

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки на прикладі ПАТ «Мотор Січ»

Виконала: студентка 2 курсу, 8.0729
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування
освітньої програми фінанси і кредит
спеціалізації Корпоративні фінанси

Тищенко О. С.

Керівник д. е. н., професор Череп А. В.

Рецензент к.ф.-м.н. доцент Кисільова І.Ю.

Запоріжжя 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма фінанси і кредит
Спеціалізація Корпоративні фінанси

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик

«___» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ

Тищенко Оксані Сергіївні

- 1.Тема роботи: Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової економіки на прикладі ПАТ «Мотор Січ»
керівник роботи: Череп Алла Василівна, д. е. н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 18 червня 2020 р. № 811-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2020 р.
- 3.Вихідні дані до роботи: дані фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
- 4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити економічну сутність понять конкурентоспроможність та оптимізація витрат; вивчити теоретичні засади формування конкурентоспроможної політики підприємства; провести аналіз фінансового стану, надійності та фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ»; здійснити аналіз процесу формування конкурентної політики ПАТ «Мотор Січ» з врахуванням ринкових факторів; визначити напрями та шляхи удосконалення конкурентоспроможної політики ПАТ «Мотор Січ».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 18 рис., 27 табл., і 9 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Череп А.В., д.е.н., професор	09.08.2020	09.08.2020
2	Череп А.В., д.е.н., професор	13.09.2020	13.09.2020
3	Череп А.В., д.е.н., професор	18.10.2020	18.10.2020

7. Дата видачі завдання: 05 липня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	05.07.2020 р. – 09.07.2020 р.	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2020 р. – 08.08.2020 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	09.08.2020 р. – 12.09.2020 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	13.09.2020 р. – 17.10.2020 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	18.10.2020 р. – 28.10.2020 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	28.10.2020 р. – 31.10.2020 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	01.11.2020 р. – 09.11.2020 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2020 р.	виконано

Студент

(підпис)

О. С. Тищенко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

А. В. Череп
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

І.Ю. Кисільова
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 150 с., 18 рис., 27 табл., 84 джерел, 9 додатків.

Об'єктом дослідження є аналіз конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування конкурентоспроможності підприємства, а також фактори, які впливають на її ефективність. Методи дослідження: логічного узагальнення, дедуктивний, фінансового та статистичного аналізу, порівняння, зведення та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблення концептуальних засад формування конкурентної політики підприємства, а також розроблення стратегічних напрямів удосконалення конкурентоспроможності. Завдання: 1) визначити теоретичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності; 2) провести дослідження забезпечення конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ»; 3) охарактеризувати основні складові формування конкурентної політики підприємства ПАТ «Мотор Січ»; 4) оцінити ефективність конкурентоспроможної політики та її зв'язок із фінансовою стійкістю підприємства; 5) визначити напрями та шляхи удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Одержані результати: 1) проаналізовано загальний економічний стан підприємства 2) визначено переваги та недоліки у формуванні конкурентної стратегії; 3) оцінено ефективність конкурентної політики підприємства; 4) запропоновано способи вдосконалення політики конкурентоспроможності.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами для покращення конкурентної політики.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА,
ДИВЕРСИФІКАЦІЯ РИЗИКІВ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ,
СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК

SUMMARY

Qualification work: 150 pages, 18 figures, 27 tables, 84 sources, 9 appendices.

The object of the study is the analysis of the competitiveness of PJSC Motor Sich.

The subject of research is theoretical and methodological and applied aspects of the formation of the competitiveness of the enterprise, as well as factors that affect its efficiency. The concept of competitiveness is widely used in various sectors of the economy to characterize goods, enterprises and countries. The importance of assessing the level of competitiveness is determined by the need to position the assessed object relative to competitors, as well as to determine measures to manage competitiveness in the direction of its increase.

The purpose of the qualification work is to deepen the conceptual foundations of the formation of competitive policy of the enterprise, as well as to develop strategic directions for improving competitiveness. Tasks: 1) to determine the theoretical aspects of competitiveness; 2) to conduct a study to ensure the competitiveness of PJSC Motor Sich 3) to characterize the main components of the formation of competition policy of the enterprise PJSC Motor Sich; 4) assess the effectiveness of competitive policy and its relationship with the financial stability of the enterprise; 5) identify areas and ways to improve the competitiveness of the enterprise.

Research methods: logical generalization, deductive, financial and statistical analysis, comparison, summary, etc.

The obtained results: 1) the general economic condition of the enterprise is analyzed; 2) the advantages and disadvantages in the formation of the competitive strategy are determined; 3) the efficiency of the competitor's enterprise policy is estimated; 4) directions of improvement of competitiveness are defined, in particular ways of improvement are offered.

The results of the study can be used by enterprises to improve competition policy.

ENTERPRISE COMPETITIVENESS, RISK DIVERSIFICATION,
COMPETITIVENESS ASSESSMENT, DEVELOPMENT STRATEGY,
ECONOMIC DEVELOPMENT

ЗМІСТ

1	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
	КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1	Економічна сутність і фактори забезпечення	
	конкурентоспроможності підприємства	11
1.2	Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями оптимізації	
	витрат.....	21
1.3	Підходи до формування стратегії підприємства	31
2	АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «Мотор Січ»	39
2.1.	Діагностика конкурентного середовища ПАТ «Мотор Січ»	39
2.2	Аналіз впливу внутрішніх чинників на конкурентоспроможність	
	підприємства.....	52
2.3	Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства	80
3	ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР	
	СІЧ».....	94
3.1	Вибір та формування стратегії конкурентоспроможності	94
3.2	Напрями удосконалення конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» ...	105
	ВИСНОВКИ.....	116
	ДОДАТКИ.....	129

ВСТУП

В ринкових умовах конкурентоспроможність набуває великого значення через активне змагання підприємств і їх товарів за споживача. Поняття конкурентоспроможності широко використовується в різних галузях економіки для характеристики товарів, підприємств, країн. Важливість оцінки рівня конкурентоспроможності визначається необхідністю позиціонування оцінюваного об'єкту відносно конкурентів, а також визначення заходів щодо управління конкурентоспроможністю в напрямку її підвищення. Незважаючи на широке використання, поняття конкурентоспроможності до цього часу продовжує удосконалюватися і набувати нового змісту. Особливо дискусійною і невирішеною проблемою є оцінки та підвищення рівня конкурентоспроможності об'єктів. Проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є багатоплановою. Цю категорію та показники її рівня вивчають такі науки, як маркетинг, фінанси, економіка підприємства, менеджмент та інші. Кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. Базові положення теорії конкурентоспроможності представлені в наукових працях М. Портера, Ф. Котлера, І. Ансоффа, Є. Голубкова, Р. Фатхутдінова, А. Романова, В. Хруцького, Г. Багієва, Г. Гольдштейна та інших. Теоретичний і практичний інтерес у вивченні конкурентоспроможності підприємств представляють результати, описані в роботах закордонних і вітчизняних учених: О. Батурова, Б. Буркинського, А. Воронкової, В. Диканя, І. Должанського, І. Зулькарнаєва, Ю. Іванова, О. Млоток, В. Павлової, І. Смоліна, О. Тридіда, Х. Фасхієва, К. Щиборца та інших.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та

здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління.

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є: застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту; забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління; застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.); розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта; формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

1. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища.

2. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

3. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

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. Авіабудівна галузь є стратегічно важливою для України і однією з базових галузей національної економіки. На сьогоднішній день Україна вважається однією з дев'яти найпотужніших аерокосмічних виробників світу, яка має повний цикл літакобудування та спроможна створювати найсучаснішу ракетно-космічну техніку. Узгодження авіатранспортної галузі з міжнародними вимогами є важливою складовою стратегії держави, спрямованої на забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних авіабудівних підприємств на світовому ринку [2]. ПАТ «Мотор Січ» – одне з провідних підприємств у світі з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів та промислових газотурбінних установок. Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» є сукупністю перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей, тобто виникає необхідність в її постійному удосконаленні.

Стратегічне планування – процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу. Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства і зовнішнього середовища, їхнім призначенням є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей. Авіабудівна галузь України має досить вагомий потенціал для її подальшого розвитку, однак основними причинами уповільнення темпів розвитку вітчизняного авіаційного комплексу є скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів і відсутність міжнародної кооперації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність і фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства

В сучасних умовах, посилення конкуренції вимагає від підприємств розширення арсеналу засобів конкурентної боротьби, підвищення конкурентоспроможності. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміється здатність прибутково виробляти і реалізовувати продукцію за ціною не вище і за якістю не гірше, ніж у будь-яких інших контрагентів у своїй ринковій ніші [1]. Під конкурентоспроможністю продукції розуміється сукупність його якісних і вартісних характеристик, яка забезпечує задоволення конкретної потреби покупця і вигідно для покупця відрізняється від аналогічних товарів конкурентів [2]. Конкурентоспроможність – здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і отримувати при цьому прибуток, достатню для науково-технічного вдосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні. Конкурентоспроможність визначається на основі прогнозів розвитку потреб покупців і якісного вдосконалення продукції підприємства в порівнянні з необхідними витратами і прогнозованим отриманням прибутку [4]. Конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає стан підприємства на ринку по відношенню до стану підприємств конкурентів, сформованому під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Конкуренція являє собою ринковий спосіб господарювання. Разом з тим це і форма існування капіталу при якому один капітал суперничає з іншим. Конкуренція – це та сама «невидима рука» (по Адаму Сміту), яка координує діяльність всіх учасників

ринкових відносин [5]. Конкуренція виступає в якості необхідної організаційно-економічної основи для впровадження підприємствами досягнень науково-технічного прогресу. Кінцевим результатом впровадження досягнень науково-технічного прогресу є значне підвищення ефективності суспільного виробництва, найбільш повне задоволення потреб покупців готової продукції і послуг, а також довгострокова і надійна присутність найбільш конкурентоспроможних підприємств на цільовому ринку. Як показує практика функціонування ринкової економіки, конкуренція є однією з фундаментальних і загально визнаних економічних категорій. Разом з тим це об'єктивна і досить загальна категорія [6].

