

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

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної  
діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства  
ПАТ «Мотор Січ»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0739-ЗЕД-з  
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми  
Бізнес-адміністрування

Полюдов О. В.

Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
кандидат філософських наук, доцент

Олійник О.М.

Рецензент: зав. 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 магістр  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Освітня програма Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Полюдов Олег Вікторович

1. Тема роботи «Управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства ПАТ «Мотор Січ»»

керівник роботи Олійник О.М. кандидат філософських наук, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

затверджені наказом ЗНУ від 02.05.2019 року № 544-с

2. Строк подання студентом роботи 24.12.2019 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 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

3 НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_\_\_\_  
16 таблиць \_\_\_\_\_  
10 рисунків \_\_\_\_\_

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Олійник О.М.		
2	Олійник О.М.		
3	Олійник О.М.		

7. Дата видачі завдання 30.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2019	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2019	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.18-16.05.19	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.18-23.05.19	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.18-27.05.19	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.18-25.06.19	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.18-29.08.19	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.18-05.10.19	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	06.10.18-14.10.19	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.10.18-30.11.19	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	01.12.18-06.12.19	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	06.12.2019	
13.	Проходження нормоконтролю.	11.12.17-24.12.19	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	24.12.2019	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	січень 2020	

Студент \_\_\_\_\_ О. В. Полюдов  
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ О.М. Олійник  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ С.В. Маркова  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 76 с., 10 рис., 16 табл., 57 джерел.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення сталого розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення впровадження концепції сталого розвитку машинобудівного підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – визначення напрямків забезпечення сталого розвитку машинобудівного підприємства 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.

Специфіка роботи полягає у вирішенні наступних задач: вивчено сутність концепції управління сталим розвитком підприємства; досліджено особливості менеджменту експортоорієнтовних підприємств; охарактеризовано організаційно-економічну діяльність ПАТ «Мотор Січ»; проаналізовано організаційне та фінансове забезпечення сталого розвитку ПАТ «Мотор Січ»; досліджено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» за допомогою SWOT-аналізу, ПЕСТ-аналізу та SPACE аналізу; виявлено сильні сторони портфелю заказів ПАТ «Мотор Січ» за допомогою матриці БКГ; визначено ефективність експортної діяльності ПАТ «Мотор Січ»; розроблено перспективні напрямки забезпечення сталого розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

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

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності машинобудівного заводу ПАТ «Мотор Січ».

СТАЛИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ, ЕКСПОРТ, ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНЕ ПІДПРИЄМСТВО, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ.

## ABSTRACT

Qualifying work of the master: 76 pages, 10 figures, 16 tables, 57 sources.

The object of research is the process of ensuring the sustainable development of the machine-building enterprise PJSC "Motor Sich".

The subject of research - theoretical and methodological, scientific and applied provisions for the implementation of the concept of sustainable development of the machine-building enterprise.

The purpose of the master's qualification work is to determine the areas of sustainable development of the machine-building enterprise PJSC "Motor Sich".

Research methods. The set of general scientific and special research methods is used in the work, in particular: system approach; abstract-logical method; method of financial analysis; graphic method; method of expert assessments; normative method; method of logical generalization and comparison.

The specifics of the work is to solve the following tasks: studied the essence of the concept of sustainable development management of the enterprise; features of management of export-oriented enterprises are investigated; the organizational and economic activity of PJSC "Motor Sich" is characterized; the organizational and financial support of sustainable development of PJSC "Motor Sich" is analyzed; the factors of the internal and external environment of PJSC "Motor Sich" were studied with the help of SWOT-analysis, PEST-analysis and SPACE analysis; the strengths of the order portfolio of PJSC "Motor Sich" were identified using the BCG matrix; the efficiency of export activity of PJSC "Motor Sich" is determined; promising areas for sustainable development of the machine-building enterprise PJSC "Motor Sich" have been developed.

The information base of the study was: the laws of Ukraine, data from the National Bank of Ukraine, textbooks, periodicals, financial statements of the enterprise, materials from Internet sources.

The practical significance of the obtained results is to develop recommendations that can be used in the practical activities of the machine-building plant of PJSC "Motor Sich".

SUSTAINABLE DEVELOPMENT, SUSTAINABLE DEVELOPMENT MANAGEMENT, EXPORT, EXPORT-ORIENTED ENTERPRISE, STRATEGIC MANAGEMENT, DIVERSIFICATION.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

БП – бізнес-процес

ЗСР - зона стратегічних ресурсів

КНР – Китайська народна республіка

МВРУ – міжбанківський валютний ринок України

НДДКР – науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи

ПАТ – публічне акціонерне товариство

ПДВ – податок на додану вартість

СЗГ – стратегічна зона господарювання

СНД - Співдружність Незалежних Держав

ТНС – товари народного споживання

## ЗМІСТ

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА .....	2
РЕФЕРАТ.....	4
АВСТРАСТ.....	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ .	11
1.1 Сутність концепції управління сталим розвитком підприємства.....	11
1.2 Особливості менеджменту експортоорієнтовних підприємств .....	15
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ».....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ПАТ «Мотор Січ»	18
2.2 Організаційне та фінансове забезпечення сталого розвитку ПАТ «Мотор Січ» .....	27
2.3 Діагностика портфелю стратегій бізнес-процесів ПАТ «Мотор Січ».....	34
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ».....	54
3.1 Ефективність експортної діяльності ПАТ «Мотор Січ» та напрямки мінімізації факторів ризику .....	54
3.2 Концептуальні засади сталого розвитку експортоорієнтованого підприємства ПАТ «Мотор Січ» .....	60
ВИСНОВКИ .....	67
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ .....	71

## 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.

Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів всіх рівнів управління нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у використанні стратегічного управління, як одного з найефективніших і найпрогресивніших засобів управління організацією, спонукається розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України, зростаючою конкуренцією на будь-якому ринку.

Стратегія діяльності підприємства є сукупністю перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей, тобто виникає необхідність до її постійного удосконалення. Успішність реалізації бізнес-процесів підприємства забезпечується наявністю сильного стратегічного забезпечення та використання концепцій сталого розвитку. Розробка ефективної стратегії дозволяє підприємствам-експортерам закріпитися на нових ринках та сприяє досягненню конкурентних переваг. Все це обумовлює актуальність обраної теми роботи.

Вирішенню окремих аспектів стратегічного планування діяльності підприємства присвячені праці таких науковців як: Д.Т. Бікулова, Ю.Е. Дудневої, С.В. Маркової, 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.

На сьогодні у економічній літературі нерозкритим залишилося питання щодо впровадження концепції сталого розвитку підприємств машинобудування. Також не існує єдиного підходу до визначення сутності та змісту сталого розвитку машинобудівних підприємств. Це значно ускладнює процес прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо зниження ризикованості фінансово-господарської діяльності великих підприємств, підвищення її ефективності та забезпечення фінансового розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення напрямків забезпечення сталого розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Для досягнення цієї мети у кваліфікаційній роботі магістра поставлено такі завдання:

- 1) вивчити сутність концепції управління сталим розвитком підприємства;
- 2) дослідити особливості менеджменту експортоорієнтованих підприємств;
- 3) охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПАТ «Мотор Січ»;
- 4) проаналізувати організаційне та фінансове забезпечення сталого розвитку ПАТ «Мотор Січ»;
- 5) дослідити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» за допомогою SWOT-аналізу, ПЕСТ-аналізу та SPACE аналізу;
- 6) виявити сильні сторони портфелю заказів ПАТ «Мотор Січ» за допомогою матриці БКГ;

- 7) визначити ефективність експортної діяльності ПАТ «Мотор Січ»;
- 8) розробити перспективні напрямки забезпечення сталого розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Об'єкт дослідження – процес забезпечення сталого розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження – теоретико-методичні, наукові та прикладні положення впровадження концепції сталого розвитку машинобудівного підприємства.

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.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

#### 1.1 Сутність концепції управління сталим розвитком підприємства

Підхід заснований на концепції управління сталим розвитком підприємства еволюціонував у контексті міжнародної трансформації, щоб сприяти забезпеченню спроможності компетенцій лідерів, практиків та інших агентів змін, які спрямовують ініціативи організацій на виконання своєї місії та постійне оновлення.

Управління сталим розвитком може застосовуватися в різних середовищах розробки, включаючи проекти, програми, організації, мережі, альянси, а також у комерційних підприємствах. Кожна організація має власну структуру, контекст, стиль управління та місію, тому управління сталим розвитком в умовах проекту розвитку буде виглядати зовсім інакше, ніж в контексті бізнес-підприємства.

Цей підхід розроблявся спеціально для лідерів та практиків розвитку, залучених до більш складних процесів змін, де контекст є динамічним та непередбачуваним, що вимагає необхідності швидко реагувати та адаптуватися. Це частина групи підходів, що використовуються для чіткого обґрунтування процесів планування та прийняття рішень в ініціативах / організаціях. Інші підходи включають управління, орієнтоване на результат, та управління результатами розвитку. Управління сталим розвитком відрізняється від цих підходів тим, що активно залучає людей до процесів розуміння та адаптації до контексту, співпрацює у формуванні явних та адаптуючих теорій змін та перетворює його на активний інструмент для навчання та прийняття рішень.

В основі процесу управління сталим розвитком підприємства лежить система управління, що дозволяє цілісно, комплексно підходити до процесу взаємодії різних підсистем, які приймають участь в управлінських процесах. В

дослідженнях відомих вчених [1-15] система управління підприємством розглядається за окремими функціональними сферами діяльності, у вирішенні проблем підвищення економічної ефективності діяльності, вдосконалення конкретних функцій тощо. Досить часто під системою управління підприємством розуміють сукупність спеціальних функцій управління (маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо) або загальних функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль).

Виділяють три базові елементи системи управління компанією: суб'єкт управління, механізм управління і об'єкт управління, та в складі механізму передбачаються відповідні методи, інструменти їх забезпечення, при цьому пропонується розглядати розширений набір елементів, що входять до системи управління, який містить чотири підсистеми, а саме: методології, структури, процесу і техніки управління (рис. 1.1).

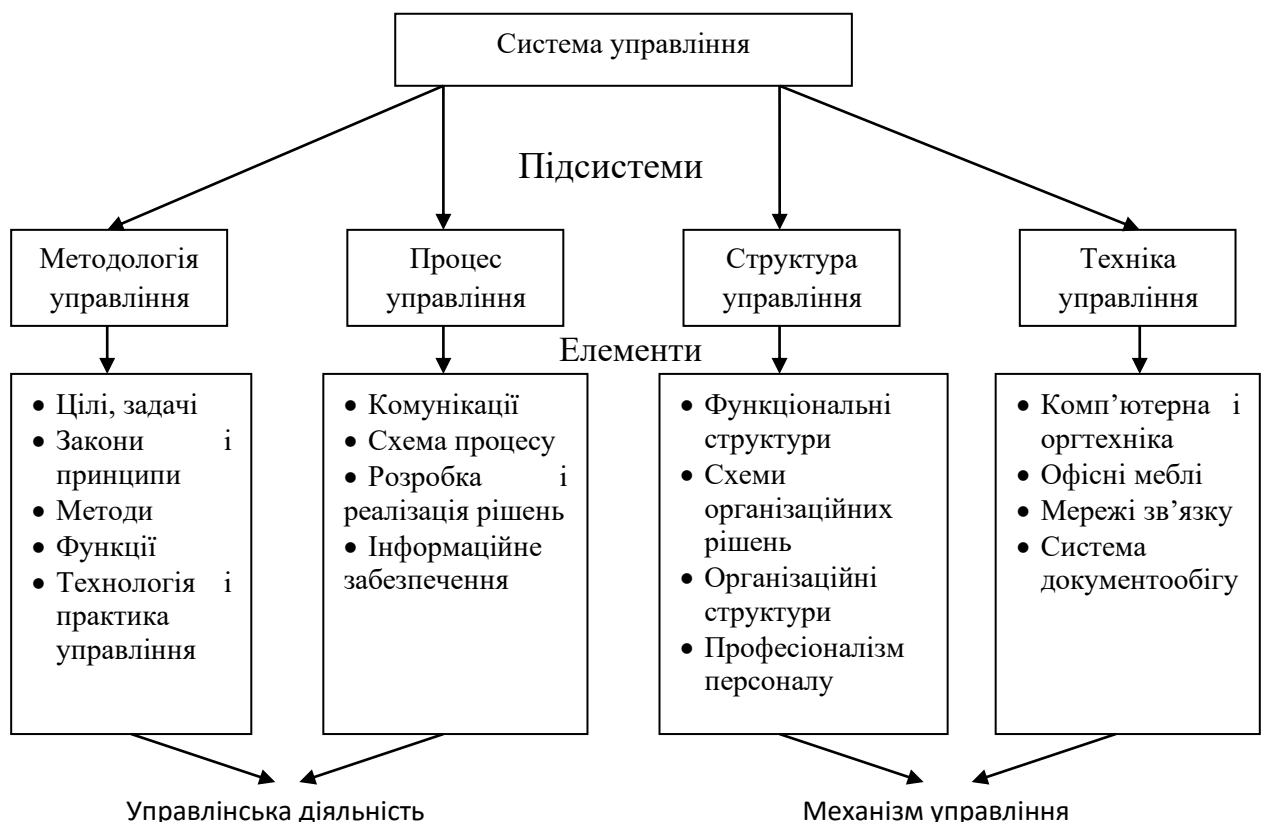


Рис. 1.1 Структура елементів системи управління [18]

Різномасштабність поглядів науковців щодо питання розвитку підприємства, можна представити у вигляді ключових чотирьох підходів сутності розвитку підприємства [19] (рис.1.2).

