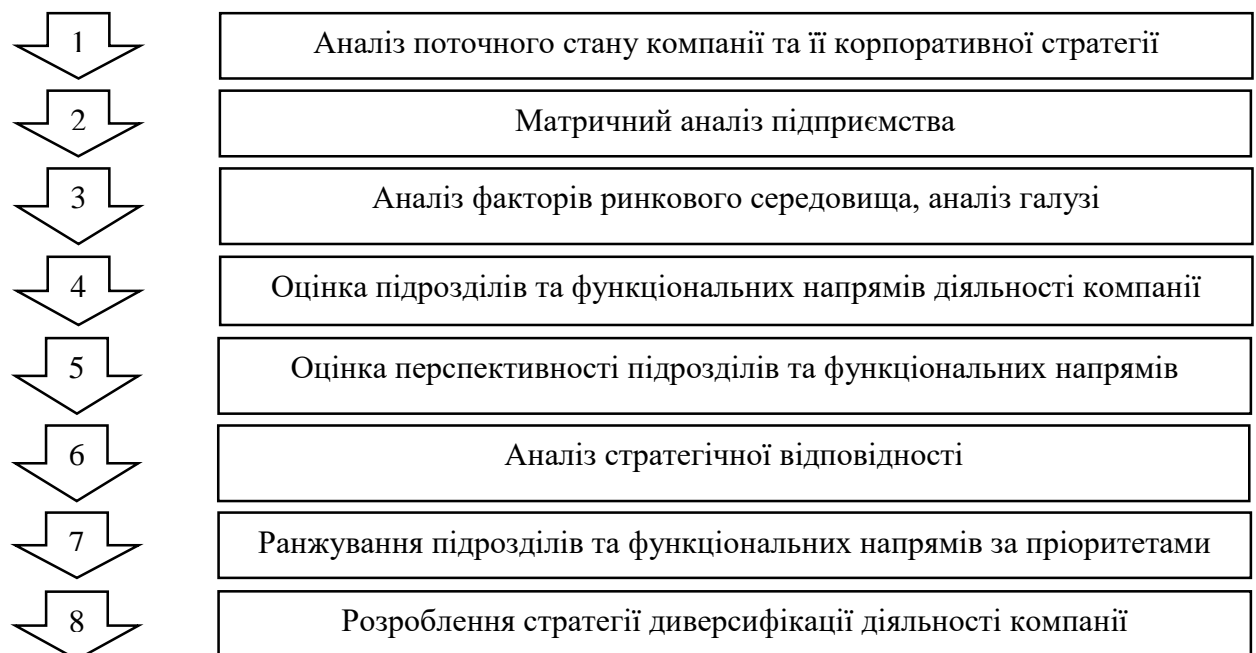


Рис 1.1. Основні етапи алгоритму диверсифікації діяльності

Джерело: побудовано автором на основі [15].

З рисунку 1.1 бачимо, що алгоритм побудови ефективної

диверсифікаційної стратегії підприємства включає вісім основних етапів. Перший етап, який включає оцінку внутрішнього середовища компанії, є ключовим з огляду розробки стратегії. Важливість першого етапу зумовлена визначенням необхідності проведення диверсифікації, оцінці реального положення фірми. На другому етапі проводиться глибокий матричний аналіз підприємства, за результатами якого встановлюються стратегічні цілі та задачі розвитку підприємства, вирішення управлінської проблеми. Також, детально оцінюються організаційна, корпоративна, фінансова та інші структури компанії. На третьому етапі підприємством аналізуються фактори макро- та мікроркетингового середовища на ринку діяльності підприємства, а також оцінюється поточний стан галузі, перспективні напрями розвитку. На четвертому етапі оцінюється стан підрозділів та функціональних напрямів, їх перспективи розвитку нових продуктів. Аналіз компанії по підрозділам дає можливість сформулювати більш прозору картину реальних корпоративних процесів, а тому визначитись у можливостях виконання поставлених задач. П'ятий етап, у свою чергу, включає поглиблений аналіз перспективності підрозділів і напрямів на основі низки економічних і фінансових показників. Даний етап є одним із основних, оскільки за результатами його виконання будується подальший план дій щодо вибору потенційно нового сегменту, ринку чи продукту в рамках стратегії диверсифікації. На наступному етапі визначається відповідність тих чи інших напрямів стратегічним цілям і загальній корпоративній стратегії компанії. Ті напрями, які у попередньому етапі були визнані перспективними, а на основі даного етапу визнаються як такими, що відповідають стратегічним цілям компанії, можуть бути обрані для реалізації диверсифікаційної стратегії та розширення спектру функціонування. На сьомому етапі обрані напрями ранжуються за перспективністю на основі здійсненої економічної оцінки. Така оцінка може включати визначення прибутковості, обороту, граничних та абсолютних витрат тощо. На останньому, восьмому етапі розробляється сама диверсифікаційна стратегія та план її імплементації в загальну корпоративну

стратегію компанії. Даний етап також включає оцінку ефективності розробленої стратегії, оцінку її впливу на результати діяльності компанії, доцільність її подальшої реалізації, що також відповідає поточній ринковій ситуації як за основним напрямом діяльності, так і за новим.

Отже, проаналізувавши класифікаційні ознаки стратегій диверсифікації, їх переваги і недоліки, а також алгоритм розробки і запровадження таких стратегій, можемо зробити узагальнюючий висновок щодо основних характерних особливостей диверсифікації як інструменти корпоративного управління [14]:

- диверсифікація як така, а також оцінка її ефективності та вибір оптимальної стратегії будуються на поточному ринковому середовищі, на стані національної економіки, на поточному етапі життєвого циклу компанії;

- диверсифікація реалізовується як стратегічна програма, що включає послідовне виконання поставлених перед нею задач, які комплексно відповідають стратегічним цілям компанії;

- диверсифікація є системою взаємопов'язаних цілей, завдань, ресурсів, можливостей, загроз, сильних і слабких сторін компанії;

- диверсифікація включає реалізацію можливостей та потенціалу компанії за багатьма напрямками діяльності одночасно, здатна забезпечувати комплексний розвиток на різних ринках і галузях;

- диверсифікація надає можливості додаткового розвитку як у пов'язаних, так і у непов'язаних сферах діяльності, що позитивно відображається на фінансових результатах діяльності;

- диверсифікація несе ефект синергії, який забезпечує вищу економічну ефективність консолідованої системи у порівнянні з максимізацією розвитку одного конкретного напрямку;

- диверсифікація забезпечує багатовекторний позитивний вплив на результати функціонування основного виробництва за рахунок розвитку суміжних напрямків, або реалізації виробничих зв'язків між ними та основним виробництвом.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності стратегій міжнародної діяльності компаній

За останні 10 років в Україні значно підвищилась інтенсивність євроінтеграційних процесів, що відкриває перед українськими суб'єктами господарювання нові можливості для поглиблення зовнішньоекономічного співробітництва з іноземними партнерами. Забезпечення стабільного соціально-економічного, технологічного, інноваційного розвитку, підвищення зовнішньоекономічного потенціалу українських суб'єктів господарювання є пріоритетними напрямками реалізації інтеграційних процесів в Україні [17]. Ефективність ЗЕД виступає основою для визначення подальших кроків з реалізації дійсної зовнішньоекономічної стратегії (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Шляхи практичного застосування інформації про ефективність міжнародної діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором за [18].

Відповідно до сучасних тенденцій світової економіки, і зокрема світової торгівлі, близько 80% усієї ЗЕД суб'єктів господарювання припадають на експортно-імпортні операції [19]. А тому, ефективність здійснення міжнародної діяльності часто оцінюється за результатами реалізації операцій зовнішньої торгівлі, зокрема експортних та імпортних. Так, сутність

економічного ефекту від здійснення міжнародної діяльності виражатись через прямий та непрямий ефекти. Прямий ефект проведення ЗЕД виражається у зниженні витратної складової експорту та в економії на імпорті за умови, що імпортні операції певного типу товарів чи послуг є економічно вигіднішим варіантом. Непрямий ефект характеризується впливом на соціально-економічний розвиток суб'єкта, технологічний та інноваційний розвиток виробництва, підвищення якісної структури кадрових ресурсів, покращення умов праці персоналу тощо [18]. Більшість економістів, які спеціалізуються на міжнародних економічних відносинах, прийшли до загального положення, що ефективність міжнародної діяльності є відображенням результативності зовнішньоекономічних операцій та системи ЗЕД в цілому. Це визначається співвідношенням економічного ефекту, який був отриманий від проведеної зовнішньоекономічної операції, до витрат, які суб'єкт поніс для забезпечення повної реалізації такої операції. Також, в наукових колах сформувалась думка й про те, що такий підхід до оцінки економічної ефективності є застарілим та не відповідає сучасному нестабільному міжнародному економічному середовищу. Тому, була запропонована низка аспектів, через які слід розглядати сутність ефективності міжнародної діяльності суб'єкта (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Аспекти визначення сутності ефективності міжнародної діяльності

Аспект	Сутність
Параметр витрат на реалізацію процесів міжнародної діяльності	Відношення отриманих результатів зовнішньоекономічної операції до витрат фінансових і матеріальних ресурсів на її виконання
Дохідний аспект: абсолютні показники	Грошовий потік, вартість операції, період окупності
Дохідний аспект: відносні показники	Індекс дохідності, рівень рентабельності, норма прибутку
Узгоджені фінансові та нефінансові параметри протікання операцій	Система збалансованих показників
Стратегічний підхід	Співвідношення очікуваного та реального результатів, рівень диференціації операцій, ступень задоволення у досягненні кількісних показників, ймовірність успішного протікання процесів

Джерело: узагальнено автором за [20; 21].

Відповідно до зазначених у таблиці 1.5 аспектів, узагальнимо сучасні підходи науковців щодо методології оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємства. Тому, сформуємо основні методологічні підходи: метод збалансованої оцінки, індикаторний метод, витратний метод, балансовий метод, порівняльний метод (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Підходи до визначення ефективності міжнародної діяльності

Підхід	Характеристика
Метод збалансованої оцінки	Пріоритетність цілей. Показники функціонування і розвитку підприємства. Визначення пріоритетів стратегічного та оперативного планування міжнародної діяльності
Індикаторний метод	Узагальнення індикаторів абсолютного характеру в матричній моделі. Кількісні показники виміру властивостей, стану, розвитку міжнародної діяльності. Система локальних та інтегральних показників оцінки ефективності міжнародної діяльності. Виробничі, технологічно-майнові, соціальні, загальноекономічні, часові індикатори
Витратний підхід	Співвідношення валютних надходжень та повних витрат на виробництва та збут готової продукції. Абсолютна ефективність операції, ефективність використання виробничих та оборотних фондів, рентабельність зовнішньоекономічних операцій, інтегральний ефект від ЗЕД
Балансовий підхід	Співвідношення обсягів економії на виробництво продукції на експорт та обсягів економії від імпорту. Параметри економічної безпеки, показники системи критичних обмежень та ресурсних потреб, виробничої спеціалізації, технологічної ємності продукції. Система таких показників: бюджетна ефективність, коефіцієнт технологічної ємності, валютна ефективність, індекс валютної виручки, індекс структурних зрушень, індекс умов торгівлі.
Порівняльний підхід	Співвідношення між ефективністю зовнішньоекономічних операцій та ефективністю аналогічних операцій на внутрішньому ринку. Система показників: базовий коефіцієнт ефективності, альтернативний коефіцієнт ефективності, прибутковість зовнішньоекономічних операцій, стійкість конкурентних позицій підприємства на зовнішньому ринку, динаміка зовнішньоекономічних операцій.

Джерело: складено автором на основі [25 – 32].

Засновуючись на підходах до визначення ефективності міжнародної діяльності, зазначених у таблиці 1.6, нам слід подати класифікаційний підхід до оцінки ефективності. Як ми стверджували у попередніх параграфах, міжнародна діяльність підприємства та оцінка її ефективності є комплексним процесом, який може реалізовуватись у декількох векторах. Так, кажучи про ефективність ЗЕД за напрямками, то вона формується показниками експортної

(ре-експортної) та імпоротної (ре-імпоротної) діяльності, а також на основі інтегрального показника ефективності ЗЕД. За масштабом дослідження ефективність визначається як інтегральна, тобто сукупна для всіх процесів та функціональних підрозділів, або як локальна, тобто за конкретними операціями (наприклад зовнішньоекономічними), партнерами, ринками тощо. Також, ефективність ЗЕД можна визначати через систему абсолютних та відносних показників, яким відповідають фінансово-економічні показники діяльності підприємства [33].

Зупинимось на більш детальній характеристиці порівняльного підходу з абсолютними та альтернативними показниками. Для цього проаналізуємо базові та альтернативні коефіцієнти ефективності експортних та імпорتنних операцій. Базовий коефіцієнт ефективності експортних операцій (співставлення прибутку та витрат по реалізації експортної операції), який розраховується за формулою 1.1 [31; 33]:

$$E_b = V_e / (C_e + T_r + O_p) \quad (1.1)$$

де, E_b – базовий коефіцієнт ефективності експортної операції; V_e – прибуток від експортної операції; C_e – собівартість експортованого товару; T_r – транспортні витрати на забезпечення експортної операції; O_p – організаційні витрати на забезпечення експортної операції.

Якщо базовий коефіцієнт більше 1 за розрахунками формули 1.1, то експортну операцію підприємства можна вважати ефективною. Також, чим вищим є даний коефіцієнт, тим вищою вважається ефективність експортної операції.

Альтернативний коефіцієнт ефективності експортної операції (порівняння з можливістю альтернативної реалізації тих самих товарів на внутрішньому ринку), який розраховується за формулою 1.2 [31]:

$$E_a = (V_e - C_e - T_r - O_p) / (V_v - C_e) \quad (1.2)$$

де, E_a – альтернативний коефіцієнт ефективності експортної операції; V_v – прибуток від продажу аналогічного товару на внутрішньому ринку.

Якщо альтернативний коефіцієнт більше 1 за розрахунками формули

1.2, то експортну операцію підприємства можна вважати ефективною.

Базовий коефіцієнт ефективності імпортних операцій (співставлення прибутку та витрат по реалізації імпортної операції), який розраховується за формулою 1.3 [31]:

$$I_b = V_i / (C_i + T_r + O_p) \quad (1.3)$$

де, I_b – базовий коефіцієнт ефективності імпортної операції; V_i – прибуток від продажу імпортного товару; C_i – вартість імпортованого товару; T_r – транспортні витрати на забезпечення імпортної операції; O_p – організаційні витрати на забезпечення імпортної операції.

Якщо базовий коефіцієнт більше 1 за розрахунками формули 1.3, то імпортну операцію підприємства можна вважати ефективною.

Альтернативний коефіцієнт ефективності імпортної операції (порівняння з можливістю альтернативної закупівлі тих самих товарів на внутрішньому ринку), який розраховується за формулою 1.4 [31]:

$$I_a = (V_i - C_i - T_r - O_p) / (V_i - C_v) \quad (1.4)$$

де, I_a – альтернативний коефіцієнт ефективності експортної операції; C_v – вартість вітчизняного товару, аналогічного імпортному.

Якщо альтернативний коефіцієнт більше 1 за розрахунками формули 1.4, то імпортну операцію підприємства можна вважати ефективною.

Таким чином, зазначені підходи підтверджують, що найпоширенішою формою міжнародної діяльності є експортно-імпортні операції, а тому оцінка ефективності міжнародної діяльності відбувається через оцінку ефективності кожного окремого компонента системи таких операцій.

Основним джерелом існування розбіжностей між зазначеними підходами, поряд з відмінностями у результатах і витратах зовнішньоекономічних операцій, виступає обсяг охоплення системи факторів і взаємозв'язків у формуванні ефективності ЗЕД. Якщо узагальнити наведені підходи, то систему оцінювання ефективності міжнародної діяльності слід визначити через співвідношення отриманих економічних ефектів та витрат, направлених на дотримання наступних вимог: достовірність та повнота

результатів і витрат на ЗЕД; порівняльний характер процедур оцінювання, які направлені на альтернативні шляхи реалізації міжнародної діяльності; забезпечення динаміки встановлення взаємодії між факторами зовнішнього та внутрішнього середовища [20].

У кожному із зазначених оціночних підходів можна знайти відображення складної системи формування та оцінки ефективності зовнішньоекономічних операцій. З іншого боку, ми показали існуючу диференціацію підходів і позицій, яка не дозволяє предметно охопити систему оцінювання ефективності міжнародної діяльності підприємства. Так, запропоновані підходи не торкнулись аналізу таких ефектів неекономічного характеру, як отримання досвіду міжнародного співробітництва, нові можливості доступу підприємства до технологій інших галузей, якісна модернізація системи корпоративного управління із залученням іноземних партнерів. Навіть такі підходи як індикаторний та збалансованої оцінки мають узагальнений характер, що не дозволяє сформулювати конкретні рекомендації щодо визначення та підвищення ефективності міжнародної діяльності. З огляду на те, що є необхідність у формуванні єдиного, зрозумілого та, водночас, повного підходу до оцінки ефективності ЗЕД, було запропоновано сформулювати узагальнений показник. Система оцінювання ефективності міжнародної діяльності за таким показником буде базуватись на узагальненні розподілених та згрупованих напрямків (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Напрямки узагальнення показників оцінки ефективності ЗЕД за комплексним підходом

Напрямок	Характеристика
Ринковий	Результати діяльності у поточному ринковому середовищі. Показники: темпи зростання частки на зарубіжному ринку, темпи зростання частки продукції ЗЕД, темпи зростання обсягів реалізації продукції, частка продукції з вищою якістю за іноземні аналоги.
Бюджетний	Економічні вигоди у формі відрахувань до державного бюджету з митних та інших платежів. Показники: обсяги митних платежів, частка митних платежів у відрахуваннях, співвідношення фінансових потоків з обслуговуванням ЗЕД.

Продовження таблиці 1.7

Напрямок	Характеристика
Виробничо-технічний	Результати організації виробничого процесу. Показники: зміни навантаження основних виробничих фондів від організації ЗЕД, зміни циклічності виробництва, зміна фондівіддачі.
Інноваційно-інвестиційний	Комплексний аналіз інвестиційного портфелю та потенційних напрямів інвестування. Показники: зростання інвестування у розвиток матеріальної, технічної, транспортної, машинної баз; зношеності основних виробничих фондів у зв'язку із здійсненням ЗЕД; зміни частки інноваційної продукції.
Соціальний	Визначення впливу здійснення ЗЕД на кадровий фонд. Показники: зростання продуктивності праці на підприємстві, зміни рівня оплати праці, зміни частки персоналу, що має найвищий рівень кваліфікації.
Фінансовий	Параметри ціни, окупності та фінансової доцільності здійснення ЗЕД. Показники: зміни рівня витрат на виробництво; співвідношення цін реалізації на зовнішньому та внутрішньому ринках; визначення рентабельності виробництва на зовнішній ринок; визначення рентабельності виробництва на внутрішній ринок.
Маркетинговий	Вплив маркетингових заходів на фінансові результати ЗЕД. Показники: зростання витрат на збутову діяльність; зростання оплати праці персоналу; частка витрат на маркетингове обслуговування.
Скорочення ризиків	Відповідність реальних значень показників до прогнозованого рівня. Показники: співвідношення заявлених та сплачених митних платежів; співвідношення сплачених штрафів/відрахувань та отриманого прибутку від ЗЕД.

Джерело: складено автором за [20].

Отже, з таблиці 1.7 бачимо, що використання комплексного підходу за наведеними напрямками дозволяє провести ефективну оцінку міжнародної діяльності підприємства, а також проводити порівняння результатів за різними товарними, географічними ринками для розуміння економічної доцільності здійснення ЗЕД за обраним напрямком. Все це, в результаті проведеного аналізу, дозволить сформувати економічно обґрунтований, ефективний та найбільш оптимальний метод реалізації стратегії міжнародної діяльності на підприємстві.

Отже, ефективність міжнародної діяльності залежить від повноти та раціональності планування і підготовки до неї. Це визначається співвідношенням фінального результату від ЗЕД та витрат ресурсів на її здійснення. Для того, щоб підвищення ефективності міжнародної діяльності на підприємстві займав мінімальну кількість часу та ресурсів, стає необхідним проведення попередньої оцінки ефективності ЗЕД. Таке оцінювання може

здійснюватися на основі одного з підходів: збалансованої оцінки, порівняльного, індикаторного, балансового або витратного. Проте, зазначені підходи не дають можливості повною мірою оцінити порівняльні аспекти міжнародної діяльності, а тому пропонується використання комплексного підходу – системи узагальнюючих показників за предметними напрямками.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Проведений аналіз дає змогу зробити наступні висновки:

1. Саме ЗЕД є основним механізмом включення українських суб'єктів господарювання до системи світового господарства. Для його реалізації потрібно розроблювати економічно ефективні стратегії міжнародної діяльності. За методикою конструювання авторської категорії, ми визначили, що стратегії міжнародної діяльності – це комплексний план ЗЕД з урахуванням наявних у фірми ресурсів та відповідності вимогам зовнішніх ринків, який визначає основні напрями діяльності підприємства на таких зовнішніх ринках та розроблений для підвищення конкурентоспроможності продукції та максимізації прибутку.

2. Диверсифікація, оцінка її ефективності та вибір стратегії будуються на поточному ринковому середовищі й етапі життєвого циклу компанії. Вона реалізовується як стратегічна програма, що включає послідовне виконання поставлених задач, які комплексно відповідають стратегічним цілям компанії. Диверсифікація включає реалізацію можливостей та потенціалу компанії за багатьма напрямками діяльності одночасно, здатна забезпечувати комплексний розвиток на різних ринках і галузях. Диверсифікація несе ефект синергії, який забезпечує вищу економічну ефективність консолідованої системи у порівнянні з максимізацією розвитку одного конкретного напрямку.

3. Ефективність ЗЕД залежить від повноти та раціональності планування і підготовки до неї. Це визначається співвідношенням фінального результату від ЗЕД та витрат ресурсів на її здійснення. Для того, щоб підвищення

ефективності ЗЕД на підприємстві займало менше часу та ресурсів, стає необхідним проведення попередньої оцінки ефективності ЗЕД. Така оцінка може здійснюватися на основі одного з підходів: збалансованої оцінки, порівняльного, індикаторного, балансового або витратного. Пропонується також використання комплексного підходу – системи узагальнюючих показників за предметними напрямками.

РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ АВТОМОБІЛЬНИХ ВИРОБНИКІВ

2.1. Тенденції та динаміка розвитку автомобільної промисловості

Автомобілі є одним з ключових продуктів галузі машинобудування у світі. Автомобільний транспорт за класифікацією товаропотоків відносять до середньотехнологічних товарів, а тому виробництво наземного транспорту поширене в багатьох країнах. При цьому, географічний розподіл характеризується локальною концентрацією таких виробництво, тобто для кожного регіонального або локального ринку існують власні виробничі потужності. Також, внутрішньофірмова торгівля, трансфер технологій і факторів виробництва є характерною ознакою функціонування автомобільних заводів на сучасному етапі розвитку. На рисунку 2.1 відображена динаміка виробництва автомобілів у світі.

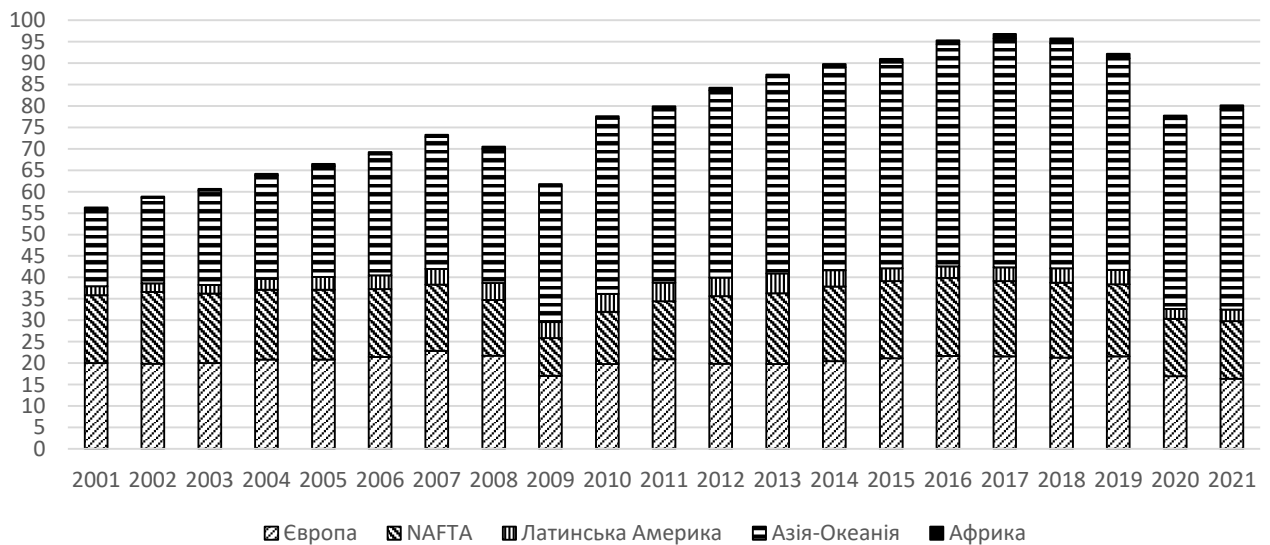


Рис. 2.1. Динаміка та регіональна структура виробництва автомобілів у світі протягом 2001-2021 рр., млн од.

Джерело: побудовано автором за [34].

З рисунку 2.1 видно, що динаміка виробництва автомобілів усіх типів у світі має тенденцію до зростання. Виключеннями є кризові для світової економіки роки, а саме 2008-2009 роки світової фінансової кризи, а також 2020

рік кризи через пандемію коронавірусу. Так, загальний обсяг зростання виробництва автомобілів становить з 56 млн одиниць у 2001 році до 96 млн одиниць у 2017 році, тобто приблизно на 70%. Також, з графіку видно як змінювалась структура світового виробництва за регіонами протягом останніх 20 років. Так, у 2001 році провідним регіоном виробництва автомобілів була Європа – 35% від загального виробництва. У 2021 році європейський регіон продемонстрував майже аналогічні результати, але його частка знизилась до 20%. Сьогодні провідним регіоном автомобільного виробництва є Азія та Океанія, основну частку яких займають Китай, Індія та Японія. Частка цього регіону у світовому виробництві складає 58%, тобто результат зростання протягом 20 років можна оцінити в 160%. Північноамериканський регіон, як і європейський, показує приблизно стабільну динаміку щодо абсолютних значень виробництва. Саме у цьому регіоні галузь зазнала найбільших втрат від світових криз у 2009 та 2020 роках. Два інших регіони, Латинська Америка та Африка, завжди займали останні позиції з виробництва автомобілів, оскільки в них, як правило, концентруються виробничі потужності для забезпечення локальних ринків. Так, обсяги виробництва у латиноамериканському регіоні знизились майже вдвічі і у 2021 році сягнули 2,72 млн одиниць. Для порівняння, за 4 місяці весь регіон виробляє стільки ж автомобілів, скільки за рік виробляє один словацький автомобільний завод. Виробництво в африканському регіоні сьогодні має одні з найкращих результатів за останні 20 років, оскільки виробництво наближується до 1 млн автомобілів, що в декілька разів більше за результати на початку досліджуваного періоду. Виходячи з проаналізованої статистичної інформації, можна стверджувати, що обсяги виробництва автомобілів у світі будуть зростати по мірі відновлення національних економік від кризи пандемії. При цьому, безумовне лідерство залишиться за азійським регіоном, а обсяги виробництва у Китаї та Індії зростатимуть щороку і надалі.