Знання економічної природи конкуренції, основних економічних законів функціонування ринкових відносин, законів організації, наукових підходів, принципів і методів, розуміння конкурентних ситуацій на ринку, розроблення методик оцінки конкурентоспроможності підприємства є необхідним науковим підґрунтям для системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу. Конкурентоспроможність виступає економічною категорією, яка зумовлює спроможність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та здатність виробляти продукцію, яка б задовольнила потреби споживача за умови невеликого рівня витрат. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів [7].

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його

конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [8].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [9].

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).

Категорія «конкурентоспроможність підприємства» характеризується переліком наступних властивостей:

- порівнюваність;
- просторовість;
- динамічність;
- предметність;
- атрибутивність;
- системність;
- об'єктивність.

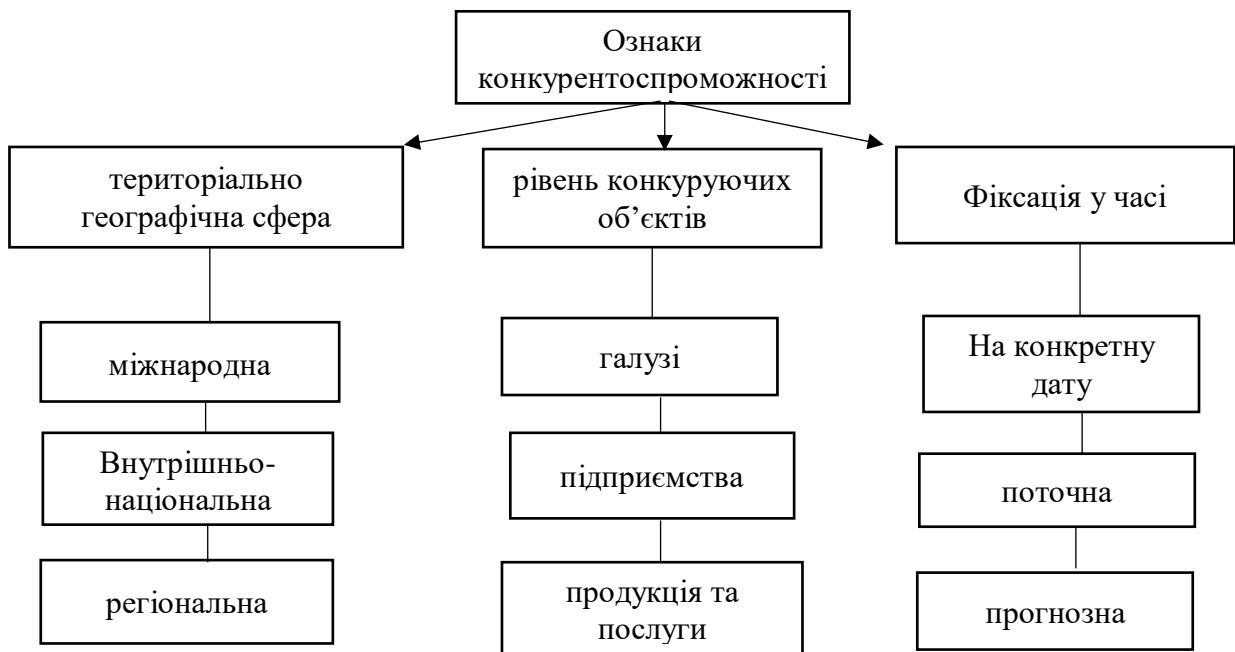


Рис. 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками

Порівнюваність вказує на те, що конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які виготовляють аналогічну продукцію чи надають послуги і функціонують на одному й тому ж ринку [10].

Просторовість означає те, що конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, адже за рівних умов підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку та неконкурентоспроможним – на іншому.

Динамічність свідчить про те, що поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, оскільки підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоді, і позбутися цих позицій в іншому. Тому, дослідження конкурентоспроможності підприємства потребує постійної оцінки її рівня, моніторингу показників, що її характеризують та дослідження джерел її формування: техніко-екологічних, виробничих, реалізаційних, маркетингових,

професійно-кваліфікаційно-кадрових, інноваційно-інвестиційних, організаційно-економічних.

Предметність передбачає виділення набору параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість продукції; використання сучасних технічних засобів та технологій; високий рівень кваліфікації персоналу; формування позитивного іміджу підприємства та його продукції в свідомості споживачів; застосування комплексу маркетингу при просуванні продукції на ринок; забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами; наявність патентів на унікальні винаходи; використання прогресивних управлінських технологій тощо.

Атрибутивність вказує на виокремлення унікальних характеристик, які формують конкурентну перевагу підприємства (унікальність продукції, додатковий сервіс, оригінальна технологія виробництва тощо).

Системність передбачає дослідження всієї сукупності або максимально можливої кількості параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність підприємства, а також взаємозв'язки між ними і взаємообумовленості їх складових. Тобто під системністю розуміють сукупність наукових методів і практичних прийомів розв'язання складних економічних проблем. [6].

Об'єктивність свідчить про те, що дослідження конкурентоспроможності підприємства повинно базуватися на достовірній, перевіреній інформації, що реально відображає об'єктивну дійсність, а висновки повинні обґрунтовуватися точними аналітичними розрахунками [11].

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні.

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов,

національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства, детальніше розглянемо в наступній схемі (рис. 1.2).

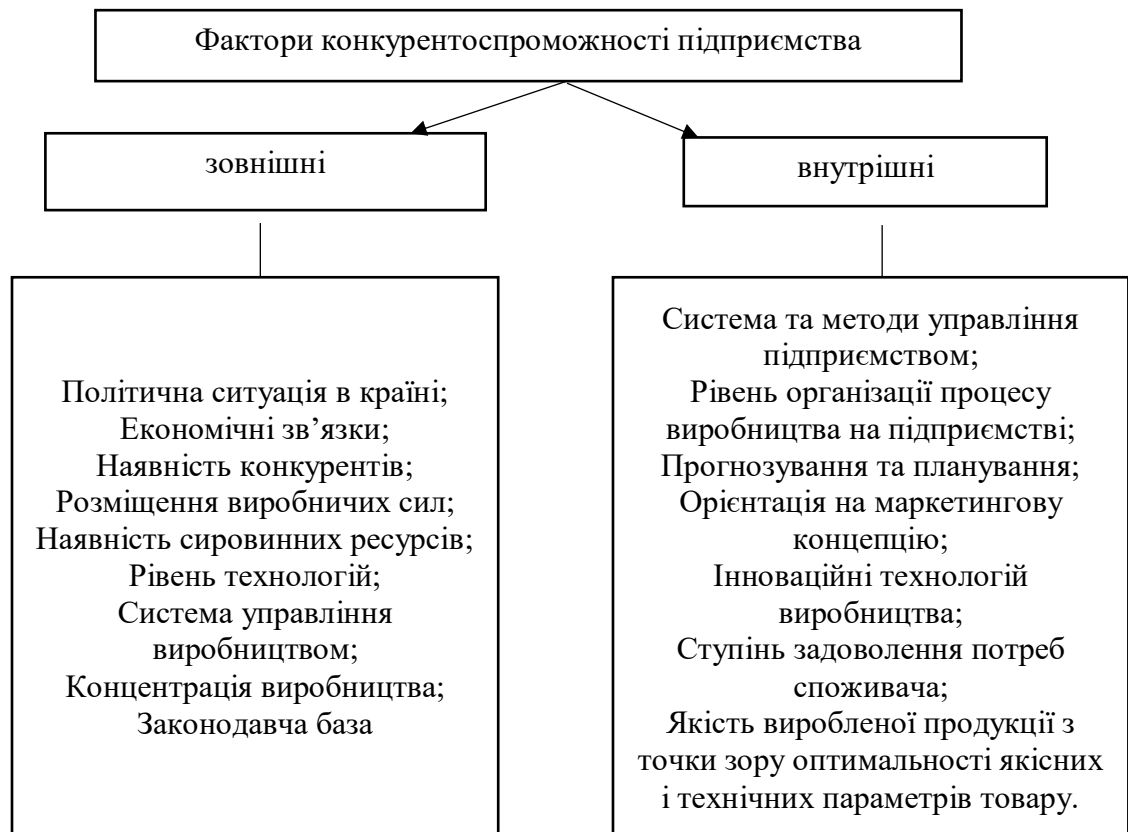


Рис. 1.2 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства проводиться у загальновизнаному порядку. Після встановлення місії й цілей підприємства виконується діагностичний етап: оцінка змін, що впливають на різні аспекти потенціалу підприємства; визначення факторів, що представляють погрозу для конкурентоспроможності потенціалу підприємства; аналіз діяльності

конкурентів; визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення стратегічних цілей підприємства [12].

