

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Стратегічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності
виробничого підприємства»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-зед-
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Москаленко О.С.

Керівник : професор кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук державного управління, професор
Маркова С. В.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту _____

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності _____

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр _____

Спеціальність 073 Менеджмент _____

Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Москаленко Олександра Сергіївна _____

1. Тема роботи «Стратегічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства» _____

керівник роботи: Маркова С.В., професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, професор _____

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № _____ 2226-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 01.06.2024 р. _____

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси _____

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА _____

2 СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) _____
6 таблиць
3 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С.В.		
2	Маркова С.В.		

7. Дата видачі завдання _____ 01.10.2023 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____
(підпис)

О. С. Москаленко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

С.В. Маркова
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра: 49 с., 3 рис., 6 табл., 57 джерел.

Предмет дослідження: зовнішньоекономічна діяльність промислового підприємства.

Об'єкт дослідження: стратегічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Мета роботи – визначення напрямків вдосконалення стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід; абстрактно-логічний метод; метод фінансового аналізу; графічний метод; метод експертних оцінок; нормативний метод; метод логічного узагальнення та порівняння.

В першому розділі роботи розкрито основні теоретичні основи стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства; вказано основні складові стратегічного забезпечення ЗЕД підприємства. У другому розділі проаналізовано діяльність ПАТ «Мотор Січ» та проведено діагностику стану стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ», на підставі чого, було запропоновано основні напрямки формування стратегічного забезпечення ЗЕД ПАТ «Мотор Січ».

СТРАТЕГІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ,
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

ABSTRACT

Bachelor's qualification work: 49 pages, 3 figures, 6 tables, 57 sources.

Subject of research: foreign economic activity of an industrial enterprise.

Object of research: strategic support of foreign economic activity of Motor Sich PJSC.

The purpose of the work is to determine directions for improving the strategic support of the foreign economic activity of Motor Sich PJSC.

Research methods. The work uses a set of general scientific and special research methods, in particular: a systematic approach; abstract logical method; method of financial analysis; graphical method; method of expert evaluations; normative method; method of logical generalization and comparison.

In the first section of the work, the main theoretical foundations of the strategic support of the enterprise's foreign economic activity are revealed; the main components of the enterprise's strategic provision of foreign exchange are indicated. In the second section, the activity of Motor Sich PJSC was analyzed and the diagnosis of the state of strategic support of the foreign economic activity of Motor Sich PJSC was carried out, on the basis of which, the main directions of the formation of strategic support of the foreign economic activity of Motor Sich PJSC were proposed.

STRATEGIC SECURITY, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY,
STRATEGIC MANAGEMENT, STRATEGY, DIVERSIFICATION

ЗМІСТ

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: сутність та зміст.....	9
1.2 Складові стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства	11
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ.....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Мотор Січ»....	18
2.2 Діагностика стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»	22
2.3 Шляхи розвитку стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»	32
ВИСНОВКИ.....	39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	42

ВСТУП

Авіабудування в структурі сучасної світової економіки відноситься до стратегічно важливих високотехнологічних галузей, оскільки в умовах глобалізації використання авіатехніки є засобом здійснення комунікацій, проведення логістичних операцій, а розвиток галузі в цілому забезпечує зайнятістю висококваліфікованих працівників. Технологічна складність галузі вимагає значних інвестиційних вкладень.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства є сукупністю перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей, тобто виникає необхідність до її постійного удосконалення. Успішність проведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства забезпечується наявністю сильного стратегічного забезпечення. Розробка ефективної стратегія ЗЕД дозволяє підприємствам закріпитися на нових ринках та сприяє досягненню конкурентних переваг. Все це обумовлює актуальність обраної теми дипломної роботи магістра.

Вирішенню окремих аспектів стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства присвячені праці таких науковців як: Ю.Е. Дудневої, Н.Є. Вітки, Т. Б.Топольницької, Ю.Л. Зборовської, В. О. Васюренко, К.О.Мудрик, С. М. Фролова, М. А.Французової. Перспективи світового авіабудування широко висвітлюються в роботах як практичного, так і теоретичного характеру. В цьому напрямі необхідно відмітити деякі роботи. М.В. Бойкова висвітлювала найновіші тенденції та прогнози розвитку досліджень та розробок в авіакосмічній індустрії. І.М. Капаруліна, О.В. Ареф'єва аналізували тенденції розвитку світового авіабудування і виділили інтеграцію як основний шлях розвитку вітчизняного ринку авіабудування та обґрунтовували напрями трансформації авіабудування України шляхом визначення адекватної форми інтеграції у світовий кластер авіабудування. Л.І.

Скібіцька виділяла етапи опрацювання ринкової стратегії авіабудівного підприємств у процесі виходу на зовнішні ринки.

Метою кваліфікаційної роботи є визначення напрямків формування портфелю стратегій забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання:

- 1) виділити основні види стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- 2) охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПАТ «Мотор Січ»;
- 3) проаналізувати поточні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»;
- 4) дослідити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ»;
- 5) виявити сильні сторони портфелю заказів ПАТ «Мотор Січ» за допомогою матриці БКГ;
- 6) розробити перспективні напрямки формування стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження: зовнішньоекономічна діяльність промислового підприємства.

Об'єкт дослідження: портфель стратегій забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Методи дослідження. У роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід; абстрактно-логічний метод; метод фінансового аналізу; графічний метод; метод експертних оцінок; нормативний метод; метод логічного узагальнення та порівняння.

Інформаційною базою дослідження стали: закони України, дані Національного банку України, навчальні посібники, періодичні видання, фінансова звітність підприємства, матеріали Інтернет-джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства: сутність та зміст

Діяльність будь-якого підприємства не можливе без ресурсного забезпечення. М. Французова трактує поняття ресурсне забезпечення як "процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефективне і раціональне використання ресурсів" [19].

Серед науковців не існує однозначної думки, щодо його складових. Така ситуація пояснюється швидкими змінами у економічному, політичному, технологічному та інших середовищах, що безпосередньо впливають на розвиток та функціонування будь-якої компанії. Діяльність підприємств на пряму залежить від складу ресурсного забезпечення. Адже якісне ресурсне забезпечення — це основа для успішного функціонування на ринку. Комплексне забезпечення ЗЕД - це найважливіша потреба будь-якої компанії, чия діяльність пов'язана з виходом на зовнішні ринки.

Система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності є підсистемою підприємства, яка відповідає за всі забезпечувальні процеси, направлені на організацію діяльності на міжнародних ринках. Тому система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності розглядається як сукупність взаємопов'язаних, взаємообумовлених і взаємодіючих між собою елементів та їх зв'язків, які спрямовані на створення необхідних умов для організації діяльності підприємства на зовнішніх ринках та вирішення пов'язаних з цим завдань.

Таким чином в якості системи організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства пропонується розглядати комплексну взаємодію підсистем (елементів) організаційного та економічного впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, яка реалізується через виконання завдань кожної з цих підсистем, а також через наявні відносини і зв'язки між ними, підпорядкована конкретним цілям та завданням, і яка характеризується єдиною метою – забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності, збільшення її обсягів і підвищення прибутку підприємства від ЗЕД [20].

Для розуміння значення конкретного виду забезпечення на діяльність суб'єкта господарської діяльності, потрібно чітко усвідомлювати, яку роль воно відіграє у процесі виробництва, чи ефективно використовується та як впливає на остаточний результат діяльності. С. М. Фролов та О. І. Чоботар виділяють такі основні групи ресурсного забезпечення [21] (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Ресурсне забезпечення підприємства

1.2 Складові стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства

Матеріальне забезпечення – це наявність на підприємстві основних та оборотних засобів виробництва.

Основні виробничі фонди — це засоби праці, які беруть участь у багатьох виробничих циклах і частинами переносять свою вартість на виготовлений продукт, зберігаючи при цьому в процесі використання свою натуральну форму.