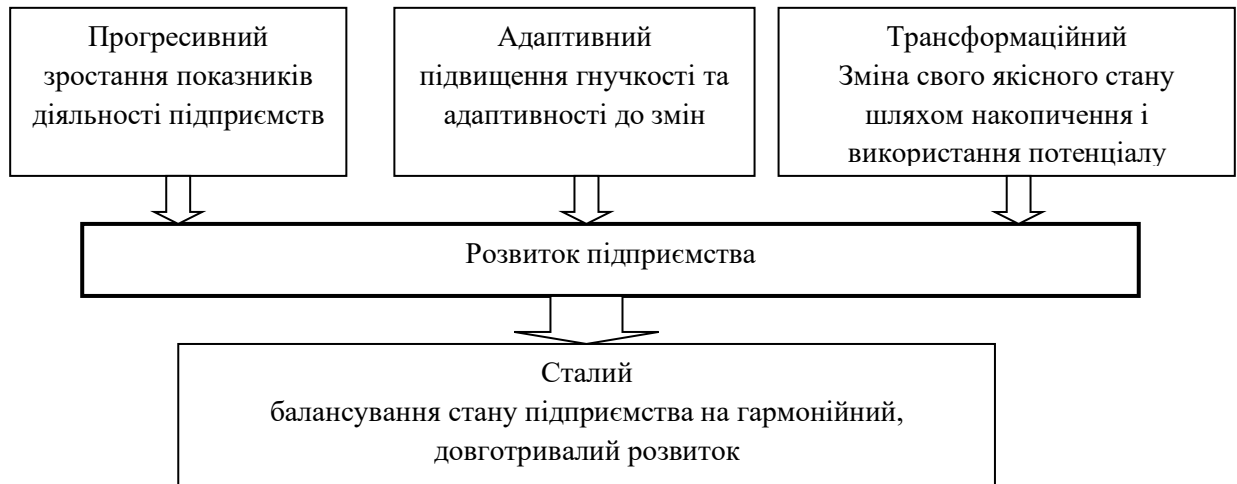


Рис. 1.2 Ключові підходи до визначення сутності розвитку підприємства

Узагальнюючи наукові підходи щодо питання розвитку підприємства, слід сказати, що розвиток підприємства являє собою сукупність зміни його якісного стану (як системи), яка відбувається в результаті взаємодії функціональних елементів зовнішнього та внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу.

Аналіз досліджень по сталому розвитку підприємства дозволяє зробити висновок, що в його основі закладено поняття потенціалу, однак потенціал з його великою кількістю складових має свою певну структуру за якою він розвивається на підприємстві. Тому вважатимемо, що управління потенціалом розвитку відбувається в ієрархічному порядку за трьома рівнями реалізації і взаємоузгодженості цілей: матерія – енергія – інформація, в результаті вдалої побудови такого процесу підприємство може підтримувати сталість свого розвитку, з напрацюванням певних результатів всіх задіяних складових.

Концепт управління сталим розвитком підприємства представлено на рис.1.3 [20].

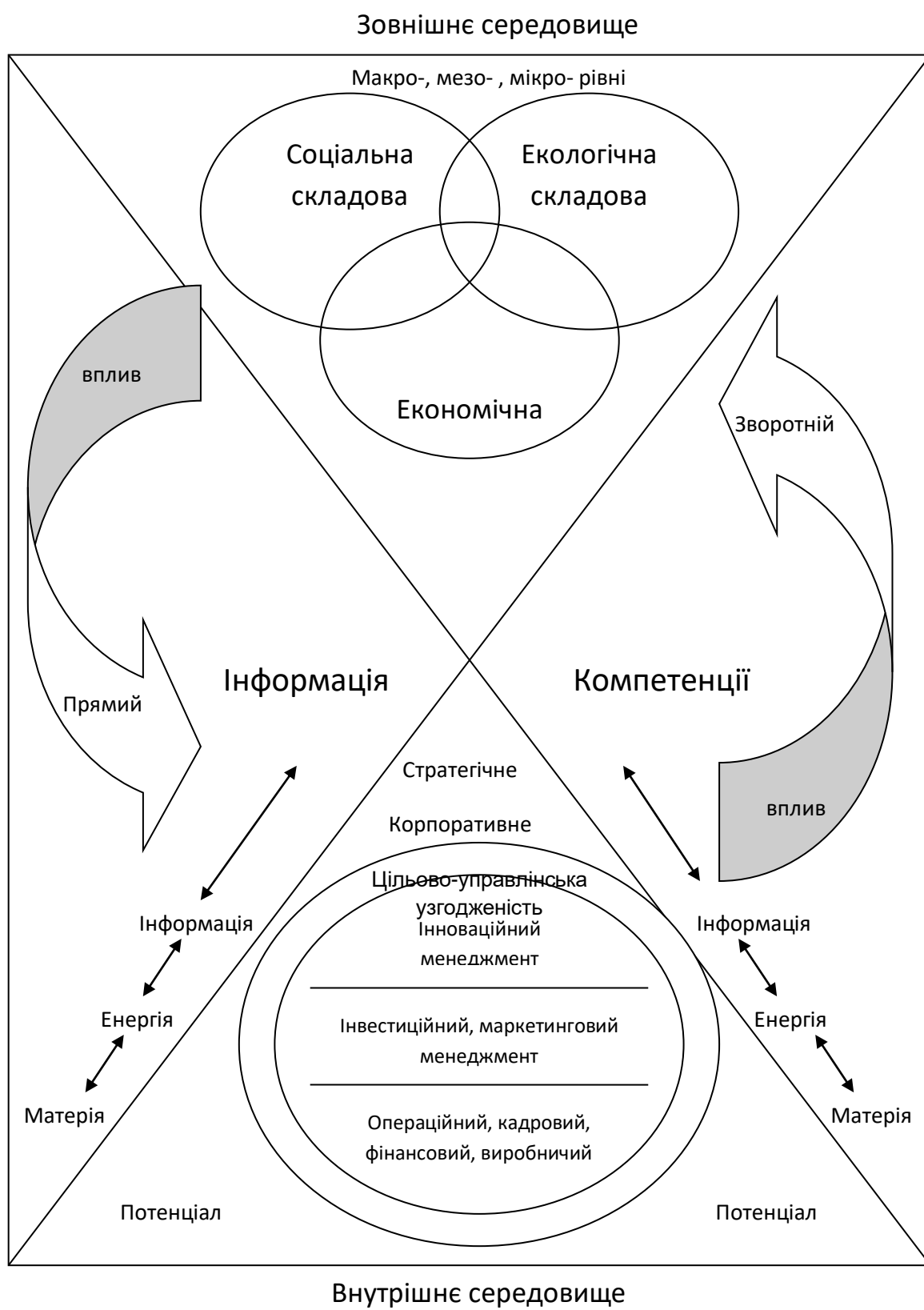


Рис.1.3 Концепт управління сталим розвитком підприємства

Сталість розвитку підприємства може бути розглянуто з позиції теорії систем, теорії синергетики, теорії економіки [21].

У загальній теорії систем стійкість розглядається як рівновага, динамічна рівновага – як гомеостаз, а розвиток – як гомеокінез, тобто стійкий стан динамічної рівноваги.

В теорії синергетики стійкість системи розглядається з позиції синергетичного підходу таких понять, як хаос, порядок, біфуркація, адаптивність, атрактори, ентропія, інформація.

З позиції економічної теорії, стійкість розглядається через призму економічного зростання, стійкого функціонування, економічної та стратегічної стійкості. Економічна стійкість підприємства розглядається в основному з позиції теорії максимізації прибутку, а стратегічна – через збереження цілісності підприємства за рахунок реалізації фінансової, виробничої, маркетингової, соціальної та інших видів стійкості [22].

В основі процесу управління сталим розвитком підприємства лежить система управління, яка є керуючою та формує управлінську діяльність на основі побудови методології управління та процесу управління. Керованим являється механізм управління розвитком, що являється найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує дію на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта управління.

## 1.2 Особливості менеджменту експортоорієнтовних підприємств

Стратегічний євроінтеграційних вектор у зовнішній політиці окреслює відповідні завдання які постають перед державою та вимагають негайної імплементації ефективної моделі економічного розвитку. За цієї моделі підприємства повинні орієнтуватись на передові технології, світові досягнення, враховуючи особливості внутрішньогосподарських процесів, узгоджуючи їх з основними тенденціями світогосподарських процесів. При цьому підприємства мають орієнтуватись на випереджаючий розвиток, що відповідає інтересам

національної економіки. Загальна експортна орієнтація економіки сприяє підвищенню рівня конкуренції, впровадженню інновацій та зростанню інноваційної активності. В міжнародному поділі праці Україна посіла своє місце, виходячи з наявних природно-географічних особливостей та соціально-економічних умов. Проте на нинішньому етапі розвитку економіки ці фактори поступово втратили своє вирішальне значення. Їх місце посіли різні науково-технологічні фактори, які вітчизняні підприємства не в змозі ігнорувати [23].

Експортоорієнтовані підприємства – це підприємства, виробнича діяльність яких спрямована на випуск конкурентоздатної, якісної продукції для реалізації її на зовнішніх ринках із урахуванням задач внутрішнього розвитку, для активізації економіки країни, розширення попиту на продукцію вітчизняного виробництва, розвиток економічних відносин, як в національному, так і в міжнародному аспектах. Через систему розвитку експортно-орієнтованих виробництв національна економіка має змогу взаємодіяти, інтегруючись у світову економіку [24].

Експортноорієнтовані підприємства вимушені працювати в більш жорстких умовах, оскільки конкурують на міжнародному ринку. Міжнародна конкуренція включає в себе такі фактори, як технологія, продукція, сервіс, ціна, якість та бренд, і за всіма цими факторами можна визначити, наскільки підприємства виграють конкурентну боротьбу.

У розвинених країнах експортноорієнтоване підприємництво в середньому становить 55,8%, тоді як орієнтоване на вітчизняне населення становить 44,2%. У країнах, що розвиваються, експортоорієнтоване підприємництво складає в середньому 32,6%, а вітчизняне - 67,4% відповідно.

Процес експортної орієнтації є ключовою ланкою, що характеризує міжнародні зв'язки країни, і спрямований на завоювання місця на світовому ринку. Експортна орієнтація українських підприємств повинна бути довгостроковою, що припускає системний характер у формуванні стратегічних напрямів розвитку [25].



До пріоритетів розвитку експортноорієнтованих підприємств відносять (рис. 1.4) [26].