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості.

Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [13].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактору є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів

продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства.

Також фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкового господарювання можна поділити за наступними основними ознаками:

Вибір стратегії фінансового забезпечення конкурентоспроможності залежить від прогнозних розрахунків, інтуїції, досвіду та кваліфікації фінансових менеджерів, а також від чинників ринкового середовища.

Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників позначається на низці обставин, які необхідно враховувати підприємствам в процесі формування стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності:

- якість і вартість уживаних фінансових технологій визначають конкурентні переваги підприємств;
- рівень капіталізації фінансових ресурсів і прибутку впливає на конкурентний потенціал;
- структура власності та менеджменту, визначає пріоритети діяльності підприємств, у тому числі забезпечення конкурентних стратегій;
- платоспроможність та фінансова стійкість підприємств впливає на розміри інвестиційних портфелів і кордони платіжного поля;
- органи регулювання, контролю та нагляду впливають на кон'юнктуру і динаміку розвитку ринку, що позначається на стійкості конкурентних переваг підприємств у контурі обраних ними стратегій [14].

Аналізуючи дані, наведені в таблиці 1.1, можемо зробити висновок, що під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування.

Таблиця 1.1 – Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Зовнішні фактори	
Науково-технічний прогрес	<ul style="list-style-type: none"> – виробництво – товари – маркетинг
Державна політика	<ul style="list-style-type: none"> – ціноутворення – оподаткування – інвестиції
Інфраструктура ринку	<ul style="list-style-type: none"> – недосконалість або погіршення інфраструктури ринку
Споживачі	<ul style="list-style-type: none"> – потреби – вимоги – рівень життя
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> – поява нових конкурентів – об'єднання, домовленість
Внутрішні фактори	
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – асортиментна політика – асортимент товарів – погіршення ефективності роботи – після продажне обслуговування – реклама
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> – старіння технології – знаряддя і предмети праці
Фінансова та інвестиційна діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – фінансова стійкість – платоспроможність – ділова активність – інвестиційна привабливість
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> – мотивація праці – склад кваліфікованих кадрів – корпоративна культура
Менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> – управління на підприємстві – ціль та місія підприємства

Таким чином, формування стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності – досить трудомістка процедура, однак її значущість для підприємств набагато перевершує витрати на їх реалізацію. Окремі стратегії можуть на певний період забезпечити конкурентоспроможність підприємства,

однак, як переконує практика, кінцеву високу результативність підприємств та їх високу конкурентоспроможність можна забезпечити портфелем стратегій.

Сполучення сукупності різних стратегій фінансового забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою його «стратегічний портфель» [15].

Отже:

1. Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища.

2. До властивостей, якими характеризується конкурентоспроможність підприємства можна віднести: порівнюваність, просторовість, динамічність, предметність, атрибутивність, системність, об'єктивність. Дотримання названих властивостей є необхідною умовою проведення аналітичних досліджень, запорукою вирішення завдань та досягнення поставлених цілей підприємства.

3. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність підприємства дає можливість: знизити рівень невизначеності й ризику в процесі виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити якість стратегічного планування й прогнозування виробничо-збутової діяльності підприємства; підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції; зберегти конкурентні позиції та збільшити частку ринку, що належить підприємству.

Отже, конкурентоспроможність підприємства — це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що надає можливість розглядати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [16; 17]. Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення сукупності факторів, вплив

яких може підвищувати та зменшувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони діяльності як самого підприємства, так і його конкурентів, розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1.2 Методи оцінювання конкурентоспроможності та напрями оптимізації витрат

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити низку завдань, серед яких: визначити рівень конкурентоспроможності у конкретний момент часу, простежити тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявити «вузькі» місця та резерви підвищення конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання.

В ринкових умовах становлення і розвитку економічних відносин, перед кожним підприємством постає проблема оцінки своєї конкурентоспроможності. Аби тільки посилювати конкурентну позицію кожне підприємство прагне використати найбільш ефективний метод оцінювання та запропонувати ефективні напрями її підвищення. Сьогодні для успішного функціонування промислового підприємства на ринку оцінка його конкурентоспроможності є об'єктивною необхідністю. Як процес виявлення сильних і слабких місць підприємства вона дає можливість максимального удосконалення його діяльності та виявлення його прихованих потенційних можливостей.

Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їхнім подальшим об'єднанням у групові та інтегральний показники. Вони допомагають оцінити реальні шанси організації у конкурентній боротьбі за стратегічні зони господарювання та ухвалити зважене управлінське рішення. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму [18]. Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, не вирізняються науковою суворістю, їм властива суб'єктивність і умовність. Утім, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо використовувати достовірну інформацію. Матричні методи передбачають використання матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Основою методики є аналіз двовимірних матриць, що побудовані за принципом системи координат, а суть методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За наявності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності організації. Матричні методи відрізняються простотою застосування. Хибою цих методів є обмеженість кількості характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства. Індексні методи — це розрахункові, кількісні методи, пов'язані з визначенням одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Залежно від застосування цих методів можна здійснити як складні розрахунки, так і прості математичні

операції [19]. Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність. Однак графічний метод не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дає змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а застосування великої кількості характеристик може нівелювати його наочність. Завдяки групі спеціальних методів можна оцінити конкурентоспроможність за окремими аспектами діяльності організації — виробничим, маркетинговим, фінансовим тощо. Комплексні ж методи полягають у комплексному підході і передбачають аналіз усього спектра найважливіших параметрів функціонування підприємства. Завдяки цим методам можна отримати найточнішу інформацію про конкурентоспроможність підприємства на основі досить широкого переліку порівняльних переваг, врахувати параметри як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Стратегічні методи переважно характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку. Тактичні методи пов'язані з оцінюванням окремих аспектів діяльності підприємства, а рішення, що ухвалюють за їхніми результатами, стосуються найчастіше короткострокового періоду. Наведена класифікація методів показує, що, залежно від ознаки класифікації, один і той самий метод може належати до різних груп. До прикладу, матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) є матричним методом за формою подання результатів. Водночас, за показниками (змінними) аналізу, вона характеризує ринкові позиції підприємства, а за рівнем ухвалення рішення належить до групи стратегічних методів. Отже, на практиці методи є взаємопов'язаними, одночасно використовуючи декілька підходів. Наявність у сучасній економіці великого різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства зумовлює виокремлення груп методів поряд із їх загальною класифікацією. Кількість таких груп варіюється від 5 до 9. Ключовими методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, в основі яких

лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо [20, 21].
Переваги і хиби найпоширеніших дев'яти груп наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Метод	Переваги	Хиби
Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг	Найбільш поширений і простий у розрахунках	Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції.
Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації
Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції	Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками	Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків.
Методи, основані на теорії якості товару.	Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів	Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції.
Матричні методи	Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці	Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності
Інтегральний метод	Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим і наочним	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості.
Методи, основані на теорії мультиплікаторів	Можливість оцінити велику кількість показників підприємства	Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу
Методи, основані на порівнянні з еталоном	Наочний і комплексний при порівнянні	До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища

Важливий інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, які можна охарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найпоширеніших із них засвідчило використання типового переліку показників, що характеризують окремі аспекти діяльності підприємства. До прикладу, в основі методу ефективної конкуренції лежить оцінка чотирьох групових показників конкурентоспроможності, що характеризують ефективність виробничої діяльності (управління виробничим процесом, економічність виробничих витрат, раціональність експлуатації основних засобів, досконалість технології виготовлення продукції, організація праці на підприємстві); фінансовий стан підприємства (коефіцієнти автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності обігових коштів); ефективність управління збутом і просування товарів (рентабельність продажу, коефіцієнт затовареності продукцією, коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту); конкурентоспроможність товару (якість та ціна товару) [22].

За методикою В. Ф. Оберемчука, показники об'єднані у вісім груп: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність просування і збуту; ефективність виробництва; конкурентний потенціал підприємства; екологічність виробництва; соціальна ефективність; імідж підприємства [23].

Д. В. Яцковий пропонує шість груп показників : ефективність виробництва; ділова активність; показники фінансового стану (стійкості); ефективність організації збуту і просування продукції; ефективність інвестиційно-інноваційної діяльності; стан підприємства на ринку цінних паперів. У кожній із зазначених методик є такі показники: продуктивність праці, фондівдача, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнти покриття, автономії, абсолютної ліквідності. Виділення

додаткових груп пов'язане або з врахуванням ще одного напрямку діяльності, або з конкретизацією вже наявного блоку показників [24].