До основних виробничих фондів відносяться: машини і устаткування, споруди (свердловини, тунелі, мости, вишки), транспортні засоби, виробничий інвентар, робочу і продуктивну худобу, будівлі (виробничі і господарські), передавальне обладнання, інструменти та пристрої, господарський інвентар, багатолітні насадження, інші основні засоби.

Оборотні виробничі фонди — це предмети праці, які повністю споживаються в кожному виробничому циклі, відразу повністю переносять свою вартість на створювану продукцію і в процесі виробництва змінюють натуральну форму. Вони включають сировину і матеріали, паливо і пальне, запасні частини для ремонту, куповані матеріали, тару і тарні матеріали, малоцінні матеріали та інструменти, незавершене виробництво та напівфабрикати власного виробництва [22].

Технологічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності суспільства пов'язане із застосуванням сучасних засобів обчислювальної і телекомунікаційної техніки в автоматизованих системах для вирішення завдань раціонального управління складними економічними і господарськими процесами.

Розробка технологічного забезпечення систем автоматизації економічних процесів потребує врахування ряду особливостей організації подібних систем:

- по-перше, це складність інформаційної взаємодії в рамках багаторівневої і багатофункціональної організаційної структури підприємства або організації, яка викликає необхідність створення ієрархічних систем

інформаційної взаємодії (головна фірма, філії, дочірні підприємства і відділення) зі складними інформаційними зв'язками прямого і зворотного напрямку;

- по-друге, це специфіка інформації, що зберігається, обробляється і підлягає аналізу в рамках таких систем, які, крім нормативного, довідкового та іншого фактичного змісту, часто мають аналітичний і описовий характер [23].

Трудове забезпечення ЗЕД - це частина працездатного населення, яка володіє фізичними й розумовими здібностями і знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності, сукупність постійних працівників підприємства, які пройшли необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи у сфері ЗЕД.

За характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється найчастіше на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники здійснюють управління підприємством, підрозділами основної та неосновної діяльності, функціональними підрозділами управлінського апарату підприємства, структурними складовими названих підрозділів, трудовими колективами й робочими групами працівників. Надзвичайно важливою функцією керівників є прийняття управлінських рішень та інших актів управлінського розпорядництва й забезпечення їх обов'язкового виконання. Керівники займають на підприємстві посади директора, заступників директора, начальників відділів заводууправління та їх заступників, начальників секторів та бюро відділів заводууправління, начальників цехів і їх заступників, начальників дільниць, старших майстрів і майстрів, начальників бюро і груп в цехових апаратах управління та ін.

До спеціалістів відносяться інженери різних спеціальностей, економісти, бухгалтери, фінансисти, юристи, соціологи та працівники інших професій і спеціальностей, зайняті в управлінському апараті підприємства, однак не на керівних посадах.

Дуже важливе значення має забезпечення керівників необхідною інформацією для прийняття ними управлінських рішень та виконання своїх

керівних функцій. Збирання, обробка цієї інформації, її аналіз та доведення результатів останнього до керівника частково чи повністю покладається на спеціалістів. Важливе значення має розробка спеціалістами вихідних ідей, пропозицій, які кладуться в основу управлінських рішень, а також розробка проектів саме цих рішень, затверджуваних керівниками. Доведення управлінських рішень до об'єктів управління і контроль за їх виконанням у багатьох випадках здійснюється керівниками з допомогою спеціалістів. Величезну роль відіграють спеціалісти у вирішенні питань і проблем, у розв'язанні управлінських ситуацій, які повсякденно виникають на підприємстві.

Службовці — це працівники, які обслуговують діяльність керівників і спеціалістів. Вони виконують інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і спеціалістів від цієї трудомісткої роботи. До даної категорії персоналу відносяться секретарі, діловоди, обліковці, архіваріуси, креслярі, техніки, інспектори та ін. працівники. Специфіка їх діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, які переважно піддаються нормуванню.

Робітники — це та частина персоналу (а точніше ПВП) підприємства, яка бере безпосередню участь у виробництві основної, допоміжної продукції, у виконанні робіт і послуг допоміжного характеру, а також у здійсненні обслуговуючих процесів [24].

Фінансове забезпечення ЗЕД. Механізм фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств - сукупність форм, методів, інструментів, способів організації фінансових відносин з формування достатніх обсягів фінансових ресурсів та їх ефективного розподілу для забезпечення реалізації зовнішньоекономічної діяльності, а також досягнення кількісних та якісних параметрів структуризації грошових потоків зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що відповідають умовам оцінки її ефективності.

До фінансового забезпечення відносяться: формування, розподіл та використання фінансових ресурсів ЗЕД; диференціація джерел фінансового

забезпечення ЗЕД; розробка оптимальної політики фінансового забезпечення; ефективне і раціональне використання коштів з метою досягнення максимального ефекту [20].

Дія механізму фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств знаходиться в прямій залежності від особливостей ведення зовнішньоекономічних операцій, які впливають на організацію цих процесів, структуру джерел, їх обсяги, напрями та ризикованість використання фінансових ресурсів (табл.1.1).

Інформаційне забезпечення ЗЕД. Включає в себе пошук необхідної замовникові інформації про ринки, ціни, клієнтів і різних товарах. Кожний суб'єкт ЗЕД має право на одержання будь-якої інформації, необхідної для здійснення цієї діяльності, що не становить державної або комерційної таємниці. Обсяг інформації, що становить державну таємницю, визначається згідно із законами України.

Кожний суб'єкт ЗЕД має право на своєчасне ознайомлення з офіційними текстами законів та інших нормативних актів з наступною інформацією про зміни в них, що регулюють відносини, які прямо чи побічно стосуються ЗЕД. Державні органи, відомства та установи, що видають нормативні акти, зобов'язані офіційно публікувати їх у загальнодоступних засобах інформації України, причому зазначені акти не можуть набирати чинності до їх офіційної публікації. Кожний суб'єкт ЗЕД має право на безпосереднє одержання інформації від державних органів, які на вимогу суб'єктів ЗЕД зобов'язані на оплатній основі оперативно надавати їм повні офіційні тексти нормативних актів [26].

Інформаційне забезпечення включає в себе: моніторинг зовнішніх і внутрішніх процесів ЗЕД та представлення актуальних даних аналізу; використання сучасних засобів зв'язку для обміну інформацією з клієнтами; інформаційну підтримку управління клієнтської бази на різних ринках; доступ та поновлення необхідної правової інформації [20].

Таблиця 1.1 - Форми фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності [25]

Форми фінансового забезпечення	Фінансові ресурси зовнішньоекономічної діяльності підприємства	
	Загальне забезпечення	Спеціальне забезпечення
Самофінансування	<ul style="list-style-type: none"> - кошти, авансовані в основні та оборотні засоби підприємства; - прибуток; - амортизація; - кошти, отримані від іншої реалізації 	<ul style="list-style-type: none"> - резервний фонд; - валютний фонд
Кредитування	<ul style="list-style-type: none"> - комерційні кредити; - банківські кредити 	<ul style="list-style-type: none"> - овердрафт у іноземній валюті; - позики в іноземній валюті; - синдиковані кредити; - кредити експортних посередників; - фінансування через комісійні фірми; - кредитування іноземними банками.
Залучення коштів	<ul style="list-style-type: none"> - продаж власних акцій та інших видів цінних паперів; - дивіденди й відсотки з цінних паперів інших емітентів; - інвестиції 	<ul style="list-style-type: none"> - єврооблігації; - розміщення акцій на іноземних ринках; - іноземні інвестиції; - векселі та чеки
Бюджетне фінансування	<ul style="list-style-type: none"> - бюджетні субсидії; - дотації 	<ul style="list-style-type: none"> - кредит спеціальних державних установ; - субсидії та дотації експортерам; - державні гранти
Додаткове гарантійне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> - банківські гарантії; - страхування 	<ul style="list-style-type: none"> - інкасо; - акцептні кредитні лінії; - аванси покупця; - акредитиви з відтермінованим платежем; - акредитиви з платежем за пред'явленням з постфінансуванням; - валютні застереження; - структуроване фінансування
Інноваційне фінансування	<ul style="list-style-type: none"> - факторинг; - лізинг; - концесія 	<ul style="list-style-type: none"> - експортний факторинг; - форфейтинг; - венчурне фінансування

Інтелектуальний потенціал - потенційні (не актуалізовані у теперішній час) знання, інформацію, досвід персоналу, організаційні можливості, інформаційні канали, що використовує підприємство у своїй виробничій,

інноваційній діяльності задля забезпечення економічної безпеки та конкурентоспроможності.