- 1) виробництво якісної продукції;
- 2) збільшення частки підприємства на світовому ринку;
- 3) надходження валютних коштів від експортної продукції;
- 4) оновлення рівня технічного стану основних фондів підприємства;
- 5) інвестиційне забезпечення виробництва;
- 6) освоєння та впровадження новітніх технологій та інновацій;
- 7) освоєння та впровадження зарубіжних методів управління та маркетингу.

Рис. 1.4 Пріоритети розвитку експортноорієнтованих підприємств

Експортно-орієнтовані підприємства є ядром економіки, відповідно до чого значно збільшується необхідність ефективного управління на цих підприємствах. Підґрунтям експортної орієнтації повинно стати формування комплексної науково обґрунтованої системи форм, методів та засобів дій підприємства для оптимізації його експортної направленості [27].

Таким чином, у даному розділі було розглянуто сутність, особливості та складові концепції сталого розвитку підприємства, а також особливості управління експортноорієнтованим підприємством.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА СТАНУ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

#### 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 [37].

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 2018 рік, є авіаційні двигуни різних типів і модифікацій [38].

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 продажного 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 в 2018 році 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 [38].

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 звітнього періоду розмір статутного капіталу ПАТ «Мотор Січ» не змінювався [38].

Основні показники виробничо-фінансової діяльності:

- темп зростання обсягів виробництва у 2019 році в порівнянних цінах до 2019 року – 96,4%;
- дохід від реалізації продукції, робіт і послуг - 9 млрд. 744,3 млн.грн., що на 1 млрд.796,4 млн. грн. більше, ніж у 2019 році;
- питома вага авіатехніки в реалізованій продукції - 93,6%;
- частка експорту в доході від реалізованої продукції - 95,0%;
- рентабельність продажів – 15,9% [37].

Розширення ринків збуту. Маркетингова політика ПАТ «Мотор Січ» спрямована на збереження традиційних ринків збуту для своєї продукції та освоєння нових. У 2019 році підприємство розвивало співпрацю як з давніми партнерами з різних регіонів світу, так і компаніями, партнерські відносини з якими зав'язалися в останні роки (компанії з Португалії, Папуа Нової Гвінеї, Ємену, Нігеру, Гани, Лаосу).

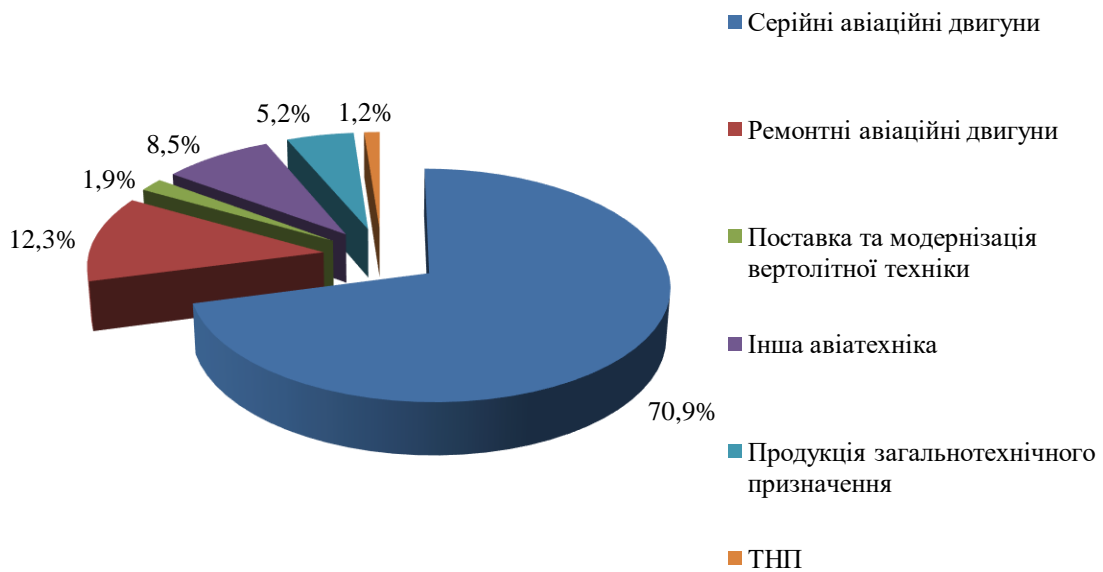


Рис. 2.1 Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2019 р., %

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 [37].

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].

Для організації збуту продукції підприємством використовуються такі методи:

- маркетингові дослідження ринків збуту з метою визначення пріоритетів та реалізації комерційно вигідних проектів виробництва та продажу авіаційної та наземної техніки;
- прямі контакти представників підприємства з потенційними замовниками, а також через регіональних агентів, включаючи взаємні візити, прийом делегацій, переговори, консультації тощо;
- контакти документарного характеру (листи, звернення, комерційні пропозиції тощо);
- створення мережі регіональних представництв в різних регіонах світу: Бангладеш, Індії, Китаї, ОАЕ, Алжирі, США та Бразилії. Завдяки представництвам підприємство бере участь у всіх тендерах на поставку продукції та послуг профілю підприємства, які проводяться державними організаціями різних країн.
- створення мережі центрів сервісного обслуговування для підвищення якості та оперативності супроводу нашої продукції в експлуатації;
- цілеспрямованість рекламні компанії з просування нашої продукції на нові ринки, публікації в спеціалізованих журналах і каталогах;
- особливості стану розвитку галузі, рівень впровадження нових технологій, положення підприємства в галузі [38].

ПАТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, випускаючим широкий спектр авіадвигунів для літальних апаратів різного призначення. Підприємство забезпечує повний цикл створення і супроводу сучасних конкурентоспроможних авіаційних двигунів: від їх розробки, виробництва й випробування до підтримки експлуатації протягом всього життєвого циклу, включаючи всі види відновлювальних ремонтів.

Авіадвигуни нашого виробництва встановлюються на літальні апарати всесвітньо відомих фірм Антонова, Ільюшина, Берієва, Яковлева, Туполева, Міля, Камова, а також на літаки чеської компанії «AERO Vodochody», китайської корпорації Хонгда, австрійської фірми Diamond.

Авіаційна тематика - не єдина сфера діяльності ПАТ «Мотор Січ». Розвинена виробнича база дозволяє випускати високоякісні промислові установки наземного застосування - промислові газотурбінні приводи для енергетичних і газоперекачувальних установок, а також газотурбінні електростанції і газоперекачувальні агрегати з цими приводами [37].

Якість і надійність продукції, що випускається підприємством, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 100 країнах світу.

На світовому ринку ПАТ «Мотор Січ» зарекомендувало себе підприємством, що випускає продукцію з високими технічними характеристиками на сертифікованій виробничій базі. Виробництво і ремонт авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міждержавного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України. Розвинена і налагоджена система технічного супроводу двигунів дозволяє надавати послуги практично в будь-якій точці земної кулі.

Одним з найважливіших завдань підприємства є розширення ринків збуту. З метою заняття нової ринкової ніші ПАТ «Мотор Січ» розвиває напрямок з розробки, ремонту і модернізації вертольотів в рамках реалізації власної вертолітної програми.



Крім основної продукції авіаційного та промислового профілю підприємство виготовляє широку номенклатуру товарів народного споживання.

Високопрофесійні кадри, унікальна виробнича база, передові технології дозволяють забезпечити високу якість і надійність продукції, що випускається.

Ринок авіадвигунів завжди був і залишається складним сегментом авіабудування, який характеризується високим ступенем конкуренції. Серйозними конкурентами ПАТ «Мотор Січ» на світовому ринку є такі компанії як Pratt & Whitney (Канада), Snecma / Turbomeca (Франція), «General Electric» (США) [38].

В Україні останнім часом практично відсутня державна підтримка проектів по створенню нової авіаційної техніки та впровадженню сучасних технологій. Всі інноваційні роботи - розробку та впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів, впровадження нових технологій, модернізацію виробництва - ПАТ «Мотор Січ» виконує за рахунок власних коштів і банківських кредитів. Для утримання своїх позицій на світових ринках в умовах жорсткої конкуренції підприємству особливо необхідна державна фінансова підтримка.

Ріст і розвиток української авіаційної галузі також стримується через покупки авіакомпаніями України та країнами СНД цивільних літаків Boeing і Airbus, що створює величезну конкуренцію цивільним літакам фірми Антонов з авіадвигунами ПАТ «Мотор Січ». Для підтримки вітчизняних виробників авіаційної техніки, зміцнення їх конкурентних позицій на світовому ринку необхідне створення правової бази, яка б дозволила використовувати лізингові та кредитні (на пільгових умовах) схеми при покупці вітчизняних літаків українськими авіаперевізниками або при продажу авіаційної техніки на експорт, що послужило б додатковим стимулом і для покупців, і для виробників.

Другий вид конкуренції, з яким стикається ПАТ «Мотор Січ» - це конкуренція на ринку послуг з ремонту та технічного обслуговування двигунів, що знаходяться в експлуатації. В даний час сильну конкуренцію підприємству

становлять російські авіаремонтні заводи. Ремонт авіадвигунів різних типів виробництва ПАТ «Мотор Січ» виконують заводи, розташовані в Ростові-на-Дону, Араміль, Єйську, Калінінграді, Старій Руссі, Гатчині та інших регіонах Росії. Для підприємства цей вид конкуренції також є важливим, оскільки завоювання і утримання досягнутих позицій на ринку обслуговування авіадвигунів дозволяє отримувати підприємству значну частину доходів [37].

У даній конкурентній боротьбі ПАТ «Мотор Січ», безумовно, має об'єктивні переваги, оскільки є виробником-монополістом двигунів АІ-24, АІ-20, ТВЗ-117, АІ-9 (9В), АІ-25, Д-36, Д-136, Д-18Т, а також єдиним легітимним виробником запасних частин до цих двигунів. Крім того, підприємство є розробником технічної документації з капітального ремонту вищевказаних двигунів і сертифікованим підприємством щодо його виконання.

ПАТ «Мотор Січ» зберегло кооперовані зв'язки з постачальниками основних комплектуючих виробів та матеріальних ресурсів, підприємство постійно зміцнює зв'язки з підприємствами-постачальниками матеріалів та комплектуючих, підприємствами-суміжниками та підприємствами-споживачами. Це дозволяє своєчасно задовольняти потреби замовників та підтримувати подальше зростання обсягів виробництва [38].

Номенклатура покупних матеріалів та агрегатів складає більше 53,6 тис. найменувань продукції, яку підприємство отримує більш як від 570 постачальників України, далекого зарубіжжя. З багатьма підприємствами ПАТ «Мотор Січ» пов'язують дружні та довірчі відносини, і як наслідок, ПАТ «Мотор Січ» є їх постійними клієнтами.

Основними постачальниками сировини та комплектуючих ПАТ «Мотор Січ» є в основному підприємства України та СНД, з якими налагоджено довгострокові зв'язки. ТОВ «ТД Запоріжсталь», м. Запоріжжя, ВАТ «Запорізький завод феросплавів», ВАТ «АЗОЦМ», м. Артемівськ, ТОВ «Демаркет Б-ХХ», м. Запоріжжя, ВАТ «Волчанский агрегатний завод» м. Волчанск, ВАТ «ДАЗ», м. Дніпропетровськ, ТОВ НПФ «Автоматизація технологій» м. Запоріжжя, ТОВ «Полюс-Н», м. Харків, ТОВ НПП «Теплоспай»,

м. Суми, ТОВ ПКП ГК «Мотор», м. Запоріжжя, ЧПКП «Європідшипник», м. Запоріжжя, АТЗТ «Електропромислова компанія» м. Дніпропетровськ, ГАРП «Одесавіаремсервіс», м. Одеса, УР ТОВ «Галион-Україна», м. Дніпропетровськ, ТД «Електросвармаш», м. Дніпропетровськ. Зміна цін на матеріали і ПКИ за 2018 рік не перевищили 10% [38].

## 2.2 Організаційне та фінансове забезпечення сталого розвитку ПАТ «Мотор Січ»

Для забезпечення належного рівня корпоративного управління, в ПАТ «Мотор Січ» забезпечується чіткий і раціональний розподіл повноважень між органами управління суспільством, оцінка діяльності кожного органу залежить від результатів діяльності суспільства в цілому. Для моніторингу належного виконання всіма органами своїх функцій у суспільстві існує чітка система підзвітності та контролю [37].