Принциповою відмінністю зазначених підходів є спосіб зведення одиничних показників до групових критеріїв, а їх, відповідно до інтегрального показника. В першому випадку він визначається за середньозваженою арифметичною (сума добутоків групових критеріїв та коефіцієнтів їхньої вагомості, що вже визначені дослідним методом і рекомендовані до використання промисловими підприємствами), а в двох інших варіантах — за середньою геометричною зваженою, де коефіцієнти вагомості визначають методом попарних порівнянь та за допомогою перетворення якісних оцінок на кількісні. Однак довжина переліку показників ще не вирішує універсальності результативного (інтегрального) показника. Звертаючи увагу лише на ефективність окремих аспектів діяльності, ми не враховуємо (або лише частково враховуємо) конкурентні позиції підприємства, можливість його адаптації до зміни факторів зовнішнього середовища та навпаки. Зарадити собі в цій ситуації можна, використовуючи комплексний підхід, що поєднує методи з декількох груп. Тобто кількісні аналітичні методи треба поєднувати з матричними, а методи, які характеризують ринкові позиції та рівень менеджменту — із тактичними, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства; методи, що ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, варто доповнити методами, основаними на теорії мультиплікатора та стратегічному потенціалі підприємства. Визначаючи стратегічний стан підприємства та вибір альтернативних варіантів рішень, матричні методи варто доповнити такими, що характеризують рівень, фінансово-економічної діяльності та виробничий потенціал підприємства [25, 26].

Призначення методик комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства – виявити наявні ресурси підприємства, оцінити ефективність використання потенціалу конкурентоспроможності та визначити рівень його

конкурентоспроможності відносно підприємств, які функціонують в одній галузі та належать одній продуктивній групі. Таким чином для оцінки конкурентоспроможності підприємства, що включає розрахунок, інтерпретацію й оцінку комплексу показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства та формують його конкурентоспроможність, застосовуються різні методологічні підходи.

Кожен з них має певні недоліки, найбільш значимі з яких: відсутність чітко вираженої ієрархії за значимістю елементів, недооцінка ролі конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства при виборі конкурентної стратегії, відсутність багатоваріантності дій залежно від сформованих умов (алгоритмізації) та ін. У цій ситуації набувають актуальності питання вдосконалення методичного забезпечення оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства та стратегічного планування його розвитку [27].

Ціллю кожного підприємства є отримання прибутку. При цьому кожне підприємство намагається знизити витрати, але залишити належну якість товарів чи послуг, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Управління витратами – це складний економічний процес, цілеспрямований на формування оптимального рівня витрат підприємства. Правильно налагоджена система управління витратами допомагає економити наявні ресурси і отримувати максимальну віддачу від них [28].

Чітка класифікація витрат є важливою передумовою правильної організації обліку і управління ними. Залежно від поставленої мети класифікація може здійснюватися за різними ознаками. Певні витрати можуть бути важливими для одного типу управлінських рішень і не братись до уваги для інших. [27]. Класифікацію витрат за основними ознаками наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Класифікацію витрат за основними ознаками

№ п/п	Ознака	Характеристика витрат
1	За визначенням фінансового результату	Вичерпані та невичерпані
2	За визначенням відношення до собівартості продукції	На продукцію за відповідний період
3	За способами перенесення вартості на продукцію	Прямі та непрямі
4	За відношенням до процесу виробництва	Основні та загальновиробничі
5	За ступенем впливу обсягу діяльності на рівень витрат	Змінні та постійні
6	За відношенням до прийняття рішень	Релевантні та нерелевантні
7	За відношенням до варіантів дії	Дійсні та альтернативні
8	За контролем виконання	Контрольовані та неконтрольовані
9	За календарними періодами	Одноразові, поточні, довгострокові
10	За функцією управління	Виробничі, комерційні, адміністративні

Управляти витратами означає:

- 1) організувати облік витрат у відповідності до підрозділів;
- 2) аналізувати структуру витрат та її вплив на результати діяльності підприємства;
- 3) приймати обґрунтовані управлінські рішення;
- 4) планувати рівень витрат;
- 5) планувати прибуток з урахуванням обсягів здійснюваних витрат та змін у ринковому середовищі;
- 6) формувати дієву систему мотивації працівників до контролю та зменшення витрат;
- 7) контролювати рівень витрат та вживати заходи для їх зменшення

Управління витратами – це система цілеспрямованого впливу на склад, структуру і поведінку витрат та їх чинники на всіх етапах формування і розподілу витрат, що ґрунтується на використанні об’єктивних економічних законів і функцій менеджменту, задля підвищення ефективності діяльності підприємства на основі оптимізації рівня витрат, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку та досягнення стратегічної мети і поточних завдань його розвитку.

[5]. Основним завданням управління витратами є пошук найефективнішого способу використання наявних ресурсів, а саме оптимізація витрат.

Процес оптимізації діяльності підприємства – це шляхи пошуку найефективніших методів господарювання, за яких підприємство отримувало б максимальний ефект з мінімальними витратами [29].

Оптимізація витрат – це безперервний процес планування, обліку, аналізу, контролю витрат та прийняття рішень щодо подальшої економічної політики підприємства з використанням інструментів мотивації працівників на всіх рівнях сформованої організаційної структури. Де планування здійснюється з метою визначення необхідного рівня витрат для забезпечення ефективної роботи підприємства, а також обчислення прибутку, який буде отримано за певного рівня та структури витрат; облік – передбачає спостереження, ідентифікацію вимірювання та реєстрацію фактів витрачання ресурсів у процесі господарської діяльності підприємства; аналіз здійснюється з метою визначення ступеня раціональності витрат та оцінки впливу відповідних факторів на їх рівень; організація та контроль – полягає у визначенні місць формування витрат і центрів відповідальності з метою відслідковування причин перевитрат або економії та виявлення відповідальних за це осіб; прийняття рішень у сфері витрат здійснюються з метою обґрунтування доцільності виробництва окремих видів продукції, виборі техніки та технології, формуванні товарного асортименту підприємства тощо [30].

Висновки. Питання оцінювання конкурентоспроможності підприємства потребують насправді ґрунтовного вивчення. Досліджені методи поодиночі не задовольняють вимог українських підприємств, оскільки залишається невирішеним питання вибору універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що визначають його рівень. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства і його визначають завдання, які йому

потрібно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища.

1.3 Підходи до формування стратегії підприємства

На сучасному етапі науковці виділяють три основних рівні конкурентної боротьби між суб'єктами ринку:

1. Мікрорівень, до якого відносять окремі види продукції чи послуг підприємства;

2. Мезорівень, який включає в себе певні галузі та корпоративні об'єднання підприємств національної економіки, а також організації конгломеративного рівня;

3. Макрорівень, до якого належать цілі народногосподарські комплекси. Зазначимо, що підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства залежить як від ефективності та дієвості прийнятих керівництвом управлінських рішень, і від особливостей та механізму державної політики в економічній сфері, особливо від конкретних кроків державної влади щодо підтримки конкурентоспроможності «власних» підприємств [31].

Щоб вирішити основні завдання вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємства, необхідно:

– визначити необхідні критерії конкурентоспроможності підприємств та механізм формування цілісної системи показників її вимірювання;

– розробити дієві сучасні методи оцінки та моніторингу рівня конкурентоспроможності підприємства;

– розробити методи формування сучасних ефективних алгоритмів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [32].

В умовах гранично насиченого ринку і жорсткої конкуренції компанії шукають нові способи забезпечення конкурентоспроможності, застосування

інформаційних технологій є одним з них. Суб'єкти господарювання повинні визначити нові цілі й завдання, засновані на інформації та аналізі ситуації з метою отримання конкурентних переваг. Необхідно чітко визначити напрямок діяльності в сучасних умовах, сформуванню подальшу стратегію за рахунок зменшення кількості конкурентів, ослаблення лідерів ринку, вливань в технічну базу, в нові розробки, в підтримку свого бренда і закласти міцний фундамент для майбутнього зростання, розширення, а можливо захоплення лідерських позицій. Модель формування конкурентних переваг підприємства та їх залежність від наявної інформації показана на рис. 1. Дана модель формування конкурентних переваг підприємства, на відміну від інших, передбачає розробку і впровадження концепції управління потенціалом підприємств та, в процесі прийняття управлінських рішень, керуватися групами конкурентних переваг, які підлягають впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечить об'єктивність, повноту, достовірність результатів та удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств [33].

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу (рис. 1.3). Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, обладнання, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [34].

Сьогодні конкурентоспроможність конкретного підприємства залежить від цілої низки об'єктивних та суб'єктивних факторів, які самі по собі залежать від професійного рівня та стилю керівництва, дієвої структури та організації виробництва, кадрового потенціалу та ін. Крім того, варто виділити також окремі аспекти в проблематиці підвищення конкурентоспроможності підприємств, а

саме: економічний; управлінський; організаційний; технологічний; комерційний; правовий; соціальний.



Рис. 1.3 – Діагностика стану конкурентоспроможності підприємства

Отже, з метою вдосконалення системи інформаційного забезпечення конкурентоспроможності необхідно виділити декілька факторів для досягнення позитивного економічного ефекту. Так, по-перше, необхідно вдосконалити систему стандартизації інформації на всіх етапах виробництва та надання послуг, зробити її уніфікованою, тобто орієнтованою як на внутрішній так і на зовнішній торговельні ринки. Разом з цим, за даними внутрішньої та зовнішньої інформації активно проводити економічний аналіз ринків збуту продукції, диференціювати конкурентні підприємства та спрямовувати вектори на лідируючі позиції у

певних сегментах. Також, необхідно впроваджувати ефективну політику управління, вдосконалювати методи та моделі в менеджменті для досягнення високих фінансових результатів [35, 36].

