

УДК 330

НЕЧАЄВА І.А., ЗМИКАЛО О.С.

## СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЕБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ КРИЗИ-2020 (на прикладі ПрАТ «ЗАЗ»)

В роботі, на прикладі ПрАТ «ЗАЗ», проведено аналіз стану підприємств автомобілебудівної галузі України, виявлені основні проблеми їх діяльності та, на основі дослідження досвіду лідерів автомобілебудування й рекомендацій провідних аналітиків, запропоновані шляхи виведення підприємств галузі з кризи та адаптації до нових умов діяльності.

**Ключові слова:** криза, нова реальність, автомобілебудівна галузь, антикризові програми

На примере ЧАО «ЗАЗ», проведен анализ состояния предприятий автомобилестроительной отрасли Украины, выявлены основные проблемы их деятельности и на основе исследования опыта лидеров автомобилестроения и рекомендаций ведущих аналитиков, предложены пути вывода предприятий отрасли из кризиса и адаптации к новым условиям деятельности. Одним из решений в условиях ограниченного капитала может стать слияние и поглощение.

**Ключевые слова:** кризис, новая реальность, автомобилестроительная отрасль, антикризисные программы

The work found that the main factors hindering the development of the automotive industry are: outdated material and technical support, a high level of depreciation of fixed assets, an unstable financial condition of enterprises, a low level of effective demand, and a lack of investment.

Using the example of PJSC «ZAZ», the analysis of the state of enterprises of the automotive industry in Ukraine was carried out, the main problems of their activities were identified and, based on the study of the experience of the leaders of the automotive industry and the recommendations of leading analysts, ways were proposed to bring the enterprises of the industry out of the crisis and adapt to new conditions of activity.

Mergers and acquisitions can become one of the solutions in the conditions of limited capital. Automakers must be ready to attract investors and conclude deals: rethinking strategy in accordance with the new reality; basic income protection and customer care; increased digitalization; transformation of the development of the personnel development process in remote work; restructuring / reorientation to new niches - digital economy.

It is proposed to use the concept of the Global Strategy Group "9 value levers", which allows combining financial ambitions with elements of a sustainable business model and the desire to achieve high quality in work and flexibility.

**Keywords:** crisis, new reality, automobile manufacturing, anti-crisis programs

**Аналіз публікацій.** Проблемам розвитку підприємств автомобілебудування України присвячені роботи значної кількості вітчизняних науковців. Питання держаного програмування автомобілебудування України висвітлені в роботі І. Ю. Шевченко [22]. Перспективи розвитку автомобілебудування України розглядають в своїх дослідженнях Т.І. Ткаліч та Ю.Р. Загоруйко [23], О. І. Краузе та С.В. Радинський [24]. Особливості

оцінювання стану, специфіку та виявлення перспектив розвитку підприємств автомобілебудування висвітлені в роботах С.М. Савченко та А.С. Селіверстова [25], Ю.А. Григор'єва [26].

**Постановка проблеми.** Незважаючи на достатню кількість публікацій щодо аналізу стану та розвитку підприємств автомобілебудування України, наразі галузь,

© Нечаєва І.А., Змикало О.С., 2020

в цілому, та підприємства галузі, зокрема, стикнулися с проблемами, які є для них новими. Пандемія, її вплив та наслідки для економіки, галузі та підприємств вимагають розробки та впровадження нагальних заходів, що дозволять адаптуватися до нової реальності.

**Мета та задачі.** Розробка рекомендацій щодо адаптації підприємств автомобілебудування до нових умов діяльності, спричинених кризою, викликаною пандемією COVID-19.

**Виклад основного матеріалу.** Не зважаючи на важливість автомобілебудування, як однієї з утворюючих галузей в економіці країни, за даними [1].

Україна втрачає свої позиції в цій галузі (38 місце у 2010 р., 44 позиція у 2019 р.).

Фактори, що стримують розвиток галузі та призводять до негативних результатів функціонування: застаріле матеріально-технічне забезпечення, високий рівень зносу основних засобів, нестійкий фінансовий стан підприємств, низький рівень платоспроможного попиту, брак інвестицій тощо.