До органів управління та контролю ПАТ «Мотор Січ» відносяться загальні збори (вищий орган); наглядова рада; рада директорів (виконавчий орган); ревізійна комісія (рис.2.2).

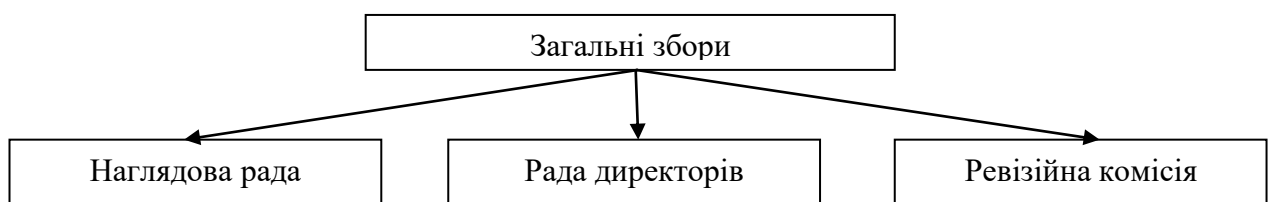


Рис. 2.2 Органи управління та контролю ПАТ «Мотор Січ»

Вищим органом ПАТ «Мотор Січ» є загальні збори. Загальні збори можуть вирішувати всі питання, що стосуються діяльності підприємства. Питання, які ставляться до виключної компетенції загальних зборів, регламентуються чинним законодавством, Статутом акціонерного товариства. Повноваження з вирішення питань, які належать до виключної компетенції загальних зборів, не можуть бути передані іншим органам підприємства [37].

Безперервне та ефективне функціонування ПАТ «Мотор Січ» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якою здійснюють операційні директора, в тому числі: технічний директор, директор з виробництва, директор з якості, директор з маркетингу, фінансовий директор, директор з корпоративних прав та інвестиційних проектів, директор з будівництва та соціального розвитку, директор з управління персоналом, директор зі зв'язків з громадськістю, директор з економічної безпеки, директор з правових питань.

Технічному директору, директору з виробництва та директору з якості підпорядковані виробничі, допоміжні цехи та відділи що безпосередньо пов'язані з проектуванням, розробкою, підготовкою і організацією дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки, з патентування торгових марок.

Директору з маркетингу підпорядковані зовнішньоторговий департамент та експлуатаційно-ремонтний відділ, що займаються збутом продукції, послуг з ремонту та технічному обслуговуванню продукції, що виробляється, представництва.

Фінансовому директору підпорядковані фінансово-економічне управління, до складу якого входять фінансовий відділ, планово-економічний відділ, відділ праці та заробітної плати.

До організаційної структури підприємства входить біля 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більш 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом [39].

У відповідності до Статуту до складу публічного акціонерного товариства ПАТ «Мотор Січ» без права юридичної особи з правом відкриття поточних або розрахункових рахунків входять відокремлені підрозділи - структурні одиниці: Запорізький моторобудівний завод, Запорізький машинобудівний завод ім. В.І.Омельченка, Сніжнянський машинобудівний завод, Волочиський машинобудівний завод, управління будівництва та

соціального розвитку, комбінат харчування, пансіонат з лікуванням «Горизонт», оздоровчий комплекс «Прибій», оздоровчий комплекс «Мотор», оздоровчий комплекс «Маяк», «Калібрувальний центр», спортивний комплекс, санаторій-профілакторій, фірмовий салон, авіакомпанія, медико-санітарна частина, центр дошкільної освіти, санаторій «Райдуга», Київський агрегатний завод, Первомайський агрегатний завод, Вінницький авіаційний завод, Лубенський верстатобудівний завод, Оршанський авіаремонтний завод, Вертольоти Мотор Січ [38]. Основні структурні одиниці ПАТ «Мотор Січ» наведені на рис. 2.3 (розроблено автором на основі даних [38]).

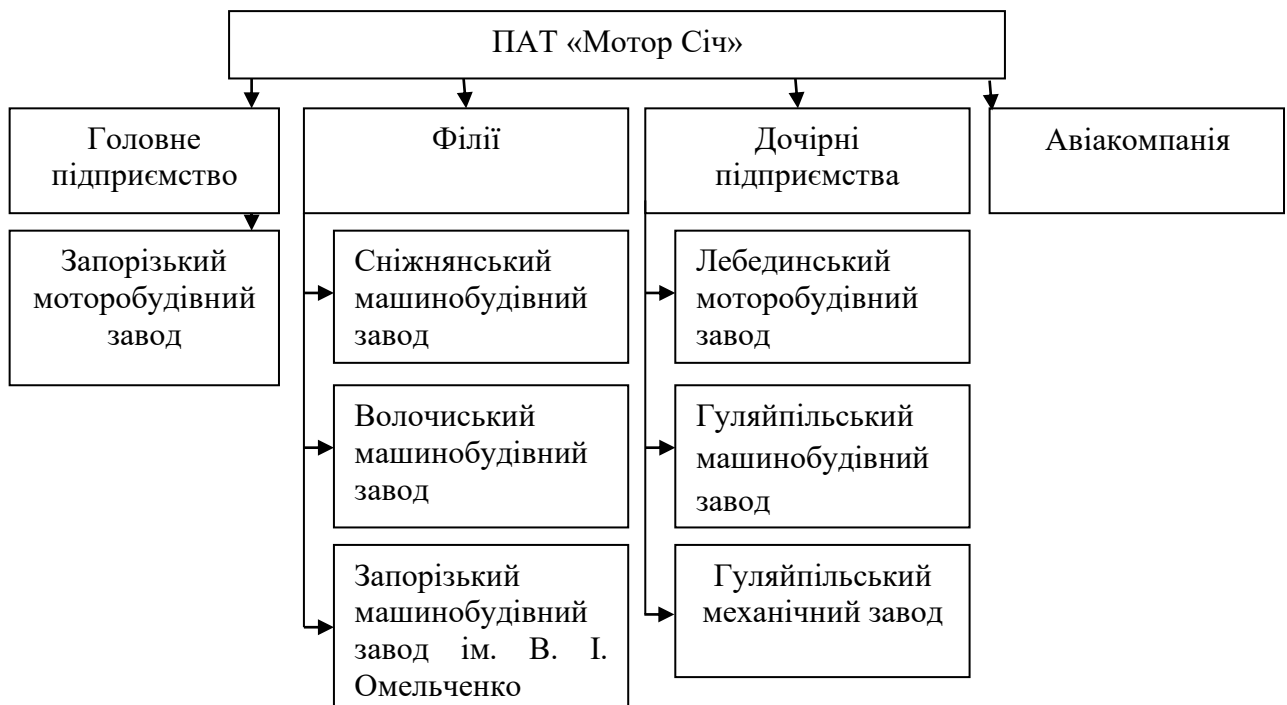


Рис. 2.3 Структурні одиниці ПАТ «Мотор Січ»

Для представництва інтересів ПАТ «Мотор Січ» та з метою активного просування продукції в країни світу, її сервісного обслуговування підприємством створено Київське представництво ПАТ «Мотор Січ», Московське представництво ПАТ «Мотор Січ», Індійське представництво ПАТ «Мотор Січ», Мінське представництво ПАТ «Мотор Січ».

Одним з напрямків діяльності підприємства є інвестиційна діяльність. Підприємство володіє 100% акцій таких дочірніх підприємств як:

Лебединський моторобудівний завод, Гуляйпільський машинобудівний завод, Гуляйпільський механічний завод, а також має частки в статутних капіталах ТДВ СК «Мотор Гарант» - 69,1%; ЗАТ «Двигуни «Владимир Климов-Мотор Сич» - 20%; ПАТ «Мотор-Банк» - 32,7%; ТОВ «Нова Хортиця» - 25%; ЗАТ «Енерго-Сервіс» - 49%; ТОВ «Січ технології» - 20%; ЗАТ «Дубненські мотори» - 24,9%; Консорціум «Газотранспортні технології» - 50%, ТОВ «Авиаремонт-МС» - 24%, ПрАТ «Техінвент» - 29,81% і ряду інших підприємств України і СНД [38].

З метою активного просування продукції в країни ближнього й далекого зарубіжжя, її сервісного обслуговування, на території вільної економічної зони аеропорту Шарджа (Об'єднані Арабські Емірати) створена компанія «Motor Sich East FZE», що виконує функції представництва ПАТ «Мотор Січ» на Близькому Сході й у Північній Африці. Компанія є 100% власністю акціонерного товариства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 26040. Середня чисельність позаштатних працівників (осіб): 654. Фонд оплати праці за 2018 рік: 1315921 тис. грн. У порівнянні з 1 січня 2018 чисельність працюючих на підприємстві зменшилася на 799 осіб.

Якісні показники персоналу: Освітня структура промислово-виробничого персоналу, у %: Вища – 32,4 Середня-спеціальна – 20,5 Професійно-технічна – 20,4 Середня – 26,7. Серед працівників підприємства – 28 кандидатів наук. Вікова структура персоналу, в %: До 30 років – 31,7; 31-40 років – 21,1; 41-50 років – 17,2; 51-55 років – 10,7; 56-60 років – 9,5; старше 60 років – 9,8. Середній вік на підприємстві – 40,9 роки.

Організація оплати праці спрямована на забезпечення винагороди працівників за працю, залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей, результатів праці і господарської діяльності структурного підрозділу, у яких робітники безпосередньо працюють. Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників. Підприємство не має

заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків у бюджет і позабюджетні фонди. В основі кадрової політики ПАТ «Мотор Січ» стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих [38].

На підставі балансу підприємства ПАТ «Мотор Січ» здійснено аналіз внутрішнього середовища підприємства. Цілі вертикального і горизонтального аналізу полягають у тому, щоб показати всі зміни, які відбулися в основних статтях балансу. У структурі активів можна виділити наступні важливі фактори: збільшення оборотних активів на 2614936 тис. грн. на кінець звітної періоду свідчить про сприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві, оскільки значне збільшення виробничих запасів (933887 тис грн.), збільшення дебіторської заборгованості за продукцією, товарами, роботами та послугами на 783010 тис грн. сприяє стабільному фінансовому становищу та високому рівню платоспроможності та ліквідності ПАТ «Мотор Січ»; кількість товарів зросла на 1165 тис. грн., ріст обумовлений збільшенням обсягу продажів.

Таблиця 2.1

## Аналіз ліквідності ПАТ "Мотор Січ"

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2018 (поч.р.)	2018 (к.р.)	2019 (к.р.)	Відхилення
1. Коефіцієнт покриття	>1	$\frac{\text{ф.1 р.260}}{\text{ф.1 р.620}}$	3,255	2,815	2,951	+0,135
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	$\frac{\text{ф.1}(\text{р.260}-\sum(\text{р.100-140}))}{\text{ф.1 р.620}}$	2,664	3,614	2,322	-1,292
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,	$\frac{\text{ф.1}(\text{р.220}+\text{230}+\text{240})}{\text{ф.1 р.620}}$	0,539	0,396	0,179	-0,217
4. Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	>0	$\text{ф.1}(\text{р.260} - \text{р.620})$	5745173	7238846	9151399	1912553

Аналіз ліквідності ПАТ «Мотор Січ» свідчить про позитивну динаміку у діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття показує, що майже 3 грн. оборотних активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, показник відповідає нормативному значенню ( $>1$ ). Отже, підприємство «Мотор Січ» платоспроможне, тому що його загальні активи перевищують поточні зобов'язання, ПАТ може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Негативним є зменшення коефіцієнту поточної ліквідності (-1,292), який показує, що на 2,32 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, та все ж ПАТ «Мотор Січ» має достатню забезпеченість обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових власних зобов'язань. Оскільки поточні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, тобто коефіцієнт перевищує одиницю, то «Мотор Січ» слід вважати таким, що успішно функціонує.