Всі фактори в своїй єдності утворюють цілісну систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, а також формують і черговість вирішення актуальних її проблем, при цьому першочерговим завданням є вирішення саме економічних питань [37].

Тому система факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства на сьогодні настільки своєрідна, багата і різнопланова, що вчені досі не змогли виділити єдину методику збору, ідентифікації, обробки відповідних даних та прийняття на їх основі певних рішень.

Як свідчить світовий досвід, вироблення і реалізація стратегії діяльності компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Зарубіжні фахівці з питань управління розташовують ці переваги в такому порядку:

1. Розробка і вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно.
2. Вибір стратегії сприяє чіткій координації зусиль, що робляться компанією.
3. Стратегія дозволяє встановити показники діяльності і надалі їх контролювати.
4. Вибрана стратегія примушує компанію чітко визначати свої завдання.
5. Стратегічне управління сприяє готовності компанії до раптових змін і криз.
6. Стратегія наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків усіх посадовців.

Класифікація стратегій покликана полегшити вибір або розробку стратегій конкретного підприємства. По суті, той чи інший клас стратегій передбачає певний алгоритм поведінки організації в ситуації, що склалася. Це дозволяє

скоротити витрати на планування й впровадження стратегії, адаптуючи запропонований алгоритм до внутрішніх особливостей підприємства [38].

М. Портер виділяв два ключових джерела конкурентних переваг – маркетинг і витрати.

1. Перевага в маркетингу – це перевага в першу чергу в товарах і послугах, які, як вважає вчений, більше задовольняють існуючі потреби споживачів, ніж аналогічні товари конкурентів. Така перевага заснована на унікальності товару або послуги, а досягти її можливо завдяки створенню стійкої позитивної репутації бренду.

2. Перевагу у витратах слід трактувати як конкурентну перевагу підприємства через більш низькі витрати на виробництво і маркетинг, ніж аналогічні витрати підприємств-конкурентів. Така перевага дає можливість підприємству зменшити ціни чи зекономити кошти на рекламні послуги. [39].

Конкурентоспроможність підприємства визначається такими чинниками як споживчі властивості товарів, міра маркетингової підтримки, характеристика цільових ринків, поведінка споживачів, потенціал і ресурси підприємства. Проте слід зауважити, що питання управління існуючими конкурентними перевагами підприємств, незважаючи на достатню кількість наукових досліджень в даній сфері в середовищі вітчизняної науки, залишається на сьогодні відкритим. Не в останню чергу така ситуація склалася і тому, що на сучасному етапі ключовою проблемою для більшості українських підприємств є питання їх виживання, а не стабільного росту і розвитку.

Тому загальна концепція конкурентних переваг підприємства має ґрунтуватися на превентивному, випереджувальному характері його дій в умовах конкурентного середовища [41].

Тому на основі вищезазначеного можна визначити такі основні завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства:

- усунути існуючі бар'єри для підприємницької діяльності, в тому числі

існуючий податковий тиск;

- удосконалити вітчизняну нормативно-правову базу в сфері підприємницької діяльності та розробити сучасне ефективне антимонопольного законодавства;
- забезпечувати платоспроможний попит споживацької аудиторії;
- активізувати державну підтримку новостворених підприємств, створюючи відповідні кластери інформації про новітні технології, законодавчі зміни, перспективні ринки збуту товарів підприємства тощо;
- стимулювати фінансово інноваційну діяльність вітчизняних підприємств в галузі створення нових товарів і послуг [40].

Складну і багатомірну сукупність класифікацій стратегій наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Класифікація стратегій підприємства

Ознаки	Види стратегій
За напрямом розвитку підприємства (стадіями життєвого циклу)	Стратегія зростання; Стратегія обмеженого зростання; Стратегія скорочення.
За рівнем управління (ієрархію)	Корпоративна стратегія; Ділова стратегія; Функціональна стратегія; Операційна стратегія.
За напрямом діяльності	Товарна стратегія; Ринкова стратегія.
За способом досягання	Стратегія форсування; Стратегія диверсифікація; Стратегія мінімальних витрат; Стратегія диференціації.
За конкурентною позицією в галузі, ринковому сегменті	Стратегія лідера; Стратегія послідовника; Стратегія претендента на лідерство; Стратегія новачка.
За рівнем глобалізації бізнесу	Стратегія вузької спеціальності; Стратегія диверсифікації.

За функціональним критерієм	Маркетингова стратегія; Виробнича стратегія; Фінансова стратегія; Організаційна стратегія; Соціальна стратегія.
Залежно від ринкового попиту	Стратегія маркетингово розвитку; Стратегія конверсійного маркетингу; Стратегія маркетингу підтримування; Стратегія ремаркетингу й демаркетингу.

Етапи проведення оцінки та підвищення конкурентоспроможності підприємства зображено на наступній схемі (рис. 1.4):



Рис 1.4 – Етапи проведення оцінки підвищення конкурентоспроможності підприємства

Висновки до розділу 1:

Оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна з метою:

- розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
 - вибору контрагентів для спільної діяльності;
 - складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
 - здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Конкурентоспроможність визначає життєздатність підприємства на ринку, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція примушує підприємства усіх форм власності постійно займатися моніторингом зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своїх товарів та послуг, які реалізуються на ринку, а також підвищувати свою конкурентоспроможність. Зменшення та оптимізація витрат завжди буде залишатися актуальною проблемою на будь-якому підприємстві. Раціонально функціонуюча система управління витратами, в результаті роботи якої приймаються рішення, спрямовані на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, здобуття конкурентної переваги та підвищення прибутковості підприємства, сприятиме його успішності та процвітання.

Сьогодні конкурентоспроможність конкретного підприємства залежить від цілої низки об'єктивних та суб'єктивних факторів, які самі по собі залежать від професійного рівня та стилю керівництва, дієвої структури та організації виробництва, кадрового потенціалу та ін. Крім того, варто виділити також окремі аспекти в проблематиці підвищення конкурентоспроможності підприємств, а саме: економічний; управлінський; організаційний; технологічний; комерційний; правовий; соціальний.

2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «Мотор Січ»

2.1. Діагностика конкурентного середовища ПАТ «Мотор Січ»

ПАТ «Мотор Січ» існує з 1907 р. До грудня 1915 р. завод випускав сільськогосподарські механізми і інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав вироби з чавуну і міді. У грудні 1915 року акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинович і До» («Дека») викупило завод і змінило профіль його виробничої діяльності. Завод почав освоєння виробництва авіаційних двигунів, і в жовтні 1916 року був виготовлений перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження «Дека» М-100 [43].

Акціонерне товариство «Мотор Січ» засновано Фондом державного майна України у вигляді відкритого акціонерного товариства шляхом перетворення суб'єкта підприємницької діяльності державного підприємства «Мотор Січ» відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 березня 1994р. № 216-Р і Наказу Фонду державного майна України від 04 травня 1994р. № 38-АТ і діє відповідно до Законів України «Про підприємство в Україні», «Про власність», «Про підприємництво», «Про господарчі товариства», «Про цінні папери й фондову біржу». У 1995 р. підприємство перетворене у відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ».

Підприємство «Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» створене з метою виробництва авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної й зовнішньоторговельної діяльності й одержання прибутку.

Органами управління ПАТ «МОТОР СІЧ» є: загальні збори акціонерів (вищий орган), наглядова рада, рада директорів (виконавчий орган), ревізійна комісія. Найголовнішу роль у організаційній структурі ПАТ «Мотор Січ» відіграє генеральний директор, якому підпорядковуються директори спеціалізованих машинобудівних заводів. Директору підпорядковуються: головний інженер; заступник директора по виробництву; заступник директора по зв'язкам з громадкістю; головний контролер; заступник директора по будівництву; головний бухгалтер.

Прибуток ПАТ «Мотор Січ» утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією. Порядок розподілу чистого прибутку (доходу) і покриття збитків визначається вищим органом ПАТ «Мотор Січ» простою більшістю голосів, які беруть участь у зборах. Статутний фонд підприємства ПАТ «Мотор Січ» становить 280529 тис. грн., сформований за рахунок його майна відповідно до діючого законодавства та розділений на 2077738 простих іменних акцій.

ПАТ «Мотор Січ» створює цільові фонди, зв'язані зі своєю діяльністю: Резервний фонд; Фонд нагромадження й технічного обслуговування; Фонд споживання; Фонд оплати дивідендів; Фонд викупу акцій; інші фонди.

Динамічно розвиваючись протягом 101 років, ПАТ «Мотор Січ» сьогодні – одне з найбільших підприємств з виробництва, обслуговуванню й ремонту багатьох типів і модифікацій авіадвигунів. Основними напрямками діяльності цього товариства є виробництво, випробування, ремонт та технічне обслуговування авіадвигунів (понад 60 типів двигунів для більше ніж 88 видів літаків і вертольотів). Асортимент продукції, що виготовляє ПАТ «Мотор Січ» є таким:

1. Авіаційні двигуни: турбогвинтові, турбореактивні двоконтурні, турбовентиляторні, турбовальні, допоміжні.
2. Головні вертолітні редуктори: ВР-442, ВР-17МС.