Значну частку в загальному обсязі виробництва автомобілів України займає легкове автомобілебудування – у 2015-2019 рр. приблизно 85% [2].

Лідером автомобілебудування в Україні довгий час був Запорізький автомобілебудівний завод, основними видами діяльності якого є виробництво автобусів, вантажних та легкових автомобілів (табл.1) [3].

Таблиця 1 – Структура та кількість виготовлених автотранспортних засобів за видами на ПАТ «ЗАЗ», 2015-2019 рр.

	2015		2016		2017		2018		2019	
	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%	од.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Легкові автомобілі	3624	91,8	403	76,6	1151	68,7	1	0,7	0	0

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вантажні автомобілі	229	5,8	118	22,4	479	28,6	85	64,8	15	17,7
Автобуси	94	2,4	5	1	44	2,7	45	34,5	70	82,3
Усього	3947	100	526	100	1674	100	131	100	85	100

Кількість виробленої на ПрАТ «ЗАЗ» продукції стрімко скорочується з 3847 од. у 2015 р. до 85 од. у 2019 р.

Відповідними були й основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ЗАЗ» за період 2015-2019 рр. (табл. 2) [4; 5; 6]

Таблиця 2 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ПрАТ «ЗАЗ», 2015-2019 рр., тис.грн.

Показники	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції	647247	510965	434617	231191
Валовий: прибуток	207522	69405	26648	57888
Фінансовий результат від операційної діяльності	69390	29642	188517	58915
Інші фінансові доходи	0	0	0	1336334
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	0	0	0	1068125
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	1195576	602809	287748	-

Закінчення табл. 2

1	2	3	4	5
Чистий фінансовий результат: прибуток	0	0	0	1068125
Чистий фінансовий результат: збиток	1195576	602809	287748	-

Внаслідок кризи 2014-2015 рр. (на той момент ще публічне) ПрАТ «ЗАЗ» виявився неплатоспроможним. Відсутність чітких антикризових програм і механізмів, недостатня увага питанням розвитку зумовило погіршення стану підприємства. Чинниками важкого становища підприємства стали падіння внутрішнього ринку нових автомобілів, втрата зовнішніх ринків збуту, агресивне кон'юнктурне середовище. Боргові зобов'язання за валютними кредитами багаторазово зросли в зв'язку зі стрибком курсу долара [7].

2015-2017 рр. були для підприємства збитковими. Справу про банкрутство ПрАТ «ЗАЗ» було порушено в грудні 2018 р. Господарський суд Запорізької області в рамках цієї справи затвердив реєстр вимог кредиторів [8].

Результатом списання у 2018 р. «Промінвестбанком» боргу в розмірі 1,4 млрд грн. було отримання ПрАТ «ЗАЗ» чистого прибутку - 1,068 млрд грн.

В рамках порушеної справи про банкрутство Господарський суд Запорізької області 11.03.2019 р. виніс рішення про санацію ПрАТ «ЗАЗ» (термін – 6 місяців) [9]. Зміст затвердженого плану санації – виведення підприємства зі стану банкрутства в найкоротші терміни, максимальне збереження інфраструктури виробничих потужностей, відновлення діяльності з виробництва легкових авто [10].

Непокритий збиток ПрАТ «ЗАЗ» на початок 2019 р. склав 3,25 млрд грн (роком раніше – 4,31 млрд грн). 01.07.2019 р. суд вніс зміни до реєстру вимог «Укресімбанку» шляхом їх зменшення на суму до 630,5 млн грн., оскільки 20.06.2019 р. держбанку були перераховані кошти, отримані від продажу майна боржника [11].

Антикризові заходи, що здійснювались на підприємстві ПрАТ «ЗАЗ» та їх результати наведені в табл. 3.

Таблиця 3 - Управлінські заходи, реалізовані на досліджуваному підприємстві за період 2005-2020 р.р.