Для забезпечення конкурентоспроможності ЗЕД підприємств Васюренко В.О. [27] пропонує діагностувати стан інтелектуального потенціалу розвитку. При цьому процедуру діагностики пропонується розглядати як процес спостереження за відповідністю вектора розвитку інтелектуального потенціалу підприємства в цілому та його компонентів.

Виділяються також транспортне, правове, інфраструктурне, організаційне та економічне забезпечення.

Транспортне забезпечення ЗЕД включає в себе повний комплекс послуг, пов'язаних з логістикою, вибором транспортних компаній для перевезення товарів, організаційними аспектами і різними формами і методами управління транспортними процесами.

Транспортне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності — це система, яка складається із сукупності технічних та технологічних елементів, економічних, комерційно-правових, організаційних впливів, різних методів управління транспортними операціями у сфері обігу і споживання виробництва, обігу і споживання продукції, товарів, які перевозяться між сторонами.

Продукцією транспорту є безпосередньо сам процес переміщення товарів від виробника до споживача. В цьому й полягає суть транспортних послуг. Вони — основна ланка, що зв'язує продавця та покупця [28].

Правове забезпечення ЗЕД. Недостатнє знання специфіки іноземного та внутрішнього законодавства може створити серйозні проблеми навіть для проектів, добре опрацьованих з економічної і технічної точки зору.

Основним нормативно-правовим актом, що регулює зовнішньоекономічну діяльність, є Закон України від 16 квітня 1991 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність", який визначає принципи зовнішньоекономічної діяльності, окреслює коло її суб'єктів, називає види зовнішньоекономічної діяльності, закріплює основи її регулювання, передбачає встановлення спеціальних правових режимів зовнішньоекономічної діяльності, містить норми щодо

відповідальності учасників зовнішньоекономічної діяльності та захисту їх прав і інтересів.

Процес забезпечення ЗЕД є скоординованою діяльністю всіх ресурсів підприємства та зовнішнього середовища з метою стимулювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, у даному розділі було розглянуто сутність, особливості та види стратегії зовнішньоекономічної діяльності; визначено сутність забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також його основні складові, такі як: матеріальне, технологічне, трудове, фінансове, інформаційне, інтелектуальне, транспортне, правове, інфраструктурне, організаційне та економічне забезпечення; проаналізовано особливості формування портфелю стратегій зовнішньоекономічної діяльності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а саме: визначено поняття ризиків в ЗЕД, джерела їх виникнення та етапи процесу управління ними.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ» ТА НАПРЯМКИ ЇЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Мотор Січ»

ПАТ «Мотор Січ» - одне з провідних підприємств у світі з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Підприємство розташоване в місті Запоріжжя. Входить в Союз виробників нафтогазового обладнання.

Місія ПАТ «Мотор Січ» - бути кращим підприємством у сфері авіадвигунів - і вертольотобудування. Спираючись на успішний багаторічний досвід підприємства, застосовуючи найвищий інтелектуальний потенціал, використовуючи унікальні передові технології, в тісній кооперації з діловими партнерами, підприємство забезпечує Україні статус авіаційної держави [37].

Біографія підприємства почалася в 1907 році. До грудня 1915 року завод випускав сільськогосподарські механізми й інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав чавун і мідь. З 1994 року підприємство перетворене у відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ».

В даний час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів нового покоління ТВ3- 117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 сер.4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500, АІ-222-25, Д-436-148, АІ-450-МС, МС-14, ТВ3 117ВМА-СБМ1В, ТВ3 117ВМА-СБМ1В 4 і 4Е серії для літаків Ан -140, Ан -74ТК- 300, Ту-334, Бе- 200, Як-130, Ан-148 , Ан-158 , Ан-2-100 , вертольотів Мі-8МТВ, Мі-17(171), Мі-24, Мі-28, Мі 35 , Ка-32, Мі-8Т та Мі-8МСБ і ведеться інтенсивна

підготовка до серійного виробництва Д-27, АІ -222- 25Ф, АІ 25ТЛШ, АІ-450М, МС-500В, для літаків Ан-70, L-15, L-39 і вертольотів Мі-2М і МСБ-2.

Поряд з виробництвом і технічним супроводом газотурбінних двигунів на підприємстві ведеться підготовка досвідченого і серійного виробництва газотурбінних приводів і електростанцій, у тому числі теплоенергетичних комплексів з парогазовим або когенераційним циклом. В даний час ПАТ «Мотор Січ» активно розвиває напрямок зі створення, ремонту, модернізації вертольотів в рамках реалізації програми вертольотобудування. На підприємстві реалізується декілька напрямків з даної тематики: модернізація вертольотів типу Мі-8 в профіль Мі- 8МСБ шляхом установки нових двигунів ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4Е серії власної розробки; модернізація вертольотів Мі-2 в профіль Мі-2МСБ шляхом установки двигунів нового покоління АІ-450М; створення вертольотів МСБ-2 , МСБ-6. Мета підприємства - виробництво довговічної і надійної техніки, що повною мірою задовольняє вимоги замовника та створює максимальні зручності споживачам.

Основним видом діяльності ПАТ «Мотор Січ» є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів. ПАТ «Мотор Січ» одне з декількох у світі підприємств та єдине підприємство в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів. На сьогоднішній день ПАТ «Мотор Січ» випускає більше 60 типів і модифікацій двигунів для більше 80 видів літаків і вертольотів різного призначення.

Система якості ПАТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною фірмою Bureau Veritas Certification на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001 відносно виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій. Основною продукцією, що забезпечила ПАТ

«Мотор Січ» більше 10% доходів за 2016 рік, є авіаційні двигуни різних типів і модифікацій.

Основним джерелом надходження коштів традиційно є виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. Підприємство поставляє нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції та іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує капітальний і середній ремонт, після продажне обслуговування авіаційної та наземної техніки, надає послуги в експлуатації.

Ринки збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» умовно поділяються за регіональною ознакою: далеке зарубіжжя, країни СНД і України. На далекому зарубіжжі основними споживачами до 2014 року були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, В'єтнам, Перу. Одним з найбільших ринків збуту традиційно для підприємства був ринок Росії (53%), проте, зараз цей ринок втрачено.

ПАТ «Мотор Січ» приділяє велику увагу збереженню та розширенню ринків збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами їхнього виробництва. Велику допомогу в цьому підприємству надають представництва, розташовані в регіонах найбільш інтенсивної експлуатації наших двигунів: в Індії, Китаї, Алжирі, ОАЕ, Бангладеш, США та Бразилії.

В Україні основними споживачами були ДП «Антонов», Міністерство Оборони України, ХДАВП, ДП «Укрспецекспорт», ДП «КАЗ «Авіакон». На ринок України підприємство постачало авіадвигуни Д-36 с.3А, АІ-20Д с.5, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, запасні частини, а також виконувало ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій і техніки наземного застосування.

У країнах СНД основними споживачами були компанії з Білорусії, Казахстану, Молдавії, Азербайджану. Для партнерів з країн СНД підприємство постачало і ремонтувало авіадвигуни різних типів і модифікацій, а також газотурбінні приводи АІ-20ДМЕ [38].

Основними партнерами ПАТ «Мотор Січ» по імпорту устаткування, запасних частин, капремонту та модернізації є Німеччина, Швейцарія, Швеція, Польща, а також Франція, Словаччина, Чехія, Корея, Болгарія та інші країни.

У числі придбаних верстатів: обробні центри виробництва Hermle, електроерозійні свердлильні верстати Sarix, комплекс для нанесення покриттів VTD Dreva 600, універсальні заточувальні верстати Rollomatic, гарячий ізостатичний прес, запасні частини та комплектуючі для вакуумних печей і обробних центрів.