3. Промислові установки: серійна продукція, продукція в розробці.

4. Товари народного споживання: навісне обладнання для вертольота Мі-2, агротехніка, двигуни внутрішнього згорання, комплектуючі, рушійні установки, мотопили, сепаратори, товари для дому, товари для автолюбителів.

5. Продукція медичного призначення: набір ендопротезів колінного суглоба «МОТОР СІЧ ЕПК-2», система ендопротезів тазостегнового суглоба «ІТО - МОТОР СІЧ», система ендопротезів тазостегнового суглоба «МОТОР СІЧ ЕТБС», набір інструментів «МОТОР СІЧ ІНЕТС-1», набір інструментів «МОТОР СІЧ ІНЕТС-2», набір інструментів «МОТОР СІЧ ІНЕКС-1».

Спеціалістами ПАТ «Мотор Січ» розроблені і виготовляються комплексні газотурбінні силові системи для виробництва електроенергії, нагрівання води, гасіння вогню. Авіаційні двигуни використовуються також в якості приводів бурових установок і силових агрегатів пасажирських лайнерів на повітряній подушці.

В теперішній час основною продукцією заводу являються:

– пересувні автоматизовані електростанції ПАЕС-2500 (ЕГ-2500), які призначені для живлення електроенергією промислових і побутових споживачів, покриття пікових навантажень і в якості резервних джерел енергії. Електростанції відрізняються підвищеною мобільністю, простотою в управлінні, надійністю і не потребують великих капітальних затрат при введенні в експлуатацію; стійко працюють в паралельному режимі, з зовнішньою енергосистемою; можуть транспортуватися автомобільним, залізничним, повітряним і водним транспортом. Конструкція станції дозволяє виконувати швидко заміну агрегатів. Електростанції ПАЕС-2500 успішно експлуатуються в різних кліматичних зонах СНГ (Казахстан, Туркменістан, Киргизія, Грузія) і за кордоном – в Угорщині , Аргентині, Бразилії, Гвінеї, Афганістані, Китаї, Пакистані та в інших країнах;

– виготовлення і ремонт двигунів АІ-20, що використовуються в якості

приводу генератора вищевказаних електростанцій;

- деталі авіаційних двигунів, що виготовляються ПАТ «Мотор Січ»;
- різальний і вимірювальний інструмент, складні типи штампів, прес-форми;
- товари народного вжитку, серед яких особливим попитом користуються глушники для легкових автомобілів «ВАЗ», «Москвич», «Волга», манежі дитячі комбіновані портативні, МДКП-1, атракціон «Веселі гірки», комплект для домашньої гімнастики КДГ-1 й ін. Також підприємство ПАТ «Мотор Січ» виробляє продукцію та надає послуги військового та подвійного призначення.

Перелік видів продукції ПАТ «Мотор Січ» наведено в ДОДАТКУ А.

Виготовлення продукції високої якості забезпечується кваліфікованими кадрами, застосуванням прогресивних технологій і обладнання, ефективних організаційних систем, наявністю спеціалізованих підрозділів.

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. Поряд з високоякісним ремонтом в заводських умовах, фахівцями підприємства відпрацьовані технології відновлення двигунів середнім ремонтом в умовах експлуатації з забезпеченням високої якості виконуваних робіт. Розвинена і налагоджена система технічного супроводу двигунів дозволяє надавати конкурентоспроможні послуги практично в будь-якій точці земної кулі і на протязі всього терміну експлуатації. Одним з найважливіших завдань підприємства є розширення ринків збуту.

Стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної та вертолітної техніки, експлуатаційних послуг, 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.

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх стосовно конкретного підприємства чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі.

Конкурентне середовище є результатом і умовою взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальноринкову ситуацію. Важливо те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але насамперед – відносинами між ними.

Проаналізуємо зовнішнє конкурентне середовище підприємства та розглянемо такі фактори:

1. Вплив політичної ситуації в Україні можна охарактеризувати за допомогою можливих змін економічного курсу, змін у зовнішній політиці та в законодавстві, їх передбачуваності.

Зміна економічного курсу України відбулась у 2014 р. з початком воєнних конфліктів з Росією. Це призвело до ускладнень товарообміну між країнами, ліквідації квот та введення мит. Можна побачити, що із зростанням обсягу експортно-імпортних операцій, імпорт постійно випереджує експорт, а їх різниця досягає близько 8% ВВП. З 2014 р. Україна різко змінила політичний та економічний курс, про що свідчать зміни як у експорті, так і в імпорті держави. В табл. 2.1 наведено дані щодо величини експорту та імпорту України за 2012 – 2019 рр. [44].

Таблиця 2.1 – Зовнішньоторговий баланс України (2012–2019рр).

Номінальний ВВП за рік	Експорт			Імпорт		Сальдо (експорт – імпорт)	
	млн. грн.	млн. грн.	% ВВП	млн. грн.	% ВВП	млн. грн.	% ВВП
2012	1408889	717347	50.9	-835394	-59.3	-1 18047	-8.4
2013	1454931	681899	46.9	-805662	-55.4	-123763	-8.5
2014	1566728	770121	49.2	-834133	-53.2	-64012	-4.1
2015	1979458	1044541	52.8	-1084016	-54.8	-39475	-2.0
2016	2383182	1174625	49.3	-1323127	-55.5	-148502	-6.2
2017	2982920	1430230	47.9	-1618749	-54.3	-188519	-6.3
2018	3558706	1608890	45.2	-1914893	-53.8	-306003	-8.6
2019	3974564	1636416	41.2	-1947599	-49.0	-311183	-7.8

Структура експорту та імпорту України наведена на рис Б.1 ДОДАТОК Б.

Можна побачити, що експорт зростає у країни Європи та Азії, водночас експорт до країн СНД стрімко зменшується, а великих змін у торгівлі з Африкою та Америкою не відбувалось [45]. Слід зазначити, що імпорт зростає з країн Європи та Азії, а продукція з країн СНД все менше потрапляє на українські ринки, хоча у 2017 р. порівняно з 2016 р. імпорт з країн СНД збільшився на 2 910 184 тис. дол., або на 34%, тоді як з Російської Федерації – на 4 448 169,5 тис. дол., або на 39,8%. Зазначимо, що значних змін імпорту з країн Африки та Америки не відбувалось [46].

Постійні зміни в законодавстві, які залежать від впливу та вимог економічних, політичних союзів та кредиторів, зокрема МВФ, ЄС та ЄБРР, свідчать про несаможиттєвість політики України, її залежність від інших країн, внутрішню політичну боротьбу. Це не дає змогу іноземним інвесторам вкладати кошти в українські підприємства, а банкам і кредитно-фінансовим організаціям – їх фінансувати.

2. Сучасний стан економіки України можна охарактеризувати за допомогою таких факторів: зростання або падіння ВВП, інфляція, величина ставки рефінансування, зміни в обмінних курсах валют, рівень безробіття, рівень розвитку ринку праці, рівень розвитку фондового ринку.

За статистичними даними Міністерства Фінансів України (рис.2.1), можна спостерігати падіння ВВП України (в доларовому виразі) впродовж 2012–2015 рр., а зростання ВВП спостерігається лише з 2016 р. [47].

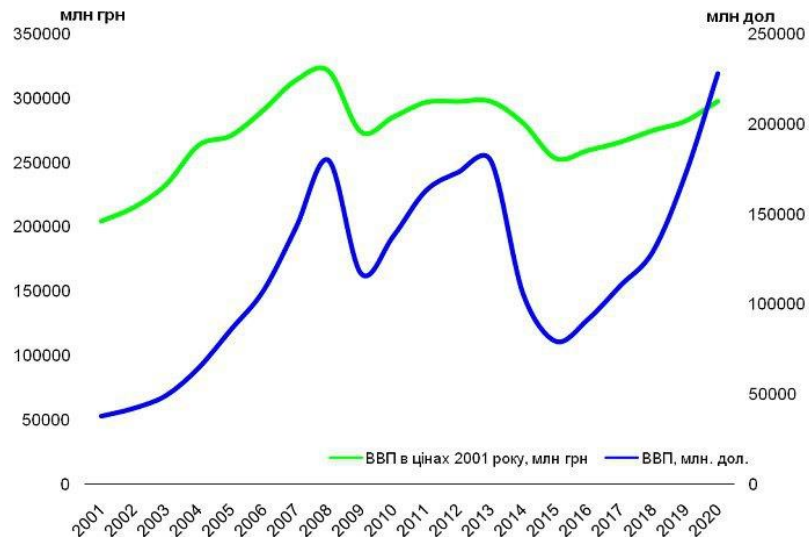


Рисунок 2.1 – ВВП України

Падіння ВВП свідчить про скорочення виробництва, погіршення економічної ситуації в Україні, падіння курсу гривні.

Зростання цін, або інфляція, характеризується індексом споживчих та виробничих цін, які наведені в табл. 2.2 [48].

Таблиця 2.2 – Показники інфляції в Україні за 2012 – 2018 рр.