На фоні пандемії та дефіциту напівпровідників у 2021 році світова автомобільна галузь зросла всього на 3% по відношенню до 2020 року.

Кількість вироблених легкових автомобілів за рік склало 57 млн одиниць, що на 2% менше за 2020 рік. Виробництво легких комерційних автомобілів зупинилось на рівні 18,6 млн одиниць, що на 8% більше за 2020 рік. Важких вантажівок було вироблено 4,3 млн одиниць, що на 1% менше за 2020 рік. Світове автобусне виробництво завершило рік з показником у 199 тис. одиниць, що на 10% менше за 2020 рік. Найбільшим автовиробником залишається Китай, де за рік було виготовлено 26,1 млн одиниць автомобілів, що на 3% вище за попередній рік. Наступними країнами є: США (9,2 млн од., +4%); Японія (7,9 млн од., -3%); Індія (4,4 млн од., +30%); Південна Корея (3,5 млн од., -1%). В Україні у минулому році було виготовлено 8153 одиниці автомобілів, що на 65% більше, ніж у 2020 році. Таким чином, Україна займає першу позицію у світі за річним приростом обсягів виробництва автомобілів.

На рисунку 2.2 зазначена мапа світу з розподілом за виробництвом автомобілів, що дасть цілісну картину для розуміння торгівельних зв'язків між лідерами галузі.

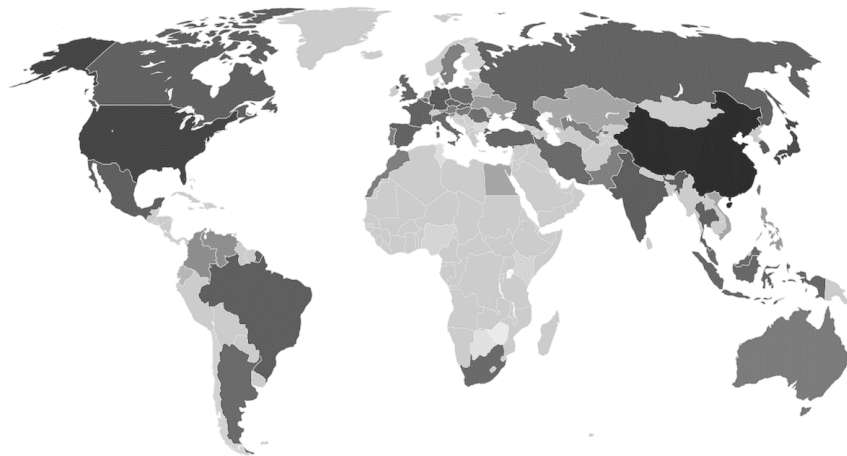


Рис. 2.2. Розподіл світового виробництва автомобілів у 2021 році

Джерело: [35].

З рисунку 2.2 бачимо структуру автомобільної галузі по країнам. Чим темнішим є колір країни, тим більшу частку вона займає у галузі. Як ми і зазначали вище, лідерами галузі є: Китай, Японія, США, Німеччина, Індія, Бразилія. Варто відзначити, що тут ми спостерігаємо лідерів локальних ринків. Так, велика кількість виробничих потужностей найбільших автовиробників в кожному регіоні сконцентровані в одній країні, де також діють і центри

дизайну, науково-технічні центри, виставкові центри тощо. Так: у Європі – Німеччина (Штутгарт, Мюнхен, Франкфурт); Північна Америка – США (Детройт); Латинська Америка – Бразилія (Сан-Паулу); Азія і Океанія – Китай (Гонконг, Пекін), Японія (Токіо); Африка – ПАР (Йоганнесбург).

Проаналізуємо структуру виробництва за автомобільними брендами, спираюсь на останні відкриті дані 2017 року. Так, у світі виділяють близько 50 автомобільних виробників, серед яких найбільші десять займають приблизно 70% сукупного виробництва. За даними 2017 року, десятка найбільших виробників представлена трьома японськими, один німецьким, одним корейським, двома американськими, одним італійським та двома французькими брендами. Отже, проаналізуємо структуру автомобільного виробництва у світі, представленої у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Структура світового виробництва автомобілів у 2017-2021 рр.

2017		2018			2019			2020			2021		
Toyota	10,32	Toyota	10,48	1,55%↑	Toyota	10,08	-3,82%↓	Toyota	10,21	1,29%↑	Toyota	10,47	2,55%↑
General Motors	9,63	VW	9,89	5,44%↑	VW	9,87	-0,20%↓	VW	10,13	2,63%↑	VW	10,38	2,47%↑
VW	9,38	General Motors	9,61	-0,21%↓	Hyundai	7,99	-0,25%↓	Hyundai	7,89	-1,25%↓	Hyundai	7,22	-8,49%↓
Hyundai	7,23	Hyundai	8,01	10,79%↑	General Motors	7,49	-22,06%↓	General Motors	7,79	4,01%↑	General Motors	6,86	-11,94%↓
Ford	6,08	Ford	5,97	-1,81%↓	Ford	6,4	7,20%↑	Ford	6,43	0,47%↑	Ford	6,39	-0,62%↓
Nissan	4,95	Nissan	5,1	3,03%↑	Nissan	5,17	1,37%↑	Nissan	5,56	7,54%↑	Nissan	5,77	3,78%↑
Fiat	4,68	Fiat	4,87	4,06%↑	Fiat	4,87	0,00%	Honda	5	10,13%↑	Honda	5,24	4,80%↑
Honda	4,3	Honda	4,51	4,88%↑	Honda	4,54	0,67%↑	Fiat	4,68	-3,90%↓	Fiat	4,6	-1,71%↓
Suzuki	2,84	Suzuki	3,02	6,34%↑	Suzuki	3,03	0,33%↑	Renault	3,37	11,22%↑	Renault	4,15	23,15%↑
PSA	2,83	PSA	2,92	3,18%↑	Renault	3,03	...	PSA	3,15	7,88%↑	PSA	3,65	15,87%↑
Інші	24,72	Інші	26,34	6,55%↑	Інші	27,62	4,86%↑	Інші	30,56	10,64%↑	Інші	32,19	5,33%↑
Всього	86,96	Всього	90,72	4,32%↑	Всього	90,09	-0,69%↓	Всього	94,77	5,19%↑	Всього	96,92	2,27%↑

Джерело: складено автором [35].

З таблиці 2.1 видно, що структура виробництва по брендам мала незначні зміни протягом п'ять років. Так, японська «Toyota» зберігає за собою лідируючу позицію та обсяг виробництва на рівні 2017 року (у 2019 році спостерігався незначний спад через торговельну кризу). Але, при цьому, частка бренду у світовому виробництві знизилась з 12% до 10% через

збільшення сукупного виробництва, в основному за рахунок стрімкого зростання китайського виробництва. Американській виробник GM виробляє на 2,5 млн автомобілів менше і спустився з другої на четверту позицію. Також, місце в десятці втратила японська компанія Suzuki, в основному через об'єднання французьких автовиробників у єдиний концерн та стрімке зростання його виробництва. Кажучи про темпи зростання провідних автовиробників, то як раз японські та французькі концерни щороку демонструють розширення виробництва (до 20% на рік). При цьому, американський GM та корейський Hyundai демонструють найбільші темпи падіння (до 12% на рік). Така динаміка, наприклад, знайшла своє відображення й на українському автомобільному ринку, оскільки провідними брендами з поставки та продажів є Toyota, Renault, KIA, Hyundai, Skoda – всі відносяться до трійки найбільших світових автовиробників.

Відобразимо на рисунку 2.3 динаміку виробництва автомобільного транспорту в Україні за останні 7 років. Відобразимо як динаміку автомобільної галузі в цілому, так і щорічні результати виробництва автомобілів на ПрАТ «ЗАЗ», який є основною виробничою потужністю української галузі та Корпорації «УкрАВТО».

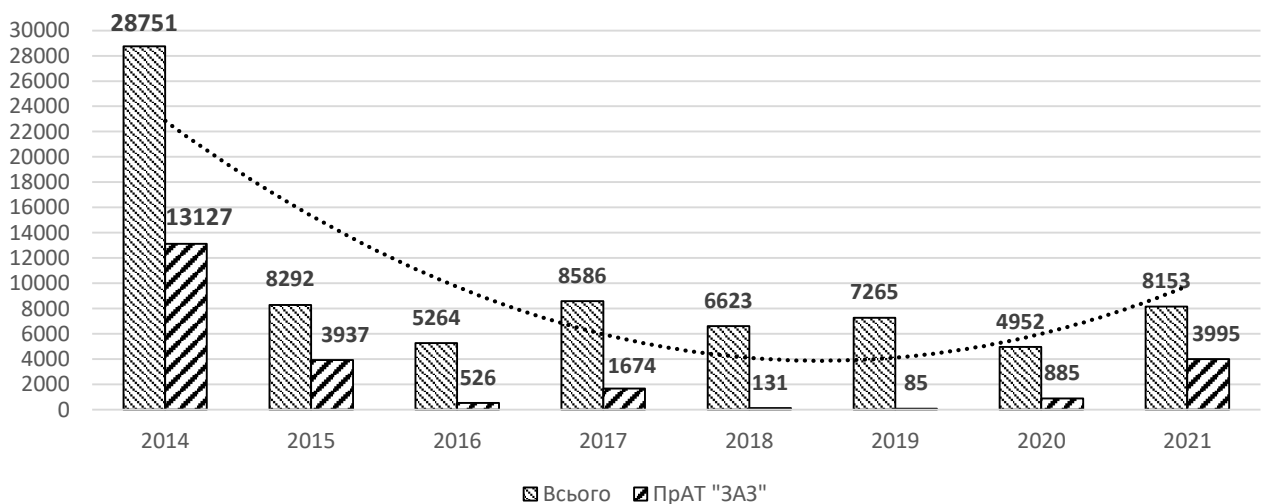


Рис 2.3. Динаміка українського виробництва автомобілів у 2014-2021 рр.

Джерело: побудовано автором за [36].

На рисунку 2.3 бачимо значне падіння обсягів виробництва у 2015 році (скорочення майже у 3,5 рази), що було зумовлено політичною, економічною,

соціальною кризами в країні, скороченням інвестиційних потоків та розірванням низки виробничих і логістичних ланцюгів. Після 2014 року, українська автомобільна галузь так і не змогла вийти на попередній рівень, а тому останні 7 років результати виробництва залишаються приблизно на одному рівні. У 2021 році сукупний обсяг виробництва склав більше 8000 автомобілів, що майже досягло значення 2017 року. Кажучи про результати ПрАТ «ЗАЗ», то після 2014 підприємство мало період простою, оскільки до 2014 року більша частка виробництва здійснювалась на експорт до країн СНД. Також, важливою умовою діяльності заводу було отримання комплектуючих з Росії. Тому, у 2015-2020 роках підприємство майже не функціонувало, виробляючи від 100 до 1000 автомобілів на рік. Тільки у 2021 році керівництво Корпорації домовилось про виробництво на потужностях заводу автомобілів декількох брендів: KIA і Renault, а також автобуси на компонентах Mercedes-Benz. Незважаючи на пандемію коронавірусу та низку обмежень для бізнесу, були всі передумови для подальшого розвитку та зростання обсягів виробництва. «ЗАЗ» та «Єврокар», два найбільший автомобільних заводи в Україні, активно залучали зовнішні інвестиції, розширювали мережу зовнішньої діяльності на поставку компонентів, запчастин та готових автомобілів. Але російська збройна агресія проти України на початку 2022 року зупинила більшість економічних процесів, у тому числі й зовнішньоекономічну діяльність підприємств автомобільної галузі. Сьогодні важко спрогнозувати результати діяльності даних підприємств у цьому році, але є велика вірогідність отримати найгірші економічні та виробничі результати за часи Незалежності.

На ринку України функціонують до десятка підприємств із виробництва та/або збирання автомобілів різних типів і категорій. Проаналізуємо інформацію щодо діяльності основних автомобільних виробників в Україні у 2021 році (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні автомобільні виробники в Україні у 2021 році

№	Автомобільний виробник	Обсяг виробництва, од.	Власник
1	ПрАТ «Запорізький автомобілебудівний завод»	3995	Приватна власність (АТ «УкрАВТО», Україна)
2	ПрАТ «Єврокар»	3476	Приватна власність (Україна)
3	ПАТ «Черкаський автобус»	338	Приватна власність (Україна)
4	ТОВ «Чернігівський автозавод»	268	АТ «Vodmin AG» (Швейцарія)
5	Корпорація «Богдан»	47	Корпорація Богдан (Україна)
6	ПрАТ «Завод «Часівоярські автобуси»	29	Приватна власність (Україна)
7	ПрАТ «Автокраз»	0	Приватна власність (Україна)
8	ПрАТ «Бориспільський автозавод»	0	Приватна власність (Швейцарія)
	ВСЬОГО	8153	

Джерело: складено автором за [37].

З таблиці 2.2 видно, що в Україні відсутні автовиробники державної форми власності. При цьому, тільки три підприємства входять до складу великих машинобудівних корпорацій, найбільшою з яких є АТ «УкрАВТО». Два з восьми підприємством показали простій у минулому році, а ПрАТ «Автокраз» зараз знаходиться в процесі оформлення банкрутства. Тому, фактично, автомобілебудівна галузь в Україні заснована на діяльності двох великих підприємств: ПрАТ «ЗАЗ» та ПрАТ «Єврокар». Дані підприємства потребують значної державної підтримки, а також необхідність забезпечити диверсифікацію своєї діяльності, в тому числі міжнародної, яка включає зовнішню торгівлю запчастинами та автомобілями, а також інвестуванням у розвиток виробничих потужностей.

Особливу увагу слід приділити функціонуванню підприємств галузі під час війни в Україні та у період відновлення. АТ «УкрАВТО», як й інші українські автовиробники, власний виробничий процес будують на використанні іноземних компонентів, запчастин, автокомплектів тощо. Під час дії військового стану повністю зупинена робота заводу та дистриб'юторів, що виключає появи нових замовлень. Також, у найближчій перспективі Корпорації вдасться відновити лише один з двох ланцюгів поставок –

сухопутний з Європи. Морська логістика з Кореї припинена на невизначений час. Також, у період післявоєнного відновлення Корпорація буде вимушена шукати нових постачальників тих компонентів, які до цього завозились із країни-агресора. Безумовно, низка нових зовнішніх факторів значно негативно вплине на економічний та виробничий стан підприємств галузі. У той же час, подальша глибока економічна інтеграція України із західними партнерами відкриває нові шляхи до залучення іноземних інвестицій в галузь, висококваліфікованих спеціалістів та техніків, нових принципів стандартизації української продукції тощо.

2.2. Міжнародне бізнес-середовище діяльності АТ «УкрАВТО»

Для ефективної реалізації теоретичного матеріалу, проаналізованого в Розділі 1, на даному етапі дослідження нам слід визначитись із суб'єктом, для якого будуватиметься стратегія диверсифікації міжнародної діяльності, а також сферу його діяльності. Зважаючи на проведений аналіз автомобільної промисловості України, ми визначили низку автомобільних виробників, які є лідерами своєї галузі. Для подальшого дослідження нами було обрано АТ «УкрАВТО».

АТ «УкрАВТО» (далі – Корпорація) є найбільшим підприємством автомобільної галузі в Україні. До складу Корпорації входять автомобільний завод ПрАТ «ЗАЗ» (далі – ЗАЗ) та велика кількість автомобільних дистриб'юторів і дилерів. ЗАЗ - це найбільший в Україні та єдиний автомобільний завод повного циклу виробництва транспортних засобів усіх типів. Виробництво на потужностях ЗАЗ забезпечується і вдосконалюється новим сучасним високотехнологічним обладнанням, чому сприяє постійна кооперація з іноземними партнерами. Так, разом з представниками Рено (Франція) та КІА (Корея) ЗАЗ пройшов масштабну модернізацію, для того щоб повністю відповідати міжнародним стандартам якості [39]. Виробничий процес на ЗАЗ включає всі необхідні етапи повного циклу: зварювальне

виробництво; фарбувальне виробництво; моторне виробництво; збирання; випробування. Таким чином, ми можемо стверджувати, що ЗАЗ є провідним автомобільним виробником в Україні, який забезпечує повний цикл виробництва, а також має виробничі потужності до 150 000 автомобілів, сучасні роботизовані лінії з мінімальним втручанням людини, налагоджене виробництво легкового пасажирського та комерційного автотранспорту, а також автобусів [38]. Інший аспект діяльності Корпорації – здійснення дистрибуторської та дилерської діяльності. Так, до складу Корпорації в Україні входять такі автомобільні бренди: ЗАЗ (Україна), Mercedes-Benz (Німеччина), Toyota (Японія), KIA (Корея), Chevrolet (США), Renault (Франція), Nissan (Японія), Peugeot (Франція), Maserati (Італія), Jeep (США), Opel (Німеччина), Chery (Китай), Smart (Німеччина), Jetour (Китай) [40].

Отже, представимо узагальнену структуру Корпорації на рисунку 2.4.

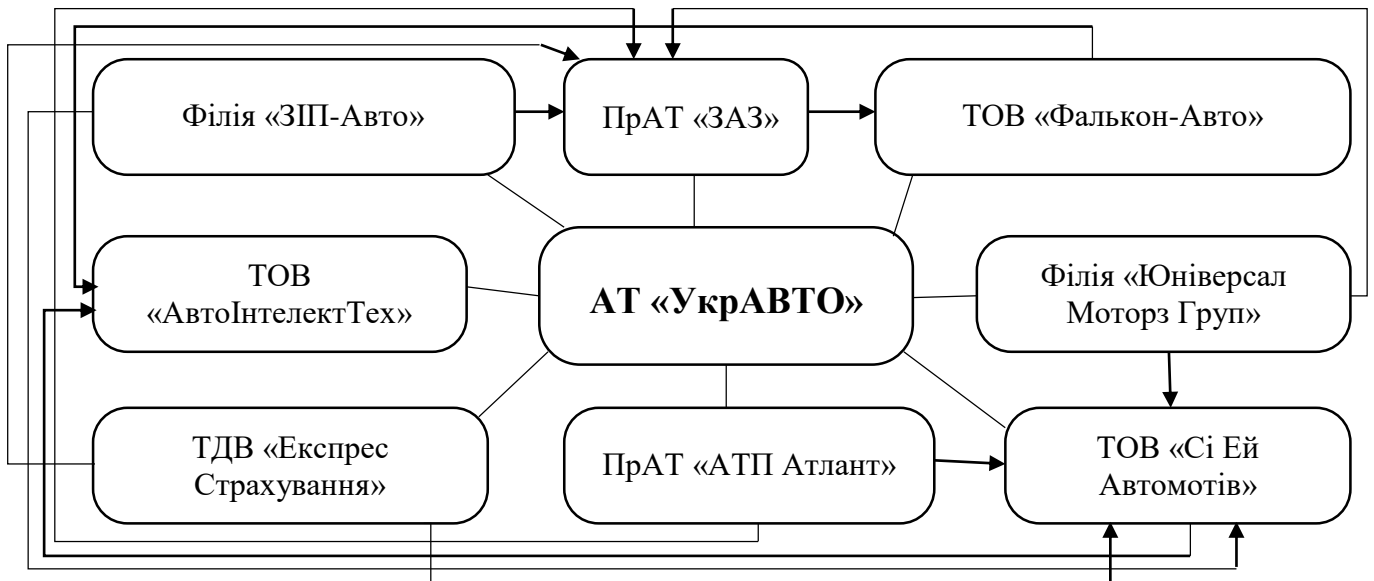


Рис. 2.4. Організаційна структура АТ «УкрАВТО»

Джерело: побудовано автором за [41].

На рисунку 2.4 представлена організаційна структура Корпорації. На рисунку також відображені зв'язки, які виникають між структурними підрозділами Корпорації. Бачимо наскільки переплетена діяльність усіх підприємств, а саме залежність функціонування одного підприємства від іншого.

Представимо на рисунку 2.5 динаміку виробництва ПрАТ «ЗАЗ» та обсягів реалізації автомобілів дилерами Корпорації.

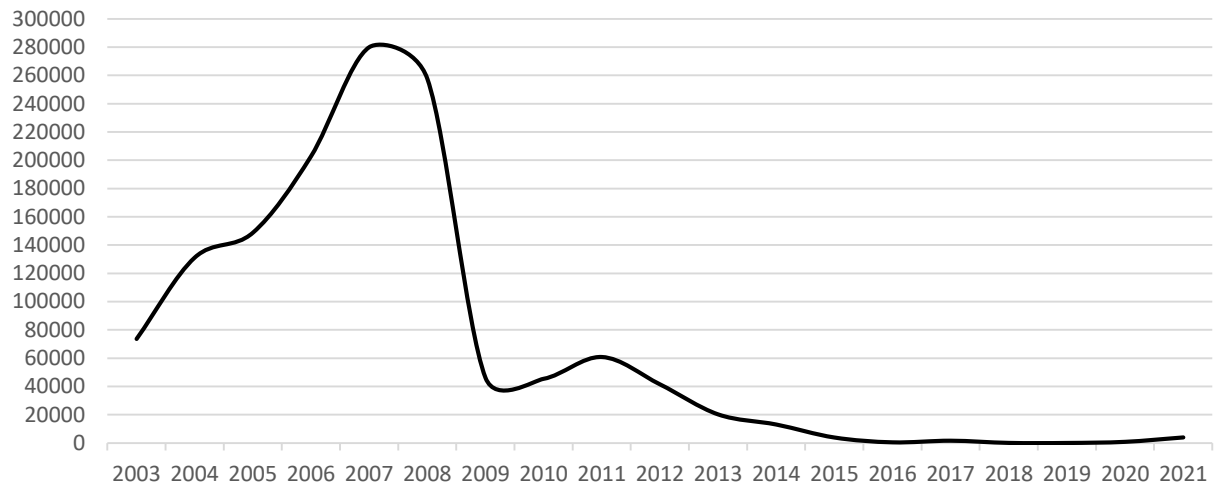


Рис. 2.5. Обсяги виробництва автомобілів АТ «УкрАВТО» у період з 2003 по 2021 роки, од.

Джерело: побудовано автором за [36].

З рисунку 2.5 бачимо, що ПрАТ «ЗАЗ» починаючи з 2003 року значними темпами нарощував виробництво автотранспорту. Так, до світової фінансової кризи 2008-2009 років виробництво автомобілів на ЗАЗ зросло з приблизно 80 000 одиниць до 280 000 одиниць на рік (у 3,5 рази). У цей період, частка ЗАЗ у сукупному виробництві автотранспорту в країні складала приблизно 70%. Фінансова криза значно вдарила по українським виробничим потужностям, і як наслідок 82% падіння виробництва протягом одного року. Падіння виробництва продовжилось після 2011 року, а кінцевий вплив на діяльність підприємства зробили Революція Гідності у 2014 році, наступна політична та економічна кризи, збройний конфлікт на Сході. Бачимо, що у 2021 році виробництво сягнуло 4000 автомобілів, що могло означати поступове повернення до докризових результатів. Але війна в Україні на початку 2022 року повністю зупинила діяльність ЗАЗ та поставки комплектуючих.

Представимо динаміку зміни чисельності працівників Корпорації протягом останніх 15 років (рис. 2.6). З рисунку 2.6 бачимо, що динаміка зростання кількості працівників у Корпорації є стабільно позитивною.

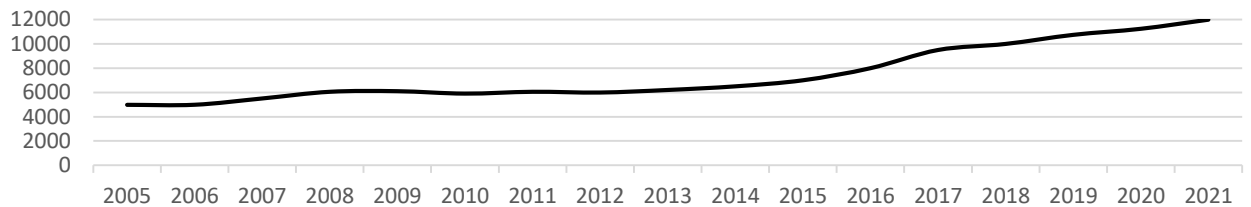


Рис 2.6. Динаміка зміни чисельності працівників АТ «УкрАВТО» у період з 2005 по 2021 роки, осіб

Джерело: побудовано автором за [42].

Великий сплеск новий працівників відбувся у 2014-2015 роках. Не дивлячись на те, що в цей період спостерігалось значне зниження обсягів виробництва на ЗАЗ, паралельно Корпорація додавала до свого портфелю нові автомобільні бренди. У наслідок цього створювались нові дистриб'юторські компанії, відкривались нові дилерські центри та станції обслуговування, а отже відбувався набір адміністративного, торгового та сервісного персоналу.

Схема збуту автотранспорту і комплектуючих, що виробляються на потужностях Корпорації, представлена на рисунку 2.7.

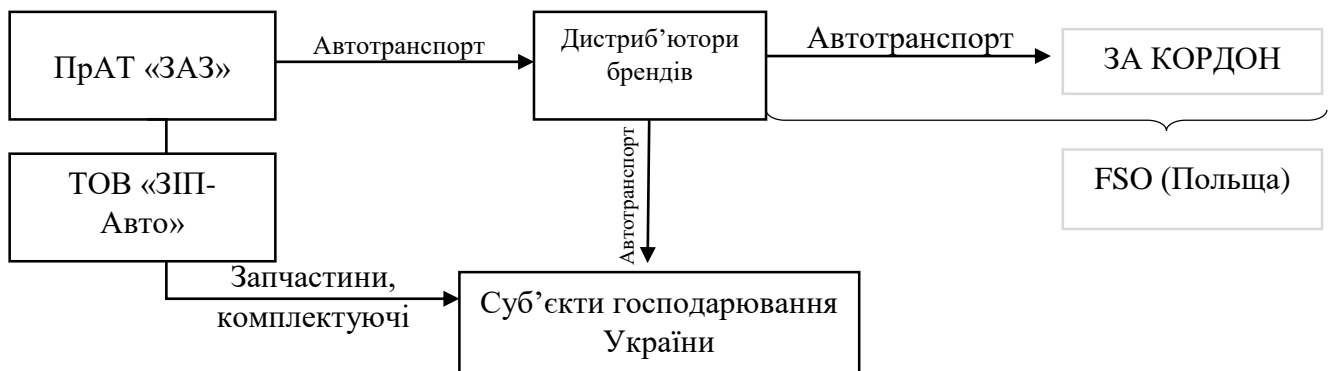


Рис. 2.7. Схема збуту готової продукції АТ «УкрАВТО»

Джерело: побудовано автором за [40].

На ринку України автотранспорт реалізовується через дистриб'юторські компанії автомобільних брендів та дилерську мережу. Уся ЗЕД здійснюється у системі корпоративних процесів між головним офісом Корпорації, відповідальним дистриб'ютором та іноземним представництвом FSO у Польщі. Останнє організовує та контролює поставки продукції, а також усі процеси забезпечення зовнішньоторговельних операцій.