Таблиця 2.2

## Аналіз платоспроможності ПАТ "Мотор Січ"

Показник	Норм. знач.	Форма розрахунку	2018 (поч.р.)	2018 (к.р.)	2019 (к.р.)	Відхилення
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	$>0,5$	$\frac{\text{ф.1р.380}}{\text{ф.1р.640}}$	0,7	0,65	0,67	0,024
2. Коефіцієнт фінансування	$<1$	$\frac{\text{ф.1(р.430+480+620+630)}}{\text{ф.1р.380}}$	0,41	0,53	0,48	-0,052
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$>0,1$	$\frac{\text{ф.1 (р.260 - р.620)}}{\text{ф.1р.620}}$	2,25	1,95	1,95	0
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$>0,3б.$	$\frac{\text{ф.1(р.260-р.620)}}{\text{ф.1р.380}}$	0,62	0,85	0,69	-0,158

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів. На ПАТ цей показник склав на кінець року 2018 р. – 3,614, у 2019 р. – 2,322, що на 1,292 менше ніж у минулому році.



Показник чистого оборотного капіталу свідчить про те, що у 2019 р. ПАТ "Мотор Січ" спроможний на суму у 9151399 тис. грн. сплатити свої поточні зобов'язання, зростання показника позитивно характеризує діяльність підприємства.

Зростання значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової незалежності) характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Значення коефіцієнта 0,67 у 2019 р. свідчить про те, що 67% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, що свідчить про покращення фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з 2018р., коли значення показника було на 2% менше і становило – 0,65.

Коефіцієнт фінансування показує скільки позикових коштів припадає на 1 грн. власних. Так на початок 2018 року на 1 грн. власних коштів припадало 0,41 грн. залучених, а на кінець – 0,53 грн. На звітний період 2019 р. показник зменшився на 0,052 і склав 0,48 грн., що є позитивним показником діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.3

## Аналіз рентабельності ПАТ "Мотор Січ"

Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2018 р.	2019 р.	Відхилення
1. Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	$\text{ф.2р.220 або 225}/\text{ф.2р.035}$	0,145	0,241	0,096
2. Коефіцієнт рентабельності	>0	$\text{ф.2(р.100(або р.105)+090-060)}/\text{ф.2(р.040+070+080)}$	0,265	1,106	0,841

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відповідає нормативному значенню ( $> 0,1$ ) і показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Зменшення коефіцієнту маневреності свідчить про зменшення можливостей у ПАТ вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (0,241) свідчить про ефективну роботу ПАТ «Мотор Січ» у 2019 р. Збільшення коефіцієнту рентабельності у 2019 р. склало 84%.

Отже, діяльність ПАТ «Мотор Січ» можна охарактеризувати як ефективну, проте велика кількість показників фінансово - економічної діяльності демонструють негативну динаміку (коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 1,292; коефіцієнт абсолютної ліквідності – зменшення на 0,217; коефіцієнт фінансування – зменшення на 0,052). Отже керівництву підприємства потрібно звернути увагу на їх покращення у 2018 р.

Такі показники як коефіцієнт покриття, чистий оборотний капітал, коефіцієнт платоспроможності (автономії), коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності демонструють позитивну динаміку діяльності вітчизняного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

### 2.3 Діагностика портфелю стратегій бізнес-процесів 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.

У 2021 році на технічне переозброєння та реконструкцію діючого виробництва планується спрямувати 1100,6 млн. грн., з яких 550,0 млн. грн. - на придбання обладнання, 250,0 млн. грн. - на модернізацію обладнання та випробувальних стендів, 192,5 млн. грн. - на реконструкцію виробництва, 108,1 млн. грн.- на технічне переозброєння філіалів.

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. У 2019 році на проведення НДДКР витрачено 25,2 млн. грн. Крім науково-дослідних розробок, підприємство веде постійну роботу по впровадженню у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів, продукції загального технічного призначення та ТНС, модернізації та

ремоторизації вертольотної техніки. У 2019 році на ці цілі витрачено 193,8 млн. грн. [38].

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.

Політичні фактори. На період з 1 січня 2017 року до 1 січня 2020 року запроваджується державна фінансова підтримка збуту авіаційної техніки вітчизняного виробництва через механізм здешевлення кредитів шляхом часткової компенсації ставки за кредитами комерційних банків, залученими суб'єктами господарювання у національній валюті для закупівлі такої техніки [40].

До ухваленого Податкового кодексу були внесені вкрай важливі для авіабудування положення. Так, документ передбачає звільнення всіх підприємств авіабудування до кінця 2021 р. від податку на прибуток, отриману від основної діяльності і від проведення такими підприємствами науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, які здійснюються для потреб авіабудування. Крім того, до 1 січня 2018 звільняються від сплати податку на додану вартість операції з ввезення товарів, що використовуються для авіабудівної промисловості, крім обкладаються акцизом чи митом, а також поставка на території України результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, які проводяться для потреб авіабудування.

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. Значного впливу зазнало підприємство внаслідок загострення стосунків між Україною та Росією.

Економічні фактори. Протягом 2014-2020 років на ПАТ «Мотор Січ» (материнська компанія) мала місце тенденція неухильного зростання обсягів виробництва та доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Порівняно з 2018 роком дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2019 році зріс на 22,6%, у цей же час витрати на реалізовану продукцію збільшилися на 7,7%.

За результатами 2019 року підприємство отримало чистий прибуток збільшений на 13,0% порівняно з прибутком за 2018 рік [38].

Головна причина поліпшення фінансових результатів «Мотор Січ» - девальвація гривні. Більшість контрактів підприємство укладає в іноземній валюті, що сприяє збільшенню прибутку в гривневому еквіваленті.

Соціальна сфера. В Україні нестабільний стан економіки, переважна більшість галузей демонструє негативні показники. Інфляція гривні, 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 2020 року склали 4571,5 млн. грн., у 2019 році - 11161,1 млн. грн., у 2018 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.

В результаті аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози (табл. 2.4)

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.

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

Таблиця 2.4

## 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.

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. 2.5).

Таблиця 2.5

## Сильні та слабкі сторони ПАТ «Мотор Січ»

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

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 (табл.2.6).

Таблиця 2.6

## SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. держзамовлення на поставку вертольотів;</li> <li>2. зростання потреб у авіатехніці;</li> <li>3. проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії</li> <li>4. створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років;</li> <li>5. високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. політична нестабільність;</li> <li>2. недостатня законодавча забезпеченість галузі;</li> <li>3. загострення стосунків між Україною та Росією;</li> <li>4. посилення конкуренції на ринку авіадвигунів;</li> <li>5. подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини;</li> <li>6. низький рівень витрат на НДДКР.</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка;</li> <li>2. тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД;</li> <li>3. повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»;</li> <li>4. досвідчений і кваліфікований персонал;</li> <li>5. низька частка позикових коштів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками;</li> <li>2. розширення асортименту продукції та послуг;</li> <li>3. збільшення кількості партнерів та споживачів</li> <li>4. створення авіадвигунів 5-го покоління;</li> <li>5. залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства;</li> <li>6. зростання частки ринку за рахунок гарної репутації.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника;</li> <li>2. міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку</li> </ol>
<p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. висока частка потенційного ринку збуту, що втрачено через конфлікт з Росією;</li> <li>2. недостатня ємність внутрішнього ринку;</li> <li>3. низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. диверсифікація з метою мінімізації ризиків;</li> <li>2. наступальна маркетингова політика</li> <li>3. прагнення до лідерства за витратами;</li> <li>4. створення високотехнічного виробництва.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. пошук нових ринків збуту;</li> <li>2. реструктуризація кадрової політики;</li> <li>3. необхідність залучення фінансового капіталу.</li> </ol>

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. ПАТ «Мотор Січ» має значні перспективи у встановленні торгових відносин з КНР (договори про поставку в КНР по 40 двигунів на рік).

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.

Спираючись на вище наведені дані ПАТ «Мотор Січ», можемо провести ПЕСТ-аналіз (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

## Оцінка реальної значимості ПЕСТ-факторів

Фактор	Вплив фактору	Експертна оцінка					Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4	5		
<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>								
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
<b>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</b>								
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
<b>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</b>								
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
<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</b>								
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.

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі фактори в порядку убавання своєї важливості розміщуються в таблиці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

## Зведена таблиця ПЕСТ-аналізу

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

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.

З метою аналізу позицій підприємства на ринку та вибору оптимальних стратегій розвитку використовується матриця SPACE. За її допомогою можна визначити сильні та слабкі сторони організації за такими основними критеріями як: фінансове становище підприємства, конкурентна перевага, привабливість галузі та стабільність галузі.

На підставі розрахунків наведених в таблиці 2.1, характеристики зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» та суджень експертів проводимо SPACE аналіз. У таблиці 2.9 наведено результати оцінки факторів фінансового середовища ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.9

## Експертна оцінка факторів фінансового становища

Фактор	Експертна оцінка											Середня експертна оцінка
	Шкала для оцінювання факторів										Виставлена оцінка	
Ліквідність	Незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована	6	4,5	
Рівень задоволеності в капіталі	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	6		
Ризикованість бізнесу	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	4		
Наявність державних ресурсів фінансування	Відсутність	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	2		

ПАТ «Мотор Січ» випускає й освоює серійне виробництво авіаційних двигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літако- і вертольотобудівних фірм. Якість і надійність продукції, що випускає підприємство, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу.

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 імпордне 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.

У таблиці 2.10 наведено результати оцінки факторів, що визначають конкурентну перевагу ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.10

Експертна оцінка факторів, що визначають конкурентну перевагу

Фактор	Експертна оцінка										Виставлена оцінка	Середня експертна оцінка
	Шкала для оцінювання факторів											
Якість продукту	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока		6	6
Прихильність покупців	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока		6	
Технології	Погано розвинені	0	1	2	3	4	5	6	Високорозвинені		6	
Власні розробки	Відсутність	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість		6	
Кадровий потенціал	Незначний	0	1	2	3	4	5	6	Значний		6	

Відповідно до наведених даних, можемо зробити висновок, що оцінки факторів конкурентної переваги є високими. Показники внутрішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» сприяють випуску конкурентоспроможної продукції, що підтверджується прихильністю покупців. Отже, ПАТ «Мотор Січ» є достатньо конкурентоспроможним підприємством для експорту своєї продукції на зарубіжні ринки.

Проаналізувавши таблицю 2.11 бачимо, що оцінка факторів, що визначають привабливість галузі є досить високою. Цьому сприяють такі

показники як: фінансова стабільність, наявність існуючих технологій та складність входження на даний ринок (ринок авіабудування).

Галузь, в якій працює компанія, значною мірою концентрована, поділена між кількома гравцями. Бар'єри входу істотно вище, ніж у більшості інших галузей, що пов'язано з підвищеними вимогами безпеки кінцевого продукту - авіаційної техніки. Перш за все, до числа особливостей галузі можна віднести високі капіталомісткість і рівень технологій, значну роль ноу-хау і накопиченого досвіду персоналу, налагоджені зв'язки з постачальниками і споживачами, регулювання галузі, в тому числі міжнародними нормами.

Таблиця 2.11

### Експертна оцінка факторів, що визначають привабливість галузі

Фактор	Експертна оцінка											Середня експертна оцінка
	Шкала для оцінювання факторів										Виставлена оцінка	
Потенційна прибутковість	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	3	4,6	
Фінансова стабільність	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	6		
Існуючі технології	Прості	0	1	2	3	4	5	6	Складні	6		
Капіталоемність	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	2		
Легкість входження на ринок	Легко	0	1	2	3	4	5	6	Складно	6		

Загроза продуктів-замінників – низька. Авіатехніка з вертикальним злетом має ряд унікальних характеристик (Насамперед, це широкий діапазон льотних характеристик, здатність досягти місць, які неможливо досягти яким іншим транспортним засобом, широкий перелік виконуваних функцій і відсутність необхідності підтримувати наземну інфраструктуру - аеропорти), які дозволяють прогнозувати високий попит на неї в наступні двадцять років. Враховуючи довгий термін розробки подібної техніки, появи субститутів в цей період мало ймовірно. Оскільки вертольоти проходять сертифікацію тільки в зв'язці з певним двигуном, заміна постачальника двигунів є справою витратною і затяжною [43].

Відповідно до даних, наведених в таблиці 2.12 можемо зробити висновок, що галузь авіабудування є досить стабільною. Єдиний негативний показник – темп інфляції. Значне збільшення курсу валют впливає на збільшення витрат підприємства.