Науково-дослідна діяльність підприємства здійснюється шляхом розробки, освоєння та провадження у виробництво нових видів авіаційних двигунів для нових типів літаків та вертольотів, наземної техніки на основі авіаційних двигунів, вдосконалення технічних характеристик існуючих авіадвигунів та розробки нових виробів товарів народного споживання. В умовах твердих економічних і виробничо-фінансових обмежень ПАТ «Мотор Січ» ретельно відбирає пріоритетні напрямки й фінансує їх із власних джерел.

На сьогоднішній день статутний капітал ПАТ «Мотор Січ» складає 280528650 грн., поділений 2 077 990 простих іменних акцій номінальною вартістю 135 грн. кожна. Протягом звітного періоду розмір статутного капіталу ПАТ «Мотор Січ» не змінювався [38].

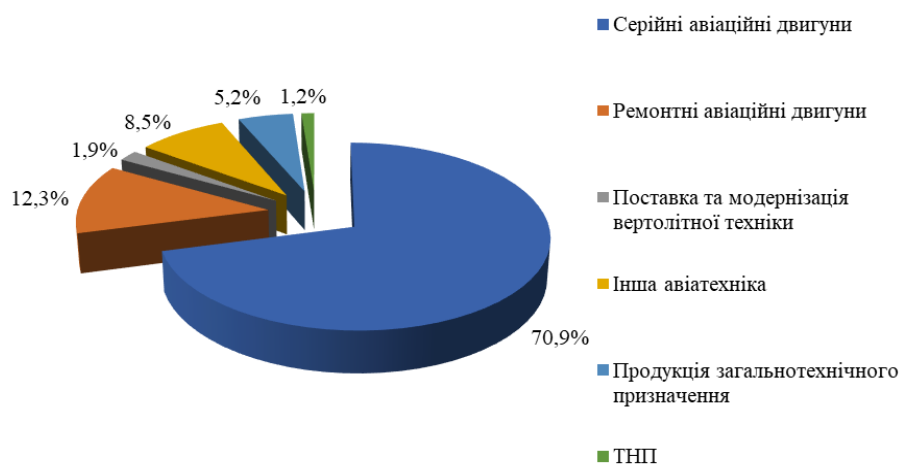


Рис. 2.1 Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2022 р., %

З метою збереження позицій підприємства на зовнішніх ринках і підтримки своєї конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» розробляє та просуває на ринок нові види продукції та послуг. В даний час підприємство продовжує роботу над створенням і освоєнням наступних сімейств авіадвигунів: МС-500В, ТВЗ-117ВМА-СБМ1В, АІ-450. Деякі з цих двигунів вже пройшли всі необхідні сертифікаційні процедури і пропонуються до продажу. Підприємство також активно розвиває нову для себе вертолітну програму: працює над проектами по ремоторизації вертольотів типу Мі-8 та Мі-2 і оснащенням їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних серій і АІ-450М, що дозволяє поліпшити їх експлуатаційні та льотні характеристики.

ПАТ «Мотор Січ» прагне, щоб розробка та виготовлення авіаційних двигунів і вертольотів за своїми технічними і економічними характеристиками відповідали кращим світовим зразкам, а рівень сервісного обслуговування відповідав зростаючим вимогам не тільки сьогодення, але й завтрашнього дня. Високий потенціал нових виробів ПАТ «Мотор Січ» підтверджується великим інтересом, який проявляють до них наші постійні та потенційні партнери. Канали збуту і методи продажів.

Основними каналами збуту продукції є прямі контракти з авіапідприємствами і експлуатуючими організаціями на поставку продукції, надання послуг з отриманням всіх необхідних державних дозволів та дотриманням всіх правових і юридичних норм. На підприємстві функціонує система внутрішньофірмового експортного контролю, яка дозволяє працювати за генеральним дозволами, що істотно спрощує і прискорює здійснення експортних поставок [38].

2.2 Діагностика стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Стратегія розвитку ПАТ «Мотор Січ» ґрунтується на постійному моніторингу тенденцій на споживчих і сировинних ринках, враховує швидко

мінливі умови ведення бізнесу, притаманні ринковій економіці, і забезпечує стабільний розвиток підприємства на тривалий період часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Основними складовими діючої стратегії підприємства є:

- розробка і виробництво нових конкурентоспроможних на світовому ринку авіаційних двигунів і енергетичних установок на їх базі, наукомістких виробів цивільного призначення та товарів народного споживання з метою збільшення обсягів реалізації;
- постійне вдосконалення всіх етапів життєвого циклу продукції, що виробляється: розробки, виробництва, збуту, післяпродажного обслуговування і ремонту з метою максимального задоволення потреб споживача;
- ретельний контроль якості на всіх етапах виробництва для забезпечення відповідності продукції вищим світовим стандартам якості;
- нарощування інноваційного потенціалу підприємства, націленого на модернізацію його виробничої та управлінської систем;
- збереження і розвиток плідної співпраці і взаємовигідних інтеграційних і коопераційних зв'язків з численними партнерами, що дозволяють створювати двигуни майбутнього;
- постійне вдосконалення системи підготовки висококваліфікованого персоналу та виховання кадрів;
- забезпечення функціонування єдиної економічної і соціальної політики підприємства.

Науково-дослідна діяльність підприємства здійснюється шляхом розробки, освоєння та провадження у виробництво нових видів авіаційних двигунів для нових типів літаків та вертольотів, наземної техніки на основі авіаційних двигунів, вдосконалення технічних характеристик існуючих авіадвигунів та розробки нових виробів товарів народного споживання.

У сучасних умовах розвитку ринку ПАТ «Мотор Січ» доводиться усе складніше. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості

ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, постійно ведеться облік даних з метою передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

Як експортно-орієнтоване підприємство, ПАТ «Мотор Січ» гостро відчуває недоліки чинного законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство регулярно стикається з проблемами при митному оформленні товарів, а також при отриманні дозволів Державної служби експортного контролю.

Істотний вплив на господарську діяльність ПАТ «Мотор Січ» чинять політико-економічна нестабільність і мінливість зовнішньоінтеграційного курсу держави.

Економічні фактори. Протягом останніх років на ПАТ «Мотор Січ» (материнська компанія) мала місце тенденція зростання обсягів виробництва та доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, зменшила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції.

Негативно на фінансово-господарчу діяльність підприємства вплинула робота Нацбанку України по врегулюванню ситуації на грошово-кредитному та валютному ринках України.

Соціальна сфера. В Україні погіршується стан економіки, переважна більшість галузей демонструє негативні показники. Інфляція гривні на жовтень 2017 року склала 46,4% [41], у зв'язку з чим піднялися ціни на бензин, продукти харчування та на товари першої необхідності.

Технічна сфера. Витрати на виконання наукових та науково-технічних робіт в Україні за перше півріччя 2016 року склали 4571,5 млн. грн., у 2015 році - 11161,1 млн. грн., у 2013 році - 10558,5 млн. грн.

Висока якість і надійність продукції ПАТ «Мотор Січ» гарантовані передовими технологіями, сучасним обладнанням та високою культурою виробництва.

Для підтвердження займаних позицій, утримання існуючих клієнтів, а також завоювання нових ринків, компанії потрібні значні фінансові інвестиції в науково-технічні розробки, а також впровадження у виробництво основної продукції новітніх досягнень науки і техніки, підвищити якість продукції, скоротити енергозатратність і трудомісткість, а як наслідок зменшити собівартість готової продукції.

Корпоративна стратегія. «Мотор Січ» дотримується стратегії продуктової диференціації. Це виражається в створенні авіадвигунів з унікальними специфікаціями. «Мотор Січ» позиціонує себе як розробника і постачальника газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, газотурбінних приводів різної потужності і газоперекачувальних агрегатів. Частиною стратегії «Мотор Січ» є розвиток виробництва власного обладнання та техніки як частини комплексних рішень, що дозволить знизити вартість виробленої продукції і послуг без втрати якості.