На сьогодні Корпорація здійснює поставки транспортних засобів до

багатьох країн світу, а географічна структура експорту відрізняється за категоріями транспорту [43].

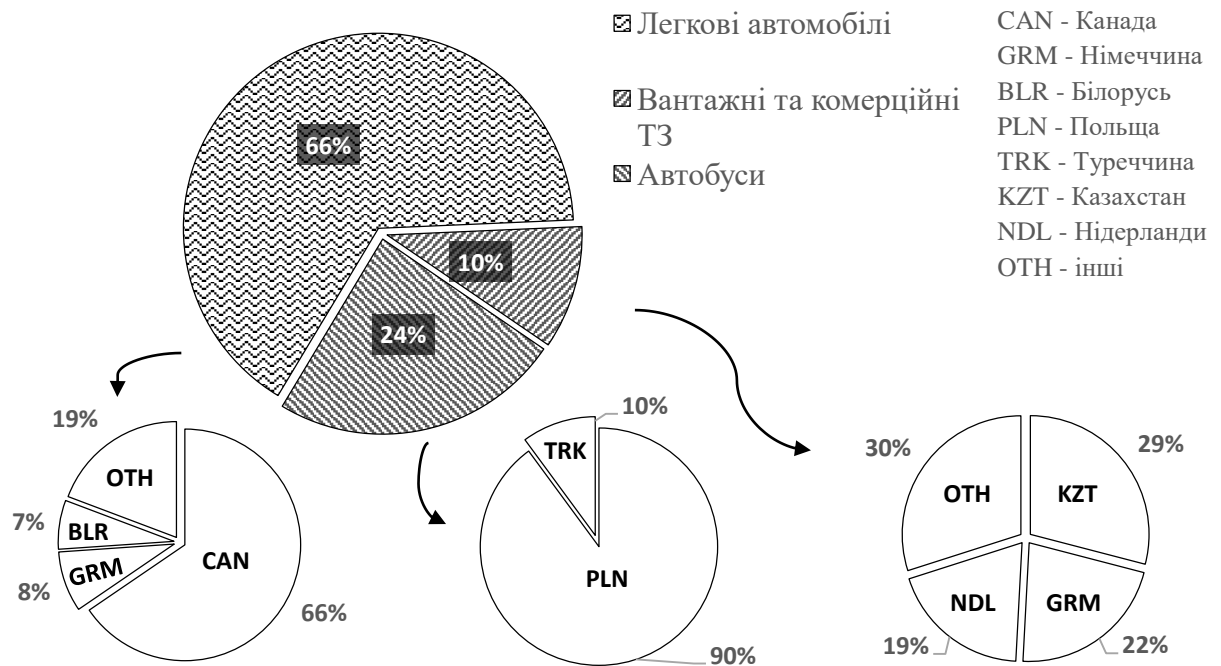


Рис. 2.8. Географічна структура експорту АТ «УкрАВТО» по категоріям ТЗ у 2021 році

Джерело: побудовано автором за [44].

Як ми вже зазначали вище, основне виробництво Корпорації поділене за категоріями транспортних засобів. Бачимо, що найбільшу частку займають легкові автомобілі – 66%, або 8,06 млн дол. США. У структурі експорту легкових автомобілів основним споживачем є Канада – 66%, або 5,28 млн дол. США; до основних партнерів також можемо віднести Німеччину та Білорусь. Автобуси мають другу частку в експорті – 24%, або 2,95 млн дол. США. Українські автобуси виробництва ЗАЗ у 2021 році купували дві країни – Польща (90%; 2,66 млн дол. США) та Туреччина (10%; 298 тис. дол. США). Вантажні автомобілі займають третю частку в 10%, або 1,25 млн дол. США. Дана категорія ТЗ має найбільш збалансовану структуру: Казахстан 29%, або 364 тис. дол. США; Німеччина 22%, або 273 тис. дол. США; Нідерланди 19%, або 241 тис. дол. США [44].

В автомобільній галузі України склалась ситуація, за якої лише частина автомобільних виробників мають фінансові можливості купувати

комплектуючі для налагодження виробничого циклу. У свою чергу, на зовнішніх ринках вартість автомобіля європейського бренду, зібраного на потужностях Корпорації, є нижчою за ринкову. Пропозиція на певних локальних ринках не є заповненою через відсутність великої кількості національних підприємств даного напрямку, а отже слабке конкурентне середовище. Більша частина автомобільного ринку в таких країнах наповнюється шляхом імпорту готових автомобілів з великих заводів у Німеччині, Франція, Туреччині тощо. Відповідно, на таких локальних ринках виникає ситуація, за якої автомобілі брендів, що не виробляються в країні, є значно дорожчими, а логістичні процеси затягують процеси виробництва та продажів таких автомобілів.

Таким чином, для АТ «УкрАВТО», використовуючи налагоджені виробничі та логістичні процеси щодо виробництва певних моделей автомобілів, відкривається можливість диверсифікувати власну міжнародну діяльність шляхом ринкового розширення ЗЕД. Корпорація, відкриваючи для себе новий напрямок збуту, розширює власну збутову мережу, збільшує обсяги виробництва і занятість виробничих ліній, підвищує обсяги продажів та отримує додатковий прибуток. Також, співпраця з іноземними постачальниками та дистриб'юторськими компаніями відкриває нові можливості щодо залучення нових інвестицій у розбудову виробничої інфраструктури. На більшості ринках Східної Європи дистриб'юторські компанії практикують імпорт готових автомобілів.

На потужностях ЗАЗ налагоджене виробництво автомобілів двох брендів, KIA та Renault, яке відбувається шляхом постачання з основних заводів комплектуючих. При цьому, Renault є європейським брендом, має розбудовану логістичну систему в Європі, а також заводи в багатьох країнах, що відповідають за регіональне постачання: Франція, Словенія, Іспанія, Туреччина, Румунія. Конкуренція з боку Renault посилюється через потужну виробничу мережу, а також діяльність спільного концерну [45]. Іншим автомобільним брендом, виробництво його налагоджене на ЗАЗ є KIA. На

відміну від Renault, KIA має лише один європейський завод – у Словаччині, який на сьогодні здійснює виробництво для всього європейського регіону. Ще один регіональний завод розташований на росії, але його діяльність направлена на місцевий та партнерські ринки Азії. В Україні виробництво проходять моделі Ріо та Ріо Х, які призначені саме для ринків Центральної і Східної Європи, при цьому в Словаччині вони не виробляються [46].

Отже, через налагодження партнерства між АТ «УкрАВТО» (Україна), керівним офісом KIA у Європі (Польща) та Головним офісом (Корея) можна запустити збільшене виробництво даних моделей на ЗАЗ, і постачання їх на ринки, що не мають власного виробництва та доступу до даних моделей. Корпорація, завдяки реалізації даної стратегії, отримає: збільшення темпів виробництва; диверсифікацію міжнародної діяльності; збільшення прибутків; вливання іноземних інвестицій в українське виробництво; розширення логістичної системи тощо. Тому, можемо сформулювати запропонувати наступний вигляд диверсифікаційної стратегії: збільшення виробництва моделей KIA Ріо та Ріо Х на ПрАТ «ЗАЗ», та їх подальший експорт до певної європейської країни.

Наступним етапом дослідження є обґрунтування вибору країни, на яку Корпорація буде здійснювати постачання готових автомобілів в рамках розробленої диверсифікаційної стратегії. Найбільш повним та детальним інструментом найбільш привабливого цільового зовнішнього ринку є фільтра модель. Для проведення аналізу за даною моделлю визначимо низку факторів для кожного з чотирьох фільтрів, показник (кількісні або якісні), що характеризують даний фактор, та групу потенційних зовнішніх ринків, які ми будемо порівнювати. KIA входить до концерну Хюндай, який також має свої виробничі потужності в Європі. Зважаючи на поточну політичну обстановку, наявні міжнаціональні економічні зв'язки, а також розташування виробництва KIA та Хюндай в Європі, несприятливими ринками можемо вважати Словаччину, Чехію, Туреччину, Угорщину, Білорусь, Австрію, Сербію. Зважаючи на попит на бюджетні моделі KIA в Європі, а також ступінь

розвитку автомобільної галузі в країнах регіону, було обрано наступні потенційні ринки: Польща, Молдова, Румунія, Литва та Болгарія. Отже, у таблиці 2.3 охарактеризуємо фактори та відповідні їм показники фільтру №1.

Таблиця 2.3

Фільтр №1. Показники розвитку економічного середовища країни

Фактор	Показник	Фактор	Показник
Привабливість інвестиційного клімату в економіці	<i>Індекс інвестиційної привабливості</i>	Стабільність фінансової системи	<i>Індекс стабільності фінансової системи</i>
Свобода здійснення господарської діяльності	<i>Індекс економічної свободи</i>	Рівень співвідношення обсягів продукції до активних суб'єктів на ринку	<i>Індекс обсягу ринку</i>
Рівень корумпованості влади, протидії поширенню цього явища та сприйняття його суспільством	<i>Індекс сприйняття корупції Freedom from corruption</i>	Зміни бізнес-середовища	<i>Індекс динаміки бізнесу</i>
Рівень сприяння органів державного регулювання у сфері започаткування та розвитку бізнесу	<i>Індекс легкості ведення бізнесу Business freedom</i>	Рівень державних витрат	<i>Government size</i>
Конкурентні позиції економіки та продукції на світових ринках	<i>Індекс глобальної конкурентоспроможності</i>	Рівень свободи здійснення ЗЕД	<i>Trade freedom</i>
Макроекономічна стабільність	<i>Індекс макроекономічної стабільності</i>	Рівень економічної диверсифікації суспільства	<i>Індекс Джині</i>
Рівень безробіття	<i>Індекс завантаження ринку праці</i>	Географічна близькість ринку	<i>Відстань до країни, км</i>
Рівень свободи найманих працівників	<i>Labor freedom</i>		

Джерело: складено автором за [47 – 60].

На основі проведеного аналізу (табл. Б1 Додаток Б) досліджуваних країн за переліченими факторами (табл. 2.3) було виявлено, що найменш привабливою серед обраних країн є Молдова, оскільки вона має найбільшу кількість найменших значень за показниками порівняння.

Дослідимо фактори динаміки автомобільного ринку країн (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Фільтр №2. Фактори динаміки автомобільного ринку

Фактор	Показник	Фактор	Показник
Перспективи і можливості розвитку ринку	<i>Індекс ринкового потенціалу</i>	Тенденції розвитку автомобільного ринку	<i>Обсяги зростання продажів</i>
Рівень фіскальної свободи суб'єктів	<i>Tax burden</i>	Обсяг ринку	<i>Об'єм реалізованої продукції на ринку у вартісному вираженні</i>
Рівень платоспроможності країни	<i>Moody's country rating</i>	Рівень насичення ринку	<i>Відношення теперішнього обсягу реалізації продукції до потенційного</i>
Вагомість галузі в економічній системі країни	<i>Відношення обсягу реалізованої продукції до ВВП</i>		

Джерело: складено автором за [44; 61 – 64].

Показники 4-7 отримані за допомогою методу експертної оцінки, за якого найбільше значення має країна з найвищим показником, а найменше значення має країна з найнижчим показником. На основі проведеного аналізу (табл. Б.2 Додаток Б), беручи до уваги показники, які безпосередньо стосуються автомобільного ринку, але й зважаючи на фактори загальноекономічної кон'юнктури, було виявлено, що найменш привабливою країною за даним фільтром є Болгарія.

На даному етапі дослідження перейдемо до оцінки реальних ринкових можливостей у кожній з обраних країн (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фільтр №3. Оцінка реальних ринкових можливостей

Фактор	Показник	Фактор	Показник
Рівень напруженості конкуренції на автомобільному ринку	<i>Частка найбільших гравців на ринку</i>	Рівень достовірності наявної інформації щодо ринку та країни в цілому	<i>World Press Freedom Index</i>
Вагомість походження продукції в прийнятті рішення про закупівлю	–	Цінова політика основних учасників ринку	<i>Середні рівень цін основних учасників ринку</i>

Джерело: складено автором за [65 – 68].

Показники 1, 2, 4 отримані за допомогою методу експертної оцінки за

механізмом, аналогічним до другого фільтру. На основі проведеного аналізу (табл. Б.3 Додаток Б) було виявлено, що найменш привабливим варіантом з наведених є Польща, оскільки має найбільшу кількість мінімальних значень за аналізованими параметрами.

На заключному етапі дослідження перейдемо до оцінки потенційних ринкових можливостей, які потенційно може отримати підприємство, виходячи на ринок кожної країни.

Таблиця 2.6

Фільтр №4. Оцінка потенційних ринкових можливостей

Фактор	Показник	Фактор	Показник
Можливість поділу споживачів на сегменти за ціною	<i>Коефіцієнт Джині</i>	Значення фактору «Можливість стеріотипізації ринків»	<i>Показник, який характеризує можливість застосування узагальнених рішень у разі можливості групування іноземних ринків</i>
Глибина залучення країни до інтернаціональної діяльності	<i>Експортна квота</i>		

Джерело: складено автором за [44].

Показник 3 отриманий за допомогою методу експертної оцінки за механізмом, аналогічним до другого та третього фільтрів. На основі проведеного аналізу (табл. Б.4 Додаток Б) було виявлено, що найбільш привабливою країною для диверсифікації міжнародної діяльності шляхом розширення експортної мережі АТ «УкрАВТО» є Литва. Фільтрову модель відбору найбільш оптимального зовнішнього ринку для здійснення такого виду диверсифікаційних заходів АТ «УкрАВТО» у табличному форматі із супроводженням значень відповідних показників наведено у Додатку Б.

Перейдемо до аналізу факторів бізнес-середовища АТ «УкрАВТО» на ринку Литви. Аналіз політичних, економічних, демографічних, науково-технічних, природних та правових факторів представимо у вигляді матриці PESTEL-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця PESTEL-аналізу маркетингового середовища АТ «УкрАВТО» на ринку Литви

P (Political)	E (Economic)
1. Посилення контролю за функціонуванням промисловості з боку державних органів (-) 2. Слабкі конкурентні позиції автомобілів українського виробництва на іноземних ринках (-) 3. Модернізація системи державних закупівель (+)	1. Контроль галузі підприємствами приватної форми власності (+) 2. Високий ступінь свободи здійснення виробничої діяльності (+) 3. М'яке податкове навантаження (+) 4. Зростання світових цін на автомобілі (-/+) 5. Зростання конкуренції з боку постачальників вторинних автомобілів (-) 6. Нерівномірний розподіл регіональних ринків (+/-)
S (Social)	T (Technological)
1. Більшість населення використовують автомобіль щоденно (+) 2. Діяльність з низьким рівнем небезпеки (+) 3. Мала кількість нещасних випадків та жертв на виробництві (+) 4. Регіони з низьким міграційним сальдо (+)	1. Постійний прогресивний технологічний розвиток як виробництва, так і продукції (+) 2. Налагоджена логістична система між Корпорацією та країнами Балтії (+) 3. Розвинена система вищої технічної та інноваційної освіти (+)
E (Environmental)	L (Legal)
1. Невелика територія та компактне розташування населення (+) 2. Високий рівень екологічності діяльності (+) 3. Сприятливі природні умови для використання будь-якого виду транспорту (+)	1. Високий рівень фіскальної свободи суб'єктів господарювання (+) 2. Привабливе національне законодавство з умов праці робітників (+)

Джерело: складено автором за [69 – 76].

Політичні фактори. Політичне середовище, в якому буде функціонувати українська автомобільна корпорація має стабільний та плановий характер процесів, що створює оптимальні умови для розвитку суб'єктів господарювання. Автомобільна галузь, що включає як виробництво ТЗ на заводах, так і діяльність дистриб'юторів і техно-центрів, є тією галуззю, в якій надзвичайно важливою є співпраця, розробка сумісних проектів та постійне удосконалення використовуваних технологій для отримання позитивного ефекту як для підприємства, галузі, економіки. Як видно з таблиці В.1 Додатку В найбільш впливовим фактором є модернізація системи державних закупівель, яка є основним механізмом торговельних операцій з

продукцією машинобудування.

Економічні фактори. Стан економіки Литви має значну кореляцію з процесами, що відбуваються в політичній та економічній системах ЄС. Сьогодні у Литві спостерігається період економічної стабільності, що відображається на позиції країн в європейських та світових рейтингах. Таке економічне середовище суттєво впливає на продуктивність діяльності підприємств автомобільної галузі. Як можна побачити з таблиці В.2 Додатку В, залежність автомобільного ринку Литви від імпорту ТЗ з-за кордону для задоволення попиту населення є ключовим фактором, що стримує стрімкий розвиток галузі в межах національного ринку [69; 70].

Демографічні фактори. Литва має одну з найнижчих кількостей населення з-поміж країн Східної Європи та колишнього соціалістичного табору. При цьому, рівень життя населення знаходиться на достатньо високому рівні, а тому більшість людей воліє володіти та використовувати власний транспорт щодня. Тому, демографічний фактор у сукупності з економічним середовищем є не менш важливим за попередні. На підприємства автомобільної галузі найбільш позитивно впливає стабільність міграційної ситуації та одні з найнижчих показників переміщення кадрів, тому ресурси підприємств мають бути направлені на забезпечення такого становища (див. табл. В.3 Додатку В) [72; 73].

Науково-технічні фактори. Науково-технічна складова в автомобільній галузі є однією з найбільш важливих. Автомобільні виробники потребують постійного оновлення та модифікації виробничого обладнання, роботизованої техніки, а також новітніх технологій у своїх автомобілях. Такі зміни мають бути направлені на максимізацію ефективності виробничих процесів, мінімізацію виробничих затрат, утримання вартості ТЗ на оптимальному рівні. З таблиці В.4 Додатку В видно, що налагоджена логістична система з країнами Балтії є головним фактором, бо є основою матеріального забезпечення як виробничих потужностей, так і кінцевих споживачів, а також організації збутової діяльності [71; 74; 76].

Природні фактори. Автомобільне виробництво не пов'язано з прямим втручанням до навколишнього середовища (з моменту готовності комплектуючих), але побутове використання автомобілів несе значний вплив на атмосферу та здоров'я людей, а тому природні ресурси є надважливим фактором діяльності підприємств. З таблиці В.5 Додатку В видно, що ресурси підприємств мають бути направлені на мінімізацію негативного впливу автомобілів на навколишнє середовище, а також пошук та реалізацію технічних нововведень щодо використання палива, електроенергії, гібридних установок тощо.

Правові фактори. Правове середовище є платформою функціонування підприємства як суб'єкта господарювання. Важливими є такі елементи як національне законодавство, законодавство ЄС, міжнародні угоди Литви, регулювання фіскальної та податкової систем тощо [75].

Виходячи з аналізу факторів макромаркетингового середовища АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви (Додаток В), нами було обрано наступний розподіл вагових коефіцієнтів для груп факторів: політичні – 0,25; економічні – 0,25; демографічні – 0,15; науково-технічні – 0,15; природні – 0,1; правові – 0,1. Представлені результати розрахунків за загрозами та можливостями (таблиці В.7 та В.8 Додатку В) показують, що сума балів факторів загроз дорівнює 5,25. Виходячи з того, що всього нараховано 5 загроз, то цей результат можна вважати таким, що дійсно описує реальну ситуацію на ринку. Варто відзначити, що кількість факторів можливостей у три рази більша. Маємо ситуацію, що група можливостей має 14,1 сумарних балів, що майже в три рази перевищує групу загроз. Отримані результати можна вважати такими, що характеризують середовище досліджуваного ринку як сприятливе для діяльності нашого підприємства, а тому ми можемо підтвердити, що вихід АТ «УкрАВТО» на автомобільний ринок Литви є доцільним та може бути реалізований через формування економічно ефективної стратегії диверсифікації міжнародної діяльності, яка включає розширення збутової діяльності на нових іноземних ринках.

Отже, ми обрали АТ «УкрАВТО» як суб'єкта дослідження, яке диверсифікуватиме власну збутову діяльність та ЗЕД за рахунок розширення діяльності на нових географічних ринках. Таке рішення спирається на попит на автомобілі в Європі, регіональний розподіл виробничих потужностей, поточну політичну ситуацію. На основі порівняння низки загальноекономічних, соціальних і фінансових показників, глобальних індексів в рамках фільтрової моделі, найбільш сприятливим для нашого підприємства став ринок Литви. Аналіз бізнес-середовища на основі матриці PESTEL показав, що диверсифікація ЗЕД АТ «УкрАВТО» шляхом виходу на ринок Литви є доцільним кроком з потенційною вигодою для підприємства, автомобільної галузі та економіки України в цілому.

2.3. Міжнародні конкурентні позиції АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

Для оцінювання позицій підприємства на зовнішньому ринку, а також для виявлення конкурентних переваг нам слід провести аналіз основних конкурентів на автомобільному ринку Литви, а також виявити його потенційних споживачів. У відкритому доступі є дані наявних виробничих потужностей, обсягів споживання, торгівлі автомобілями у Литві, а також статистична інформація щодо діяльності дистриб'юторських та дилерських мереж на ринку нових автомобілів.

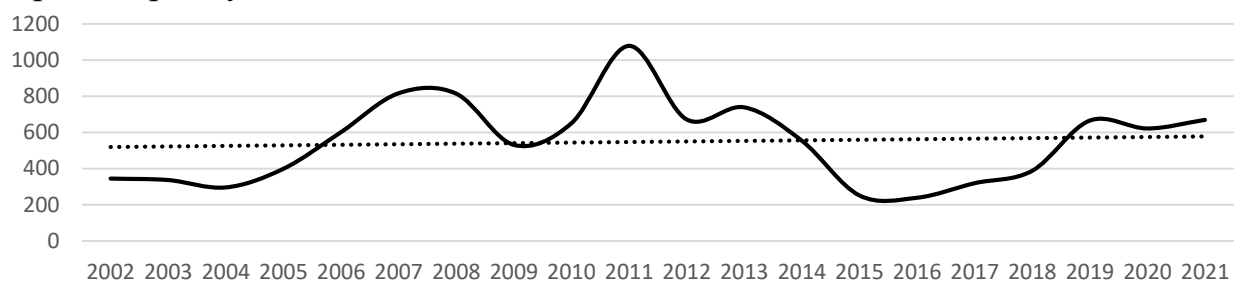


Рис. 2.9. Обсяги експорту легкових автомобілів з Литви з 2002 по 2021 роки, млн дол. США

Джерело: побудовано автором самостійно на основі [44].

Якщо аналізувати період останніх 20 років (рис. 2.9), то бачимо, що середній річний обсяг експорту автомобілів з Литви складав 548,4 млн доларів США. При цьому, найбільший експорт було зафіксовано у 2011 році в обсязі майже 1,1 млрд дол. США, а найменший у 2016 році – трохи більше 200 млн дол. США. Варто відзначити, що дані показники характеризують сукупний експорт автомобілів усіх брендів. Так, легкові автомобілі бренду KIA згідно даних європейської статистики, складає близько 9,3% від загального обсягу, тобто у Литві ці значення будуть на рівні близько 62 млн дол. США. Нагадаємо, що в Україні АТ «УкрАВТО» ресурсом одного автомобільного заводу виробляє легкових автомобілів на суму більше 80 млн дол. США на рік. За прогнозами експертів, після закінчення війни промислова та торгова кооперація між європейськими та українськими суб'єктами збільшуватиметься, а тому в перспективі до 2040 року ПрАТ «ЗАЗ» може наростити власне виробництво до рівня 2012 року [37]. У 2021 році імпорт легкових автомобілів склав 1,49 млрд дол. США, що перевищує в 2,2 рази обсяги експорту з країни. Логічним є те, що більша частина внутрішнього попиту забезпечується шляхом імпорту готових автомобілів. Таким чином, виходячи з даних тенденцій, сьогодні автомобільна галузь Литви відчуває гостру необхідність у якісних автомобілях тих моделей, які будуть дешевшими за європейські аналоги та матимуть вищі конкурентні переваги. Саме такі моделі Ріо та Ріо Х для ринку Східної Європи й виробляє АТ «УкрАВТО».

Зважаючи на невеликі розміри країни, кількість населення, обсяги виробництва та споживання, ніша KIA на автомобільному ринку представлена всього декількома підприємствами. Так, основними споживачами автомобілів KIA (на ринку B2B) у Литві є: “*KIA Auto*” - офіційний представник бренду та дистриб'ютор у країні, розташований у Вільнюсі; “*Ivuana*” та “*Autosabina Motors*” – представництва бренду KIA у місті Каунас; “*AutoRC*” – представництво бренду KIA у місті Шяуляй; “*Klaipedos Autocentras*” – представництво бренду KIA у місті Клайпеда; “*JMA Panevezys*” – представництво бренду KIA у місті Паневежис [67]. Таким чином, ми бачимо,

що основні споживачі автомобілів KIA в Литві є привабливими в якості потенційних партнерів АТ «УкрАВТО». Як ми вже зазначали, дані представництва не мають можливості ввезення та реалізації моделей Ріо та Ріо Х. Використовуючи наявні партнерські зв'язки між логістичною компанією «АСКА» (частина АТ «УкрАВТО») та представництвом KIA в Естонії можна налагодити постійні поставки даних моделей KIA до Литви за привабливою ціною.

Конкурентне середовище на автомобільному ринку Литви за своєю щільністю є слабкішим за український ринок. Якщо в Україні функціонують декілька автомобільних заводів з частковим (Єврокар) та повним (ЗАЗ) циклом виробництва легкових авто, то в Литві виробничих потужностей немає, а всі поставки ТЗ здійснюються з іноземних заводів. За умови того, що планується поставка обмеженого модельного ряду, то серед основних автомобільних виробників для Литви важко знайти таких конкурентів, які б могли створити щільні умови, що змусило б нас змінювати розроблені ринкові стратегії або переходити до реалізації нових. На ринку легкових автомобілів KIA у Литві ми можемо виділити всього три основні конкуренти АТ «УкрАВТО»: “*KIA Motors Slovakia*” – завод бренду KIA у м. Жиліна, Словаччина, який почав свою діяльність у 2006 році з виробничою потужністю 1 млн автомобілів на рік. Даний завод є єдиним виробником автомобілів KIA в Європі, у тому числі й найбільший постачальник марки для ринків України та Литви [80]; «*АВТОТОР*» - російське автомобільне підприємство, яке починаючи з 1996 року співпрацює з KIA по виробництву автомобілів для локального та сусідніх ринків [78]; “*Hyundai Motor Manufacturing Czech*” – чеський автомобільний завод материнської корпорації, який є основним європейським постачальником комплектуючих концерну для інших заводів, і може на власних виробничих потужностях налагодити випуск моделей KIA [79]. З автомобілів KIA, реалізованих у Литві, більше 90% виробляються на словацьких потужностях, тобто завод у Жилині представляє собою основного конкурента для АТ «УкрАВТО». Таким чином, ми можемо узагальнити

результати порівняння основних споживачів та конкурентів на ринку Литви за допомогою моделі п'яти конкурентних сил Портера (рис. 2.10).

Нові конкуренти: Сьогодні на ринку Литви функціонують виключно іноземні автовиробники, які мають свої потужності в сусідніх країнах.		
Споживачі: співпраця з представництвами бренду. Майже повна відсутність державного замовлення. Прагнення до отримання продукції за вищою якістю та нижчою ціною.	Галузеві конкуренти: Три великих іноземних автомобільних заводи. Жодного підприємства державної форми власності; всі з іноземним капіталом.	Постачальники: процеси організовані через власну логістичну мережу. При цьому, кожний завод має власну вибудовану систему з постачання.
Товари-субститути: Прямими товарами конкурентами є автомобілі інших брендів, але KIA у Східноєвропейському регіоні впевнено входить до трійки лідерів.		