Показники	Роки								вересень
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Індекс цін виробників, %	100,4	101,7	131,7	125,5	135,8	116,6	114,3	92,5	101,7
Індекс споживчих цін, %	99,8	100,5	124,9	143,3	112,4	109,8	104,1	101,7	105

Індекс цін виробників показує, як зміна цін на сировину впливає на виробників, а також наскільки змінилась купівельна спроможність національної

валюти. Індекс споживчих цін показує зміну вартості життя в країні, а також є раннім індикатором споживчої інфляції, а за статистичними даними, що представлені в табл. 2.9, можна побачити, що темпи інфляції зростають щороку.

Так, ціни виробників у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшились на 16,6%, а у 2016 р. порівняно з 2015 р. – на 35,8%. З початку березня 2018 р. ставка рефінансування (облікова ставка НБУ, або ставка рефінансування – норма відсотка, що стягується національним банком України під час рефінансування комерційних банків) становить 17%, а у березні 2017 р. її значення дорівнювало 14%.

Рекордним можна вважати значення ставки у 30% в березні 2015 р., а вже у 2016 р. ставка знизилась до 22%. Нині ставка знов починає зростати. Це завдає негативного впливу на підприємства України, що отримують кредит у комерційних банків, які отримують кошти від центрального банку.

За даними, наведеними в табл. 2.13, можна спостерігати падіння курсу гривні до долара США за першою групою класифікатора. У 2018 р. гривня впала на 3,28% порівняно з 2017 р. Найбільш значне падіння гривні відбулось у 2015 р. порівняно з 2014 р., (на 102,15%).

Таблиця 2.3 – Відношення курсу гривні до курсу долара США (за 100 доларів) [7]

Дата	31 .01 2012р.	31 .01 2013р.	31 .01 2014р.	30 .01 2015 р	29.01 2016 р	31 .01 2017 р	31 .01 2018 р.	31 .01 2019 р.	31.10 2020
Офіційний курс, грн.	798,97	799,3	799,3	1 615,78	2 515,18	2 711,9	2 800,88	2584,56	28,32

Таким чином, виробники продукції, що поставляється на експорт, мають можливість отримати великий прибуток від курсової різниці. Однак для виробників експортної продукції, які закупають сировину та матеріали за

кордоном, така ситуація є водночас не вигідною, оскільки за ті ж самі матеріали їм доведеться більше платити.

По результатам аналізу розвитку ринку праці в Україні можна зробити такі висновки: середньооблікова кількість штатних працівників на підприємствах України зменшується щороку, водночас зростають коефіцієнти обігу робочої сили (як прийому, так і звільнення) [49]. Це означає, що все частіше українці звільняються у пошуках нової праці. Середньомісячна заробітна плата зростає, але більш повільними темпами, ніж індекс інфляції. Крім того, слід відзначити, що внаслідок пандемії та карантину безробітними стали сотні тисяч громадян: як представників інтелектуальної праці, так і найпростіших професій. Так, з початку дії карантину статус безробітного отримали 431,8 тис. осіб, що на 67% більше, ніж за аналогічний період минулого року [50].

Іншим фактором є рівень розвитку фондового ринку. Фондовий ринок України є слабо розвинутим. Обсяг біржових контрактів з цінними паперами під час проведення торгів скорочується. На кінець 2017 р. діяло лише 8 фондових бірж, а тільки 3 з них мають досить великі обсяги торгів. Основна частина торгів проводиться на позабіржовому ринку [51].

3. Соціальне середовище можна відобразити через демографічні зміни, кількість постійного населення та міграційний рух. Згідно з даними Державної служби статистики, населення України скорочується щороку, відбувається сильний міграційний рух. У 2017 р. порівняно з 2012 р. населення скоротилось на 3 146 506 осіб. В середньому 1,2% населення України мігрує. Однак дані з Державної служби статистики не є вичерпними, тому що фіксують лише документально оформлену міграцію, та не враховують короткострокову (сезонну) міграцію населення, а також нелегальних українських працівників за кордоном [52].

4. Вплив технологій, як фактору зовнішнього середовища, описується через появу нових технологій та здатність використання технологічних «know-how» на

нових продуктах. З метою досягнення максимально можливого технічного рівня, зниження термінів та вартості розробки виробництва авіаційної техніки світові виробники постійно проводять розробку нових технологій та технічних рішень. Сучасний етап розвитку авіаційної техніки характеризується посиленням експлуатаційних параметрів виробів, збільшенням потужності, швидкою заміненістю об'єктів виробництва в умовах жорсткої конкуренції.

В сучасних конструкціях авіаційної техніки розширюється застосування тривимірних складно-контурних поверхонь для виготовлення аеродинамічних елементів; з метою зниження використовуються ажурні, тонкостінні та пустотні елементи конструкції за умов виконання функціональних вимог з міцності та жорсткості, висуваються спеціальні вимоги до параметрів якості поверхневого шару.

В галузі технологій авіабудування останнім часом відбуваються революційні зміни, пов'язані із створенням та розширенням застосування нових технологій, які здатні суттєво змінити якісні показники виробів, структуру та умови виробництва у напрямку підвищення його ефективності. Зокрема, до таких пріоритетних технологій належать [53]:

- Інформаційні технології, які вирішують широке коло завдань на всіх етапах життєвого циклу виробу;
- технології отримання виробів з нових матеріалів (керамік, композиційних матеріалів, нанопорошкових матеріалів тощо);
- технології забезпечення експлуатаційних властивостей поверхонь виробів (зміцнююча обробка, фізико-хімічне модифікування, нанесення захисних та функціональних покриттів тощо);
- технології заготівельного виробництва (лиття по моделям, що виплавляються, спреїне лиття, гаряче пресування в газостатах тощо);
- технології отримання нерозривних з'єднань (дифузійне, лазерне зварювання, зварювання тертямтрением, вакуумная пайка и т. д.);

- технології механічної, електрофізичної та електрохімічної обробки;
- технології механізації та автоматизації зборочних процесів, засновані на застосуванні робототехніки;
- адитивні технології безпосереднього вимірних об'єктів (деталей і моделей) на основі побудови математичної моделі виробу;
- технології контролю (лазерна інтерферометрія, автоматизовані системи контролю тощо).

З точки зору задач технічної підготовки виробництва та підтримки його ефективного функціонування важливими програмними засобами та інформаційними технологіями є такі:

- комплекси технічних та програмних засобів автоматизованого проектування виробів CAD (Computer Aided Design);
- системи автоматизації технологічної підтримки виробництва CAM — (Computer Aided Manufacturing);
- системи інженерного аналізу CAE (Computer Aided Engineering);
- засоби реалізації технології паралельного тотального проектування в режимі групового використання даних (Concurrent Engineering);
- система управління проектними та інженерними даними EDM (Enterprise Data Management);
- методики та програмні засоби аналізу процесів проектно-технологічної, виробничої та управлінської діяльності.

Сьогодні, як відзначають аналітики, зокрема Данилишин Б. [54], відставання України від сучасних індустріально розвинених держав у технологіях авіабудування є колосальним. Однак тут потрібно розуміти, що державні вкладення в науково-дослідну діяльність відрізняються від інвестицій у неї комерційними структурами тим, що не передбачають навіть приблизних термінів повернення цих вкладень. Підприємці не стануть інвестувати в ті наукові дослідження, які надто довго окупаються або взагалі мають туманні

перспективи окупності. У цьому й полягає важлива причина, яка обмежує відродження наукового потенціалу нашої країни, адже розвиток можливий після набуття певної критичної маси. Тобто необхідний імпульс, який каталізував би розвиток науки. Цим імпульсом можуть бути як держава – так і корпорації.

5. Ринкове оточення (характеристики ринку, можливості розвитку компанії). Україна є однією з семи авіаційних держав світу. Але в галузі накопичився і не вирішується ряд проблем, незважаючи на прийняття Стратегії відродження вітчизняного авіабудування на період до 2030 р. [55], які заважають ефективно працювати як всій галузі, так і окремим її підприємствам. Якщо не створювати умови для оздоровлення та розвитку авіабудування, при збереженні статус кво, Україна з високою долею вірогідності на протязі п'яти років втратить авіаційну промисловість та ще більше перетвориться на аграрну країну. А така втрата приведе до стагнації інших видів промисловості – через свою високу технологічність одне робоче місце в авіабудуванні створює до 10-12 робочих місць в інших галузях, і в науці в тому числі.

Маємо ситуацію, коли питання галузі роками нехтувались з боку влади. Аналіз тенденцій розвитку світового авіабудування свідчить про неухильну підтримку керівниками держав та урядами вітчизняних виробників – в Україні така підтримка відсутня 10 років [56, 57].

Проаналізуємо можливості розвитку компанії. У складі ПАТ «Мотор Січ» 8 спеціалізованих машинобудівних заводів, розташованих на території України: Запорізький моторобудівний завод (СМЗ). Сніжнянський машинобудівний завод, Лебединський моторобудівний завод (ЛМЗ-1), Запорізький машинобудівний завод ім. В. І. Омельченко, Гуляйпольський механічний завод, Волочиський машинобудівний завод Лебединський машинобудівний завод; Запорізький завод товарів народного споживання [58]. Крім того, до складу входить Авіакомпанія «Мотор Січ», яка є одним з підрозділів у складі ПАТ «Мотор Січ». Авіакомпанію оснащено пасажирськими та транспортними літаками і вертольотами.