Таблиця 2.1 - Ринкові можливості та загрози ПАТ «Мотор Січ»

Можливості	Загрози
1. держзамовлення на поставку вертольотів; 2. зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей; 3. проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії; 4. створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років; 5. високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД, що вимагають ремонту або заміни авіаційної техніки.	1. політична нестабільність; 2. недостатня законодавча забезпеченість галузі; 3. загострення стосунків між Україною та Росією; 4. посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; 5. подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини 6. низький рівень витрат на НДДКР.

Персонал. З метою зниження кадрового ризику ПАТ «Мотор Січ» проводить атестацію інженерно-технічного персоналу, забезпечує підвищення кваліфікації працівників, навчання працівників у вищих навчальних закладах.

Маркетинг. Для забезпечення стабільної роботи і збільшення доходів підприємство проводить послідовну маркетингову політику, спрямовану на пошук нових споживачів і диверсифікацію ринків збуту.

Виробництво. ПАТ «Мотор Січ» випускає й освоює серійне виробництво авіаційних двигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літако- і вертольотобудівних фірм. Поряд з авіадвигунами моторобудівники пропонують на світовому й вітчизняному ринках промислові газотурбінні установки, товари народного споживання, будівельні матеріали, запчастини.

В результаті проведеного дослідження внутрішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» були виявлені наступні його сильні та слабкі сторони (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Сильні та слабкі сторони ПАТ «Мотор Січ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка; 2. тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД; 3. повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з сильним розробником двигунів - КБ «Івченко-Прогрес»; 4. досвідчений і кваліфікований персонал; 5. низька частка позикових коштів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. висока частка потенційного ринку збуту, що втрачений через конфлікт з Росією, що ставить діяльність заводу в певну залежність від політичних взаємин між країнами; 2. низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів; 3. необхідність безперервного інвестування великої суми коштів у наукові розробки та модернізацію основних фондів.

З метою узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз узагальнимо їх в межах попередньої матриці SWOT. На основі вищеперерахованих чинників можна виділити окремі стратегії, що дозволять реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових загроз, використовуючи сильні сторони компанії і нівелюючи слабкі сторони. Стратегічні альтернативи відсортовані за важливістю, починаючи із стратегії, що є найбільш доцільною для реалізації в поточній ситуації.

На основі отриманих даних можна визначити стратегії, які може використовувати ПАТ «Мотор Січ» для успішного розвитку:

1. Стратегія диверсифікації. Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ "Мотор Січ" від зформованого ринку, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок закриття експортного кордону між Україною та Росією.

2. Географічне розширення. Великий потенціал враховуючи напрацьований досвід, компетенцію і високу кваліфікацію компанії.

3. Наступальна маркетингова політика. Підприємству доцільно реалізувати наявний потенціал, враховуючи відсутність до теперішнього часу систематизованих зусиль щодо організації продажів і збільшену конкуренцію. Керівництву необхідно орієнтуватися на збільшення обсягів продажу, навіть за умов неможливості їх виконання з використанням наявного устаткування.

4. Збільшення обсягу НДДКР. Запровадження інновацій на підприємстві значно прискорить виконання роботи та зменшить виробничі затрати.

5. Зміцнення організаційної культури. Підприємство має для цього великий потенціал – висококваліфікованих фахівців, досвідчений топ-менеджмент.

Зважаючи на досить складну політичну ситуацію, що склалася, перш за все, ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розширення ринків збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни. У цьому випадку буде доречним використання стратегії диверсифікації. Дана стратегія розвитку сприятиме позбавленню залежності від одного конкретного ринку, допоможе збільшити кількість країн-імпортерів, а також підвищити прибутки підприємства від продажу продукції.

Спираючись на вище наведені дані ПАТ «Мотор Січ», можемо провести ПЕСТ-аналіз (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 - Оцінка реальної значимості ПЕСТ-факторів

Фактор	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ								
Зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей	3	5	4	5	4	4	4,4	0,43
Недостатня законодавча забезпеченість галузі	2	2	3	2	1	2	2,0	0,13
Загострення стосунків між Україною та Росією	3	5	4	5	5	5	4,8	0,46
Політична нестабільність	3	4	5	4	3	5	4,2	0,41
ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ								
Проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії	2	5	5	5	5	5	5,0	0,32
Посилення конкуренції на ринку авіадвигунів	2	5	4	4	3	4	4,0	0,26
Подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини	3	1	2	3	1	1	1,6	0,15
Інфляція	3	5	4	5	3	4	4,2	0,41
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ								
Відплив кваліфікованих кадрів за кордон	2	4	4	5	4	3	4,0	0,26
Зниження купівельної спроможності	1	1	2	2	2	3	2,0	0,06
ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ								
Створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років	3	3	2	4	3	3	3,0	0,29
Високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД, що вимагають ремонту або заміни авіаційної техніки	2	3	2	5	4	3	3,4	0,22
Низький рівень витрат на НДДКР	2	1	2	4	3	2	2,4	0,15
Сума	31						45,0	

Чим вище реальна значимість фактору, тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактору на бізнес.

Можемо зробити висновок, що найбільш впливовими є такі фактори як: загострення стосунків між Україною та Росією, зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей, політична нестабільність та інфляція.

Для того, щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: по кожному фактору, прописати вплив на галузь, на компанію і спланувати програми, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив фактору і максимально використовувати позитивний вплив фактору на діяльність компанії.

Таким чином, в результаті проведеного ПЕСТ-аналізу ПАТ «Мотор Січ» можемо зробити висновок, що підприємство має значний вплив факторів зовнішнього середовища, а саме: політичних, економічних, соціальних та технологічних. Перш за все ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розширення як зовнішніх так і внутрішніх ринків збуту, а також на технічне удосконалення існуючих моделей з метою відповідності іноземним вимогам.

Виготовлення авіаційних двигунів здатних конкурувати з продукцією провідних світових фірм, вимагає постійного вдосконалення технологій виробництва з урахуванням найсучасніших досягнень науки і техніки. У цьому напрямку на ПАТ «Мотор Січ» проводяться наступні заходи: впровадження нових технологічних процесів; впровадження прогресивних заготовок: спільні наукові розробки; на підприємстві ведеться цілеспрямована робота по впровадженню інтегрованих комп'ютерних технологій; закуплено нове імпортне технологічне обладнання, а також комплектуючі і запасні частини до нього [42].

З метою зниження кадрового ризику ПАТ «Мотор Січ» проводить атестацію інженерно-технічного персоналу, забезпечує підвищення кваліфікації працівників, навчання працівників у вищих навчальних закладах.

Підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільній прихильності споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Захисна стратегія - спрямована на утримання позицій фірми на ринку. Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від ринку СНД, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок закриття експортного кордону між Україною та Росією. Запровадження інновацій на підприємстві значно прискорить виконання роботи та зменшить виробничі затрати.

Таблиця 2.4 - Оцінка привабливості ринкового сегменту

Критерії	Значимість критерію	Бали в залежності від характеристики сегменту			Підсумкова оцінка
		1	2,5	5	
Тенденції розвитку сегменту	0,15	Сегмент сталий	Сегмент збільшується	Сегмент зменшується	$0,15 * 1 = 0,15$
Конкурентна привабливість сегменту	0,1	Значна	Помірна	Слабка	$0,1 * 5 = 0,5$
Сталість потреб клієнтів	0,1	Значно змінюються	Не значно змінюються	Відносно постійні	$0,1 * 5 = 0,5$
Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін	0,15	Дуже чутливі	Чутливі незначно	Не чутливі	$0,15 * 5 = 0,75$
Ступінь чутливості покупців до стимулювання збуту	0,15	Не чутливі	Чутливі незначно	Дуже чутливі	$0,15 * 1 = 0,15$
Наявність вхідних бар'єрів	0,2	Відсутні	Помірні	Суттєві	$0,2 * 5 = 1$
Рівень конкуренції на ринку	0,15	Значна	Помірна	Слабка	$0,15 * 5 = 0,75$
Разом	1	$1 \leq x \leq 5$			3,8

З метою оцінки привабливості окремих стратегічних господарських підрозділів ПАТ «Мотор Січ» використовуємо матрицю Мак Кінсі. Аналіз

проведемо за допомогою системи координат, де вісь Х характеризує конкурентоспроможність підприємства, вісь У – привабливість галузі.