Рис. 2.10. Модель п'яти сил Портера на автомобільному ринку Литви

Джерело: узагальнено автором за [67; 77 – 80].

Як стає зрозумілим з рисунку 2.10, конкурентне середовище на автомобільному ринку Литви є сприятливим для функціонування на ньому таких потужних та добре організованих підприємств як АТ «УкрАВТО». Його характеристики дають можливість побудувати чітко направлену диверсифікаційну стратегію, яка зважатиме на ті аспекти ринку, які дозволять розширити власну збутову діяльність, ефективно використати наявні конкурентні переваги. Для виявлення таких аспектів ринку нам слід провести аналіз сильних та слабких сторін АТ «УкрАВТО» у порівнянні з основними потенційними конкурентами з виробництва автомобілів KIA у Литві. Для цього використаємо карту конкурентних груп та порівняння за групами показників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Карта конкурентних груп АТ «УкрАВТО» на ринку автомобілів KIA у Литві

№	Показник	АТ «УкрАВТО» (Україна)	KIA Motors Slovakia (Словаччина)	НММС (Чехія)	АВТОТОР (росія)	3/ М
	Виробничі потужності	-2...+2	-2...+2	-2...+2	-2...+2	+/ -
1	Кількість підприємств	-1	0	+1	+2	-
2	Обсяги виробництва	-2	+1	+1	0	-
3	Географічне розташування	+1	0	0	-2	+

Продовження таблиці 2.8

№	Показник	АТ «УкрАВТО» (Україна)	KIA Motors Slovakia (Словаччина)	НММС (Чехія)	АВТОТОР (росія)	3/ М
4	Тип підприємства	+2	+2	-1	+1	+/ -
Товар						
1	Легкові автомобілі	+2	+2	+2	+2	+/ -
2	Комерційні автомобілі	+2	-2	0	+1	+
3	Автобуси	+2	-2	-2	0	+
Кадри						
1	Кількість працівників	-1	+2	+1	+1	-
2	Кадрова політика	+1	+1	+1	-2	+/ -
Маркетинг						
1	Цінова стратегія	+2	-1	-2	+1	+
2	Конкурентна стратегія	+1	-1	0	-1	+
3	Продуктова стратегія	+2	-2	0	+2	+
Ціна						
1	Цінова еластичність	+1	0	0	+1	+
2	Собівартість виробництва	+2	0	-1	+1	+
Канали розподілу						
1	Прямі канали	+2	+2	0	-2	+
2	Непрямі канали	0	0	+1	+1	-
Сума		+16	+2	+1	+6	

Джерело: побудовано автором за [78 – 80].

З таблиці 2.8 видно, що за підсумками порівняння сильних та слабких сторін конкурентів та АТ «УкрАВТО» виходить, що українське підприємство може функціонувати на даному ринку достатньо ефективно. Найбільш наближений підприємством є «АВТОТОР», яке представляє собою повноцінну промислову групу з диференційованою продуктовою стратегією. Дане підприємство не сконцентроване на виробництві виключно автомобілів KIA, тому з позиції даного ринку воно програє АТ «УкрАВТО». Якщо казати про ті позиції, які АТ «УкрАВТО» програє потенційним конкурентам, то це: 1) кількість підприємств – виробництво здійснюється на одному заводі ЗАЗ. Інші підприємства мають декілька виробничих потужностей, а також додаткові заводи з виробництва комплектуючих; 2) обсяги виробництва – на відміну від конкурентів, ЗАЗ наразі знаходиться у фазі відновлення після кризового періоду, тому виробництво знаходиться на низькому рівні, але щороку зростає; 3) кількість працівників – у відповідності до обсягів

діяльності український завод має менше персоналу; 4) непрямі канали на сьогодні не використовуються АТ «УкрАВТО», але у форматі реалізації диверсифікаційної стратегії можливо співробітництво з українськими представництвами в Європі для здійснення збутової діяльності [78 – 80].

Визначивши основний вектор діяльності АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви, розглянувши особливості існуючої конкуренції на даному ринку, резюмуємо проведений аналіз побудувавши матрицю сильних і слабких сторін АТ «УкрАВТО» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця сильних та слабких сторін АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

Opportunities (O)	Strengths (S)
1. Відсутність потенційних моделей на ринку (6 балів) 2. Географічне розташування на перетині транс'європейських залізничних магістралей, а також уже налагоджений логістичний ланцюг (6 балів) 3. Підвищення життєвого рівня населення країни, покращення умов життєзабезпечення (7 балів) 4. Достатня забезпеченість трудовими ресурсами (зокрема працівниками робітничих та інженерних професій) (5 балів) 5. Низький рівень злочинності, суспільна стабільність (2 бали) 6. Значна частка компаній приватної форми власності (5 балів) 7. Сприяння українських органів влади до розвитку експортної діяльності української промисловості (4 бали) 8. Закупівля сучасної техніки іноземного виробництва (4 бали)	1. Лідер автомобільної галузі в Україні за обсягами виробництва, темпами розвитку та інфраструктурою (6 балів) 2. Розвинені виробничі потужності, які дозволяють повною мірою забезпечити наявний та потенційний попит (6 балів) 3. Поступове оновлення технічного фонду та обладнання для максимізації якості продукції (8 балів) 4. Ефективний виробничий процес, відносно низька собівартість (6 балів) 5. Найбільш розвинена транспортна мережа серед усіх підприємств галузі (5 балів) 6. Одна з найбільших логістичних компаній у галузі (4 бали)
Threats (T)	Weaknesses (W)
1. Існує один серйозний конкурент (3 бали) 2. Різноміжний склад основних конкурентів (3 бали) 3. Через політичну та економічну кризи існує можливість погіршення іміджу продукції, привабливості країни як партнера тощо (4 бали) 4. Зростання конкуренції з боку постачальників вторинного ринку (4 бали)	1. Відсутність належного міжнародного досвіду виробничої та збутової діяльності (5 балів) 2. Відсутність зовнішніх інвестицій (6 балів)

Продовження таблиці 2.9

Threats (T)	Weaknesses (W)
5. Скорочення кількості працівників в галузі, масове закриття підприємств (5 балів)	3. Відсутність усталених споживчих переваг і уявлень відносно продукції АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви (5 балів)
6. Погіршення стану інфраструктури та технічного забезпечення (4 бали)	4. Слабкий інтерес інвесторів до промислових підприємств країни (4 бали)

Джерело: побудовано автором за [81].

За результатами бальних оцінок (табл. 2.9) ми можемо згрупувати розставлені бали для визначення базових конкурентних позицій АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви. Таким чином, S = 35 балів за 5 позиціями; W = 20 балів за 4 позиціями; O = 39 балів за 8 позиціями; T = 23 бали за 6 позиціями. На основі отриманих балів для визначення базових конкурентних позицій сформуємо зведену матрицю SWOT з урахуванням бальних оцінок (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Зведена матриця SWOT з урахуванням бальних оцінок

	Сильні сторони – 35 балів	Слабкі сторони – 20 балів
Можливості – 39 балів	SO – 74 бали	WO – 59 балів
Загрози – 23 бали	TO – 58 балів	WT – 43 бали

Джерело: узагальнено автором.

З наведеної вище матриці маємо, що АТ «УкрАВТО» має найвищі значення в секторі SO. S-O відповідає зростаючим стратегіям, або таким, що включають заходи і програми з використання сильних сторін продукції для реалізації кожної потенційної можливості. Кажучи про моделі KIA Ріо та Ріо Х, які виробляються на потужностях ЗАЗ, встановлено, що визначальним критерієм конкурентної переваги є співвідношення «ціна-якість», а також налагоджені логістичні процедури між країнами.

Отже, АТ «УкрАВТО» потенційно може зайняти вигідне положення на автомобільному ринку Литви. У порівнянні з конкурентами, українське підприємство має більші конкурентні переваги, тому на даному ринку є всього одне підприємство, що може здійснювати значну конкуренцію. За результатами аналізу сильних і слабких сторін АТ «УкрАВТО» було

визначено, що переважають фактори реалізації потенційних можливостей з боку сильних сторін. Це дає можливість побудувати стратегію диверсифікації міжнародної діяльності через розширення експорту окремих моделей КІА, базуючись на ефективному співвідношенні «ціна-якість».

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

1. В автомобільній галузі України існують системні недоліки, які несуть значний вплив на зовнішньоекономічний аспект функціонування економіки. Темпи модернізації та технічного переоснащення автомобільних виробництв є низькими, в результаті чого знижуються якість та обсяги виробництва, ускладняється вирішення завдань із виведення результатів на докризовий рівень. Продовжують зростати кредиторська заборгованість і рівень збитковості автомобільних підприємств. Обсяги внутрішнього фінансування часто є недостатніми для позитивних зрушень, а тому є гостра необхідність у залученні додаткових внутрішніх та зовнішніх інвестицій. В умовах воєнного стану відсутні дієві механізми та стимули для підвищення ефективності роботи підприємств галузі.

2. Ми обрали АТ «УкрАВТО» як суб'єкта дослідження, яке диверсифікуватиме власну збутову діяльність та ЗЕД за рахунок розширення діяльності на нових географічних ринках. Таке рішення спирається на попит на автомобілі в Європі, регіональний розподіл виробничих потужностей, поточну політичну ситуацію. На основі порівняння низки загальноекономічних, соціальних і фінансових показників, глобальних індексів в рамках фільтрової моделі, найбільш сприятливим для нашого підприємства став ринок Литви. Аналіз бізнес-середовища на основі матриці PESTEL показав, що диверсифікація ЗЕД АТ «УкрАВТО» шляхом виходу на ринок Литви є доцільним кроком з потенційною вигодою для підприємства, автомобільної галузі та економіки України в цілому.

3. АТ «УкрАВТО» потенційно може зайняти вигідне положення на

автомобільному ринку Литви. У порівнянні з конкурентами, українське підприємство має більші конкурентні переваги, тому на даному ринку є всього одне підприємство, що може здійснювати значну конкуренцію. За результатами аналізу сильних і слабких сторін АТ «УкрАВТО» було визначено, що переважають фактори реалізації потенційних можливостей з боку сильних сторін. Це дає можливість побудувати стратегію диверсифікації міжнародної діяльності через розширення експорту окремих моделей KIA, базуючись на ефективному співвідношенні «ціна-якість».

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРАВТО»

3.1. Оцінювання потенціалу міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО»

Реалізація стратегії диверсифікації міжнародної діяльності через розширення збутової діяльності на нових географічних ринках потребує попередньої оцінки потенціалу міжнародної діяльності. Мета такої оцінки – визначення потенційних можливостей суб'єкта господарювання ефективно поставляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію на новому ринку. При здійсненні зовнішньоекономічних операцій потенціал міжнародної діяльності відіграє важливу роль в оцінюванні конкурентоспроможності та ефективності, що в поточній складній економічній ситуації є особливо важливим для АТ «УкрАВТО», автомобільної галузі та української економіки в цілому. Таким чином, оцінювання потенціалу міжнародної діяльності необхідне для розроблення ефективної стратегії диверсифікації ЗЕД та розширення зовнішньоекономічного партнерства [82]. Таким чином, *потенціал міжнародної діяльності підприємства* – це сукупність потенційних можливостей підприємства здійснювати зовнішньоекономічні операції з наявними та новими конкурентоспроможними товарами, послугами, ресурсами [83]. У понятті потенціалу міжнародної діяльності підприємства можна виділити ключові фактори, що впливають на його реалізацію (рис. 3.1).

З рисунку 3.1 видно, що потенціал міжнародної діяльності підприємства складається з двох частин: внутрішнього та зовнішнього. Оцінку зовнішнього потенціалу АТ «УкрАВТО» ми здійснили під час дослідження міжнародного маркетингового середовища компанії на автомобільному ринку Литви. У рамках даного параграфу ми проаналізуємо внутрішній потенціал міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО».

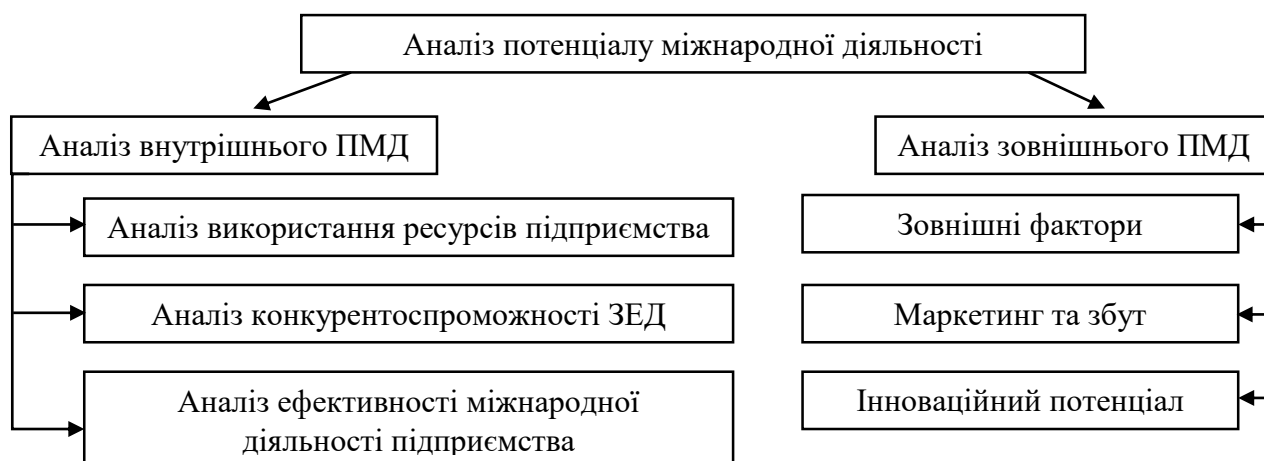


Рис. 3.1. Етапи аналізу потенціалу міжнародної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором за [82].

На основі отриманої оцінки ми зробимо певні висновки щодо можливостей, а головне доцільності диверсифікації міжнародної діяльності нашого підприємства шляхом виходу на новий ринок. Як видно на рисунку 3.1, аналіз внутрішнього потенціалу міжнародної діяльності включає три етапи: оцінка ефективності використання ресурсів; оцінка конкурентоспроможності продукції, направленої на новий ринок; оцінка ефективності міжнародної діяльності [82]. Проведемо детальний аналіз внутрішнього потенціалу міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО».

I. Оцінка ефективності використання ресурсів. Даний етап аналізу відбувається на основі наведеного алгоритму (рис. 3.2).

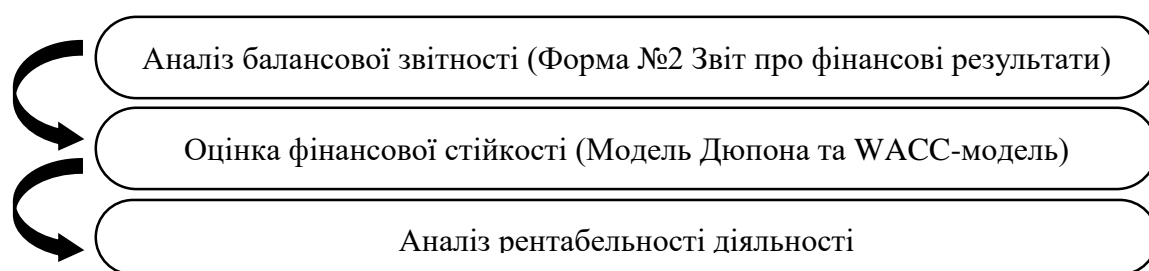


Рис. 3.2. Алгоритм оцінювання економічної ефективності діяльності суб'єкта та його фінансового стану

Джерело: побудовано автором за [84].

Аналіз балансової звітності представляє собою оцінку фінансових результатів діяльності підприємства за звітний період. Оцінка фінансової стійкості суб'єкта визначає показники, які відображають фінансові

можливості до стабільного функціонування на ринках діяльності. Аналіз рентабельності включає оцінку показників прибутковості діяльності суб'єкта на внутрішньому ринку [84]. Отже, проаналізуємо Звіт про фінансові результати АТ «УкрАВТО» за 2021 рік (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Статті фінансових результатів АТ «УкрАВТО» за 2021 рік

Стаття	Значення
Чистий дохід від реалізації продукції	21 658 140 000 грн
Собівартість реалізованої продукції	(18 708 564 000) грн
Валовий прибуток	3 154 712 000 грн
Витрати на збут	(727 343 000) грн
Прибуток від операційної діяльності	1 603 920 000 грн
Прибуток до оподаткування	1 573 693 000 грн
Податок на прибуток	(231 890 000) грн
Чистий прибуток	1 341 803 000 грн
Переоцінка	(75 999 000) грн
Амортизація	137 508 000 грн
Чистий прибуток акціонерам	1 022 090 000 грн
Дивіденди, виплачені акціонерам	(17 613 000) грн
Кількість простих акцій	9 438 851
Чистий прибуток на одну просту акцію	108,28 грн
Дивіденди на одну просту акцію	1,87 грн

Джерело: складено автором за [85].

З таблиці 3.1 видно, що в результаті операційної діяльності АТ «УкрАВТО» у 2021 мало валовий прибуток. Враховуючи поточні операційні витрати, оплату праці, здійснення додаткових видів господарської діяльності, за результатами 2021 року АТ «УкрАВТО» має чистий прибуток 1,34 млрд грн. Розподіляючи прибуток між акціонерами та непрямими власниками, маємо наступний результат: чистий прибуток на 1 акцію – 108,28 грн; дивіденди на 1 акцію – 1,87 грн. Велика частина дохідних коштів направляється на здійснення майбутніх закупівель, погашення заборгованостей, обслуговування основних засобів тощо. Фінансові результати, наведені в таблиці 3.1, будуть використані нами на наступних етапах оцінки потенціалу міжнародної діяльності підприємства.

На другому та третьому етапі оцінки ефективності діяльності суб'єкта обрахуємо показники фінансової стійкості та рентабельності діяльності підприємства (рис. 3.3).

Модель Дюпона	• визначення рентабельності підприємства через коефіцієнт рентабельності підприємства (ROE)
WACC-модель	• визначення середніх витрат на залучення капіталу, необхідність інвестування, дисконтування доходів тощо
КРП	• коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE), коефіцієнт рентабельності продажів (ROS), дохід до вирахування відсотків та податків (ЕВІТ), дохід до вирахування відсотків, дивідендів, податків та амортизації (ЕВІТДА), рентабельність активів (ROA), рентабельність інвестованого капіталу (ROIC)

Рис. 3.3. Концепції оцінювання фінансової стійкості підприємства

Джерело: побудовано автором за [84; 86].

1) За розрахунками (Додаток Г) структурні показники моделі Дюпона для АТ «УкрАВТО» дорівнюють (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

КОА (Коефіцієнт оборотності активів)	1,216
LR (Коефіцієнт капіталізації)	1,386
ROS (Коефіцієнт рентабельності продажів)	0,062
ROA (Коефіцієнт рентабельності активів)	0,075
ROE (Коефіцієнт рентабельності власного капіталу)	10,4%

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

З таблиці 3.2 бачимо, що коефіцієнт рентабельності власного капіталу, що характеризує прибутковість діяльності підприємства в цілому, дорівнює 10,4%. Така норма прибутку відображає дохідність 10,4% на вкладений власний капітал. Дане значення є нижчим за норму (зазвичай на рівні 15%), а тому підприємство вимушене залучати великий обсяг додаткового капіталу для забезпечення прибуткового функціонування.

2) За розрахунками (Додаток Д) структурні показники моделі WACC дорівнюють (табл. 3.3):

Таблиця 3.3

D (Запозичений капітал)	5 227 797 000 грн
E (Власний капітал)	12 583 027 000 грн
Kd (Ринкова ставка по запозиченому капіталу)	15%
Ke (Ставка прибутковості по власному капіталу ROE)	10,4%
t (Ставка податку на прибуток)	18%
WACC	10,9%

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

З таблиці 3.3 бачимо, що коефіцієнт вартості залученого капіталу

становить 10,9%. Це означає, що на одиницю залученого капіталу приходить 0,11 одиниці витрат власного капіталу. Чим нижчий даний показник, тим дешевшим є позичковий капітал для підприємства, тому менші обсяги та проценти за погашенням позик. Значення показника для Корпорації можна оцінити як дуже добре, що відображається на низьких обсягах заборгованості та залученням позик.

3) З розрахунків зазначених показників (Додаток Е) маємо наступні результати (табл. 3.4):

Таблиця 3.4

ROE (Коефіцієнт рентабельності власного капіталу)	10,4%
ROS (Коефіцієнт рентабельності продажів)	6,2%
ЕВІТ	1 559 049 000 грн
ЕВІТДА	1 620 558 000 грн
ROA (Коефіцієнт рентабельності активів)	7,5%
NOPLAT (Операційний прибуток за вирахуванням податку на прибуток)	1 315 214 000 грн
ROIC (Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу)	9,5%

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

Аналізуючи результати з таблиці 3.4, можна зробити висновок про позитивне фінансове становище АТ «УкрАВТО». Дані показники відображають рівень ефективності використання Корпорацією виручки від продажів, від використання власного, позичкового та інвестованого капіталу, власних активів тощо. За нашими розрахунками коефіцієнти мають позитивне значення, а це означає генерацію прибутку: 1 грн власного капіталу генерує 1,1 грн доходу; 1 грн з продажів – 1,06 грн доходу; 1 грн використаних активів – 1,08 грн доходу; 1 грн інвестованого капіталу – 1,1 грн доходу. Зважаючи на реальне становище на підприємстві, на відсутність заборгованості з оплати праці, чітке виконання планів продажів та замовлень на виробництво. Також, значний вплив на позитивний фінансовий результат має поточна ЗЕД з торгівлі автомобілями, запчастинами та логістичних послуг, а також цільове фінансування з боку акціонерів. Враховуючи отриманий позитивний результат, а також поточну потенційно небезпечну для функціонування бізнесу економічну ситуацію в Україні, проведемо додаткову перевірку

Корпорації на ймовірність банкрутства за моделлю Альтмана.

Для цього використаємо модель Альтмана-Сабато, яка перевіряє суб'єкт на предмет ймовірного відношення до класу банкрутів, фінансово-нестабільних чи фінансово-стабільних підприємств. Модель представлена наступною системою рівнянь:

$$Y = 4,28 + 0,18X_1 - 0,01X_2 + 0,08X_3 + 0,02X_4 + 0,19X_5 \quad (3.1)$$

$$P = \frac{1}{1+e^{-Y}}, \quad (3.2)$$

де, $X_1 = \text{ЕВІТДА/Активи}$; $X_2 = \text{Короткострокові зобов'язання/Власний капітал}$; $X_3 = \text{Чистий прибуток/Активи}$; $X_4 = \text{Грошові кошти/Активи}$; $X_5 = \text{ЕВІТДА/Відсотки сплачені}$; e – основа натурального логарифму (число Ейлера $e = 2,71828$) [88].

З розрахунків (Додаток Ж) ми визначили, що коефіцієнт Альтмана-Сабато дорівнює 0,99(9). Якщо даний коефіцієнт наближений до 1, то підприємство визнано абсолютно фінансово-стабільним. Отже, можемо дійти висновку, що активи, власний, запозичений та інвестований капітал, а також виручка від продажів використовуються ефективно, і наявні матеріальні ресурси забезпечують повноцінну діяльність підприємства.

II. Аналіз конкурентоспроможності продукції. Як вже зазначалось у попередніх параграфах, АТ «УкрАВТО» на сьогодні є єдиним підприємством автомобільної галузі, що здійснює виробництво легкових автомобілів повного циклу з їх подальшим експортом. Зважаючи на те, що автомобіль KIA Rio X виробляється за аналогічними технологіями на всіх виробничих потужностях, порівняємо його кінцеву вартість у середній комплектації, яка складає основну частку продажів (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

	АТ «УкрАВТО»	Kia Motors Slovakia	Hyundai Motor Manufacturing Company	АВТОТОР
Приблизна вартість, дол. США	17723,2	19125,7	18471	17727,2

Джерело: складено автором за [78 – 80; 89].

З таблиці 3.5 видно, автомобілі KIA Rio X українського виробництва

мають найнижчу вартість, а також майже аналогічну вартість до «АВТОТОР». Але останнє підприємство, через вплив комплексу економічних санкцій, не матиме фізичної та фінансової можливості виробляти та поставляти свої автомобілі за кордон, а на вартість останніх значно вплине дефіцит запасних частин та нестабільність національної валюти. Тому, порівнюючи автомобілі Корпорації зі словацькими та чеськими аналогами, можемо дійти висновку, що при виході АТ «УкрАВТО» на автомобільний ринок Литви, автомобілі українського виробництва матимуть значні конкурентні переваги, що дозволить підприємству впевнено закріпитись на новому ринку.

III. Аналіз ефективності міжнародної діяльності підприємства. Як ми вже зазначали вище, міжнародна діяльність промислового підприємства є комплексом зовнішньоекономічних операцій з торгівлі товарами і послугами, здійснення фінансових та інвестиційних операцій, співробітництва з кредитними інституціями. Розробляючи стратегію диверсифікації міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО», ми обрали напрям експорту автомобілів, які виробляються на ПрАТ «ЗАЗ». Тому, оцінка ефективності міжнародної діяльності суб'єкта в контексті даного дослідження проводитиметься через аналіз ефективності експортних операцій Корпорації. Цей етап включатиме визначення низки показників, аналогічних до розглянутих у підпункті I, але сконцентрованих навколо реалізації експортних операцій. Дані показники були описані нами у параграфі 1.3.

З розрахунків (Додаток 3) маємо наступні результати (табл. 3.6):

Таблиця 3.6

Ех (Прибуток від експортних операцій)	565 005 256 грн
Ех' (Частка доходів від експортних операцій)	2,61%
СЕх' (Частка собівартості експортної продукції)	1,65%
ROЕх (Коефіцієнт рентабельності експортних операцій)	183,5%
ROАЕх (Коефіцієнт рентабельності активів з виробництва експортної продукції)	7,69%

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

У таблиці 3.6 зазначені показники ефективності експортних операцій АТ «УкрАВТО». Бачимо, що експорт складає мінімальну часту у виробничій та

збутовій діяльності Корпорації. Але при цьому ті експортні операції, які реалізуються, мають високий рівень рентабельності. Кожна одиниця експортної продукції приносить 1,84 одиниці прибутку. Також, коефіцієнт рентабельності активів з виробництва експортної продукції трохи вищий за рентабельність активів в цілому – 7,69% проти 7,5% відповідно. Виробнича програма, направлена на виробництво експортної продукції складає всього 2,34%, яка повністю виконується, зважаючи на долю експортної діяльності 2,61%.

Таким чином, проаналізувавши головний аспект внутрішнього потенціалу міжнародної діяльності – експортний напрям – ми можемо оцінити внутрішній потенціал міжнародної діяльності Корпорації за допомогою агрегованого показника за формулою 3.3:

$$\text{ЕПв} = \text{КвпЕХ} * \text{ROAEХ} * \text{ROЕХ} \quad (3.3)$$

З розрахунків (Додаток II) визначили, що ПМДв дорівнює 3,302. Зважаючи на те, що показник більше 1, можемо стверджувати, що такий результат забезпечується рентабельністю експортних операцій.