Таблиця 2.12

## Експертна оцінка факторів, що визначають стабільність галузі

Фактор	Експертна оцінка										Виставлена оцінка	Середня експертна оцінка
	Шкала для оцінювання факторів											
Темп інфляції	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький		1	4,5
Диференціація цін продукції	Велика	0	1	2	3	4	5	6	Незначна		5	
Бар'єри входження на ринок	Мало	0	1	2	3	4	5	6	Багато		6	
Тиск конкурентів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький		6	

В результаті проведених досліджень та метою визначення стратегії подальшого розвитку вітчизняного підприємства необхідним є визначення координат вектору  $A(x; y)$ :

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (2.1)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} \quad (2.2)$$

$$X = 4,6 - 6 = -1,4; Y = 4,5 - 4,5 = 0.$$

Координати вектору  $A(-1,4; 0)$ .

Узагальнивши дані таблиць 2.8 – 2.12 та визначивши координати вектору  $A$ , будемо матрицю SPACE розвитку ПАТ «Мотор Січ» (рис.2.4).

Отже, внаслідок проведеного аналізу можемо зробити висновок, що для ПАТ «Мотор Січ» рекомендованими є 2 стратегії: захисна та консервативна. Консервативна стратегія, тобто поведінка за принципом «краще синиця в руках, ніж журавель в небі», прагнення зберегти здобуті позиції на ринку. В основі поведінки – акцент на високій якості продукції, передових технологіях. Дана позиція характерна для ринків у нестабільному середовищі.

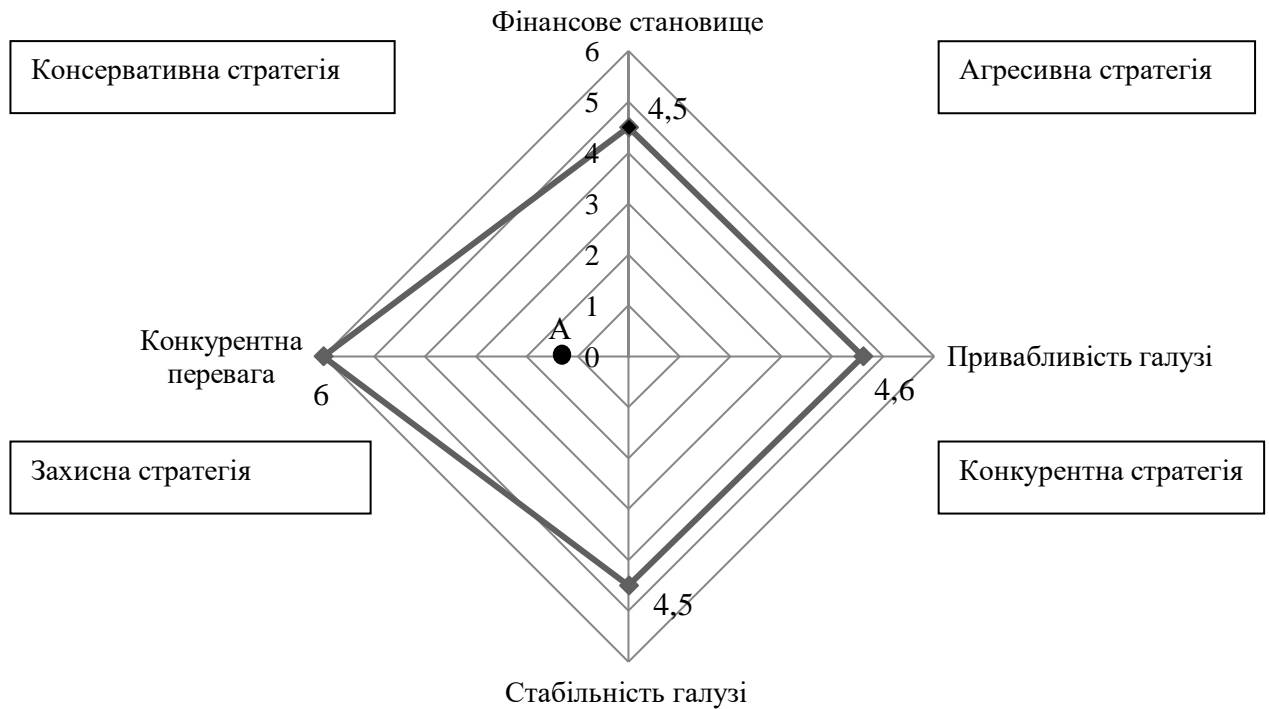


Рис. 2.4 Матриця SPACE розвитку

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.

З метою стратегічного аналізу діяльності ПАТ «Мотор Січ» та планування його маркетингової діяльності використовуємо матрицю БКГ. Матриця «Ріст/Частка ринку» поділена на чотири квадранти, у кожному з яких відображено різні напрямки діяльності підприємства. Підрозділи, що



потрапляють у верхній лівий квадрант матриці, позначені терміном «зірки». До зони «зірки» належать перспективні вироби, на які існує високий потенційний попит. Згідно з теорією БКГ «зірки» будуть самі забезпечувати свої фінансові потреби, але якщо вони вимагають кошти, їх необхідно надати, тому що віддача від капіталовкладень передбачається висока. Вони володіють великою часткою швидкозростаючих ринків і мають потребу у фінансуванні для подальшого розвитку.

У нижньому лівому квадранті розміщені товари «дійні корови» – підрозділи, що займають дуже сильні конкурентні позиції і володіють великою часткою ринку, але розвиваються повільно. Очікується, що «дійні корови» генеруватимуть значні суми грошей, але самі мають дуже скромні потреби. Сьогодні ці товари є основним джерелом надходження коштів на підприємство та основою для його існування на світовому авіаринку.

«Знаки питання» – підрозділи, що розміщені у верхньому правому квадранті матриці. Ці товари потребують величезних коштів, оскільки їм треба фінансувати свій ріст, однак мало ймовірно, що ці підрозділи будуть генерувати великі капітали. Вони містять приховані резерви завдяки можливості модифікацій, поліпшення технічних характеристик, що може привести для розширення сфери застосування продукції і збільшення попиту.

«Собаки» – збиткові підрозділи, які деколи потрапляють у фінансові капкани. Вони утримують малі частки повільно зростаючих ринків. Їх варто уникати. Відповідно до моделі БКГ вони є безперспективними. Недоцільно робити фінансові вкладення в їхню підтримку і розвиток. Ці товари треба реалізовувати за будь-якої можливості [46].

В таблиці 2.13 наведені вихідні дані [38] для побудови матриці БКГ.

В результаті обробки даних бачимо розподіл продукції ПАТ «Мотор Січ» за відносною часткою ринку та темпом росту (рис. 2.5).

Таким чином, можемо зробити висновок, що до квадранту «Зірки» відноситься основна продукція підприємства. Тобто, ПАТ «Мотор Січ» має зберігати лідируючі позиції за даним видом продукції. Підприємство має

підтримувати якість двигунів на належному рівні, впроваджувати інновації, використовувати прибуток для допомоги у розвитку цієї групи товарів та підтримки їх існуючого положення на ринку.

Таблиця 2.13

Доходи від реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2018-2019 рр., тис. грн

Продукція	2018 рік	Питома вага, %	2019 рік	Питома вага, %	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)						
Основна продукція	6434276,00	74,96	8284910,00	77,21	2,25	28,76
Запчастини, товари загально технічного призначення	1208783,00	14,08	995932,00	9,28	-4,80	-17,61
Виробництво споживчих товарів	40190,00	0,47	63646,00	0,59	0,12	58,36
Інші товари, роботи, послуги	900675,00	10,49	1385634,00	12,91	2,42	53,84
Разом дохід від реалізації	8583924,00	100,00	10730122,00	100,00	0,00	25,00

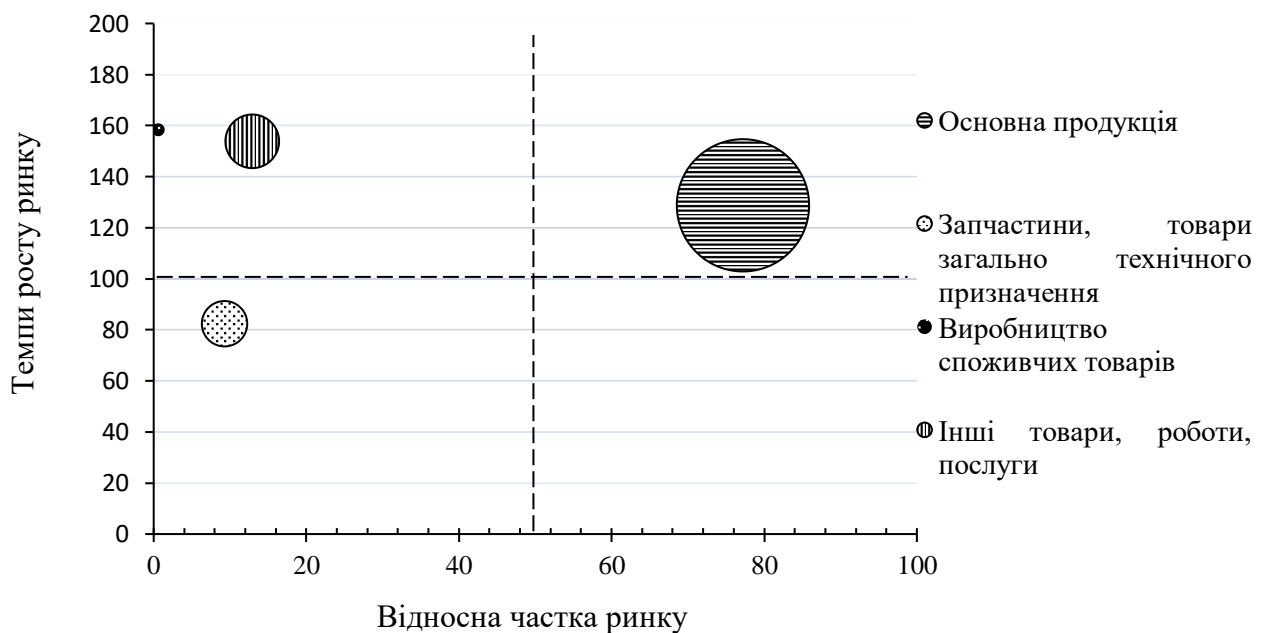


Рис. 2.5 Матриця БКГ для портфеля продукції ПАТ «Мотор Січ»

До квадранту «Знаки питання» належать виробництво споживчих товарів та інші товари, роботи, послуги. Ці товари потребують величезних коштів, оскільки їм треба фінансувати свій ріст, однак мало ймовірно, що ці підрозділи будуть генерувати великі капітали. Вони містять приховані резерви завдяки можливості модифікацій, поліпшення технічних характеристик, що може привести для розширення сфери застосування продукції і збільшення попиту. Для переходу з квадранту «Знаки питання» до квадранту «Зірки» слід обрати стратегію диверсифікації з метою розширення ринків збуту продукції для споживчих товарів, а також збільшити кількість ремонтних заводів.

До квадранту «Собаки» належить виготовлення запчастин та товарів загально технічного призначення. Відповідно до моделі БКГ дана продукція є безперспективною. Недоцільно робити фінансові вкладення в їхню підтримку і розвиток. Ці продукти треба реалізовувати за будь-якої можливості. Товари, що потрапили в групу «Собаки» повинні бути виключені з портфеля в максимально швидкі терміни. Ця група тягне компанію вниз, позбавляє вільних грошових коштів, з'їдає ресурси. Альтернативою виключення з портфеля може бути оновлення і репозиціонування продукту.

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. 2.14).

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.