Для визначення стратегії розвитку для початку слід визначити привабливість сегменту для ПАТ «Мотор Січ» та конкурентоспроможність підприємства (табл. 2.4).

Таким чином, можна зробити висновок, що привабливість сегменту для підприємства є високою. Відповідно до наведеного вище аналізу конкурентоспроможності двигунів можна сказати, що конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» є високою. Отже, зобразимо матрицю Мак-Кінсі для даного підприємства (рис.2.2).

		Конкурентоспроможність		
		5	Висока 3,67	Середня 2,63
Привабливість сегменту для підприємства	Висока 3,67	Стратегія захисту позицій	Стратегія розвитку	Стратегія підсилення конкурентних позицій
	Середня 2,63	Стратегія вибіркового зростання	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія збору урожаю
	Низька 0	Стратегія вилучення максимальної вигоди	Стратегія збору урожаю	Стратегія елімінації

Рис.2.2 Матриця Мак-Кінсі

В результаті проведеного аналізу бачимо, що ПАТ «Мотор Січ» слід дотримуватися стратегії захисту позицій. Стратегія захисту позицій – дуже важливий напрям стратегічної діяльності фірми-лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть зайняти позиції лідера, а враховуючи, що лідер має значну кількість товарів та ринків, стратегії захисту позицій є дуже складними. Підприємству слід концентрувати увагу на підтриманні конкурентних переваг, а також робити великі інвестиції та розширювати виробництво.

Усю сукупність стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди:

- позиційний захист (захист ринків по всій товарній номенклатурі).
- фланговий захист (оборона слабких місць – тих товарно-ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість);
- упереджувальний захист (перехід до наступальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера);
- контрнаступ – стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів;
- мобільний захист (передбачає вихід на інші ринки з метою зміцнення свого конкурентного становища, захист забезпечується шляхом поєднання стратегії розвитку ринку, яка належить до стратегій росту та стратегії диференціації).

2.3 Шляхи розвитку стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Однією з ефективних форм функціонування держави є здійснення раціональної зовнішньоекономічної діяльності. Експортні операції, як складова частина зовнішньоекономічної діяльності є найважливішим джерелом одержання прибутку держави. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку можлива тільки за умови ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності.

ПАТ «Мотор Січ» є однією з найбільших у світі компаній по випуску авіаційних двигунів для військової та цивільної авіації, промислових газотурбінних установок наземного застосування. На сьогоднішній день підприємство стикається з численними проблемами та загрозами зовнішнього середовища. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана стратегія ЗЕД.

В ринковому середовищі, що характеризується значною мінливістю, складністю та рухливістю, особливого значення набуває здатність промислового підприємства адаптувати свою зовнішньоекономічну діяльність за рахунок

впровадження сучасних концепцій ситуаційного менеджменту. ПАТ «Мотор Січ» необхідно вживати упереджувальні заходи, оцінювати можливості та проблеми, вносити корективи на певних стадіях процесу управління з метою пом'якшення негативного впливу. Врахування ситуаційної складової поєднаних з елементами прогнозування щодо розвитку у процесі управління ПАТ «Мотор Січ» стає сьогодні необхідним для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності [53].

У зв'язку із загостренням політичної ситуації в країні відбулося припинення економічних стосунків з Росією. Організувавши вихід на нові іноземні ринки, підприємство може значно підвищити ефективність ЗЕД. Однак при цьому необхідно добре знати умови діяльності в даній країні, її закони. На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків, повинна розроблятися товарна, цінова, збуту та інші види політики.

Підприємство повинно з увагою поставитися до такого питання, як вибір партнерів на світовому ринку. Адже успішність бізнесу багато в чому буде залежати не лише від здібностей самого підприємства вести експортно-імпорتنі операції, а й від ділових зв'язків з іноземними контрагентами.

Вибираючи торгового партнера підприємство повинно відштовхуватись від багатьох специфічних факторів. Разом з тим існують деякі положення, якими повинні керуватися всі підприємці при здійсненні експортно-імпорتنих операцій. Насамперед, вибір партнера повинен визначатися: характером зовнішньоторгової угоди (експортна, імпортна, компенсаційна і т.д.); предметом угоди (купівля-продаж товару чи надання послуг); характером предмету угоди (сировинна чи готова продукція, машинно-технічна продукція чи товари народного споживання).

ПАТ «Мотор Січ» має визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати. При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: політична й економічна стабільність; витрати виробництва; транспортна інфраструктура; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої

робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Актуальним для підприємства є розширення своєї присутності на європейських ринках. Європа – це платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато буде залежати від світової економічної ситуації, політики України.

Європейське бачення авіації у 2050 р. включає такі положення: надання найкращих послуг в області аеронавтики та повітряного транспорту, забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості, залучення кращих кадрів, захист навколишнього середовища та використання альтернативних джерел енергії, забезпечення повної безпеки та надання робочих місць [54].

Європейський ринок ставить високі вимоги перед імпортною продукцією. ПАТ «Мотор Січ» має обрати конкретний напрям інтеграції у європейське авіабудування. Основою діяльності підприємства має стати направленість на досягнення основних світових тенденцій авіабудування, які є основою успішного функціонування підприємства в складних конкурентних умовах.

Стратегія бізнесу ПАТ «Мотор Січ» має спрямовуватися на збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту, активне просування продукції на ринки країн світу, отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів.

Послідовна політика підприємства, спрямована на диверсифікацію ринків збуту, вже дала змогу збільшити обсяг країн азіатського континенту, які найменш схильні до світової фінансової кризи. Ряд великих контрактів на постачання двигунів і ліцензійний ремонт двигунів, які підписані з Китаєм, забезпечать в майбутньому надходження понад 65 млн. дол. США.

Удосконалення механізму експортної діяльності підприємств має проводитись на належному рівні за допомогою відповідних законодавчих актів. Пріоритетними напрямками роботи в цьому питанні повинні стати: зниження витрат на митне оформлення та усунення зайвих і неефективних операцій у експортерів; спрощення схеми митних процедур; скорочення обсягу необхідної

документації; виключення затримок митних вантажів; попередження зловживань у митній справі.

Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу. Ефективна розробка даних стратегій можлива за умови застосування різних методів аналізу, наприклад, SWOT-аналізу.

Стратегічна концепція розвитку ПАТ «Мотор Січ» - стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації, яка реалізується за такими основними стратегічними напрямками:

- формування та впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції;
- розширення ринків збуту і послуг;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення;
- формування дієвої системи менеджменту якості.

Стратегія розвитку ПАТ «Мотор Січ» ґрунтується на постійному моніторингу тенденцій на споживчих і сировинних ринках, враховує швидко мінливі умови ведення бізнесу, притаманні ринковій економіці, і забезпечує стабільний розвиток підприємства на тривалий період часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Принципи стратегії ПАТ «Мотор Січ»:

1. Позиціонування ПАТ «Мотор Січ» як розробника і постачальника газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, газотурбінних приводів різної потужності і газоперекачувальних агрегатів.

2. Забезпечення стабільного розвитку ПАТ «Мотор Січ» шляхом розробки та впровадження в виробництво прогресивних науково-технічних,

конструкторсько-технологічних рішень, що спираються на новітні досягнення науки і техніки.

3. Розширення присутності ПАТ «Мотор Січ» шляхом активного просування продукції підприємства на світовому ринку, її сервісного обслуговування, пошук і освоєння нових ринків збуту.

4. Розвиток виробництва власного обладнання і техніки як частини комплексних рішень, що дозволить знизити вартість виробленої продукції та послуг без втрати якості.

5. Моніторинг змін на ринку авіадвигунобудування, розробка нових перспективних видів продукції, пошук нових рішень, вдосконалення стандартного набору послуг, пропонованих замовникові.

6. Зміцнення авторитету ПАТ «Мотор Січ» на фондовому ринку як відкритого та привабливого об'єкта для інвестування.

ПАТ «Мотор Січ», для утримання своїх позицій на світових ринках, проводить систематичну роботу з підвищення якості та характеристик продукції, що випускається, а також розробляє нові конкурентоспроможні двигуни і їх модифікації.