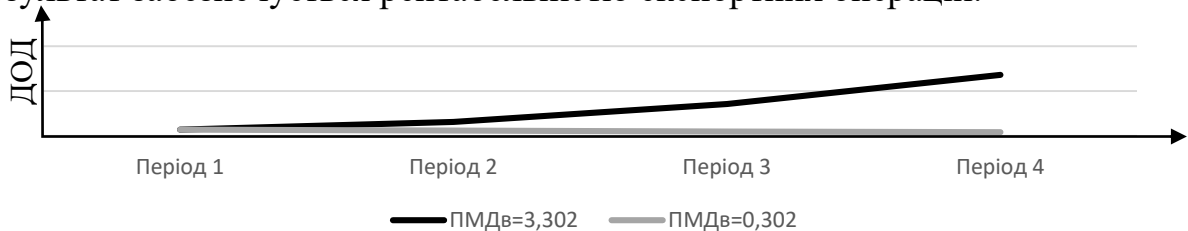


Рис. 3.4. Вплив величини показника потенціалу міжнародної діяльності на дохід від операційної діяльності підприємства

Джерело: побудовано автором за власними розрахунками.

На рисунку 3.4 представлений графік, що відображає експоненціальний вплив величини агрегованого показника потенціалу міжнародної діяльності на дохід від операційної діяльності. Підприємство з потенціалом 3,302 показує стрімку позитивну тенденцію зростання доходів від операційної діяльності, при чому тенденція зростає з кожним наступним періодом. Для порівняння наведено значення потенціалу 0,302, яке не є достатнім для забезпечення ефективної міжнародної діяльності. Таким чином, ми можемо підсумувати, що

АТ «УкрАВТО» має високий потенціал до диверсифікації міжнародної діяльності, зокрема шляхом розширення збутової діяльності на новому для себе автомобільному ринку Литви. Розробка диверсифікаційної стратегії та її ефективна реалізація сприятимуть значному збільшенню потоків українських автомобілів за кордон, що матиме позитивне відображення на прибутковості збутової діяльності та прибутках підприємства в цілому.

Отже, за результатами аналізу внутрішнього середовища АТ «УкрАВТО» можна дійти висновку про високу ефективність використання ресурсів, активів та капіталів, що є основою високої фінансової стійкості Корпорації. З аналізу потенціалу міжнародної діяльності ми визначили, що наше підприємство має високий потенціал до диверсифікації системи ЗЕД, здатне реалізувати вихід на новий географічний ринок, а також спроможне ефективно функціонувати на автомобільному ринку Литви.

3.2. Розроблення стратегії диверсифікації міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО»

У результаті проведеного аналізу конкурентного середовища та розширеної матриці SWOT ми визначили, що для найбільш ефективної реалізації диверсифікаційної стратегії на новому зовнішньому ринку АТ «УкрАВТО» слід використовувати стратегії зростання. Відповідно, диверсифікація міжнародної діяльності Корпорації базуватиметься на ефективній реалізації своїх сильних сторін і можливостей на новому ринку. Для цього, нам слід визначитись зі стратегією конкурентної поведінки, заснована на визначених конкурентних перевагах Корпорації та автомобілів українського виробництва. Для визначення конкурентної стратегії скористаємося матрицею Портера (табл. 3.7).

Для АТ «УкрАВТО» на початкових етапах розширення ЗЕД при виході на ринок Литви рекомендується стратегія фокусування на витратах.

Таблиця 3.7

Матриця стратегій конкурентної поведінки за Портером

		Конкурентна перевага	
		Низькі витрати	Диференціація
Сфера конкуренції	Розширене охоплення	Лідерство у витратах	Диференціація
	Вузька концентрація	Фокусування	
		На витратах	На диференціації

Джерело: складено автором на основі [91].

Базуючись на функціонуючій логістичній системі, дешевому виробничому процесі на українських потужностях, а також концентруючись виключно на двох моделях, нашої рекомендацією є сфокусуватись на низьких витратах. При цьому, первинна стратегія передбачає налагодження поставок моделей Ріо та Ріо Х для дилерської мережі бренду в Литві через дистриб'ютора-імпортера. Тому, конкуренцію можна охарактеризувати як вузько направлену, що передбачає вибір стратегії фокусування на витратах.

Окрім цього, вважаємо за доцільне використати й матричні моделі для більш чіткого розуміння потенційного положення Корпорації на новому ринку, а також розробити необхідний комплекс оперативних, тактичних та стратегічних кроків диверсифікації. Такий план дій буде використаний суб'єктом для виходу та утримання на новому ринку, а також подальше посилення власних ринкових позицій на основі високого потенціалу ЗЕД. Для цього використаємо матрицю Ансоффа (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Матриця стратегій ринкової поведінки за Ансоффом

Тип ринку	Тип товару	
	Освоєний	Новий
Освоєний	Стратегія глибокого проникнення на ринок	Стратегія розроблення нового товару
Новий	Стратегія розширення ринку	Стратегія «нововведень»

Джерело: складено автором на основі [91].

Очевидно, що АТ «УкрАВТО» для диверсифікації міжнародної діяльності використовуватиме освоєний товар з налагодженим виробництвом на власних потужностях, а також виводитиме його на новий географічний

ринок. Слід зауважити, що даний товар на ринку Литви не був представлений раніше, в контексті визначених моделей бренду KIA. Тому, відповідно до таблиці 3.8 Корпорації необхідно реалізовувати стратегії товарної експансії, що передбачатиме збільшення обсягів поставок автомобілів до країни за рахунок удосконалення існуючих моделей: індивідуальні комплектації, технічні модифікації, технологічна наповненість тощо. Таким чином, важливими інструментами реалізації таких стратегій є товарна політика підприємства та сегментація ринку. Виходячи з того, що об'єктом розроблюваної стратегії є моделі легкових автомобілів некомерційного призначення, то їх потенційними операторами на ринку Литви є як фізичні, так і юридичні особи. Тому, сегментація ринку проводитиметься як для ринку B2C (модель Хейлі-Діксона), так і для ринку B2B (модель Шапіро-Бономо) [92; 93]. Здійснимо сегментацію автомобільного ринку Литви для визначення конкретного сегменту орієнтації (рис. 3.5).

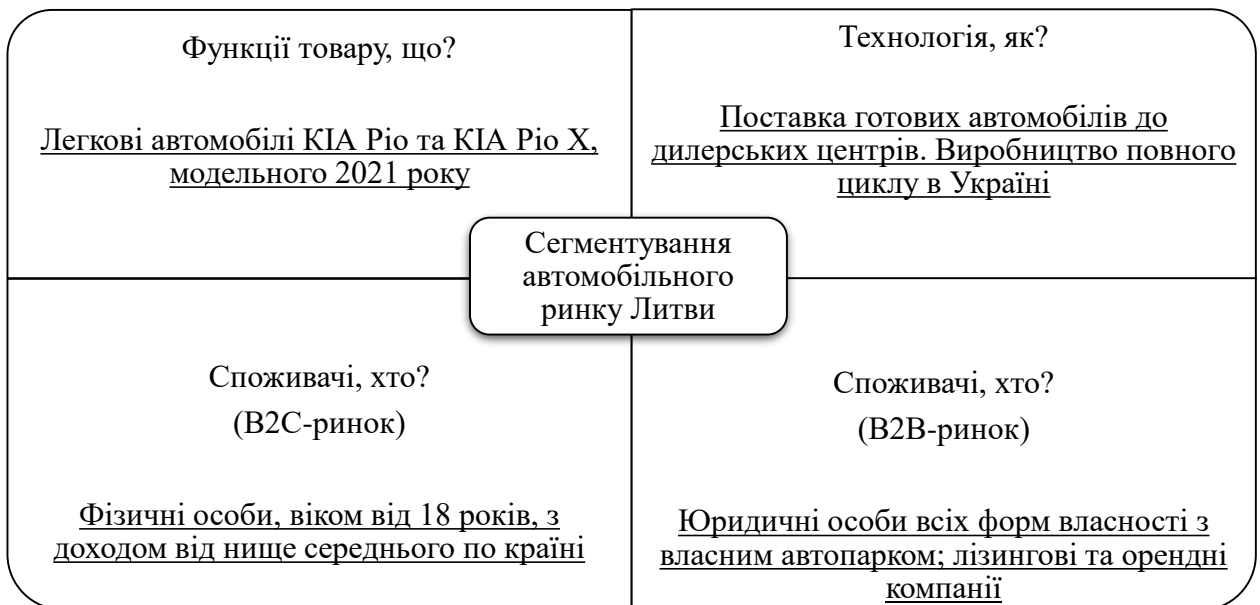


Рис. 3.5. Макросегментування автомобільного ринку Литви

Джерело: узагальнено автором.

Визначивши базовий ринок концентрації, деталізуємо його складові за процедурою мікросегментування для визначення особливостей комплексу маркетингу (Додаток К). Виходячи з проведеної сегментації споживчого ринку (табл. К.1 Додатку К), маємо наступний сегмент споживачів на ринку

B2C: чоловік або жінка (часто сімейна пара), віком від 20 до 65 років, із середнім місячним доходом від 650 євро, є найманим працівником, які проживають у населеному пункті з розбудованою дорожньою інфраструктурою, і прагнуть купити комфортний, високий, просторий, надійний, економний автомобіль для використання у побутових цілях та для подорожей. Виходячи з проведеної сегментації промислового ринку (табл. К.2 Додатку К), споживачами АТ «УкрАВТО» є юридичні особи всіх форм власності та галузей, які діють на ринку Литви, мають власний автопарк, орієнтуються на критерії логістичних та операційних витрат, кінцевої ціни автомобілів, якості виробництва та на довгострокове партнерство. Фактично, АТ «УкрАВТО» готове до надійного партнерства з офіційним представництвом бренду KIA в Литві, лізинговими та орендними компаніями. Відповідно, за результатами проведеної сегментації, оптимальною є стратегія товарної спеціалізації, тобто концентрація на операціях з визначеними моделями та орієнтація на тих споживачів, які потенційно можуть використовувати даний вид товару.

Концентрація зусиль на обраному сегменті буде ефективною лише при правильному сприйнятті товару цільовими споживачами, що забезпечується проведенням процесу позиціонування. Для його здійснення побудуємо карти сприйняття АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви. Для цього сформуємо критерії споживчих переваг автомобілів KIA Rio та Rio X (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Значення критеріїв споживчих переваг АТ «УкрАВТО» за конкурентами на автомобільному ринку Литви

Суб'єкт	Ціна, €	Продуктивність технологій на виробництві	Якість продукції	Логістика	Інтегральний показник
АТ «УкрАВТО»	17723,2	4,0	4,5	4,75	4,42
Kia Motors Slovakia	19145,7	4,5	4,75	4,2	4,63
НММС	18471,0	4,4	4	3,8	4,2

Продовження таблиці 3.9

АВТОТОР	17727,2	4,3	3,5	3,5	3,9
---------	---------	-----	-----	-----	-----

Джерело: складено автором на основі [94].

Використовуючи дані, наведені в таблиці 3.9, побудуємо карти сприйняття автомобілів KIA Ріо та Ріо Х. На рисунку 3.6 представлена карта сприйняття за критерієм «продуктивність технологій-ціна». Значення критерію ціни відображено на осі Х, змінний критерій продуктивності технологій – на осі Y. Допоміжний показник (розмір кулі) відображає виробничі потужності заводів.

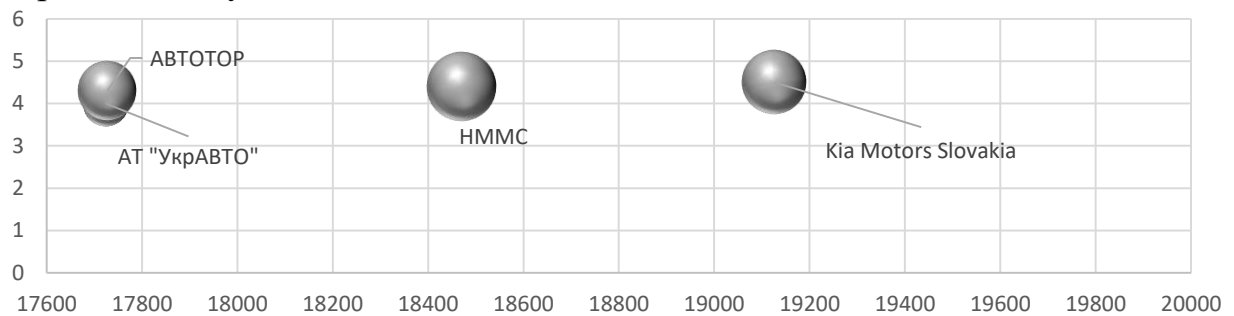


Рис. 3.6. Карта сприйняття за критерієм «Продуктивність технологій – ціна»

Джерело: побудовано автором за власними розрахунками.

З рисунку 3.6 бачимо, що за співвідношенням ціни та продуктивності АТ «УкрАВТО» матиме гірші позиції за своїх конкурентів у представлені споживачів. При цьому, потенційні обсяги виробництва не суттєво поступаються результатам конкурентів.

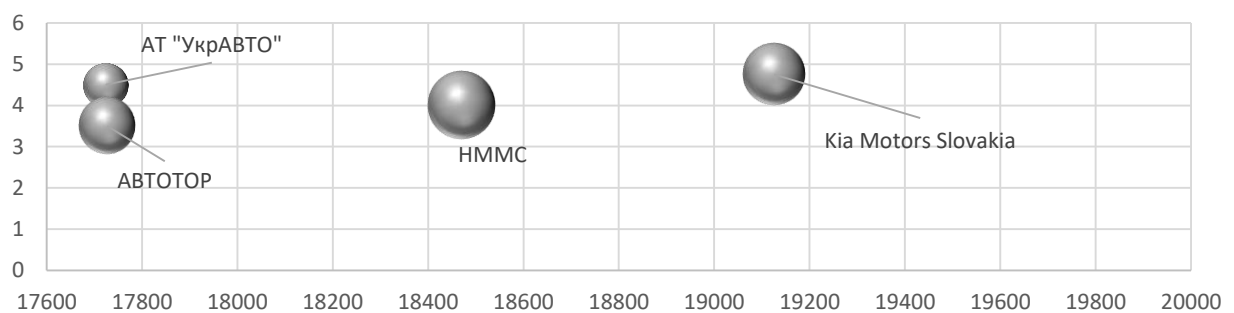


Рис. 3.7. Карта сприйняття за критерієм «Якість автомобіля – ціна»

Джерело: побудовано автором за власними розрахунками.

Ситуація на рисунку 3.7 майже не змінилась, окрім покращення позицій АТ «УкрАВТО» за критерієм якості. Також видно, що переважає тільки словацьке підприємство, яке спеціалізується на виробництві автомобілів KIA.

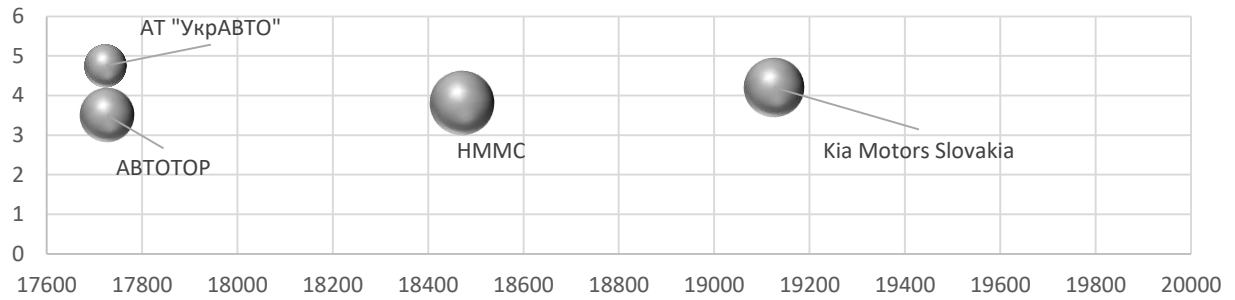


Рис. 3.8. Карта сприйняття за критерієм «Логістика – ціна»

Джерело: побудовано автором за власними розрахунками.

З рисунку 3.8 бачимо, що найкращі позиції Корпорація має за критерієм логістики, який буде вирішальним при оцінці інтегрального показника. Також видно, що найгірші позиції зберігаються за підприємством країни-агресора.

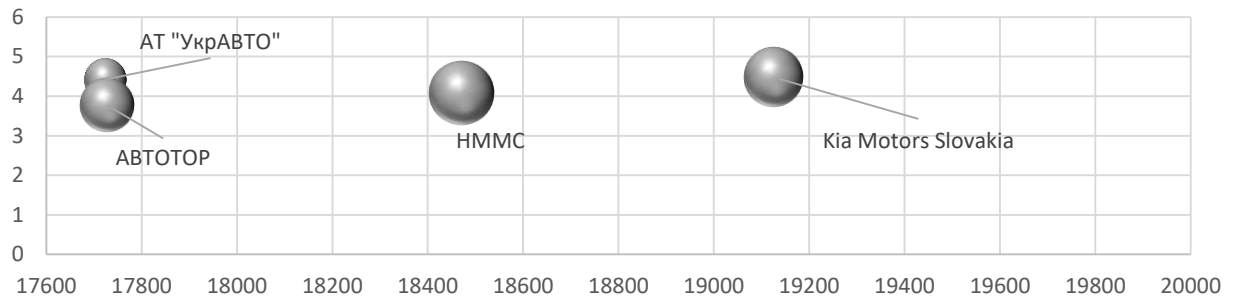


Рис. 3.9. Карта сприйняття за критерієм «Інтегральний показник – ціна»

Джерело: побудовано автором за власними розрахунками.

На рисунку 3.9 представлена карта сприйняття автомобілів KIA Ріо та Ріо Х за інтегральним показником. Він відображає усереднене значення за попередніми критеріями та відображає загальну ситуацію. Найбільш наближеним конкурентом до Корпорації є АВТОТОР, який у найближчій перспективі суттєво втрачатиме ринкові позиції через дію міжнародних економічних санкцій. Це слід враховувати при розробці операційних заходів диверсифікаційної стратегії. Зважаючи на те, що найбільші конкурентні переваги АТ «УкрАВТО» має за критеріями якості, логістики та ціни, то слід обрати стратегію позиціонування за співвідношенням «ціна-якість» та з урахуванням витрат ресурсів і часу на логістичні операції. Сутність такої стратегії полягатиме у визначенні оптимального поєднання зазначених елементів і доведення його до споживачів [95].

Останнім кроком є формування цілісної стратегії виходу на зовнішній ринок через розробку комплексу маркетингу для автомобільного ринку Литви.

У таблиці 3.10 представлені основні напрями комплексних заходів, які пропонуються до реалізації.

Таблиця 3.10

Основні структурні елементи комплексу маркетингу АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

Вид політики	Основний напрямок реалізації (концепція)	Причина реалізації
Товарна	Намагання підвищувати якість виробництва; пропозицію варіантів комплектацій; технічна модифікація автомобілів На початкових етапах концентрація виключно на моделях Ріо і Ріо Х Залучення європейський та корейських інвестицій в розвиток виробництва	Покращити конкурентні позиції автомобілів українського виробництва у порівнянні з конкурентами. Підвищити якість продукції, що позитивно відобразиться на стратегічному партнерстві в Європі.
Цінова	Забезпечення існуючої цінової політики, яка направлена на вигідне співвідношення критеріїв ціни та якості, шляхом ефективної реалізації логістичних переваг, що дозволить оптимізувати витрати на транспортування	Відповідно до проаналізованої інформації щодо потенційних споживачів у Литві, одним із визначальних факторів є відповідність ціни якісним параметрам автомобілів, а також налагоджена логістична мережа.
Збутова	Передбачає застосування системи каналів збуту, яка ґрунтується на використанні існуючої збутової та логістичної систем АТ «УкрАВТО» з польським представництвом F.S.O та країнами Балтії	Виведення нових моделей на ринок; партнерство с центральним представництвом бренду в країні; певна диференціація модельного ряду
Комунікаційна	Запрошення представників литовського дистриб'ютора та фахівців на потужності, ознайомлення потенційних партнерів з виробничим процесом. Розробка програм стратегічного партнерства.	При сучасному рівні розвитку ІТ-технологій не можна ігнорувати можливості, які надають комунікації. Особливо, коли мова йде про міжнародне партнерство.

Джерело: узагальнено автором.

При реалізації **товарної політики** важливо враховувати, що АТ «УкрАВТО» пропонує постачання моделей бренду, які є новими для даного ринку. Розвитку даного аспекту сприяє географічне положення країни, наявні виробничі канали та логістичні ланцюги. Загалом, для литовських споживачів основними критеріями автомобілів бренду є: конкурентна ціна, якість збірки, оперативність поставок. Для максимізації зазначених переваг, на потужностях

АТ «УкрАВТО» у виробничому процесі необхідно використовувати найсучасніше роботизоване обладнання, а також найбільш ефективні логістичні операції.

Розглянемо більш детально аспект **цінової політики**. Окрім зазначеного в таблиці 3.10, необхідно відмітити, що Корпорації актуально та доцільно застосовувати стратегічні програми співробітництва. Це реалізується, в першу чергу, через аспект цінової політики, що передбачає надання стратегічним партнерам із замовленням великих партій автомобілів можливостей зниження дистриб'юторської націнки, вартості логістичних послуг тощо. Такі кроки в автомобільній галузі є розповсюдженими, оскільки практика показує, що це може стати ключовим стимулом до довгострокового партнерства. Оскільки автомобілі є диференційованим товаром по ознакам комплектацій, модельного року, технічним параметрам, то нами була обрана стратегія еластичності цін. Така стратегія дозволяє встановити більш привабливу цінову пропозицію за рахунок зменшення націнки та витрат на транспортування. Також, вона дозволяє змінювати ціну автомобілів в залежності від ринкової кон'юнктури, забезпеченості виробництва, обсягів замовлень тощо. Еластичні ціни можуть застосовуватись як один із основних інструментів швидкої та ефективної диверсифікації міжнародної діяльності [96].

Щодо **збутової політики**, система каналів збуту ґрунтуватиметься на використанні існуючих логістичних ланцюгах між Корпорацією, іноземним представництвом та країнами Балтії. Модель збуту автомобілів українського виробництва на ринок Литви представлена на рисунку 3.10:



Рис. 3.10. Модель збуту автомобілів українського виробництва до Литви

Джерело: узагальнено автором.

Причинами вибору варіанту реалізації автомобілів, представленого на рисунку 3.10, є налагоджений логістичний процес за даним ланцюгом,

непростий процес транспортування готових автомобілів, наявність та успішний досвід ЗЕД експорт-торговельного посередника, значно нижчі транспортні витрати з-поміж можливих альтернатив.

Для розвитку **політики комунікацій** пропонуються дії, що дозволять максимізувати обсяги реалізації автомобілів на новому ринку та мають стратегічні перспективи. Загалом, комплекс заходів можна формалізувати наступним чином:

- виготовлення та обмін інформаційними, рекламними, статистичними матеріалами, комунікація у цифровому просторі, спільне розроблення проектів розвитку та партнерства;

- детальне ознайомлення потенційних споживачів із характеристиками автомобілів українського виробництва, запрошення представників литовського дистриб'ютора до України та ознайомлення з виробничим процесом, процес логістики, особливостями зберігання компонентів;

- лобювання інтересів іноземних партнерів для створення сприятливого клімату співробітництва;

- участь у литовських та європейських конференціях, виставках, автосалонах.

Отже, ми визначили, що загальною концепцією диверсифікації міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО» є розширення збутової діяльності на іноземних ринках шляхом експорту автомобілів KIA Plo та Plo X українського виробництва на ринок Литви. В цілому заходи реалізації такої стратегії відповідатимуть стратегіям зростання. Так, за конкурентною стратегією ми зупинились на необхідності фокусування на витратах, тобто охоплення певного сегменту ринку визначеними товарними позиціями. В якості стратегії ринкової поведінки ми обрали стратегію товарної експансії як стратегію охоплення нового географічного ринку з освоєним товаром. У результаті побудови карт сприйняття ми визначили, що основною перевагою АТ «УкрАВТО» є конкурентна ціна автомобілів, налагоджена логістична система та конкурентна якість збирання. Розробили комплекс маркетингу для ринку

Литви, який направлений на цінову еластичність, задоволення потреб споживачів, чутливих до ціни та якості продукції.

3.3. Оцінювання економічних ефектів від впровадження стратегії диверсифікації міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО»

Згідно розробленої у попередньому параграфі стратегії диверсифікації міжнародної діяльності, ми можемо провести оцінку економічних ефектів як окремої зовнішньоекономічної операції, так і оцінку ефективності диверсифікаційної стратегії в цілому. Так, обравши реалізацію диверсифікаційних заходів через розширення збутової діяльності на зовнішніх ринках, ми можемо оцінити економічні ефекти від здійснення експортної діяльності. Перед проведенням розрахунків важливо зазначити, що поставка автомобілів з України до країн призначення відбувається за умовами поставки DPU відповідно до INCOTERMS 2020. У такому разі, АТ «УкрАВТО» зобов'язана виконати експортне митне оформлення, доставити товар до місця призначення у відповідності з домовленостями з імпортером, розвантажити товар на складі імпортера. Імпортер зобов'язаний виконати імпортне митне оформлення, а також оплатити страхування товарів по домовленостям з Корпорацією [97].

Отже, аналіз ефективності диверсифікації експорту полягатиме в порівнянні економічних показників рентабельності експорту за умови поточних операцій та потенційних. Визначимо дві умови: експорт до Польщі – діючі експортні операції; експорт до Литви – пропонується організувати в рамках диверсифікації ЗЕД (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Умови експортних операцій АТ «УкрАВТО» на ринки Польщі та Литви

Умова	Польща	Литва
Обсяг	564 автомобілі	500 автомобілів
Ціна	17 471,83 євро за одиницю	17 990 євро за одиницю
Транспорт	Автомобільний	
Умова поставки	DPU	

Продовження таблиці 3.11

Вартість транспортування	5,66 грн за 1 км шляху
--------------------------	------------------------

Джерело: складено автором за [66; 67].

На підставі даних таблиці Л.1 Додатку Л проведемо розрахунок економічної ефективності даної експортної операції (табл. Л.2 Додаток Л). У результаті проведених розрахунків отримали наступні результати: рентабельність експорту за прибутком до оподаткування 4,36%; рентабельність експорту за чистим прибутком 3,57%; базовий коефіцієнт ефективності операції 1,044; коефіцієнт альтернативних витрат за операцією 0,958. Тобто, маємо ефективність діючих зовнішньоторговельних потоків у розмірі 4,4%, що є достатньо низьким показником, а тому слід застосовувати певні заходи підвищення прибутковості міжнародної діяльності. Ми для цього розробили стратегію диверсифікації міжнародної діяльності Корпорації шляхом розширення експортної діяльності. Отже, проведемо аналогічні розрахунки з додаванням умов по операції до Литви (табл. Л.3 і табл. Л.4 Додатку Л).