Назва підприємства	Антикризові заходи, що здійснювались на підприємстві	Результат антикризової діяльності
ПрАТ «ЗАЗ»	2007 -2012р.р. - різнопланова економія енергоносіїв; - 2010р.р., 2019-2020р.р. - реструктуризація ; 2009-2012р.р. - впровадження процесноорієнтованого управління; 2012 р., 2018-2019 - призупинення діяльності у зв'язку з плановими профілактичним и заходами	2005-2006рр.; 2008р. – передкризова ситуація; 2007 р. - кризові на підприємстві явища відсутні; 2009р.; 2011р., 2013р. - криза поточної платоспроможності; 2010р.; 2012р., 2014р. - криза боргової платоспроможності. 2018-2019рр.- справа про банкрутство, процес санації

У 2020 р. Запорізький автомобілебудівний завод знову почав серійний випуск легкових машин, а його порятунком стало підписання контракту з групою Renault [12].

Перед початком проекту ПАТ «ЗАЗ» пройшов масштабну модернізацію на відповідність міжнародним стандартам якості Групи Renault. На заводі впроваджена система контролю якості Alliance Production Way, що застосовується альянсом Renault Nissan Mitsubishi [13].

Завод запустив виробництво кросовера Renault Arkana 2020 р. – лінія працює за принципом великовузлового складання з машинокомплектів [14].

За даними асоціації «Укравтопром» [15] у вересні 2020 р. на ПрАТ «ЗАЗ» вперше з початку року були вироблені легкові

автомобілі – 248 од. ПрАТ «ЗАЗ» налагодив випуск автобусів і продовжує розширювати модельний ряд. Крім автобусів малого класу ЗАЗ А08, доступних в варіантах «приміський» і «шкільний», завод завершив випробування і проходить сертифікацію автобуса ЗАЗ А08 «міський». Також сертифікат, що підтверджує відповідність екологічному стандарту Євро-6, отримає низькопідлоговий міський автобус ЗАЗ А10 [16].

Однак, криза 2020 р. внесла свої корективи. Незважаючи на певні позитивні результати діяльності, та виходячи з того, що мінімальний обсяг виробництва авто на ПрАТ «ЗАЗ» має становити 10000-30000 на рік, після карантину підприємству є сенс замислитись над зміною бізнес-моделі.

Якщо наразі не прийняти нагальні заходи щодо реанімації підприємства (а таке рішення мають прийняти влада України та власники ПрАТ «ЗАЗ»), то Україна втратить власну автомобільну промисловість [17].

І тут треба звернутися до досвіду та рекомендацій операторів автомобілебудівного ринку та фахівців в сфері його аналізу та прогнозування розвитку.

Основними кроками щодо виведення підприємств та галузі з кризи, запропонованими АСЕА (Асоціація європейських виробників автомобілів) разом з провідними європейськими виробниками є: формування попиту; монетизація утилізації старих автомобілів; гнучкість щодо правил з СО<sub>2</sub>; короткострокові зарплати; проходження через злиття; координація повернення (відновлення) [18].

На відміну від європейської практика китайської автомобільної промисловості є агресивною та, без сумніву, може перетворити кризу на можливість: фокус на цифрові маркетинг та продажі; залучення споживачів за допомогою досвіду та даних; перехід на розумний ланцюжок поставок; збалансування залежності від праці у виробництві; забезпечення розумної організації [там же].

Один з найбільших виробників та один з лідерів галузі Mercedes-Benz презентував

оновлену бізнес-стратегію, що складається з шести блоків: «думаємо і діємо як люксовий бренд»; «зосередимося на зростанні прибутку»; «розширюємо клієнтську базу»; «підтримуємо довгострокові відносини з клієнтами»; «лідидуємо в розробці електроприводу і софта»; «знижуємо витрати і оптимізуємо виробництво» [там же].

Рішенням в умовах обмеженого капіталу може стати злиття і поглинання. Автовиробники мають бути готові до залучення інвестора та укладання М&А угод: переосмислення стратегії відповідно до нової реальності; захист основного доходу і піклування про клієнтів; посилення диджиталізації; трансформація процесів управління розвитком персоналу під час віддаленої роботи; перелаштування/переорієнтація на нові ніші – цифрову економіку [19].