Можна зробити пропозиції щодо подальшої розробки стратегії ПАТ «Мотор Січ», спираючись на матрицю І. Ансоффа, яка призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Матриця Ансоффа

	Існуючий товар	Новий товар
Існуючий ринок	Стратегія вдосконалення діяльності	Стратегія товарної експансії
Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Використовуючи стратегію вдосконалення діяльності ПАТ «Мотор Січ» може використати такі альтернативи інтенсивного зростання:

- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару;

- збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів.

Використовуючи стратегію товарної експансії можна використати наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії:

- додання споживчих характеристик товару;
- розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, що випускається.

Користуючись стратегією розвитку ринку можна використати такі альтернативи:

- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах [55].

«Мотор Січ» дотримується стратегії глобальної диверсифікації, спрямованої на зниження ризику географічної концентрації в регіоні СНД, тобто збільшується кількість видів і типів продукції, а також розширюються ринки збуту. «Мотор Січ» активно здійснює пошук ринків збуту, альтернативних Росії. Відповідно до інформації, наданої підприємством до портфеля замовлень «Мотор Січі» входять великі контракти з Китаєм на загальну суму більше 60 млн. доларів, Алжиром – загальна сума близько 30 млн. доларів та Іраном (у рамках проекту на передачу технологій і спільне виробництво двигунів для літака Iran-140) на загальну суму близько 20 млн. доларів [56].

ПАТ «Мотор Січ» має приділяти більше уваги науково-технічним розробкам, що дозволить покращити якість продукції, розширити продуктову лінійку, вдосконалити виробництво, зменшити загальні витрати. Велике значення має залучення інвестицій в інноваційну діяльність підприємства.

Отже, одним із перспективних напрямків розвитку підприємства та позбавлення залежності від російського ринку є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортних і військово-транспортних літаків є гарним досвідом світового авіабудування. На сьогоднішній день більшість авіабудівних компаній об'єднуються задля

спільної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» має всі шанси зміцнитися на європейському ринку, використовуючи досвід провідних компаній.

Ефективна організаційна форма авіабудівної компанії на ринку повинна одночасно забезпечувати: інтеграцію основних ланок виробництва авіатехніки; модернізацію основних фондів; здійснення серійного виробництва авіатехніки з дотриманням відповідних вимог до організації виробничого процесу; реалізацію стратегії диверсифікації; фінансування крупномасштабних досліджень; організацію післяпродажного обслуговування й стимулювання споживачів; мобільність і гнучкість реагування на зміни зовнішніх чинників [57].

Отже, на сьогоднішній день основним завданням підприємства є пошук нових ринків збуту, які замінять російський ринок. Для досягнення цього ПАТ «Мотор Січ» має покращити свою діяльність через використання європейського досвіду авіабудування. Високі бар'єри входу на європейський ринок змушують підприємство прийняти вимоги світової спільноти. ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розвиток інноваційного сектору, що значно допоможе при скороченні витрат, удосконалення виробництва, залучення нових покупців, а також збільшення частки ринку.

Україні необхідно в найближчі роки мати на меті інтегрування зі світовими авіабудівними підприємствами світу для обміну досвідом, розробками, технологією, завдяки чому з'явиться можливість залучити в країну нових іноземних інвесторів, нових покупців авіаційної техніки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягти встановленої мети та завдань і визначити наступне.

Портфель стратегій зовнішньоекономічної діяльності фірми - це комплекс стратегій його економічної діяльності, який пов'язаний з виходом підприємства на зовнішні ринки як в ролі експортера, так й імпортера товарів та послуг. Він має на меті розгляд усіх можливих варіантів здійснення ЗЕД на довгострокову перспективу. Розробляючи даний портфель стратегій, слід враховувати вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Здійснення експортно-імпортних операцій також нерозривно пов'язане з урахуванням дійсного в країні та за її межами законодавства.

Об'єктом даного дослідження було обрано авіабудівний завод ПАТ «Мотор Січ», основним видом діяльності якої є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів.

Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ», в основному, спрямована на експорт продукції.

В роботі визначено, що стратегічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» в цілому можна охарактеризувати як достатньо ефективне, проте деякі з показників фінансово-економічної діяльності демонструють негативну динаміку (коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансування).

Стратегія розвитку ПАТ «Мотор Січ» включає постійний моніторинг тенденцій на споживчих і сировинних ринках, врахування мінливих умов ведення бізнесу, забезпечення стабільного розвитку підприємства на тривалий період часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

ПАТ «Мотор Січ» - одне з провідних підприємств світу у галузі розробки, виробництва, ремонту та обслуговування авіаційних двигунів.

Провівши діагностику стану стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Мотор Січ» за допомогою SWOT-аналізу, бачимо, що підприємство має достатньо сильних сторін, щоб уникнути негативного впливу з боку зовнішніх загроз.

ПЕСТ-аналіз показав, що ПАТ «Мотор Січ» стикається з проблемами політичного, економічного, соціального та технічного характеру. Найбільший вплив на діяльність підприємства чинить політико-економічна нестабільність в країні.

Привабливість сегменту для підприємства та конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» є високими. Відповідно до матриці Мак-Кінсі, слід притримуватися стратегії захисту своїх позицій у майбутньому.

Одним із важливих напрямків розвитку у майбутньому є звернення уваги на світовий досвід авіабудування. Це сприятиме запровадженню кращих тенденцій та розробок у власне виробництво, збільшення конкурентоспроможності продукції та завоюванню нових ринків збуту.

Отже, в результаті проведених досліджень можемо зробити такі рекомендації:

- розширення ринків збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни (стратегія диверсифікації);
- збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів;
- проведення наступальної маркетингової політики;
- запровадження інновацій на підприємстві;
- інвестування в науково-технічні розробки;
- додання споживчих характеристик товару;
- розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, що випускається;
- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;

- збереження лідируючих позицій за основною продукцією підприємства;
- розробка ефективної кадрової політики, зміцнення організаційної структури;
- впровадження світового досвіду авіабудування у свою діяльність.

Зважаючи на проведені дослідження діяльності ПАТ «Мотор Січ», можемо зробити висновок, що дане вітчизняне підприємство має в першу чергу звернути увагу на пошук нових ринків збуту, що сприятиме зменшенню ризику залежності при здійсненні ЗЕД та збільшенню кількості нових споживачів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Дикань В. Л. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства / В.Л. Дикань // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. – Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2013. – № 11 (153). – Ч. 2. – С. 29-32.
2. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах [електронний ресурс] / З. Я. Шацька // Ефективна економіка : електронне фахове видання. – 2015. – №12. - Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2582>
3. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління / З. Бурик // Публічне адміністрування: теорія та практика. - 2016. - Вип. 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Patp_2016_1_2.pdf
4. Косенко С. В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація / С. В. Косенко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. - 2017. - № 3. - С. 117–128. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2017_3_13.pdf
5. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2016. — С. 26
6. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом / Л.М. Романюк // Наукові праці КНТУ. – Економічні науки. – 2017. – Вип.17. – С. 210-218. - Режим доступу: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf
7. Климчук С. А. Стратегія розвитку підприємства: проблематика використання фасетної класифікації / С.А. Климчук // Економічний вісник Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут». - 2015. - № 10. - С. 206-211. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/evntukpi_2015_10_35.pdf

8. Ковтун І. О. Стратегія підприємства [Текст]: підручник/ І.О. Ковтун. – Львів: «Новий Світ-2000», 2016. – 680 с.

9. Давидович І.Є. Контролінг. Навч. посібник. — К.: Центр учбової літератури, 2017. — 552 с.

10. І. Драбик. Критерії класифікації. Види стратегій розвитку підприємства на закордонних ринках // Вісник Національного Університету «Львівська політехніка» — 2016. — № 690 — С. 587—593.

11. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: навч. посіб. / Е. О. Грицюк — К. : Дакор, 2016. — 304 с.

12. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник / за ред. проф. І. О. Піддубного. — Х. : ВД «ІНЖЕК», 2016. — 252 с.