Таблиця 3.12

Показники економічної ефективності експортних операцій АТ «УкрАВТО»
на ринки Польщі та Литви

Показник	Польща	+Литва
Рентабельність операції за прибутком до оподаткування	4,36%	5,66% ↑
Рентабельність операції за чистим прибутком	3,57%	4,65% ↑
Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО	1,044	1,057 ↑
Коефіцієнт альтернативних витрат за ЗЕО	0,958	0,946 ↓

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

За результатами таблиці 3.12 маємо ефективність потенційної експортної операції АТ «УкрАВТО» на ринок Литви у розмірі 5,7%. При цьому видно, що економічні ефекти зросли з додаванням Литви як напрямку експорту. Відносний показник ефективності другого варіанту складає 1,012. Зважаючи на високовартісний характер продукції та надійність логістичних процесів, то нам слід більше уваги приділяти ефективності ЗЕО в цілому. Якщо базовий коефіцієнт ефективності більший за 1, то ЗЕД після

диверсифікації є більш прибутковим, ефективним та раціональним рішенням аніж до запровадження відповідних заходів. Тобто, ми отримали результат, за якого поставка автомобілів до Литви є більш ефективною діяльністю як у порівнянні і з внутрішнім ринком, так і з ЗЕД до диверсифікації. Навіть за тих умов, що вартість транспортування можна вважати високою, нам вдалось отримати ефективність ЗЕО на рівні 5,7%, що однозначно говорить про вдало підібрані умови поставки, організації процесів, системи оплати тощо. Щоб ефективно оцінити доцільність проведення таких змін в рамках диверсифікаційної стратегії, ми розрахували коефіцієнт альтеративних витрат. З таблиці 3.12, він дорівнює 0,946 по ЗЕО, та 0,987 до поточного стану, що в обох випадках менше 1. Це означає, що витрати на проведення запропонованої операції на ринок Литви є меншими ніж витрати на організацію такої операції на внутрішньому ринку на 5,4%. Також, це означає менші витрати на проведення ЗЕД в цілому із додаванням ринку Литви.

Для оцінки економічних ефектів розробленої диверсифікаційної стратегії скористаємось мультиплікативною моделлю. Мультиплікативна модель має наступний вигляд [13]:

$$\Delta E_{ec} = \Delta E_{ec}(q) + \Delta E_{ec}(p) + \Delta E_{ec}(e), \quad (3.4)$$

$$\Delta E_{ec}(q) = \sum e_0 * p_0 * q_1 - \sum e_0 * p_0 * q_0 \quad (3.5)$$

$$\Delta E_{ec}(p) = \sum e_0 * p_1 * q_0 - \sum e_0 * p_0 * q_0 \quad (3.6)$$

$$\Delta E_{ec}(e) = \sum e_1 * p_0 * q_0 - \sum e_0 * p_0 * q_0 \quad (3.7)$$

Як видно з формул 3.4 – 3.7, для побудови мультиплікативної моделі нам необхідні значення факторних показників у поточному та майбутньому періоді. Для оцінки ефективності диверсифікаційної стратегії, такими показниками будуть: поточні – показники експорту в наявному стані; майбутні – показники експорту з диверсифікованим експортом. Відповідні значення зафіксуємо в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Значення параметрів для побудови мультиплікативної моделі

Фактор	Значення у поточному періоді (0)	Значення у майбутньому періоді (1)
Обсяг експортної продукції (q)	564	1064
Ціна експортної продукції (p)	17471,83	17471,83/17990
Валютний курс операції (e)	30,78	30,97

Джерело: складено автором на основі [100].

З розрахунків (Додаток М) маємо наступні значення факторних показників:

Таблиця 3.14

Значення факторних показників мультиплікативної моделі

Показник	Значення, грн	Частка, %
$\Delta E_{ec}(q)$	268 891 463,7	95,9
$\Delta E_{ec}(p)$	7 974 636,3	2,84
$\Delta E_{ec}(e)$	3 532 105,16	1,26
ΔE_{ec}	280 398 205,16	100

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

З таблиці 3.14 видно, що при освоєнні нового експортного напрямку на ринок Литви з обсягом 500 автомобілів, індивідуальної ціни для литовських споживачів 17990 євро, а також вищому курсу євро на 0,19 грн за євро, виручка від проведення такої операції збільшиться на 280 млн грн. Це підтверджує той факт, що запропонована диверсифікаційна стратегія є доцільним та необхідним рішенням для АТ «УкрАВТО», що дозволить диверсифікувати міжнародну діяльність, розширити ринку збуту, підвищити інтенсивність збутової діяльності, принесе позитивний ефект для прибутковості Корпорації.

Не зважаючи на позитивні результати оцінки економічних ефектів, заходи з диверсифікації міжнародної діяльності можуть бути покращені. Для цього нам необхідно розробити певні рекомендації, які дозволять реалізувати запропоновані заходи. Отже, побудуємо мультиплікативну модель для визначення впливу основних напрямів диверсифікаційної стратегії (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 показує нам бальну оцінку впливу секторів виробництва, маркетингу та фінансів за новою диверсифікованою стратегією.

Таблиця 3.15

Оцінка ефективності стратегії диверсифікації міжнародної діяльності АТ
«УкрАВТО» за напрямками на основі мультиплікативної моделі

Зміна	Фактор зміни	Виробництво на ЗЕД	Маркетинг на ЗЕД	Валютно-фінансовий напрям
1. Збільшення виручки від ЗЕО	1.1. За рахунок збільшення поставок на новий ринок	$95,9/100*3 = 2,88$		
	1.2. За рахунок вищої ціни для нового ринку		$2,84/100*3 = 0,09$	
	1.3. За рахунок зростання валютного курсу			$1,26/100*3 = 0,04$
2. Зменшення виручки від ЗЕО	2.1. За рахунок зменшення поставок	-2,88		
	2.2. За рахунок нижчої ціни		-0,09	
	2.3. За рахунок зниження валютного курсу			-0,04

Джерело: складено автором за власними розрахунками.

Ми бачимо, що найбільший вплив має напрям виробництва для зовнішньої торгівлі. Це означає, що найбільші ресурси слід направляти на сектор виробництва, удосконалення виробничого процесу, підвищення продуктивності виробництва. Окрім цього, необхідно активно розвивати збутову діяльність на зовнішніх ринках, що підвищуватиме виробничі замовлення у майбутньому. Економічну ефективність операцій за новою диверсифікаційною стратегією можна підвищити шляхом зниження операційних витрат або збільшення капіталовіддачі. Для досягнення таких результатів, ми можемо запропонувати наступні заходи:

1. У першу чергу необхідно розробити партнерську програму стратегічного співробітництва з дистриб'ютором та дилерськими підприємствами KIA у Литві. У рамках таких програм можливе взаємний розвиток логістичної мережі, збутової діяльності, налагодження виробничого процесу. Також, такі програми часто стають основою комунікації по майбутнім замовленням.

2. Ефективними можуть бути заходи з удосконалення логістичної системи. Індивідуальні замовлення для іноземних партнерів часто несуть в

собі оптимізацію логістики, зменшення транспортних витрат, модернізацію та оновлення транспортного парку тощо. Проводити консультації та перемовини з управляючою компанією KIA в Європі для зменшення тарифів транспортування, пошуку нових альтернатив за межами Корпорації.

3. Потрібно також зважати на терміни поставок. Хоча більшість автомобілів продаються за попереднім замовленням, оперативність постачання впливає на обсяги продажів та майбутніх замовлень. Тому затримки в поставках автомобілів можуть не стільки негативно впливати на економічні результати ЗЕД, скільки на імідж Корпорації як постачальника та обсяги майбутніх замовлень. Виробництво автомобілів вимагає постійного потоку грошових ресурсів, тому фінансовий баланс між виробничими витратами та операційними прибутками має зберігатись.

4. Перегляд та удосконалення маркетингової політики дозволить не лише досягнути вищих економічних ефектів від диверсифікації ЗЕД, а й в цілому зробити діяльність Корпорації більш прибутковою. Перегляд комплексу маркетингу для внутрішнього ринку на основі нового експортного напрямку дозволить збільшити продажі в Україні, залучити нові інвестиції.

5. Розробка заходів з мінімізації витрат на реалізацію планів диверсифікації є одним із основних кроків на шляху збільшення економічних ефектів. Існують різні шляхи до мінімізації витрат на проведення ЗЕО. Так, Корпорація може запропонувати змінити умови поставки, валюту та форму розрахунку, зобов'язання щодо покриття витрат на транспортування тощо. Безумовно, для АТ «УкрАВТО» найбільш вигідно, коли всі витрати на організацію операції несе друга сторона. Такі зміни можуть мати незначний характер у загальній структурі витрат, але це дозволить оптимізувати поставки, збільшити мобільність, зменшити ризики, що в сукупності позитивно впливає на ефективність збутової діяльності Корпорації.

Отже, ми визначили, що розширення експортної діяльності в рамках запропонованої диверсифікаційної стратегії є ефективнішим кроком за розширення продажів на внутрішньому ринку чи збільшення інтенсивності

існуючих зовнішньоторговельних потоків на 5,7%. Якщо казати про ефективність диверсифікаційної стратегії в цілому, то пріоритетним напрямком є розширення виробництва та підвищення продуктивності виробничого процесу ПрАТ «ЗАЗ». Було доведено, що за рахунок збільшення обсягів поставок, дохід від зовнішньої торгівлі може збільшитись майже у 5 разів. Основні рекомендації: розробка програм стратегічного партнерства, удосконалення існуючої логістичної системи, покращення умов міжнародної діяльності, поглиблення маркетингової діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами проведеного дослідження, ми дійшли наступних висновків:

1. За результатами аналізу внутрішнього середовища АТ «УкрАВТО» можна зробити дійти висновку про високу ефективність використання ресурсів, активів та капіталів, що є основою високої фінансової стійкості Корпорації. З аналізу потенціалу міжнародної діяльності ми визначили, що наше підприємство має високий потенціал до диверсифікації системи ЗЕД, здатне реалізувати вихід на новий географічний ринок, а також спроможне ефективно функціонувати на автомобільному ринку Литви.

2. Загальною концепцією диверсифікації міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО» є розширення збутової діяльності на іноземних ринках шляхом експорту автомобілів KIA Ріо та Ріо Х українського виробництва на ринок Литви. В цілому заходи реалізації такої стратегії відповідатимуть стратегіям зростання. Так, за конкурентною стратегією ми зупинились на необхідності фокусування на витратах, тобто охоплення певного сегменту ринку визначеними товарними позиціями. В якості стратегії ринкової поведінки ми обрали стратегію товарної експансії як стратегію охоплення нового географічного ринку з освоєним товаром. У результаті побудови карт сприйняття ми визначили, що основною перевагою АТ «УкрАВТО» є

конкурентна ціна автомобілів, налагоджена логістична система та конкурентна якість збирання. Розробили комплекс маркетингу для ринку Литви, який направлений на цінову еластичність, задоволення потреб споживачів, чутливих до ціни та якості продукції.

3. Розширення експортної діяльності в рамках запропонованої диверсифікаційної стратегії є ефективнішим кроком за розширення продажів на внутрішньому ринку чи збільшення інтенсивності існуючих зовнішньоторговельних потоків на 5,7%. Якщо казати про ефективність диверсифікаційної стратегії в цілому, то пріоритетним напрямком є розширення виробництва та підвищення продуктивності виробничого процесу ПрАТ «ЗАЗ». Було доведено, що за рахунок збільшення обсягів поставок та вищої ціни, виручка може зростати приблизно в 5 разів. Основні рекомендації: розробка програм стратегічного партнерства, удосконалення існуючої логістичної системи, покращення умов міжнародної діяльності, поглиблення маркетингової діяльності.

ВИСНОВКИ

Дана робота була присвячена розробці ефективної стратегії диверсифікації міжнародної діяльності українського автомобільного виробника шляхом розширення збутової діяльності на зовнішніх ринках.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок про те, що саме ЗЕД є основним механізмом включення українських суб'єктів господарювання до системи світового господарства. Для його реалізації потрібно розроблювати економічно ефективні стратегії міжнародної діяльності. За методикою конструювання авторської категорії, ми визначили, що стратегії міжнародної діяльності – це комплексний план ЗЕД з урахуванням наявних у фірми ресурсів та відповідності вимогам зовнішніх ринків, який визначає основні напрями діяльності підприємства на таких зовнішніх ринках та розроблений для підвищення конкурентоспроможності продукції та максимізації прибутку.

Диверсифікація, оцінка її ефективності та вибір стратегії будуються на поточному ринковому середовищі й етапі життєвого циклу компанії. Вона реалізовується як стратегічна програма, що включає послідовне виконання поставлених задач, які комплексно відповідають стратегічним цілям компанії. Диверсифікація включає реалізацію можливостей та потенціалу компанії за багатьма напрямками діяльності одночасно, здатна забезпечувати комплексний розвиток на різних ринках і галузях. Диверсифікація несе ефект синергії, який забезпечує вищу економічну ефективність консолідованої системи у порівнянні з максимізацією розвитку одного конкретного напрямку.

Ефективність ЗЕД залежить від повноти та раціональності планування і підготовки до неї. Це визначається співвідношенням фінального результату від ЗЕД та витрат ресурсів на її здійснення. Для того, щоб підвищення ефективності ЗЕД на підприємстві займало менше часу та ресурсів, стає необхідним проведення попередньої оцінки ефективності ЗЕД. Така оцінка може здійснюватися на основі одного з підходів: збалансованої оцінки, порівняльного, індикаторного, балансового або витратного. Пропонується

також використання комплексного підходу – системи узагальнюючих показників за предметними напрямками.

В автомобільній галузі України існують системні недоліки, які несуть значний вплив на зовнішньоекономічний аспект функціонування економіки. Темпи модернізації та технічного переоснащення автомобільних виробництв є низькими, в результаті чого знижуються якість та обсяги виробництва, ускладнюється вирішення завдань із виведення результатів на докризовий рівень. Продовжують зростати кредиторська заборгованість і рівень збитковості автомобільних підприємств. Обсяги внутрішнього фінансування часто є недостатніми для позитивних зрушень, а тому є гостра необхідність у залученні додаткових внутрішніх та зовнішніх інвестицій. В умовах воєнного стану відсутні дієві механізми та стимули для підвищення ефективності роботи підприємств галузі.

Ми обрали АТ «УкрАВТО» як суб'єкта дослідження, яке диверсифікуватиме власну збутову діяльність та ЗЕД за рахунок розширення діяльності на нових географічних ринках. Таке рішення спирається на попит на автомобілі в Європі, регіональний розподіл виробничих потужностей, поточну політичну ситуацію. На основі порівняння низки загальноекономічних, соціальних і фінансових показників, глобальних індексів в рамках фільтрової моделі, найбільш сприятливим для нашого підприємства став ринок Литви. Аналіз бізнес-середовища на основі матриці PESTEL показав, що диверсифікація ЗЕД АТ «УкрАВТО» шляхом виходу на ринок Литви є доцільним кроком з потенційною вигодою для підприємства, автомобільної галузі та економіки України в цілому. АТ «УкрАВТО» потенційно може зайняти вигідне положення на автомобільному ринку Литви. У порівнянні з конкурентами, українське підприємство має більші конкурентні переваги, тому на даному ринку є всього одне підприємство, що може здійснювати значну конкуренцію. За результатами аналізу сильних і слабких сторін АТ «УкрАВТО» було визначено, що переважають фактори реалізації потенційних можливостей з боку сильних сторін. Це дає можливість

побудувати стратегію диверсифікації міжнародної діяльності через розширення експорту окремих моделей KIA, базуючись на ефективному співвідношенні «ціна-якість».

За результатами аналізу внутрішнього середовища АТ «УкрАВТО» можна дійти висновку про високу ефективність використання ресурсів, активів та капіталів, що є основою високої фінансової стійкості Корпорації. З аналізу потенціалу міжнародної діяльності ми визначили, що наше підприємство має високий потенціал до диверсифікації системи ЗЕД, здатне реалізувати вихід на новий географічний ринок, а також спроможне ефективно функціонувати на автомобільному ринку Литви.

Загальною концепцією диверсифікації міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО» є розширення збутової діяльності на іноземних ринках шляхом експорту автомобілів KIA Rio та Rio X українського виробництва на ринок Литви. В цілому заходи реалізації такої стратегії відповідатимуть стратегіям зростання. Так, за конкурентною стратегією ми зупинились на необхідності фокусування на витратах, тобто охоплення певного сегменту ринку визначеними товарними позиціями. В якості стратегії ринкової поведінки ми обрали стратегію товарної експансії як стратегію охоплення нового географічного ринку з освоєним товаром. У результаті побудови карт сприйняття ми визначили, що основною перевагою АТ «УкрАВТО» є конкурентна ціна автомобілів, налагоджена логістична система та конкурентна якість збирання. Розробили комплекс маркетингу для ринку Литви, який направлений на цінову еластичність, задоволення потреб споживачів, чутливих до ціни та якості продукції.

Розширення експортної діяльності в рамках запропонованої диверсифікаційної стратегії є ефективнішим кроком за розширення продажів на внутрішньому ринку чи збільшення інтенсивності існуючих зовнішньоторговельних потоків на 5,7%. Якщо казати про ефективність диверсифікаційної стратегії в цілому, то пріоритетним напрямком є розширення виробництва та підвищення продуктивності виробничого процесу

ПрАТ «ЗАЗ». Було доведено, що за рахунок збільшення обсягів поставок та вищої ціни, дохід від зовнішньої торгівлі може зрости майже у 5 разів. Основні рекомендації: розробка програм стратегічного партнерства, удосконалення існуючої логістичної системи, покращення умов міжнародної діяльності, поглиблення маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міжнародна економіка: термінологічний словник / Старостіна А.О., Каніщенко О.Л., Кузьома О.Ю. та ін. /За заг. ред. проф. А.О. Старостіної. – Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 250 с.
2. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 №959-ХІІ, редакція від 01.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 12.03.2022).
3. Export-import theory, practices, and procedures. 2nd ed. New York: The HaworthPress, 2009. URL: <http://rafael.glendale.edu/poorna/ib/seyoum%20book.pdf> (дата звернення 12.03.2022).
4. Марченко В.М., Лебедева Н.П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Видавництво Мукачівського державного університету*. 2017. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/99.pdf (дата звернення 12.02.2022).
5. Джусов О.А., Прокоф'єва А.Д. Стратегічні альтернативи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій»*. 2014. Вип. 3. С. 24-31. URL: <https://cutt.ly/DD2xI4a> (дата звернення 26.02.2022).
6. Старостіна А., Кравченко В. Сутність та практичне застосування методики конструювання категоріального апарату економічної науки (на прикладі понять "Глобалізація" та "Підприємницький ризик"). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2011. №128. С. 6–11.
7. Експортна стратегія фірми. URL: https://pidruchniki.com/15060913/ekonomika/eksportna_strategiya_firmi (дата звернення 15.02.2022).
8. Export Strategy. / Saudi Industrial Development Fund, 2003. URL:

<https://www.sidf.gov.sa/en/MediaCenter/ResearchandStudies/ExportInformationExportBulletinKnowledgeBase/2003-EB-01-Export%20Strategy.pdf> (дата звернення 28.02.2022).

9. Запольська М.В., Мороз Ю.В. Основні стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 8. С. 389-392. URL: <http://global-national.in.ua/archive/8-2015/81.pdf> (дата звернення 13.03.2022).

10. Косенко С.В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2011. №3. С. 117-128. URL: <https://cutt.ly/dD2MV27> (дата звернення 20.02.2022).

11. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management: Crafting & Implementing strategy. Sixth Edition. Tascaloosa: University of Alabama, 1998. 578 p. URL: <http://www.amac.md/biblioteca/data/26/03/Management/Thompson.pdf> (дата звернення 24.02.2022).

12. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник 3-тє вид. оновлене і доповнене. Львів, 2017. 324 с. URL: <http://194.44.152.155/elib/local/sk728032.pdf> (дата звернення 11.03.2022).

13. Коваленко К.С. Диверсифікація товаропотоків підприємств в зовнішньоекономічній діяльності: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів, 2017. 227 с. URL: https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/dissertation/1359/dysertaciya_kovalenko.pdf (дата звернення 20.03.2022).

14. Дрималовська Х.В. Розвиток диверсифікації на підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Нац. ун-т «Львівська політехніка». Львів, 2016. 219 с.

15. Шароян Ф.А. Ключові етапи розроблення стратегії диверсифікації на міжнародних ринках. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 20-25. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/397/385> (дата звернення 15.02.2022).

16. Багорка М.О., Білоткач І.А. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. *Інновації та розвиток. Інвестиції: практика та досвід*. 2009. №10. С. 17-21. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/10_2009/6.pdf (дата звернення 16.02.2022).

17. Федорець Л. М. Методичний підхід до оцінки ефективності зовнішньоекономічної діяльності АПК регіону. *Агросвіт*. 2011. №21. С. 13–16.

18. Слюсарева Л. В., Жмайлова О.Г. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності експортно-імпортних операцій. *Видавництво Львівського національного політехнічного університету*. 2014. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/27536/1/058-088-089.pdf> (дата звернення 02.03.2022)

19. Статистика міжнародної торгівлі товарами: посібник для складників, перше переглянуте видання / Економічні та соціальні питання. Статистичний відділ Департаменту по економічним та соціальним питанням. Нью-Йорк: ООН, 2015. 389 с. URL: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_87Rev1_r.pdf (дата звернення 10.02.2022).

20. Бондарєва Т.І., Осадчук А.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. *Видавництво Національного аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського "ХАІ"*. 2011. С. 93–102.

21. Гулакова В.Л., Козак Ю.Г. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / Одеський нац. економ. ун-т. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/255.pdf> (дата звернення 13.03.2022)

22. Коваленко К.С. Диверсифікація як ефективний метод виходу на міжнародний ринок. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: міжнародна науково-практична конференція*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011.

23. Корінько М.Д. Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія. Київ: ННЦІАЕ, 2007. 488 с.

24. Havrylchenko O.V. Diversification of the structure of export activities under conditions of economic crisis and loss of foreign markets. *Міжнародні економічні відносини. Економіка. Бізнесінформ*. 2019. №9. С. 51-56. URL: https://www.researchgate.net/publication/337407364_Diversification_of_the_Structure_of_Export_Activities_Under_Conditions_of_Economic_Crisis_and_Loss_of_Foreign_Markets (дата звернення 10.02.2022).

25. Коваленко К.С. Оцінювання ефективності диверсифікації на основі моделі «ADL/LC». *Збірник наукових праць «Міжнародна економічна політика»*. 2012. Ч. II. С. 170-177.

26. Цогла О.О. Оцінювання ефективності диверсифікації діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2008. №628. С. 337-347. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/1023> (дата звернення 18.02.2022).

27. Кизим М.О., Пилипенко А.А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: монографія. Харків: ВД «Інжек», 2007. 192 с.

28. Мельник О., Логвіненко Ю. Індикатори оцінювання ефективності ЗЕД підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2007. № 15 (599). С. 124-130.

29. Миролюбова Т.В. Удосконалення ЗЕД підприємств в умовах ринкової економіки: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05. Львівський рег. ін-т держ. упр. нац. академ. упр. при Президентові України. Львів, 1992.

30. Кузьмін О.Є., Босак А.О., Дарміць Р.З. Планування, організування та мотивування ЗЕД. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 324 с.

31. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н. Ю., Журіло В.В. та ін. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2017. 154 с.

32. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків: підручник. Київ: «Лазаріт-Поліграф», 2012. 480 с.

33. Вітковський О.С. Диверсифікація виробництва як спосіб підвищення

ефективності діяльності підприємства. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2009_19/zb19_49.pdf (дата звернення 22.02.2022).

34. Production statistics 1999-2021. / International Organization of Motor Vehicle Manufactures. URL: <https://www.oica.net/production-statistics> (дата звернення 18.03.2022).

35. Рейтинг автовиробників за обсягами виробництва. / «Nonews». URL: <https://nonews.co/directory/lists/companies/production-car> (дата звернення 18.03.2022).

36. Статистика по Україні. / Українська асоціація автовиробників «Укравтопром». URL: <https://ukrautoprom.com.ua/ru/category/statistika-ru> (дата звернення 18.03.2022).

37. Виробництво у грудні 2021. / Українська асоціація автовиробників «Укравтопром». URL: <https://ukrautoprom.com.ua/ru/proizvodstvo-v-dekabre-2021> (дата звернення 18.03.2022).

38. Виробництво авто. / «Українська автомобільна корпорація». URL: <https://ukravto.ua/ru/virobnictvo-avto> (дата звернення 12.03.2022).

39. Виробництво «ЗАЗ». / «Запорізький автомобілебудівний завод». URL: <http://www.zaz.ua/about/about.html> (дата звернення 12.03.2022).

40. Про компанію. / «Українська автомобільна корпорація». URL: <https://ukravto.ua/ru/pro-kompaniu> (дата звернення 12.02.2022).

41. Консолідований звіт про управління за 2020 рік компанії «Українська автомобільна корпорація. / «Українська автомобільна корпорація». URL: <https://cutt.ly/9GHZtG1> (дата звернення 12.03.2022).

42. Skoda в Соломоново. / ТОВ «Єврокар»: Skoda в Україні. URL: <https://www.skodaauto.ua/company/skodasolomonovo?state=NEW&aid=tcy4jv4i-rmi0-dguh-7542-dektvn8qgcvj&or=ru.wikipedia.org> (дата звернення 09.03.2022)

43. Експорт. / «Українська автомобільна корпорація». URL: <https://ukravto.ua/ru/export> (дата звернення 16.03.2022).

44. Список імпортерів для товарів, експортований з України: 8703

автомобілів легкові та інші моторні транспортні засоби. / ITC Trade Map. URL: <https://cutt.ly/uG1QeVU> (дата звернення 17.03.2022).

45. Our plants, labs, design and engineering center. / “Renault Group”. URL: <https://www.renaultgroup.com/en/our-company/locations/> (дата звернення 12.03.2022).

46. Where is KIA manufactured? / Cornerstone Automotive. URL: <https://www.cornerstoneauto.com/where-is-kia-made/> (дата звернення 12.03.2022).

47. Ranking 2020. / A Global Foreign Direct Investment Country Attractiveness Index. URL: <http://www.fdiattractiveness.com/ranking-2020/> (дата звернення 20.03.2022).

48. Index of economic freedom. / Кноема. World data atlas. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Index-of-economic-freedom?type=maps> (дата звернення 20.03.2022).

49. Corruption perceptions rank. / Кноема. World data atlas. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Corruption-perceptions-rank> (дата звернення 20.03.2022).

50. Freedom from corruption 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_corruption/ (дата звернення 20.03.2022).

51. Ease of doing business. / Кноема. World data atlas. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Ease-of-doing-business> (дата звернення 20.03.2022).

52. Business freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_business_freedom/ (дата звернення 20.03.2022).

53. Global competitiveness rank. / Кноема. World data atlas. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Global-competitiveness-rank> (дата звернення 20.03.2022).

54. Unemployment rate forecast 2022 – Country rankings. / The Global

Economy. URL:

https://www.theglobaleconomy.com/rankings/unemployment_outlook/ (дата звернення 20.03.2022)

55. Labor freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_labor_freedom/ (дата звернення 20.03.2022).

56. Financial freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_financial_freedom/ (дата звернення 20.03.2022).

57. Business confidence survey by country: the latest data. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/business_confidence_survey/ (дата звернення 20.03.2022).

58. Government effectiveness 2020 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_government_effectiveness/ (дата звернення 20.03.2022).