Таблиця 2.14

## 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	$0,15 \cdot 1 = 0,15$
Конкурентна привабливість сегменту	0,1	Значна	Помірна	Слабка	$0,1 \cdot 5 = 0,5$
Сталість потреб клієнтів	0,1	Значно змінюються	Не значно змінюються	Відносно постійні	$0,1 \cdot 5 = 0,5$
Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін	0,15	Дуже чутливі	Чутливі незначно	Не чутливі	$0,15 \cdot 5 = 0,75$
Ступінь чутливості покупців до стимулювання збуту	0,15	Не чутливі	Чутливі незначно	Дуже чутливі	$0,15 \cdot 1 = 0,15$
Наявність вхідних бар'єрів	0,2	Відсутні	Помірні	Суттєві	$0,2 \cdot 5 = 1$
Рівень конкуренції на ринку	0,15	Значна	Помірна	Слабка	$0,15 \cdot 5 = 0,75$
Разом	1	$1 \leq x \leq 5$			3,8

Отже, зобразимо матрицю Мак-Кінсі для даного підприємства (рис.2.6). 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.

		Конкуентоспроможність			
		5	Висока 3,67	Середня 2,63	Низька 0
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. 2.6 Матриця Мак-Кінсі

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);
- 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 диференціації).

Отже, в даному розділі було надано загальну характеристику діяльності вітчизняного підприємства ПАТ «Мотор Січ», проаналізовано основні показники виробничо-фінансової діяльності, організаційне та фінансове забезпечення бізнес-процесів ПАТ «Мотор Січ»; проведено діагностику портфелю стратегічного забезпечення бізнес-процесів ПАТ «Мотор Січ» за допомогою основних методів діагностики.

### РОЗДІЛ 3

#### НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

##### 3.1 Ефективність експортної діяльності ПАТ «Мотор Січ» та напрямки мінімізації факторів ризику

У процесі господарської діяльності підприємство зіштовхується з різними проблемами, що впливають на її ефективність. Серед основних проблем, що істотно впливають на діяльність підприємства, можна виділити політичні та економічні.

До проблем політичного характеру відноситься ймовірність зміни курсу роботи уряду, пріоритетних напрямків його діяльності в питаннях підтримки промислових підприємств.

До проблем економічного характеру відносяться зміни нормативно-правової бази у сфері банківської, зовнішньоекономічної діяльності та можливі зміни податкової політики.

Враховуючи, що попит на продукцію авіадвигунобудування на внутрішньому ринку невисокий, розширення виробництва і збільшення обсягів реалізації для підприємства можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків. Цьому перешкоджає складна процедура митного оформлення вантажів та отримання дозволів Державної служби експортного контролю. Крім того, необхідно відзначити недосконалість чинного валютного законодавства. Зокрема, існуюче 90-денне обмеження на термін завершення експортно-імпорتنих операцій суттєво впливає на стабільність зовнішньоекономічних відносин з замовниками з ближнього і далекого зарубіжжя і конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.

ПАТ «Мотор Січ» є крупним експортером власної продукції, а також імпортером матеріалів, комплектуючих виробів, обладнання для використання у виробничому процесі.

Останні численні та екстрені зміни у валютному законодавстві та розпорядження НБУ по врегулюванню ситуації на грошово-кредитному та валютному ринку не дозволяють підприємству у повному обсязі проводити модернізацію виробництва, виконувати зобов'язання перед партнерами, у тому числі перед Міністерством Оборони України.

Так згідно зі змінами:

1) Розрахунки по експортно-імпортних операціях клієнтів здійснюються в строк, що не перевищує 90 днів. У своєму виробничому циклі ПАТ «Мотор Січ» на 40% використовує матеріали, що комплектують, вузли, агрегати, технологічне устаткування закордонних виробників, термін виготовлення яких складає до 500 днів. Така специфічна продукція є дорогою, у зв'язку з чим контрагенти для забезпечення оборотними коштами власного виробництва, виконують постачання товарів і послуг тільки при здійсненні авансових платежів в розмірі до 50 %. Щоб виконати вимоги валютного контролю ПАТ «Мотор Січ» вимушене відмовляти в здійсненні авансових платежів.

При експорті власної продукції ПАТ «Мотор Січ» стикається з аналогічними проблемами, подолати які можна тільки одержуючи індивідуальні ліцензії НБУ під кожен контракт.

2) Всі надходження в іноземній валюті долари США, Євро на користь юридичних осіб підлягають обов'язковому продажу на МВРУ у розмірі 75%. ПАТ «Мотор Січ» здійснює 35-45% своїх розрахунків в іноземній валюті. Обов'язковий продаж іноземної валюти і подальша її купівля – це істотні додаткові витрати підприємства: збитки від курсових різниць, комісії банків як при продажі так і при купівлі валюти. Варто також враховувати, що уповноважені банки здійснюють операцію купівлі валюти не раніше 4-го операційного дня з моменту подачі клієнтом заявки.

3) Уповноважений банк не має права купувати іноземну валюту за дорученням клієнта, який має кошти в іноземній валюті, розміщені на поточних і депозитних рахунках понад 10000 в доларовому еквіваленті. Клієнт виконує свої зобов'язання в іноземній валюті за рахунок власних коштів до мінімального залишку 10000,00 дол. США. Дана вимога повністю позбавляє підприємство можливості забезпечити запас валютних коштів. Накопичення на розрахункових рахунках значних сум у гривні і неможливість використовувати їх для купівлі валюти. ПАТ «Мотор Січ» щодня має потребу в оборотних коштах в іноземній валюті (дол. Євро) більше 1000000 в доларовому еквіваленті в день. А враховуючи, що підприємство експортно-орієнтоване, і надходження у валюті відбуваються щодня, подолати поріг в 10000 дол. США нереально. Підприємство може опинитися у ситуації, коли купувати валюту воно не має право у зв'язку з її наявністю на сьогодні, але є гостра необхідність в декількох подальших платежах, власних коштів на які вже не вистачає.

1) Всі імпортні платежі за зовнішньоекономічними контрактами клієнтів (попередня оплата) у випадку, якщо сума договору перевищує 500 000 дол. США (або еквівалент в іншій валюті) можливі тільки з використанням акредитивної форми розрахунків.

Значна частина діючих і нових контрактів більше ніж на 500 000,00 дол. США.

Виконати вимоги по акредитивній формі розрахунків практично не можливо, оскільки жоден з українських або банків країн СНД не входить в список першокласних банків не нижче за інвестиційний клас (тобто рейтинг якого підтверджений однією з провідних міжнародних рейтингових компаній).

Збільшення курсів валют по відношенню до гривні у 2018 році призвело до збільшення витрат підприємства. Введення в 2019 році податку на імпорт спричинило додатковий негативний вплив на економічне становище підприємства.

Підприємство веде постійну та наполегливу роботу по збільшенню обсягів реалізації товарів та послуг на внутрішньому ринку, розширенню



номенклатури товарів та послуг, які пропонуються до реалізації, освоєнню нових видів діяльності, зокрема розвитку нового для ПАТ «Мотор Січ» вертольотного виробництва. Але на сьогодні, обсяг реалізації продукції підприємства у значній мірі залежить від законодавчих та нормативних актів з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання [38].

До основних ризиків, з якими спікається ПАТ «Мотор Січ» в своїй діяльності відносять: галузеві, правові та фінансові (валютні).

Галузеві ризики. Галузеві ризики пов'язані з незначним попитом на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України, конкуренцією з боку іноземних виробників, орієнтацією значного обсягу продажів на ринок країн СНД.

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

Для утримання своїх позицій на світових ринках ПАТ «Мотор Січ» проводить систематичну роботу з підвищення якості і характеристик продукції, що випускається, розробляє нові конкурентоспроможні двигуни, налагоджує мережу сервісного обслуговування, наближену до тих регіонів, де експлуатується техніка.

Правові ризики. ПАТ «Мотор Січ», як експортоорієнтоване підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства, його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, підприємство регулярно стикається з проблемами при митному оформленні товарів (складна процедура митного оформлення, труднощі зі своєчасним і повним наданням документів), а також при отриманні дозволів ДСЕК (тривала і багатоступенева процедура отримання дозволів на ведення переговорів і виконання експортних контрактів). Також підприємство зазнає труднощів зі своєчасним виконанням гарантійних зобов'язань по продукції, поставленої на експорт, через

необхідність додаткового оформлення дозволів як на експорт самої послуги по гарантії, так і товарів для її виконання (запасних частин, інструментів і т.д.).

Для нормативного врегулювання проблем експорту ПАТ «Мотор Січ» спрямовує свої пропозиції щодо внесення змін до чинних нормативних актів в галузі експортного контролю та митного оформлення товарів, а також до Законів України, нормативні акти Кабінету Міністрів та різних міністерств і відомств, що регулюють сфери діяльності підприємства. Ці пропозиції, на нашу думку, будуть сприяти підняттю рівня вітчизняного авіадвигунобудування, поліпшенню умов ведення господарської діяльності для підприємств галузі, формуванню стабільних позицій українських підприємств на зовнішніх ринках, а також стимулювати розробку та освоєння нової техніки.

Фінансові (валютні) ризики. Валютні ризики пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти. Особливо схильна таким ризикам зовнішньоекономічна діяльність. Експортери несуть збитки при зниженні курсу валюти, для імпортерів валютні ризики виникають при підвищенні курсу валюти.

ПАТ «Мотор Січ» має можливість в значній мірі захистити себе від валютних ризиків, оскільки має великий обсяг експортних та імпорتنих операцій, здійснюваних в одній валюті.

Поширеною практикою в міжнародних торговельних відносинах є вибір в якості валюти контракту найбільш надійних валют, показники курсів яких відносно стабільні на світовому валютному ринку. Основна валюта в міжнародних контрактах підприємства - долари США. Крім того, для мінімізації валютного ризику частину кредитних ресурсів для закупівлі нового імпортного обладнання залучається в іноземній валюті [38].

Враховуючи наявність такої кількості ризиків та проблем діяльності ПАТ «Мотор Січ», розрахуємо коефіцієнти ефективності експорту товару.

Як відомо, експорт товару ефективний, якщо експортний дохід перевищує експортні витрати. Це відбиває базовий коефіцієнт ефективності експорту:

$$E_e^{\delta} = \frac{B_e}{C_m + T_v + O_v} \quad (3.1)$$

де  $E_e^{\delta}$  – базовий коефіцієнт ефективності експорту;  $B_e$  - виторг від експорту;  $C_m$  - собівартість товару;  $T_v$  - транспортні витрати;  $O_v$  - організаційні витрати.

Якщо  $E_e^{\delta} > 1$ , то експорт є ефективним. Чим вищий цей коефіцієнт, тим вища ефективність експорту.

Таблиця 3.1

## Доходи та витрати ПАТ «Мотор Січ» за 2019 рік

Показник	Значення (тис. грн.)
Чистий дохід від реалізації продукції (всього)	9548100
Загальна сума експорту	9070492,6 (95% від загальних продажів)
Собівартість товару	4 618 516
Адміністративні витрати	715 378
Витрати на збут	564 878

Отже, використовуючи вихідні дані з таблиці 3.1 [37], розрахуємо базовий коефіцієнт експорту.

$$E_e^{\delta} = \frac{9070492,6}{4\,618\,516 + 564\,878 + 715\,378} = 1,54$$

Для визначення ефективності експорту розрахунку лише базового коефіцієнту ефективності експорту недостатньо. Необхідно з'ясувати чи є експорт товару більш вигідною операцією, ніж продаж цього товару всередині країни. Для цього використовують альтернативний коефіцієнт ефективності експорту:

$$E_e^a = \frac{B_e - C_m - T_v - O_v}{B_v - C_m} \quad (3.2)$$

де  $E_e^a$  - альтернативний коефіцієнт ефективності експорту;

$B_v$  - внутрішній виторг (виторг від продажу товару у середині країни);

інші елементи є аналогічними елементами формули (3.1).

Якщо  $E_e^a > 1$ , експорт є ефективним.

Отже, розрахуємо альтернативний коефіцієнт ефективності експорту за даними таблиці 3.3.

$$E_e^a = \frac{9548100 - 9070492,6 - 4\,618\,516 - 564\,878 - 715\,378}{9548100 - 9070492,6 - 4\,618\,516} = 1,3$$

Таким чином, поскільки обидва коефіцієнти є більшими за одиницю, то експорт продукції ПАТ «Мотор Січ» є ефективним. Тобто, об'єкт дослідження має досить потужний потенціал для свого розвитку і надалі. Незважаючи на численні загрози з боку зовнішнього середовища, підприємство успішно здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

### 3.2 Концептуальні засади сталого розвитку експортоорієнтованого підприємства ПАТ «Мотор Січ»

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 бізнес-процесів.