Залишаються незмінними найважливіші фактори, що визначають успіх угоди в посткризову епоху: обґрунтовані цінові очікування; узгодженість даних; якість маркетингових матеріалів; презентація для керівництва; правильна база інвесторів; підготовка до ретельної перевірки інвестора [20].

Об'єднати фінансові амбіції з основними елементами стійкої бізнес-моделі і прагненням досягнути високої якості в роботі і гнучкості дозволяє концепція Global Strategy Group «9 важелів цінності» (рис.1) [21].

На думку фахівців наслідки пандемії COVID-19 будуть тривалий час впливати на динаміку ринку. Організації, окрім вживання нагальних заходів з реагування, мають скористатися кризою як можливістю зрозуміти швидкоплинний попит й інтереси споживачів, розробити та впровадити дії, спрямовані на посилення швидкого реагування й стійкості.

Нова нормальна ситуація вимагає від автомобілебудівників переосмислення стратегії – від пропозиції продукції до придбання та переробки діючих моделей для зміни пріоритетів, поліпшення відносин із клієнтами та адаптації до нових ланцюгів поставок.

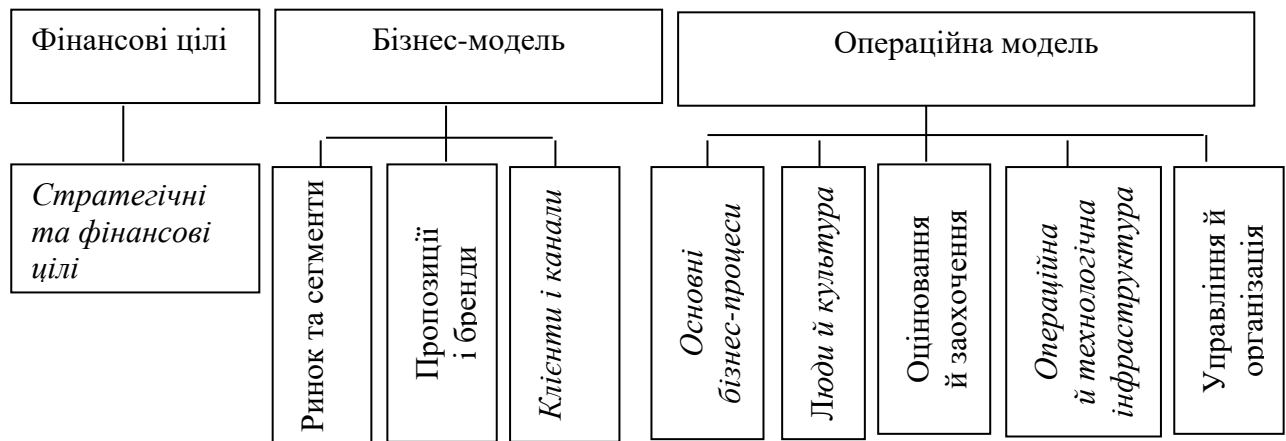


Рисунок 1– Модель «9 важелів цінності»  
(курсивом позначені важелі, які зазнають найбільшого впливу кризи)