13. Должанський І. З. Конкуренентоспроможність підприємства: Навчальний посібник/ Должанський І. З., Загорна Т. О. — Київ: Центр навчальної літератури, 2016. — 384 с. - Режим доступу: <http://library.if.ua/book/14/1298.html>

14. Ткаченко Ю.В., Дорошенко Т.М. Критерії та класифікації стратегій розвитку підприємств на зовнішніх ринках// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. - № 38. – С. 244-247

15. Мостенська Т. Л. Основні аспекти формування та оцінки стратегії імпорту підприємств малого бізнесу / О. Ю. Мостенська, Т. Л. Карнаух. — 2017. - Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/732/1/339.pdf>

16. Владимірова Л.П. Стратегія бізнеса 2: класифікація стратегічних планов // Л. П. Владимірова. - Центр дистанційного образования «Элитариум». — 2017. - Режим доступу: http://www.elitarium.ru/strategija_biznesa_klassifikacija_planov/

17. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник / П.І. Юхименко. – К.: ЦУЛ, 2016. – 488с.
18. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. — К. : ЦУЛ, 2015. – 248 с.
19. Французова М. А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации [Электронный ресурс] / М. А. Французова // Транспортное дело России. — 2017. — № 3. — Режим доступа: http://www.morvesti.ru/archive/tdr/element.php?IBLOCK_ID=66&SECTION_ID=1352&ELEMENT_ID=2991
20. Топольницька Т. Б. Формування системи організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Т. Б. Топольницька // Сталий розвиток економіки. - 2016. - № 2. - С. 111-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2016_2_26.pdf
21. Фролов С. М. Сутність фінансового забезпечення та його місце у зовнішньоекономічній діяльності підприємств [Текст] / С. М. Фролов, О. І. Чобтар // Економіка та держава. - 2017. - № 9. - С. 6 - 9. - Режим доступу http://www.economy.in.ua/pdf/9_2017/3.pdf
22. Ажнюк М. О. Основи економічної теорії : навч. посіб. / М. О. Ажнюк, О. С. Передрій. – К. : Знання, 2016. – 368 с.
23. Методичні вказівки щодо виконання самостійної роботи дисципліни «Вступ до спеціальності» спеціальності: 5.0305801 «Фінанси і кредит» та 5.03050401 «Економіка підприємства» / [уклад. Н.О. Овчаренко]; – Миргород: Миргородський художньо-промисловий коледж імені м. В. Гоголя Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, 2017. – 76 с.
24. Петрович Й. М. Економіка і фінанси підприємства : підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2006, 2016. – 406 с.

25. Мудрик К.О. Основні аспекти механізму фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасності / К. О. Мудрик . - Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ. – 2015. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_DN_2015/Economics/2_132768.doc.htm

26. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»: редакція від 28.06.2017/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Київ: Парлам. вид-во, 2017. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/959-12/page>

27. Васюренко В. О. Діагностика інтелектуального потенціалу розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств Харківського регіону задля забезпечення їх конкурентоспроможності / В. О. Васюренко // Проблеми економіки. - 2015. - № 3. - С. 192-198. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pecon_2015_3_27.pdf

28. Вікіпедія // Транспортне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>

29. Навчальний посібник. / Несинова С.В., Воронко В.С., Чебикіна Т.С. за заг. ред. С. В. Несиної. –К.: Центр учбової літератури, 2013. – 564 с.

30. Зборовська Ю.Л. Інфраструктурне забезпечення формування експортного потенціалу регіону / Ю.Л. Зборовська: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф [«Наукова думка інформаційного віку – 2009»], (Дніпропетровськ, 7-15 березня.) / Міністерство аграрної політики України, Дніпропетровський державний аграрний університет. – Дніпропетровськ: ДДАУ, 2016. – С. 33-35. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2016/Economics/42372.doc.htm

31. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності

підприємства / Т. Б. Топольницька // Інноваційна економіка. - 2015. - № 2. - С. 84-88. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2015_2_20.pdf

32. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2015. - 408 с. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/1315061453811/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_pidpriyemstva

33. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Ходаківського Є. І. – Житомир: «Полісся», 2015. – 323 с.

34. Марків Г.В. Особливості управління фінансовими ризиками у зовнішньоекономічній діяльності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_DN_2017/Economics/2_190837.doc.htm

35. Фоломкіна І.С. Комплексна система розробки стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища / І. С. Фоломкіна, П. Р. Инилеев. – 2016. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=72963>

36. Дуднева Ю.Е. Система стратегічного управління компанією в умовах нестабільності середовища / Ю. Е. Дуднева, І. С. Кір'ян // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2017. - Вип. 161. - С. 145-152. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdtusg_2017_161_19.pdf

37. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ» за 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2016_m.pdf

38. Річна інформація емітента цінних паперів за 2017 рік [Електронний ресурс] / ПАТ «Мотор Січ»: офіційний сайт. – Режим доступу: <http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet%20emitenta%202017.pdf>

39. Регулярна інформація за 2016 рік [Електронний ресурс] / ПАТ «Мотор Січ»: Stockworld – Режим доступу: <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/51136/156>
40. Закон України «Про розвиток літакобудівної промисловості»: редакція від 02.12.2013/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Київ: Парлам. вид-во, 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2660-14>
41. Оцінка інфляції за жовтень 2017 року/ Національний банк України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=7446212E85A871B35A99F6933C4A8B42?id=23729464>
42. Річний звіт ПАТ "Мотор Січ" за 2016 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2015_small.pdf
43. Оваденко В. Мотор Січ. Лучшие авиадвигатели для развивающихся стран / В. Оваденко. – К.: UFC Capital. – 2017. – 27 с.
44. Нікуліна Н. Д. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції / Н. Д. Нікуліна / Управління розвитком. – 2015. - №10. – С. 30 - 32
45. Семенов. Г. А. Оцінка конкурентоспроможності продукції акціонерного товариства [Текст] / Г. А. Семенов // Економічний вісник Донбасу : науковий журнал. - 2016. - N 3. - С. 104-112.
46. Дзюбіна К.О. Проблеми застосування матричних методів стратегічного планування діяльності машинобудівного підприємства / К.О. Дзюбіна // Вісник «Проблеми економіки та управління» НУ «Львівська політехніка». – № 628 – Львів, 2016 – 708с. (с.78-88) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://vlp.com.ua/files/13_34.pdf
47. Авиапорт// «Снекма» Morocco Engine расширяет свои возможности по техобслуживанию и ремонту двигателя CFM56-5B.

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.aviaport.ru/digest/2017/02/07/229277.html>

48. «СНЕКМА» производитель двигателей для авиакосмической отрасли мирового класса. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.»Снекма».com/IMG/files/»Снекма»_press_kit_maks_2017_russian_modulvoir_file_fr.pdf

49. Офіційний сайт «Снекма». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sneema.com/>

50. Офіційний сайт «Снекма» - представництво. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.safran.ru/>

51. «Снекма» - SWOT analysis. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://swot.advisorgate.com/swot-s/35283-swot-analysis-»Снекма».html>

52. Analyse SWOT de SAFRAN. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.andlil.com/analyse-swot-du-groupe-safran-145574.html>

53. Сухарева К. В. Ситуаційний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства ПАТ "Мотор Січ" / К. В. Сухарева, В. І. Єфіменко // Економічний форум. - 2016. - № 4. - С. 50-56. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2016_4_11.pdf

54. Flightpath 2050 Europe's Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf>.

55. Лубінець М.С. Трансформація системи планування промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ» в умовах нестабільного зовнішнього середовища / М. С. Лубінець, К. Г. Бульбенко, О.М. Олійник // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. - № 13 частина 3. – С.81 - 84. - Режим доступу: http://ir.asta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/221/1/188_IR.pdf

56. ВАТ «Мотор-Січ»: оздоровлення через диверсифікацію. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.businessclass.kiev.ua/magazine/129.html>

57. Ареф'єва О.В. Українське авіабудування: напрями трансформації / О.В. Ареф'єва, І.М. Капаруліна // Інноваційна економіка. – 2015. – № 3. – С. 3–8 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2015_3_2.pdf.