59. Trade freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_trade_freedom/ (дата звернення 20.03.2022).

60. GINI index. / Кноема. World data atlas. URL: <https://knoema.com/atlas/maps/GINI-index> (дата звернення 20.03.2022).

61. Market Potential Index (MPI) – 2021. / globalEDGE. URL: <https://globaledge.msu.edu/mpi/data/2021> (дата звернення 20.03.2022).

62. Fiscal freedom 2022 – Country rankings. / The Global Economy. URL: https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_fiscal_freedom/ (дата звернення 20.03.2022).

63. Credit Rating. / Trading Economics. URL: <https://tradingeconomics.com/country-list/rating> (дата звернення 20.03.2022).

64. Gross domestic product in current prices. / Кноема. World data atlas.

URL: <https://knoema.com/atlas/topics/Economy/National-Accounts-Gross-Domestic-Product/GDP?type=maps> (дата звернення 20.03.2022).

65. Press Freedom Index. / Knoema. World data atlas. URL: <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Press-freedom-index?type=maps> (дата звернення 20.03.2022).

66. Каталоги та цінники / KIA Польща. URL: <https://www.kia.com/pl/katalogi-i-cenniki/#/> (дата звернення 17.03.2022).

67. Конфігуратор автомобіля. / KIA Литва. URL: <https://www.kia.lt/ru/modeli/show/configurator/index/> (дата звернення 17.03.2022).

68. Конфігуратор KIA. / KIA Румунія. URL: <https://www.kia.ro/configurator/alege-model/#/selector-model> (дата звернення 17.03.2022).

69. Україна піднялася у рейтингу економічної свободи, але залишається серед найбільш невільних економік. У чому причина. / Forbes Україна. URL: <https://forbes.ua/news/ukraine-pidnyalasya-u-reytingu-ekonomichnoi-svobodi-ale-zalishaetsya-sered-naybilsh-nevilnikh-ekonomik-u-chomu-prichina-14092021-2425> (дата звернення 16.03.2022).

70. У світі різко дорожчають нові автомобілі. Чи зачепить Україну? Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2021/08/11/676777/> (дата звернення 13.03.2022)

71. Ткаченко І.О. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку автомобілебудування в Україні. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2013. Т. 6. URL: http://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom6/65_Tkachenko.htm (дата звернення 10.03.2022).

72. Кількість міждержавних мігрантів за віком, статтю та типом місцевості у 2020 році / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 13.03.2022).

73. Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2012-2020 роках. / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 13.03.2022).

74. Радіщук Т.П. Інноваційні технології в галузі автомобілебудування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. №5. Т.4. С. 300-303. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_5_4/300-303.pdf (дата звернення 10.03.2022).

75. Савич О.П. Удосконалення маркетингових стратегій автомобільних виробників у сучасних умовах. *Економічна наука. Економіка та держава*. 2016. №10. С. 29-33. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/10_2016/8.pdf (дата звернення 19.04.2022).

76. Скільки насправді коштують автомобілі: собівартість виробництва. / Autounited. URL: <http://autounited.com.ua/skilky-naspravdi-koshtuyut-avtomobili-sobivartist-vyrobnytstva/> (дата звернення 30.03.2022).

77. Автомобільна промисловість у Латвії. / Wikiwand. URL: <https://cutt.ly/MGH8DYS> (дата звернення 28.03.2022).

78. Виробництво автомобілів KIA. / «АВТОТОР». URL: <http://avtotor.ru/cars/kia> (дата звернення 28.03.2022).

79. Хюндай Ношовіце. / Hyundai Motor Czech. URL: <https://hyundai-motor.cz/> (дата звернення 28.03.2022).

80. Company profile. / KIA Slovakia s.r.o. URL: <https://www.kia.sk/en/automotive-plant> (дата звернення 28.03.2022).

81. Державна стратегія розвитку автомобілебудування України: наукова робота / *Автомобілебудування*: Харків, 2019. 37 с. URL: <https://cutt.ly/GG1QJVQ> (дата звернення 26.03.2022).

82. Дунська А.Р., Харченко І.А. Науково-методичні підходи до оцінювання експортного потенціалу підприємства / НТУ України «КПІ ім. І. Сікорського». Київ, 2021.

83. Мочерний С.В. та ін. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т.1. / Редкол. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.

84. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення 31.03.2022).

85. Проміжна консолідована фінансова звітність АТ «Українська автомобільна корпорація» від 30.09.2021 р. / «Українська автомобільна корпорація». URL: https://ukravto.ua/files/Legal%20information/UkrAVTO/FS_2021_3_UkrAvto_cons_ukr_v4.pdf (дата звернення 03.04.2022).

86. Вартість капіталу WACC, приклади та формула розрахунку / Аналіз фінансового стану підприємства. URL: https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/wacc/15-1-0-72 (дата звернення 03.04.2022).

87. Фінансування витрат поточної діяльності компанії. Кредитна лінія. / «Credit Agricole Україна». URL: <https://credit-agricole.ua/ru/biznesu/kredytuvannya/kredytna-liniya> (дата звернення 17.04.2022).

88. Модель Альтмана (Z-score). Приклади розрахунків. Модель Альтмана-Сабато. URL: https://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/bankrot_1/13-1-0-10#seven (дата звернення 03.04.2022).

89. Автоцентр на Харківському. Офіційний дилер. / «Українська автомобільна корпорація». URL: <https://naharkivskom.ukravto.ua> (дата звернення 20.04.2022).

90. «УкрАвто» починає експорт до Албанії / АвтоЦентр. URL: <https://www.autocentre.ua/ua/avtopravo/avtobiznes/ukravto-nachinaet-eksport-v-albaniyu-112661.html> (дата звернення 12.04.2022).

91. Длігач А.О. Стратегії конкурентної поведінки в системі стратегічного маркетингу. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. С. 33–37.

92. Модель Хейлі-Діксона / Моделі сегментування споживчого ринку. URL:

https://pidru4niki.com/12920522/marketing/modeli_segmentirovaniya_potrebitels_kogo_rynka (дата звернення 07.04.2022).

93. Сегментування B2B-ринку. / Z&G. Branding – розробка та просування бренду. URL: https://zg-brand.ru/statiy/celevaya-auditoriya/segmentirovanie_b2b_rynka/ (дата звернення 13.04.2022).

94. Нараєвський С.В. Посилення позицій країн центральної та східної Європи на європейському та світовому автомобільному ринку. *Ефективна економіка*. 2021. №4. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/80.pdf (дата звернення 06.04.2022).

95. Стратегії позиціонування: сутність і різновиди [Електронний ресурс] — URL: <https://studfile.net/preview/4531678/page:23/>.

96. Стратегії ціноутворення підприємств на промисловому ринку і фактори, що обумовлюють їхній вибір / Маркетинг промислового підприємства. URL:

https://pidruchniki.com/1780032162455/marketing/strategiyi_tsinoutvorenniya_pid_priyemstv_promislovomu_rinku_faktori_obumovlyuyut_yihniy_vibir (дата звернення 08.04.2022)

97. Новий ІНКОТЕРМС 2020, зміни в умовах поставок / ICC. 2020. URL: <https://anvay.ru/incoterms-2020> (дата звернення 16.04.2022).

98. Митні послуги. Знайти свій код УКТЗЕД / Ares. Import, export. URL: <https://ares.ua/uk/codesearch> (дата звернення 15.04.2022).

99. Перелік товарів, на які у 2020 році законами України встановлено ставки вивізного (експортного) мита: Лист Державної митної служби 8011730/16-01-01-19 від 20.12.2019. URL: <https://customs.gov.ua/documents/list-derzhavnoyi-mitnoyi-sluzhbi-8011730-16-01-01-19-5-61> (дата звернення 02.04.2022).

100. Офіційний валютний курс НБУ на 30.12.2021 / Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/nbu/curr/2021-12-30/> (дата звернення 03.04.2022).

101. 7 сходинок підготовки успішної дисертації: монографія / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: «Інтерсервіс», 2019. 307 с.

102. Starostina A., Sitnicki M.W., Petrovsky M., Kravchenko V., Pimenova O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*. 10(46). p. 51-70. URL: <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10.5> (дата звернення 04.05.2022).

103. Булкот О.В. Методика аналізу міжнародної привабливості інвестиційного середовища країни. *Причорноморські економічні студії. Науковий Журнал*. 2020. Випуск 54. С. 16-22. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.54-2> (дата звернення 04.05.2022).

104. Каніщенко О.Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: монографія. Київ: Знання, 2007. 446 с.

105. Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Нагачевська Т.В., Журило В.В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи магістра для студентів галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» ОП «Міжнародна економіка». Київ: «НВП «Інтерсервіс», 2021. 115 с.

106. Біловодська О.А. Методологічні засади маркетингової політики розподілу інноваційної продукції промислових підприємств: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Нац. ун-т водного господарства та природокористування. Рівне, 2019. 40 с.

107. Starostina A., Bilovodska O., Nagachevska T., Derbenova Y., Pashchuk L. EU-Ukraine Economic Relations In Context Of Desintegration Processes, Informatization And Innovative Development. *Journal of Information Technology Management*. 2021. Vol. 13. Special Issue. P. 1-19. URL: https://jitm.ut.ac.ir/article_82598.html/ (дата звернення 04.05.2022).

108. Дереза В.М. Диверсифікація виробництва і капіталу як фактор стабілізації фінансового стану підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ, 2005. 18 с. URL:

https://otherreferats.allbest.ru/economy/00444467_0.html#text (дата звернення 03.05.2022).

109. Коваленко К.С. Диверсифікація як спосіб розподілу ризику в концепції експортних можливостей. *Проблеми сучасної економіки в умовах фінансової нестабільності*: міжнародна науково-практична конференція. Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2012.

110. Старостіна А.О. Длігач А.О., Богомаз Н.В. Економіка зарубіжних країн: навч. посіб. Київ: Знання, 2009. 454 с.

111. Stukach T.M. Diversification of Ukraine's foreign activities in AIC: asian vector. *Зовнішньоекономічні відносини. Економіка АПК*. 2017. №3. С. 77-81. URL: http://eapk.org.ua/sites/default/files/eapk/2017/3/e_apk_2017_3_13.pdf (дата звернення 25.04.2022).

112. Ansoff H.I. Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 1971. p. 113-124. URL: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Lectura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf (дата звернення 01.05.2022)

113. Сак Т.В., Плоскіна А.А. Тенденції та перспективи розвитку ринку автомобілів в Україні. *Економіка та управління національним господарством*. 2019. Вип. 31. С. 151-159. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2019/31_2019_ukr/25.pdf (дата звернення 04.05.2022)

114. Чкан А.С., Пасічняк С.К. Диверсифікація як основа розвитку стратегічного потенціалу підприємства в умовах економічних змін. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2 (02). С. 230-233. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/СНкан-А.С.-Пасичняк-С.К.pdf> (дата звернення 03.05.2022)

115. Момот В.Є. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства в контексті невизначеності середовища господарювання. *Ефективна економіка*. №11. 2010. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=403> (дата звернення 04.05.2022).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Види стратегій диверсифікації на підприємствах

Критерій	Вид	Сутність
За об'єктом	<i>Інвестиційна</i>	Капіталовкладення в різні інвестиційні інструменти, різні портфелі та умови
	<i>Продуктова</i>	Кількісна та якісна модернізація товарного асортименту
	<i>Виробнича</i>	Розвиток напрямів виробництва (в основних та супутніх галузях)
	<i>Економічна</i>	Розширення видів діяльності
За напрямом	<i>Горизонтальна</i>	Проникнення на нові ринки (виробництво нового товару) за основним видом діяльності
	<i>Вертикальна</i>	Проникнення на нові ринки (виробництво нового товару) за рахунок використання основного товару як сировини
	<i>Перехресна</i>	Поєднання горизонтальної та вертикальної
	<i>Конгломератна</i>	Вироблення нових товарів, які не пов'язані з існуючою діяльністю
	<i>Змішана</i>	Поєднання декількох попередніх форм
За галуззю	<i>Моногалузева</i>	Диверсифікація в одній галузі
	<i>Полігалузева зв'язана</i>	Диверсифікація в декількох галузях, які пов'язані з основною діяльністю
	<i>Полігалузева незв'язана</i>	Диверсифікація в декількох галузях, які не пов'язані з основною діяльністю
За географією	<i>Одна країна</i>	На ринку однієї країни
	<i>Декілька країн</i>	На декількох ринках
У світовій торгівлі	<i>Експортна/імпортна</i>	Диверсифікація зовнішньоекономічних операцій (в основному товарна)
	<i>Глобальна</i>	Діяльність корпорації на багатьох ринках, глобальна стратегія
	<i>Національна</i>	Діяльність суб'єкта на внутрішньому ринку
	<i>Корпоративна</i>	Може стосуватись конкретного напрямку (функціонального сектору) діяльності
	<i>Товарна</i>	Диверсифікація товарної пропозиції, товарних ринків в межах країни
	<i>Географічна</i>	Вихід на ринки інших країн із збереженням основного напрямку діяльності

Додаток Б

Фільтрова модель з відбору найбільш привабливого зовнішнього ринку для диверсифікації міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО»

Таблиця Б.1

Фільтр №1

Фактор	Характеристика фактору	Показник / індекс	Польща	Молдова	Румунія	Болгарія	Литва
Привабливість інвестиційного клімату в економіці	Визначається сукупністю факторів, що знаходять своє відображення в потоках прямих і портфельних іноземних інвестицій з боку резидентів інших держав	Індекс інвестиційної привабливості	54,5	44,8	48,7	50,7	54,6
Свобода здійснення господарської діяльності	Рівень регулювання економічної системи країни, свободи здійснення економічних операцій	Індекс економічної свободи	69,7	62,5	69,5	70,4	76,9
Рівень корумпованості влади, протидії поширенню цього явища та сприйняття його суспільством	Поширення явища корупції, реакція бізнесу і відношення суб'єктів господарювання до факту корупції	Індекс сприйняття корупції	42	105	66	78	34
		Freedom from corruption	61	35	45	46	67
Рівень сприяння органів державного регулювання у сфері започаткування та розвитку бізнесу	Право суб'єкта заснувати та керувати фірмою без зайвого втручання з боку держави	Індекс легкості ведення бізнесу	76,38	74,39	73,33	71,97	81,62
		Business freedom	76	64	71	72	87
Конкурентні позиції економіки та продукції на світових ринках	Ступінь готовності економіки до впливу зовнішнього середовища в умовах постійної глобалізації та інтернаціоналізації	Індекс глобальної конкурентоспроможності	68,89	56,75	64,36	64,9	68,35
Рівень безробіття	Стан економіки країни з боку привабливості її окремих елементів, таких як умови праці, процеси працевлаштування, оплата праці, соціальне забезпечення тощо	Індекс завантаження ринку праці	3,21	3	4,9	4,7	6,1
Рівень свободи найманих працівників	Перешкоди свободи праці	Labor freedom	56	46	64	64	60

Стабільність фінансової системи	Динаміка за валютними курсами, інвестиційними потоками, контроль ринку цінних паперів, банківського середовища, а також співробітництво з міжнародними фінансовими організаціями	Індекс стабільності фінансової системи	70	50	50	60	70
Зміни бізнес-середовища	Зміни в співвідношенні результатів функціонування бізнесу конкретної економічної системи	Індекс динаміки бізнесу	-13,23	-2,83	1,58	14,3	-1,54
Рівень державних витрат	Виправданість та актуальність державних витрат: фінансування інфраструктури, освіти, безпеки та інших загальних благ	Government size	0,38	-0,46	-0,22	-0,07	1,06
Рівень свободи здійснення ЗЕД	Відкритість держави щодо здійснення ЗЕД, визначається рівнем застосовуваних тарифних і нетарифних бар'єрів	Trade freedom	79	77	79	79	79
Рівень економічної диверсифікації суспільства	Розподіл доходів між соціальними групами населення або між суб'єктами господарювання на конкретному ринку	Індекс Джині	32,1	33,7	33	33,9	34,2
Географічна близькість ринку	Географічне розташування є одним із визначальних факторів, бо відображає в собі на перспективу можливі витрати на транспортні перевезення, міграцію робочої сили та легкості здійснення спільної ЗЕД	Відстань до країни, км	1509	774	1218	1478	1374

Таблиця Б.2

Фільтр №2

Фактор	Характеристика фактору	Показник / індекс	Польща	Болгарія	Румунія	Литва
Перспективи і можливості розвитку ринку	Потенційні можливості розвитку, диверсифікації ринкових відносин, можливість формування та відокремлення нових ринкових сегментів	Індекс ринкового потенціалу	31	27	27	31
Рівень фіскальної свободи суб'єктів	Якою мірою держава дозволяє суб'єктам самостійно розпоряджатися	Tax burden	78	96	43	87

	прибутком, рівень податкового навантаження					
Рівень платоспроможності країни	Здатність країни нести фінансову відповідальність за взятими зобов'язаннями, імовірність настання дефолту, є показником фінансової стабільності країни	Moody's country rating	A2	Baa1	Baa3	A2
Вагомість галузі в економічній системі країни	-	Відношення обсягу реалізованої продукції до ВВП	0,8%	0,4%	2,18%	1,1%
Тенденції розвитку автомобільного ринку	-	Обсяги зростання продажів	-30,42%	-8,45%	-1,11%	7,67%
Обсяг ринку	-	Об'єм реалізованої продукції на ринку у вартісному вираженні	4,76	0,28	5,41	0,62
Рівень насичення ринку	-	Відношення теперішнього обсягу реалізації продукції до потенційного	2	1	3	4

Таблиця Б.3

Фільтр №3

Фактор	Показник / індекс	Румунія	Польща	Литва
Рівень напруженості конкуренції на автомобільному ринку	Частка найбільших гравців на ринку	1	2	3
Вагомість походження продукції в прийнятті рішення про закупівлю	-	2	1	3
Рівень достовірності наявної інформації щодо ринку та країни в цілому	World Press Freedom Index	24,91	28,84	20,15
Цінова політика основних учасників ринку	Середній рівень цін основних учасників ринку	33,63	30,43	34,95

Таблиця Б.4

Фільтр №4

Фактор	Показник / індекс	Литва	Румунія
Можливість поділу споживачів на сегменти за ціною	Коефіцієнт Джині	37,3	36
Глибина залучення країни до інтернаціональної діяльності	Експортна квота	90,43%	39,46%
Значення фактору «Можливість стереотипізації ринків»	Показник, який характеризує можливість застосування узагальнених рішень у разі можливості групування іноземних ринків	2	1

Додаток В

Таблиця В.1

Підсумкова таблиця політичних факторів макромаркетингового середовища
АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант вирішення загроз чи реалізації можливостей	По/Пр
Частина I. Загрози				
1	Посилення контролю за функціонуванням промисловості з боку державних органів	3	Виводити фінансові потоки з тіні, давати доступ до відкритого державного аудиту, виконувати положення законодавства у сфері регулювання виробництва, зовнішньої торгівлі, реєстрації ТЗ тощо	По/Пр
2	Слабкі конкурентні позиції автомобілів українського виробництва на іноземних ринках	4	Реалізовувати ефективну конкурентну та цінову стратегію, підвищувати якість продукції	По
Частина II. Можливості				
1	Модернізація системи державних закупівель	5	Активно співпрацювати з державними інститутами з питань розвитку галузі, виробничих процесів, закупівлі автомобілів	По/Пр

Таблиця В.2

Підсумкова таблиця економічних факторів макромаркетингового середовища
АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант вирішення загроз чи реалізації можливостей	По/Пр
Частина I. Загрози				
1	Зростання світових цін на автомобілі	5	Запровадження ефективної цінової та маркетингової політики для максимізації попиту та продажів за умов зростання ціни	По/Пр
2	Зростання конкуренції з боку постачальників вторинних автомобілів	5	Обрати правильну маркетингову стратегію для утримання власних позицій на ринку та диверсифікація діяльності в межах доступної частки ринку	По
3	Нерівномірний розподіл регіональних ринків	4	Диверсифікація діяльності та активна маркетингова політика для поступового виходу на інші ринки	По
Частина II. Можливості				
1	Контроль галузі підприємствами приватної форми власності	4	Максимізація показників діяльності підприємства та оптимізація витрат для залучення інвестицій	Пр
2	Високий ступінь свободи здійснення	3	Виведення фінансових операцій з тіні, більш відкрита та прозора діяльність	Пр

	виробничої діяльності		підприємства, співробітництво з державними установами	
3	М'яке податкове навантаження	5	Максимізація вигоди від обсягу чистого прибутку шляхом укладання інвестиційних проектів та покращення соціальної сфери	Пр
4	Зростання світових цін на автомобілі	5	Запровадження ефективної цінової та маркетингової політики для максимізації попиту та продажів за умов зростання ціни	По/ Пр
5	Нерівномірний розподіл регіональних ринків	4	Отримання максимального економічного ефекту від насичення регіонального ринку	По

Таблиця В.3

Підсумкова таблиця демографічних факторів макромаркетингового середовища АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант вирішення загроз чи реалізації можливостей	По/ Пр
Частина II. Можливості				
1	Більшість населення використовують автомобілі щоденно	6	Диверсифікація збутової діяльності, розвиток товарної та сервісної інфраструктури, підтримка тону ринку	Пр/ По
2	Мала кількість нещасних випадків та жертв на виробництві	3	Інвестувати в технології для підвищення безпеки виробничих процесів	Пр
3	Регіони з низьким міграційним сальдо	7	Розвивати інфраструктуру, відкривати підрозділи підприємств, створювати додаткові робочі місця	Пр
4	Діяльність з низьким рівнем небезпеки	5	Інвестувати в технології для підвищення безпеки на виробничих лініях, збільшувати оперативність та продуктивність	Пр

Таблиця В.4

Підсумкова таблиця науково-технічних факторів макромаркетингового середовища АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант вирішення загроз чи реалізації можливостей	По/ Пр
Частина II. Можливості				
1	Сталий технологічний та інноваційний розвиток виробництва і автомобілів	4	Забезпечення ефективного функціонування технологічних та випробувальних центрів, роботи над мінімізацією затрат щодо імплементації новітніх технологій	Пр

2	Налагоджені логістичні зв'язки з країнами Балтії	7	Розширювати логістичну співпрацю, мінімізація транспортних витрат, економічні шляхи щодо підвищення ефективності транспортування	Пр
3	Розвинена система вищої технічної та інноваційної освіти	6	Утворювати освітні програми з державними установами, іноземними закладами освіти, обмін досвідом за напрямками	Пр

Таблиця В.5

Підсумкова таблиця природніх факторів макромаркетингового середовища
АТ «УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

№	Фактор	Шкала оцінки	Варіант вирішення загроз чи реалізації можливостей	По/Пр
Частина II. Можливості				
1	Сприятливі природні умови для використання будь-якого виду ТЗ	4	Розширення товарної лінії. Технологічна робота над зменшенням викидів до атмосфери. Збільшення виробництва електричних та гібридних автомобілів	Пр
2	Невелика територія та компактність населення	3	Створити ефективну диверсифікаційну стратегію, яка дозволить найбільш вигідно реалізувати дану перевагу	По
3	Високий рівень екологічності діяльності	4	Інвестування в технології для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище	-

Таблиця В.6

Підсумкова таблиця правових факторів макромаркетингового середовища АТ
«УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

№	Фактори	Шкала оцінки	Варіанти вирішення загроз чи реалізації можливостей	По/Пр
Частина II. Можливості				
1	Високий рівень фіскальної свободи суб'єктів господарювання	4	Підвищувати обсяги виробництва, проводити прозорі фінансові операції та дотримуватись фіскального законодавства	Пр
2	Привабливе національне законодавство з умов праці	4	Підтримувати ініціативи держави щодо розвитку соціальної сфери. Приймати участь у фінансуванні таких ініціатив	Пр

Таблиця В.7

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових загроз АТ «УкрАВТО»
на автомобільному ринку Литви

№	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичний варіант вирішення проблеми	По/ Пр
1	Посилення контролю за функціонуванням промисловості з боку державних органів	$3 * 0,25 = 0,75$	Виводити фінансові потоки з тіні, давати доступ до відкритого державного аудиту, виконувати положення законодавства у сфері регулювання виробництва, зовнішньої торгівлі, реєстрації ТЗ тощо	По/ Пр
2	Слабкі конкурентні позиції автомобілів українського виробництва на іноземних ринках	$4 * 0,25 = 1$	Реалізовувати ефективну конкурентну та цінову стратегію, підвищувати якість продукції	По
3	Зростання світових цін на автомобілі	$5 * 0,25 = 1,25$	Запровадження ефективної цінової та маркетингової політики для максимізації попиту та продажів за умов зростання ціни	По/ Пр
4	Зростання конкуренції з боку постачальників вторинних автомобілів	$5 * 0,25 = 1,25$	Обрати правильну маркетингову стратегію для утримання власних позицій на ринку та диверсифікація діяльності в межах доступної частки ринку	По
5	Нерівномірний розподіл регіональних ринків	$4 * 0,25 = 1$	Диверсифікація діяльності та активна маркетингова політика для поступового виходу на інші ринки	По
Сума балів факторів загроз			5,25	

Таблиця В.8

Зведена підсумкова таблиця факторів маркетингових можливостей АТ
«УкрАВТО» на автомобільному ринку Литви

№	Фактор	Експертна бальна оцінка значущості фактору з урахуванням вагового коефіцієнту	Гіпотетичний варіант вирішення проблеми	По/ Пр
1	Модернізація системи державних закупівель	$5 * 0,25 = 1,25$	Активно співпрацювати з державними інститутами з питань розвитку галузі, виробничих процесів, закупівлі автомобілів	По/ Пр
2	Контроль галузі підприємствами приватної форми власності	$4 * 0,25 = 1$	Максимізація показників діяльності підприємства та оптимізація витрат для залучення інвестицій	Пр
3	Високий ступінь свободи здійснення виробничої діяльності	$3 * 0,25 = 0,75$	Виведення фінансових операцій з тіні, більш відкрита та прозора діяльність підприємства, співробітництво з державними установами	Пр
4	М'яке податкове навантаження	$5 * 0,25 = 1,25$	Максимізація вигоди від обсягу чистого прибутку шляхом укладання інвестиційних проектів та покращення соціальної сфери	Пр
5	Зростання світових цін на автомобілі	$5 * 0,25 = 1,25$	Запровадження ефективної цінової та маркетингової політики для максимізації попиту та продажів за умов зростання ціни	По/ Пр
6	Нерівномірний розподіл регіональних ринків	$4 * 0,25 = 1$	Отримання максимального економічного ефекту від насичення регіонального ринку	По
7	Більшість населення використовують автомобілі щоденно	$6 * 0,15 = 0,9$	Диверсифікація збутової діяльності, розвиток товарної та сервісної інфраструктури, підтримка тону ринку	Пр/ По
8	Мала кількість нещасних випадків та жертв на виробництві	$3 * 0,15 = 0,45$	Інвестувати в технології для підвищення безпеки виробничих процесів	Пр
9	Регіони з низьким міграційним сальдо	$7 * 0,15 = 1,05$	Розвивати інфраструктуру, відкривати підрозділи підприємств, створювати додаткові робочі місця	Пр
10	Діяльність з низьким рівнем небезпеки	$5 * 0,15 = 0,75$	Інвестувати в технології для підвищення безпеки на виробничих лініях, збільшувати оперативність та продуктивність	Пр