#### Список літератури:

- International Organization of Motor Vehicle Manufacturers OICA is the voice speaking on automotive issues in world forums. URL: <http://www.oica.net/category/production-statistics/2019-statistics/> (дата звернення 04.10.2020 р).
- Ukrainian Motor Vehicle Manufacturers Association. URL: <https://ukrautoprom.com.ua> (дата звернення 04.10.2020 р).
- Ukrainian Motor Vehicle Manufacturers Association: Статистика. URL: <https://ukrautoprom.com.ua/category/statistika/2019> (дата звернення 04.10.2020 р).
- <http://www.avtozaz.com.ua/patzaz>
- <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/117405/165/templ>
- Річна фінансова звітність емітента [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin\\_general/7553](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/7553)
- ЗАЗ розраховує на санацію в рамках відкритої справи про відновлення платоспроможності. URL: <https://www.unian.ua/economics/industry/10363269-zaz-rozrahovuye-na-sanaciyu-v-ramkah-vidkritoji-spravi-pro-vidnovlennya-platospromozhnosti.html> (дата звернення 2020 р).
- Все про економіку та фінанси: Банкрутство ЗАЗ: суд затвердив реєстр вимог кредиторів, серед них - у т.ч. Укресімбанк і ОТП. URL: <http://finbalance.com.ua/news/Bankrutstvo-ZAZ-sud-zatverdiv-restr-vimoh-kreditoriv-sered-nikh--u-tch-Ukrexsimbank-i-OTP> (дата звернення.2020 р).
- Auto Consulting: ЗАЗ спасут через санацію. URL: <http://autoconsulting.ua/article.php?sid=43776> (дата звернення.2020 р).
- ЗАЗ подвергнут санації. URL: <https://nv.ua/biz/markets/zaz-podvergnut-sanacii-50016208.html> (дата звернення.2020 р).
- Суд схвалив мирову угоду ЗАЗ із кредиторами, списав борги і закрав справу про банкрутство. URL: <http://finbalance.com.ua/news/sud-skhaliv-mirovu-uhodu-zaz-z-kreditorami-spisav-borhi-i-zakriv-spravu-pro-bankrutstvo> (дата звернення.2020 р).
- АвтоРевю: ЗАЗ починає виробництво автомобілей Лада і Renault. URL : <https://autoreview.ru/news/zaz-nachinaet-proizvodstvo-avtomobilej-lada-i-renault> (дата звернення.2020 р).
- ITC.ua: ЗАЗ приступає к виробництву автомобілей Renault для українського ринку. URL: <https://itc.ua/news/zaz-pristupaet-k-proizvodstvu-avtomobilej-renault-dlya-ukrainskogo-rynka/> (дата звернення.2020 р).
- АвтоЦентр: Какие модели Лада производит ЗАЗ в Украине: список автомобилей. URL : <https://www.autocentre.ua/news/novinka/kakie-modeli-lada-proizvodit-zaz-v-ukraine-sписок-автомобилей-2020> (дата звернення.2020 р).
- Виробництво в вересні 2020. URL: <https://ukrautoprom.com.ua/ru/proizvodstvo-v-sentyabre-2020> (дата звернення.2020 р).
- ЗАЗ ведє сертифікацію автобуса А10 на відповідність екологічному стандарту Євро-6. URL: <http://www.zaz.ua/news/zaz-vedet-certifikatsiju-avtobusa-a10-na-ootvetstvie-ekolohicheskomu-standartu-evro-6.html> (дата звернення.2020 р).
- ЗАЗ vs Васадзе: как заработать на банкротстве собственного бизнеса URL : <https://comments.ua/article/money/economy/648155-zaz-vs-vasadze-kak-zarabotat-na-bankrotstve-sobstvennogo-biznesa.html>.
- Нечаєва І. А., Змикало О. С. Управління підприємствами автомобілебудування в умовах коронакризи (проблеми та можливості). NEW ECONOMICS: матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2020» (м. Київ, 31 жовтня 2020 р.); Асоціація сприяння глобалізації освіти та науки «СПЕЙСТАЙМ». Київ, 2020. С.48-53.
- COVID-19 Succeeding in turbulent times by acknowledging COVID-19 as a global wave movement, which requires sophisticated wave management models. <https://gaes.kpmg.de/GAES2020/megatrends/covid-19>.
- Нова нормальність. Спецвипуск: COVID-19. Звіт «Погляд керівників в Україні 2020». KPMG Review Magazine #8. <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/08/kpmg-review-magazine-new-normality.html>.
- Leading in a time of crisis: corporate America and COVID-19. URL : [https://www.globalstrategygroup.com/wp-content/uploads/2020/04/Leading\\_in\\_time\\_of\\_crisis\\_Corporate\\_America\\_COVID19\\_FINAL.pdf](https://www.globalstrategygroup.com/wp-content/uploads/2020/04/Leading_in_time_of_crisis_Corporate_America_COVID19_FINAL.pdf).
- Шевченко Інна Ю. Концептуальні положення державного програмування розвитку автомобілебудування України [https://economics.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19\\_topic\\_Shevchenko%20I.pdf](https://economics.net/archive/2019/APE-08-2019/8.19_topic_Shevchenko%20I.pdf).
- Ткаліч Т. І., Загоруйко Ю. Р. Перспективи розвитку автомобілебудування України в умовах глобальних викликів <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/view/ByFileId/588165.pdf>.
- Краузе О. І., Радинський С. В. Перспективи розвитку автопрому <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/59.pdf>.
- Савченко С. М., Селіверстова А. С. Оцінювання стану та виявлення перспектив розвитку автомобілебудівних підприємств України [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29\\_68\\_3/18.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/18.pdf).
- Григор'єва Ю. А. Специфіка розвитку автомобілебудівного ринку України <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No3/124.pdf>