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 бізнес-процесів [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 бізнес-процесів. 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 бізнес-процесів 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 3.2).

Таблиця 3.2

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 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. 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.

В основі процесу управління сталим розвитком підприємства лежить система управління, яка є керуючою та формує управлінську діяльність на основі побудови методології управління та процесу управління. Керованим являється механізм управління розвитком, що являється найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує дію на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта управління.

Сталість розвитку підприємства може бути розглянуто з позиції теорії систем, теорії синергетики, теорії економіки. З позиції економічної теорії, стійкість розглядається через призму економічного зростання, стійкого функціонування, економічної та стратегічної стійкості. Економічна стійкість підприємства розглядається в основному з позиції теорії максимізації прибутку, а стратегічна – через збереження цілісності підприємства за рахунок реалізації фінансової, виробничої, маркетингової, соціальної та інших видів стійкості.

Експортоорієнтовані підприємства – це підприємства, виробнича діяльність яких спрямована на випуск конкурентоздатної, якісної продукції для реалізації її на зовнішніх ринках із урахуванням задач внутрішнього розвитку, для активізації економіки країни, розширення попиту на продукцію вітчизняного виробництва, розвиток економічних відносин, як в національному, так і в міжнародному аспектах. Через систему розвитку експортно-орієнтованих виробництв національна економіка має змогу взаємодіяти, інтегруючись у світову економіку.

Експортноорієнтовані підприємства вимушені працювати в більш жорстких умовах, оскільки конкурують на міжнародному ринку. Міжнародна конкуренція включає в себе такі фактори, як технологія, продукція, сервіс, ціна,

якість та бренд, і за всіма цими факторами можна визначити, наскільки підприємства виграють конкурентну боротьбу.

Об'єктом даного дослідження було обрано моторобудівний 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.

ПАТ «Мотор Січ» є експортоорієнтованим підприємством. Ринки збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» умовно поділяються за регіональною ознакою: далеке зарубіжжя, країни СНД і України. До основних споживачів з далекого зарубіжжя відносять: Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, В'єтнам, Перу. У країнах СНД основними споживачами були компанії з Білорусії, Казахстану, Молдавії, Азербайджану.

Основні показники виробничо-фінансової діяльності демонструють позитивну динаміку: темп зростання обсягів виробництва у 2019 році в порівнянних цінах до 2018 року склав 96,4%; дохід від реалізації продукції, робіт і послуг - 9 млрд. 744,3 млн. грн., що на 1 млрд. 796,4 млн. грн. більше, ніж у 2018 році.

В роботі визначено, що стратегічне забезпечення сталого розвитку 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 сталості розвитку 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.

Проаналізувавши позиції підприємства на ринку за допомогою SPACE аналізу, можемо зробити висновок, що дане підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача.

Розробивши матрицю БКГ для портфелю продукції ПАТ «Мотор Січ», визначили, що до квадранту «Зірки» належить основна продукція - а саме двигуни виробництва компанії, тобто слід звернути увагу на просування саме цієї категорії товарів.

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 сталого 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 бізнес-процесів та збільшенню кількості нових споживачів.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Білоус О. Г. Глобальна перспектива і стійкий розвиток. Київ : МАУП, 2016. 492 с.
2. Васюткіна Н. В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект. Київ : Ліра-К, 2014. 334 с.
3. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : Ін-т екон. прогноз., 2017. 344 с.
4. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ : Вища школа, 2015. 167 с.
5. Герасимчук В. Г. Управлінський вектор економічної складової сталого розвитку: Україна та світ. *Економіст*. 2017. № 9. С. 7–9.
6. Данилишин Б. Науково-інноваційне забезпечення сталого економічного розвитку України. *Економіка України*. 2016. № 3. С. 4–11.
7. Карпінський Б. А. Сталий розвиток економіки: узагальнена модель : монографія. Львів : Логос, 2016. 256 с.
8. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2018. 328 с.
9. Раєвська О. В. Механізми управління розвитком підприємства в умовах трансформаційної економіки : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.04 / Хакрів, 2017. 36 с.
10. Смачило І. І. Механізм управління сталим розвитком підприємств харчової промисловості : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / Тернопіль, 2018. 235 с.
11. Піраміда потребностей по Маслоу. URL: <https://goo.gl/Tka4k1> (дата звернення: 10.09.20)
12. Пакулін С. Л. Ресурсне забезпечення і стійкість регіональної економіки. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія Економіка*. 2016. Випуск 8(1). № 10/1. Том 22. С. 40-45.

13. Пакуліна А. А. Інноваційний розвиток й соціальна сталість економічної системи регіону : тези доповіді. *Тренди та інновації в сучасній економіці : матеріали VII Міжн. наук.-практ. конф., 23-24 квітня 2015 р., м. Харків : у 2 ч. Харків : ХНУБА, 2015. С. 240–243.*
- 14.23. Пакулін С. Л. Підвищення стійкості й забезпечення ефективного використання соціально-економічного потенціалу адміністративно-територіального утворення : *матеріали за 10 Міжнародна научна практична конференція, 17-25 януари, 2014. Софія : Бял ГРАД-БГ, 2016. Том 7. Економіки. С. 28–30.*
15. Портер М. Конкуренція. Минск : Вільямс, 2015. 608 с.
16. Пакулін С. Л. Інноваційний соціально-домінантний розвиток регіону. *Бізнес Інформ. 2018. № 5 (424). С. 124–128.*
17. Пакулін С. Л. Обґрунтування й вибір моделі, що забезпечує стійкий і динамічний соціально-економічний розвиток. *Економічний простір. 2018. № 57. С. 170–174.*
18. Пирс Д. Стратегический менеджмент. Москва : Знание, 2019. 560 с.
19. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL: [http://www.confcontact.com/2018may/8\\_4e4et.php](http://www.confcontact.com/2018may/8_4e4et.php). (дата звернення: 15.09.20)
20. Хасси Д. Стратегия и планирование. Минск. : Принт, 2018. 384 с.
21. Котлер Ф., Касліоне Дж. А. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності. Миколаїв : Знание, 2019. 568 с.
22. Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: учебник. Николаев : Знание, 2017. 208 с.
23. Дикань В. Л. Розробка стратегії бізнес-процесів підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2019. № 11 (153). Ч. 2. С. 29–32.*



24. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка : електронне фахове видання*. 2017. №12. С.10–15.
25. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 1. С.16–24.
26. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Минск: Издательский дом «Вильямс», 2018. 826с.
27. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2019. Вип.17. С. 210–218.
28. Климчук С. А. Стратегія розвитку підприємства: проблематика використання фасетної класифікації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 10. С. 206–211.
29. Ковтун І. О. Стратегія підприємства: підручник. Львів: «Новий Світ-2000», 2018. 680 с.
30. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Дакор, 2018. 304 с.
31. Ткаченко Ю.В., Дорошенко Т.М. Критерії та класифікації стратегій розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 38. С. 244–247
32. Мостенська Т. Л. Основні аспекти формування та оцінки стратегії підприємств малого бізнесу. 2019. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/732/1/339.pdf> (дата звернення: 11.09.20)
33. Владимірова Л.П. Стратегія бізнеса 2: класифікація стратегических планов. URL:

[http://www.elitarium.ru/strategija\\_biznesa\\_klassifikacija\\_planov/](http://www.elitarium.ru/strategija_biznesa_klassifikacija_planov/) (дата звернення: 11.09.20).

34. Французова М. А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации. *Транспортное дело*. 2019. № 3. URL: [http://www.morvesti.ru/archive/tdr/element.php?IBLOCK\\_ID=66&SECTION\\_ID=1352&ELEMENT\\_ID=2991](http://www.morvesti.ru/archive/tdr/element.php?IBLOCK_ID=66&SECTION_ID=1352&ELEMENT_ID=2991) (дата звернення: 11.09.20).

35. Фоломкіна І.С. Комплексна система розробки стратегій управління підприємствами в умовах нестабільності зовнішнього середовища. 2018. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=72963> (дата звернення: 11.09.20).

36. Дуднева Ю.Е. Система стратегічного управління компанією в умовах нестабільності середовища. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 161. С. 145-152.

37. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ» за 2019 рік. URL: [http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2019\\_m.pdf](http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2019_m.pdf) (дата звернення: 12.09.20).

38. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік. URL: <http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet%20emitenta%202118.pdf> (дата звернення: 12.09.20).

39. Регулярна інформація за 2018 рік. URL: <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/51136/156> (дата звернення: 15.09.20).

40. Закон України «Про розвиток літакобудівної промисловості»: URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2660-14> (дата звернення: 13.09.20).

41. Оцінка інфляції за жовтень 2020 року. Національний банк України URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=7446212E85729464> (дата звернення: 16.09.20).

42. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ» за 2018 рік. URL: [http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2018\\_small.pdf](http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2018_small.pdf) (дата звернення: 18.09.20).

43. Оваденко В. Мотор Січ. Лучшие авиадвигатели для развивающихся стран. Київ: UFC Capital. 2019. 27 с.
44. Нікуліна Н. Д. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції. *Управління розвитком*. 2017. №10. С. 30–32.
45. Семенов. Г. А. Оцінка конкурентоспроможності продукції акціонерного товариства. *Економічний вісник Донбасу : науковий журнал*. 2018. N 3. С. 104–112.
46. Дзюбіна К.О. Проблеми застосування матричних методів стратегічного планування діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник «Проблеми економіки та управління» НУ «Львівська політехніка»*. № 628. Львів, 2018. С.78–88.
47. Авиапорт «Снекма» Morocco Engine расширяет свои возможности по техобслуживанию и ремонту двигателя CFM56-5B. URL: <http://www.aviaport.ru/digest/2019/02/07/229277.html> (дата звернення: 11.09.20).
48. «СНЕКМА» производитель двигателей для авиакосмической отрасли мирового класса. URL: [http://www.»Снекма».com/IMG/files/»Снекма»\\_press\\_kit\\_maks\\_2019\\_russian\\_module\\_dulvoir\\_file\\_fr.pdf](http://www.»Снекма».com/IMG/files/»Снекма»_press_kit_maks_2019_russian_module_dulvoir_file_fr.pdf) (дата звернення: 16.09.20).
49. Офіційний сайт «Снекма». URL: <http://www.sneema.com/> (дата звернення: 16.09.20).
50. Офіційний сайт «Снекма» - представництво. URL: <http://www.safran.ru/> (дата звернення: 17.09.20).
51. «Снекма» - SWOT analysis. URL: <http://swot.advisorgate.com/swots/35283-swot-analysis-»Снекма».html> (дата звернення: 11.09.20).
52. Analyse SWOT de SAFRAN. URL: <http://www.andlil.com/analyse-swot-du-groupe-safran-145574.html> (дата звернення: 18.09.20).
53. Сухарева К. В. Ситуаційний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ». *Економічний форум*. 2018 № 4. С. 50–56.

54. Flightpath 2050 Europe's Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. URL: <http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf>. (дата звернення: 17.09.20).

55. Лубінець М.С. Трансформація системи планування промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ» в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2019. № 13 частина 3. С.81–84.

56. ГАТ «Мотор-Січ»: оздоровлення через диверсифікацію. URL: <http://www.businessclass.kiev.ua/magazine/129.html> (дата звернення: 16.09.20).

57. Ареф'єва О.В. Українське авіабудування: напрями трансформації. *Інноваційна економіка*. 2017. № 3. С. 3–8.

ДЕКЛАРАЦІЯ АКАДЕМІЧНОЇ ДОБРОЧЕСНОСТІ  
ЗДОБУВАЧА СТУПЕНЯ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗНУ

Я Полюдов Олег Вікторович, студент(ка) 2 курсу, заочної форми здобуття освіти, менеджменту факультету, спеціальності 073 Менеджмент, освітньої програми Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності адреса електронної пошти \_\_\_\_\_,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему: «Управління сталим розвитком експортоорієнтованого підприємства ПАТ «Мотор Січ»

відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом якихознайомлений/ознайомена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згоден/згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою інтернет-системи а також на архівування моєї роботи в базі даних цієї системи.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Полюдов О.В.

Олійник О.М.