11	Сталий технологічний та інноваційний розвиток виробництва і автомобілів	$4 * 0,15 = 0,6$	Забезпечення ефективного функціонування технологічних та випробувальних центрів, роботи над мінімізацією затрат щодо імплементації новітніх технологій	Пр
12	Налагоджені логістичні зв'язки з країнами Балтії	$7 * 0,15 = 1,05$	Розширювати логістичну співпрацю, мінімізація транспортних витрат, економічні шляхи щодо підвищення ефективності транспортування	Пр
13	Розвинена система вищої технічної та інноваційної освіти	$6 * 0,15 = 0,9$	Утворювати освітні програми з державними установами, іноземними закладами освіти, обмін досвідом за напрямками	Пр
14	Сприятливі природні умови для використання будь-якого виду ТЗ	$4 * 0,1 = 0,4$	Розширення товарної лінії. Технологічна робота над зменшенням викидів до атмосфери. Збільшення виробництва електричних та гібридних автомобілів	Пр
15	Невелика територія та компактність населення	$3 * 0,1 = 0,3$	Створити ефективну диверсифікаційну стратегію, яка дозволить найбільш вигідно реалізувати дану перевагу	По
16	Високий рівень екологічності діяльності	$4 * 0,1 = 0,4$	Інвестування в технології для мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище	-
17	Високий рівень фіскальної свободи суб'єктів господарювання	$4 * 0,1 = 0,4$	Підвищувати обсяги виробництва, проводити прозорі фінансові операції та дотримуватись фіскального законодавства	Пр
18	Привабливе національне законодавство з умов праці	$4 * 0,1 = 0,4$	Підтримувати ініціативи держави щодо розвитку соціальної сфери. Приймати участь у фінансуванні таких ініціатив	Пр
Сума балів факторів загроз		14,1		

Додаток Г

Оцінка фінансової стійкості АТ «УкрАВТО» за моделлю Дюпона

Коефіцієнт оборотності активів – КОА

$$\text{КОА} = \frac{\text{Дохід від реалізації}}{\text{Активи}} = \frac{21\,658\,140\,000}{17\,810\,824\,000} = 1,216;$$

Коефіцієнт капіталізації – LR

$$\text{LR} = \frac{\text{Активи}}{\text{Власний капітал}} = \frac{17\,810\,824\,000}{12\,853\,027\,000} = 1,386;$$

Коефіцієнт рентабельності продажів – ROS

$$\text{ROS} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Дохід від реалізації}} = \frac{1\,341\,803\,000}{21\,658\,140\,000} = 0,062;$$

Коефіцієнт рентабельності активів – ROA

$$\text{ROA} = \text{ROS} * \text{КОА} = 0,062 * 1,216 = 0,075;$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу – ROE

$$\text{ROE} = \text{ROA} * \text{LR} = 0,075 * 1,386 = 0,104.$$

Додаток Д

Оцінка фінансової стійкості АТ «УкрАВТО» за WACC-моделлю

$$\text{WACC} = \frac{\text{Обсяг запозиченого капіталу}}{\text{Обсяг запозиченого капіталу} + \text{Обсяг власного капіталу}} * \text{Ринкова ставка}$$

запозиченого капіталу * (1 – ставка податку на прибуток) + Ставка дохідності

$$\text{власного капіталу} * \frac{\text{Обсяг власного капіталу}}{\text{Обсяг запозиченого капіталу} + \text{Обсяг власного капіталу}}$$

$$\text{WACC} = \frac{D}{D+E} * K_d * (1 - t) + \text{ROE} * \frac{E}{D+E} = \frac{5\,227\,797\,000}{17\,810\,824\,000} * 0,15 * (1 - 0,18) + 0,104$$

$$* \frac{12\,583\,027\,000}{17\,810\,824\,000} = 0,294 * 0,15 * 0,82 + 0,104 * 0,706 = 0,036 + 0,073 = 0,109.$$

Додаток Е

Аналіз показників прибутковості АТ «УкрАВТО»

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу – ROE = 10,4%;

Коефіцієнт рентабельності продажів – ROS = 6,2%;

Коефіцієнт рентабельності активів – ROA = 7,5%;

ЕВІТ = Чистий прибуток + Податок на прибуток – Відшкодування податку на прибуток + Надзвичайні витрати – Надзвичайні доходи + Відсотки сплачені – Відсотки отримані

ЕВІТ = 1341803000 + 231890000 – 0 + 0 – 0 + 17252000 – 31896000 = 1 559 049 000 грн;

ЕВІТДА = ЕВІТ + Амортизація – Переоцінка

ЕВІТДА = 1559049000 + 137508000 – 75999000 = 1 620 558 000 грн;

Операційний прибуток за вирахуванням податку на прибуток – NOPLAT

NOPLAT = Фінансовий результат від операційної діяльності * (1 – податок на прибуток) = 1603920000 * 0,82 = 1 315 214 000 грн;

Коефіцієнт рентабельності інвестованого капіталу – ROIC

$$ROIC = \frac{NOPLAT}{\text{Довгострокові кредити} + \text{Власний капітал}} = \frac{1\,315\,214\,000}{12\,583\,027\,000 + 1\,229\,024\,000} = 0,095.$$

Додаток Ж

Аналіз фінансової стійкості АТ «УкрАВТО» за моделлю Альтмана-Сабато

$$X1 = \frac{EBITDA}{\text{Активи}} = \frac{1\,620\,558\,000}{17\,810\,824\,000} = 0,091;$$

$$X2 = \frac{\text{Короткострокові зобов'язання}}{\text{Власний капітал}} = \frac{3\,748\,028\,000}{12\,583\,027\,000} = 0,298;$$

$$X3 = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{1\,341\,803\,000}{17\,810\,824\,000} = 0,075;$$

$$X4 = \frac{\text{Грошові кошти та короткострокові вкладення}}{\text{Активи}} = \frac{6\,109\,346\,000}{17\,810\,824\,000} = 0,343;$$

$$X5 = \frac{EBITDA}{\text{Відсотки сплачені}} = \frac{1\,620\,558\,000}{17\,252\,000} = 93,935;$$

$$Y = 4,28 + 0,18*0,091 - 0,01*0,298 + 0,08*0,075 + 0,02*0,343 + 0,19*93,935 =$$

$$4,28 + 0,016 - 0,003 + 0,006 + 0,007 + 17,848 = 22,154;$$

$$P = \frac{1}{1+e^{-Y}} = \frac{1}{1+2,71828^{-22,154}} = 0,99(9).$$

Додаток 3

Аналіз ефективності експортних операцій АТ «УкрАВТО»

Доля доходів від експорту – E_x'

$$E_x' = \frac{\text{Прибуток від експорту}}{\text{Дохід від реалізації готової продукції}} * 100\% = \frac{565\,005\,256}{21\,658\,140\,000} * 100\% = 2,61\%;$$

Доля собівартості експортної продукції – CE_x'

$$CE_x' = \frac{\text{Собівартість експортної продукції}}{\text{Собівартість готової продукції}} * 100\% = \frac{307\,904\,771,66}{18\,708\,564\,000} * 100\% = 1,65\%;$$

Коефіцієнт рентабельності експортних операцій – ROE_x

$$ROE_x = \frac{\text{Прибуток від експорту}}{\text{Собівартість експортної продукції}} * 100\% = \frac{565\,005\,256}{307\,907\,771,66} * 100\% = 183,5\%;$$

Коефіцієнт рентабельності активів з виробництва експортної продукції –
 $ROAE_x$

$$ROAE_x = \frac{\text{Прибуток від експорту}}{\text{Основні засоби+Нематеріальні активи+Запаси}} * 100\% = \frac{565\,005\,256}{4\,026\,280\,000+43\,120\,000+3\,282\,169\,000} * 100\% = 7,69\%;$$

Коефіцієнт виробничої програми на експорт = $K_{вп}E_x$

$$K_{вп}E_x = \frac{\text{Обсяг виробництва експортної продукції}}{\text{Виробнича потужність}} * 100\% = \frac{1\,228}{52\,500} * 100\% = 2,34\%.$$

Додаток И

Розрахунок агрегованого показника внутрішнього потенціалу міжнародної діяльності АТ «УкрАВТО»

Внутрішній потенціал міжнародної діяльності – ПМДв

$$\text{ПМДв} = \text{КвпЕх} * \text{ROAEх} * \text{ROEх} = 2,34 * 7,69 * 183,5 = 3302,01 (3,302).$$

Додаток К

Таблиця К.1

Сегментування споживачів на ринку легкових автомобілів Литви за моделлю Хейлі-Діксона

Критерій		Опис
Демографічні	Вік	Вік потенційного споживача коливається від 20 років (можливо як перший власний автомобіль) до 65 років (в якості спокійного та прагматичного транспорту)
	Стать	Не має значення, оскільки купівлею займаються як чоловіки, так і жінки. Але перші частіше мають досвід щодо процесу
	Середній дохід	Середній дохід потенційного споживача, який дозволить купівлю та обслуговування автомобіля даного класу, знаходиться на рівні нижчим за середній по країні, тобто приблизно 650 євро
Поведінкові	Пріоритети	Прагне володіти економним та надійним автомобілем, використовувати його в побутових цілях та для подорожей
	Рід занять	Частіше наймані працівники, починаючи спеціалісти; або працівники, робота яких направлена на переміщеннях по місту чи асфальтованим дорогам
Географічні	Тип населеного пункту	Міські жителі, або невеликих селищ, де є розбудована дорожня інфраструктура
Мотиви покупки	Потреби	Потреба у комфортному, високому, просторому, бюджетному автомобілі, безпечному пересуванні по місту, володіння власним транспортом, інколи необхідність виконання робочих обов'язків
Соціальні	Сімейний статус	Частіше за все це сімейні пари, які шукають міський автомобіль, економний, комфортний, високий

Таблиця К.2

Сегментування промислових споживачів на ринку легкових автомобілів Литви за моделлю Шапіро-Бономо

Критерій сегментації		Сегмент промислових споживачів
Демографічні	Сектор промисловості	Підприємства будь-якого сектору економіки та форми власності, який володіє власним автопарком; лізингові та орендні компанії; компанії, що надають транспортні послуги (таксі)
	Розмір компанії	Малі (до 200 працівників); середні (від 200 до 1000 працівників); великі (більше 1000 працівників)
	Географічне розташування	Підприємства Литви, підприємства ЄС, підприємства інших країн

Операційні	Технології у застосуванні	Спрямовані на підвищення продуктивності; спрямовані, на підвищення рентабельності; спрямовані на підвищення обсягів виробництва
	Технічні та фінансові можливості	Наявність незалежних джерел фінансування, внутрішньофірмові інвестиції, розгалужена система виробничих потужностей, наявність системи допоміжних підприємств
	Використання даного товару	Для переміщення працівників; для надання транспортних послуг; для здійснення операційної діяльності
Підходи до закупівлі	Критерії закупівлі	За ціною, за обсягом, за якістю продукції, за термінами доставки
	Дійсні угоди	Поточні угоди з єдиним дистриб'ютором у країні; зазначені моделі у використанні не перебувають
	Наявність центра закупівлі	Має центр закупівлі; не має центру закупівлі
Ситуаційні	Терміновість виконання замовлень	Потребує швидких регулярних поставок; регулярні поставки, не має чітких вимог до термінів поставок, одноразові угоди
	Обсяги замовлень	Малі обсяги закупівлі (1 автомобіль); середні обсяги закупівлі (від 2 до 5 автомобілів), великі обсяги закупівлі (6 і більше автомобілів)
Характеристика споживача	Вірність постачальнику	Погоджуються на довгострокові відносини; орієнтуються на співробітництво за обсягами закупівлі; орієнтуються на короткострокові відносини
	Готовність до ризику	Орієнтуються на діяльність партнера; власноруч аналізують середовище та попереджають ризики; не готові до ризиків.

Додаток Л

Розрахунок економічної ефективності зовнішньоекономічних операцій АТ
«УкрАВТО» з експорту легкових автомобілів до Польщі та Литви

Таблиця Л.1

Вид ЗЕО	Експорт		
		євро	грн
<i>Умови ЗЕД контракту</i>			
Країна-імпортер	Польща		
Найменування товару	Легкові автомобілі KIA Rio та KIA Rio X		
Код УКТ ЗЕД	8703231910		
Обсяг товару, одиниць	564		
Контрактна ціна товару (за одиницю)	17471,83	17471,83	541102,58
Базисні умови поставки	DPU		
Термін поставки	3 дні		
Валюта ціни	Євро		
Валюта платежу	Євро		
Курс НБУ на 28.04.2022	30,97		
Форма міжнародних розрахунків	Банківський переказ		
Умови (графік) розрахунків	Передоплата 100%		
Витрати по здійсненню ЗЕО			
Транспортні витрати	Загальні	138533,11	4290370,56
Страхові платежі	Сплачує імпортер		
Митні платежі			
Ставка мита	0,0%		
Ставка акцизного збору	0,0%		
Ставка митного збору	0,0%		
ПДВ	0,0%		
Інші витрати для виконання ЗЕО			
Витрати на оформлення ЗЕД документації		19,37	600
Ставка податку на прибуток	18,0%		
Умови продажу товару на внутрішньому ринку			
Ціна одиниці товару на внутрішньому ринку		17667,74	547169,81
Витрати на реалізацію одиниці товару на внутрішньому ринку (в % від ціни на внутрішньому ринку)	6,57%	1160,95	35954,51

Таблиця Л.2

	євро	Розрахунок
<i>Виручка від продажу на внутрішньому ринку</i>	9309829,56	(564*17667,74)- (564*1160,95)
<i>Контрактна вартість товару</i>	9854112,12	17471,83*564
<i>Витрати по здійсненню ЗЕД</i>	138533,11	
Транспортні витрати	138533,11	
<i>Митна вартість товару</i>	9992645,23	9854112,12+138533,11
<i>Митні платежі</i>	0	
<i>Інші витрати від виконання ЗЕО</i>	19,37	
Витрати на оформлення ЗЕД документації	19,37	
<i>Загальна виручка по ЗЕО</i>	9715559,64	9854112,12-138533,11-19,37
<i>Прибуток до оподаткування по ЗЕО</i>	405730,08	9715559,64-9309829,56
Податок на прибуток	73031,41	405730,08*0,18
<i>Чистий прибуток</i>	332698,67	405730,08-73031,41
<i>Показники економічної ефективності ЗЕО</i>		
<i>Рентабельність операції за прибутком до оподаткування</i>	4,36%	405730,08/9309829,56*100%
<i>Рентабельність операції за чистим прибутком</i>	3,57%	332698,67/9309829,56*100%
<i>Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО</i>	1,044	9715559,64/9309829,56
<i>Коефіцієнт альтернативних витрат за ЗЕО</i>	0,958	9309829,56/9715559,64

Таблиця Л.3

Вид ЗЕО	Експорт		
		євро	грн
<i>Умови ЗЕД контракту</i>			
Країни-імпортери	Польща/Литва		
Найменування товару	Легкові автомобілі KIA Prio та KIA Prio X		
Код УКТ ЗЕД	8703231910		
Обсяг товару, одиниць	564/500		
Контрактна ціна товару (за одиницю)	17471,83/17990	17471,83/ 17990	541102,58/ 557150,3
Базисні умови поставки	DPU		
Термін поставки	3 дні		
Валюта ціни	Євро		
Валюта платежу	Євро		
Курс НБУ на 28.04.2022	30,97		
Форма міжнародних розрахунків	Банківський переказ		

Умови (графік) розрахунків	Передоплата 100%		
Витрати по здійсненню ЗЕО			
Транспортні витрати	Загальні	290952,88	9010810,56
Страхові платежі	Сплачує імпортер		
Митні платежі			
Ставка мита	0,0%		
Ставка акцизного збору	0,0%		
Ставка митного збору	0,0%		
ПДВ	0,0%		
Інші витрати для виконання ЗЕО			
Витрати на оформлення ЗЕД документації		38,75	1200
Ставка податку на прибуток	18,0%		
Умови продажу товару на внутрішньому ринку			
Ціна одиниці товару на внутрішньому ринку		17667,74	547169,81
Витрати на реалізацію одиниці товару на внутрішньому ринку (в % від ціни на внутрішньому ринку)	6,57%	1160,95	35954,51

Таблиця Л.4

	євро	Розрахунок
Виручка від продажу на внутрішньому ринку	17563224,56	(1064*17667,74)- (1064*1160,95)
Контрактна вартість товару	18849129,04	(17471,83*564)+(17990*500)
Витрати по здійсненню ЗЕД	290952,88	
Транспортні витрати	290952,88	
Митна вартість товару	19140081,92	18849129,04+290952,88
Митні платежі	0	
Інші витрати від виконання ЗЕО	38,75	
Витрати на оформлення ЗЕД документації	38,75	
Загальна виручка по ЗЕО	18558137,41	18849129,04-290952,88-38,75
Прибуток до оподаткування по ЗЕО	994912,85	18558137,41-17563224,56
Податок на прибуток	179084,31	994912,85*0,18
Чистий прибуток	815828,54	994912,85-179084,31
Показники економічної ефективності ЗЕО		

<i>Рентабельність операції за прибутком до оподаткування</i>	5,66%	994912,85/17563224,56*100%
<i>Рентабельність операції за чистим прибутком</i>	4,65%	815828,54/17563224,56*100%
<i>Базовий коефіцієнт ефективності ЗЕО</i>	1,057	18558137,41/17563224,56
<i>Коефіцієнт альтернативних витрат за ЗЕО</i>	0,946	17563224,56/18558137,41

Додаток М

$$\Delta E_{ec} (q) = \Sigma e_0 * p_0 * q_1 - \Sigma e_0 * p_0 * q_0 = (30,78 * 17471,83 * 1064) - (30,78 * 17471,83 * 564) = 572201034,75 - 303309571,05 = 268\,891\,463,70 \text{ грн.}$$

$$\Delta E_{ec} (p) = \Sigma e_0 * p_1 * q_1 - \Sigma e_0 * p_0 * q_1 = (30,78 * (564 * 17471,83 + 500 * 17990)) - (30,78 * 17471,83 * 1064) = 580175671,05 - 572201034,75 = 7\,974\,636,3 \text{ грн.}$$

$$\Delta E_{ec} (e) = \Sigma e_1 * p_0 * q_1 - \Sigma e_0 * p_0 * q_1 = (30,97 * 17471,83 * 1064) - (30,78 * 17471,83 * 1064) = 575733139,91 - 572201034,75 = 3\,532\,105,16 \text{ грн.}$$

$$\Delta E_{ec} = \Delta E_{ec} (q) + \Delta E_{ec} (p) + \Delta E_{ec} (e) = 268891463,7 + 7974636,3 + 3532105,16 = 280\,398\,205,16 \text{ грн.}$$

Додаток Н

АНКЕТА

Доброго дня!

АТ «УкрАВТО» просить Вас допомогти в дослідженні споживчих переваг українських підприємств щодо автомобілів українських дистриб'юторів. Просимо Вас виділити декілька хвилин для проходження даної анкети. Уся інформація абсолютно конфіденційна та буде використана лише для узагальнення інформації за проведеним дослідженням.

Ваша думка є надзвичайно важливою для нас!

1) Зазначте, будь ласка, які параметри стали ключовими для Вас під час вибору постачальника автомобілів для Вашого підприємства?

2) Які компанії, на Вашу думку, у найбільшій кількості постачають автомобілі для підприємств України? За шкалою від 1 до 4 розташуйте підприємства так, що 1 – постачають найменше, а 4 – постачають найбільше.

	Оцінка			
	1	2	3	4
АТ «УкрАВТО»	1	2	3	4
ТОВ «Стеллантіс Україна»	1	2	3	4
ПП «Тойота-Україна»	1	2	3	4
АТ «Рено Україна»	1	2	3	4

3) Які фактори найбільше впливають на формування позитивної думки про постачальника автомобілів? За шкалою від 1 до 5 розташуйте фактори так, що 1 – найменш впливовий фактор, а 5 – найбільш впливовий фактор.

	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Спонсорство та участь в різноманітних соціальних заходах	1	2	3	4	5

Налагоджені бізнес-зв'язки з іншими промисловими підприємствами	1	2	3	4	5
Кооперація з іншими постачальниками на ринку	1	2	3	4	5
Активна тендерна діяльність (співробітництво з державою)	1	2	3	4	5
Інше	1	2	3	4	5

Інше:

4) Які фактори можуть найбільше вплинути на рішення підприємства щодо зміни постачальника автомобілів? За шкалою від 1 до 5 розташуйте фактори так, що 1 – здійснює найменший вплив, а 5 – здійснює найбільший вплив.

	Оцінка				
Зниження позитивного ефекту від використання автомобілів від поточного постачальника	1	2	3	4	5
Збільшення обсягів неякісної продукції	1	2	3	4	5
Підвищення поточної ціни на автомобілі	1	2	3	4	5
Закінчення діючого контракту та зміна основних партнерів	1	2	3	4	5
Інше (допишіть)	1	2	3	4	5

Інше:

5) Як Ви вважаєте, чи повинні українські автомобільні підприємства активно співпрацювати з іноземними компаніями стосовно залучення інвестицій в галузь, модернізації та оновлення обладнання, розробки нових технологій тощо?

Відповідь	
Так	Ні
Коротко поясніть Ваш вибір	

б) Які параметри автомобілів мають найбільше значення для підприємств під час вибору основного постачальника автомобілів? За шкалою від 1 до 6 розташуйте параметри так, що 1 – найменш важливий, а 6 – найбільш важливий.

	Оцінка					
	1	2	3	4	5	6
Ціна автомобілів	1	2	3	4	5	6
Відповідність ціни підприємства та ринкової ціни	1	2	3	4	5	6
Технічні характеристики	1	2	3	4	5	6
Можливий функціонал	1	2	3	4	5	6
Можливі обсяги закупівлі	1	2	3	4	5	6
Інше (допишіть)	1	2	3	4	5	6

Інше:

7) Чи мала Ваша компанія досвід співпраці з АТ «УкрАВТО»?

А) Так, компанія зараз є споживачем автомобілів АТ «УкрАВТО»

Б) Так, наша компанія співпрацювала з АТ «УкрАВТО», але відмовилась продовжувати контракт

В) Ні, але наразі ведеться робота стосовно підписання контракту

Г) Ні, ніколи не співпрацювали і поки що не плануємо

Відповідь			
А	Б	В	Г

Причина відмови/небажання співпрацювати:

8) Які характеристики АТ «УкрАВТО» та його продукції найбільше приваблюють підприємства та потенційних партнерів? За шкалою від 1 до 6 розташуйте характеристики так, що 1 – найменш привабливий показник, а 6 – найбільш привабливий показник.

	Оцінка					
Ціна автомобілів (або відповідність ціни ринковому рівню)	1	2	3	4	5	6
Якість автомобілів	1	2	3	4	5	6
Технічні характеристики	1	2	3	4	5	6
Високі фінансові та ринкові показники підприємства	1	2	3	4	5	6
Співпраця з іноземними компаніями стосовно оновлення обладнання	1	2	3	4	5	6
Інше (допишіть)	1	2	3	4	5	6

Інше:

9) Які найбільш суттєві недоліки діяльності АТ «УкрАВТО» виділяють підприємства України? За шкалою від 1 до 5 розташуйте недоліки так, що 1 – найменш суттєвий, а 5 – найбільш суттєвий.

	Оцінка				
Зменшення обсягів постачання та виробництва автомобілів	1	2	3	4	5
Застаріле обладнання	1	2	3	4	5
Зменшення рівня безпеки автомобілів	1	2	3	4	5
Розташування в політично та економічно нестабільному регіоні	1	2	3	4	5
Інше (допишіть)	1	2	3	4	5

Інше:

10) Які найбільш суттєві переваги мають автомобілі АТ «УкрАВТО» перед автомобілями основних конкурентів? За шкалою від 1 до 6 розташуйте переваги так, що 1 – найменш суттєва, а 6 – найбільш суттєва.

	Оцінка					
	1	2	3	4	5	6
Специфіка використання	1	2	3	4	5	6
Вища якість складання	1	2	3	4	5	6
Вищий рівень функціоналу	1	2	3	4	5	6
Нижча за конкурентів ціна автомобілів	1	2	3	4	5	6
Більший граничний ефект від подальшого використання	1	2	3	4	5	6
Інше (допишіть)	1	2	3	4	5	6

Інше:

11) Які найбільш суттєві недоліки автомобілів АТ «УкрАВТО» виділяють підприємства України? За шкалою від 1 до 6 розташуйте недоліки так, що 1 – найменш суттєвий, 6 – найбільш суттєвий.

	Оцінка					
	1	2	3	4	5	6
Рівень безпеки	1	2	3	4	5	6
Неякісне збирання	1	2	3	4	5	6
Недостатній рівень функціоналу	1	2	3	4	5	6
Зависока ціна (не відповідає ринковому рівню)	1	2	3	4	5	6
Слабкий промисловий ефект від використання	1	2	3	4	5	6
Інше (допишіть)	1	2	3	4	5	6

Інше:

12) Якими є основні мотивації підприємств щодо рішення про закупівлю конкретного бренду автомобілів? За шкалою від 1 до 5 розташуйте мотивації так, що 1 – найменш важливий елемент, а 5 – найбільш важливий елемент.

	Оцінка				
	1	2	3	4	5
Виробничий ефект після подальшої використання					
Сфера подальшого використання					
Економічний ефект від використання					
Спектр розвитку підприємства					
Інше (допишіть)					

Інше:

13) Які характеристики автомобілів, на Вашу думку, найкраще описують його задовільний стан? За шкалою від 1 до 4 розташуйте характеристики так, що 1 – найменш важливий показник, а 4 – найбільш важливий показник.

	Оцінка			
	1	2	3	4
Максимізація граничного ефекту від використання				
Високий рівень функціоналу				
Якісний рівень виробництва				
Інше (допишіть)				

Інше:

14) Який вид автомобілів використовує Ваше підприємство?

А) змішаний автомобільний парк

Б) лише легкові автомобілі

В) вантажні та сервісні автомобілі

Відповідь		
А	Б	В

15) Як часто відбувається закупівля автомобілів Вашим підприємством?

А) на постійній основі (щомісяця)

Б) в залежності від промислового циклу

В) на регулярній основі (щокварталу, раз на півроку, раз на рік)

Відповідь		
А	Б	В

16) Які обсяги закупівлі автомобілів Ваше підприємство вважає необхідними для забезпечення ефективного функціонування?

А) 1 автомобіль

Б) 2-5 автомобілів

В) 6-10 автомобілів

Г) більше 10 автомобілів

Відповідь			
А	Б	В	Г

17) Зважаючи на ринкову ціну, яким є рівень ціни за автомобіль, яку готове заплатити Ваше підприємство?

А) до 15000 доларів США

Б) від 15000 до 25000 доларів США

В) від 25000 до 35000 доларів США

Г) більше 35000 доларів США

Відповідь			
А	Б	В	Г

18) До якої категорії підприємств за прибутками можна віднести Ваше підприємство?

А) збиткове

Б) беззбиткове

В) прибуткове

Відповідь		
А	Б	В

19) Чи входить Ваше підприємство до якого-небудь об'єднання?

А) так (до якого?)

Б) ні (чому не прагнете бути частиною промислової групи?).

Відповідь	
Так (до якого?)	Ні (чому?)

ДЯКУЄМО ДЛЯ СПІВПРАЦЮ!