*Бібліографічні описи/Библиографические описания/Bibliographic descriptions*

**Стан та проблеми підприємств автомобілебудівної галузі України: виклики кризи-2020 (на прикладі ПрАТ «ЗАЗ»)** / І.А. Нечаєва, О.С. Змикало // Електронна збірка наукових праць «Е-КОНОМІКА». – Х. :НТУ «ХПИ». – 2020. - № 1(4). – С. 33-38

**Состояние и проблемы предприятий автомобилестроительной отрасли Украины: вызовы кризиса - 2020 (на примере ЧАО «ЗАЗ»)** / И.А. Нечаева, А.С. Змыкало // Электронный сборник научных работ «Е-КОНОМІКА». - Х. : НТУ «ХПИ». - 2020. - № 1(4). - С. 33-38

**The state and problems of the automotive industry of Ukraine: the challenges of the crisis in 2020 (on the example of PJSC «ZAZ»)** / I.A. Nechaeva, O.S. Zmykalo // Electronic collection of scientific papers «E-CONOMICS». – Kharkiv : NTU «KhPI». - 2020. - № 1(4). - P. 33-38

*Відомості про авторів / Сведения об авторах / About the Authors*

**Нечаєва Ірина Анатоліївна** – к.е.н., доцент, доцент кафедри Менеджменту Національного Університету «Запорізька Політехніка», тел. 050-613-72-86, e-mail: i.nechaeva@i.ua

**Змикало Олександра Сергіївна** - здобувач вищої освіти кафедри Менеджменту Національного Університету «Запорізька Політехніка», тел. 096-545-38-48, e-mail: aleksandrasmika@gmail.com

**Нечаєва Ірина Анатоліївна** - к.э.н., доцент, доцент кафедры Менеджмента Национального Университета «Запорожская Политехника», тел. 050-613-72-86, e-mail: i.nechaeva@i.ua

**Змикало Олександра Сергеевна** - соискатель высшего образования кафедры Менеджмента Национального Университета «Запорожская Политехника», тел. 096-545-38-48, e-mail: aleksandrasmika@gmail.com

**Nechaeva Iryna Anatoliivna** - candidate of economic sciences, associate professor, associate professor of the department of Management of the National University «Zaporizhzhya Polytechnic», tel. 050-613-72-86, e-mail: i.nechaeva@i.ua

**Zmykalo Oleksandra Serhiivna** - graduate of the department of Management, National University «Zaporizhzhya Polytechnic», tel. 096-545-38-48, e-mail: aleksandrasmika@gmail.com

Посилання на статтю / Reference to the journal article:

**СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЕБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ КРИЗИ-2020 (на прикладі ПрАТ «ЗАЗ»)** [Електронний ресурс] / І.А. Нечаєва, О.С. Змикало // «Е-КОНОМІКА». Електронна збірка наукових праць. – 2020. – № 1 (4). – С. 33-38 – Режим доступу до журн.: <http://e-conomics.hpi.kh.ua/index.php/journal/article/view/73>