Повітряний парк авіакомпанії складають: Як-40, Як-42, Ан-12, Ан-24, Ан-26, Ан-74ТК-200, Ан-140. З квітня по листопад 2009 року авіакомпанія «Мотор Січ» перебувала в «чорному списку» заборонених авіакомпаній в ЄС через порушення вимог безпеки польотів, які були зафіксовані у ході наземних перевірок в аеропортах Франції та Туреччини. Також 100 % акцій з правом голосу Запорізької телерадіокомпанії «Алекс» належать ПАТ «Мотор Січ» [43], однак останнім часом підприємство скорочує соціальну сферу [58].

Проаналізуємо зовнішнє середовище машинобудівної галузі України за допомогою PEST-аналізу [59] – інструменту, призначеного для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, що можуть вплинути на стратегію розвитку авіаційної промисловості.

Таблиця 2.4 – PEST-аналіз машинобудівної галузі України [60, 61]

Р (політичні фактори)	Е (економічні фактори)
<ul style="list-style-type: none"> – військові дії на Сході країни, що веде до втрати людських ресурсів та відлякує іноземних інвесторів; – погіршення відносин з колишнім стратегічним партнером – Росією; – невизначеність відносин з ЄС через невиконання його умов щодо проведення реформ та подолання корупції; – недовіра до влади з боку суспільства; – часта зміна посадових осіб у Кабміні, профільних міністерствах, на місцях; – вступ до СОТ обмежив можливість державного регулювання конкуренції; – надмірна політизація суспільства; – недосконалість нормативно-правової бази, що регулює діяльність в галузі 	<ul style="list-style-type: none"> – відмова від державного регулювання цін та одночасне необґрунтоване підвищення мінімальної заробітної плати; – інфляція та нестабільність валютного курсу; – збільшення кількості фінансово неспроможних підприємств у галузі; – несприятливий економічний клімат для ведення бізнесу; – низька інвестиційна привабливість; – складність сплати податків (84 місце в світі за простотою сплати податків); – висока облікова ставка НБУ; – недостатня конкуренція на внутрішньому ринку; – низький внутрішній та зовнішній попит на продукцію через низький рівень якості; – низький рівень розвитку кластерів виробництва.

Продовження таблиці 2.4

S (соціальні фактори)	T (технологічні фактори)
<ul style="list-style-type: none"> – низька продуктивність праці; – низька вартість праці в середині країни з широкими можливостями працевлаштування за кордоном; – високий рівень трудової міграції; – використання застарілих методів мотивації праці; – низька престижність праці на підприємствах машинобудівної галузі; – скорочення чисельності персоналу; – наявність висококваліфікованих спеціалістів; – достатній рівень інтелектуального потенціалу для запровадження інновацій на підприємствах. 	<ul style="list-style-type: none"> – технології, що використовуються на більшості підприємств є застарілими, що не дає можливості конкурувати на світовому ринку; – високий рівень зносу матеріальних активів підприємств; – за показником глобального індексу інновацій Україна зайняла 50 місце серед 142 країн світу; – продукція машинобудівних підприємств відноситься до III та IV технологічних укладів, хоча вже існує VI технологічний уклад; – незначні витрати з державного бюджету на розвиток наукових досліджень; – залежність від іноземних комплектуючих; – зростання кількості підприємств, що запроваджують інновації.

Отже, за результатами PEST-аналізу можна зробити висновок, що в цілому макросередовище має негативний, майже загрозливий вплив на функціонування підприємства. Крім того, внаслідок пандемії Covid-19 в Україні, як і в багатьох країнах світу, були введені карантинні заходи, які, як форс-мажорні обставини, мають великий вплив на фінансову стабільність і виробничу діяльність підприємства.

2.2 Аналіз впливу внутрішніх чинників на конкурентоспроможність підприємства

Надалі проаналізуємо внутрішнє конкурентне середовище підприємства та визначимо основні фактори, які його характеризують:

1. Продукція (продуктовий ряд підприємства, диференційованість продукції, рівень конкурентоспроможності товарів, рентабельність продукції).

Визначення конкурентоспроможності продукції підприємства передбачає порівняння її з продукцією підприємств-конкурентів.

Визначальним фактором розвитку перспективних авіаційних комплексів різного призначення, зокрема літаків цивільної та військової авіації, а також безпілотних літальних апаратів, є створення сучасних авіаційних двигунів, що відіграє важливу роль в розвитку авіаційної техніки. Технологічний розвиток авіаційного двигунобудування є визначальним фактором і для виробників у сфері авіації, оскільки є основним стимулом у розробці та виробництві нових типів літаків різного призначення.

Компанія «Мотор Січ» здійснює випуск авіаційних двигунів і промислових газотурбінних установок. На заводі реалізований повний цикл створення авіадвигунів від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонті.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» проаналізуємо діяльність основних конкурентів на ринку авіадвигунів.

Основними зовнішніми конкурентами підприємства ПАТ «Мотор Січ» в авіадвигунобудуванні є компанії «CFM Int.» (Франція/США), «Rolls-Royce» (Велика Британія), «Pratt & Whitney» (США), «Honeywell» (США), «Turbomeca» (Франція), а також російські компанії «ОДК-Сатурн» та «Салют» [62]. На рис. 2.2 представлені частки ринку найбільших виробників авіадвигунів.

«CFM International» – спільне підприємство французької компанії «Snecma» (дочірня структура «Safran») і американської компанії «GE Aviation» (підрозділ корпорації «General Electric»), яке було створено для розробки та обслуговування турбовентиляторних авіаційних двигунів. Підприємство випускає двигуни марки CFM56 — сімейство турбореактивних двохконтурних двигунів із високим ступенем двохконтурності (турбовентиляторний).

GE Aviation — дочірнє підприємство концерна General Electric, який разом із Pratt & Whitney та Rolls-Royce є найбільшим виробником авіадвигунів у світі. Основною продукцією підприємства є: лінійка двигунів CF34 — сімейство турбовентиляторних реактивних двигунів для цивільної авіації; GE90

— сімейство турбовентиляторних реактивних двигунів; CF6 — сімейство турбовентиляторних реактивних двигунів, розроблених на основі двигунів TF39.

Обидві компанії відповідальні за виробництво різних компонентів двигунів, кожна має лінію кінцевої зборки. GE Aviation виробляє компресор високого тиску, камеру згорання, турбину високого тиску та коробку приводів, Safran випускає вентилятор, компресор низького тиску та турбину низького тиску, а деякі компоненти виробляє італійська компанія Avio [63,64].

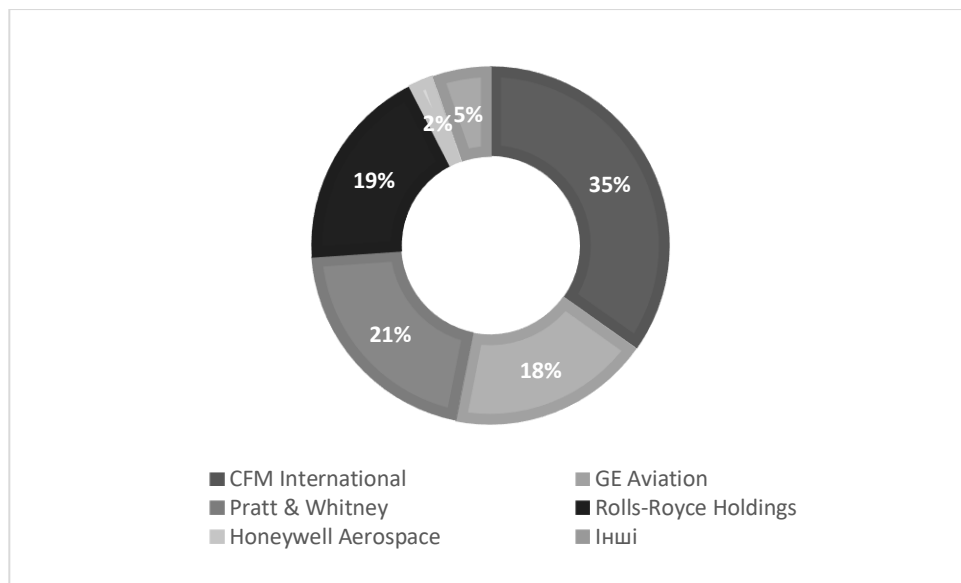


Рисунок 2.2 – Частка ринку найбільших виробників авіадвигунів

Honeywell Aerospace — виробник двигунів, авіоніки та допоміжних силових устаткувань та іншої авіаційної продукції. Підприємство виробляє Lycoming ALF 502 — сімейство турбореактивних двохконтурних двигунів з високим ступенем двохконтурності (турбовентиляторних) з редукторним приводом вентилятора.

Pratt & Whitney — виробник авіаційних двигунів PW1000G — сімейства турбореактивних двохконтурних двигунів з високим ступенем двохконтурності (турбовентиляторних) з редукторним приводом вентилятора.

Rolls-Royce Holdings — транснаціональна корпорація, яка спеціалізується на виробництві цивільних та військових авіадвигунів, судових силових установок, обладнання для електростанцій, зокрема лінійки Trent 1000 — трьохвальних турбовентиляторних реактивних двигунів (моделі Rolls-Royce Trent 7000, Trent XWB).

«ОДК-Сатурн» – російська двигунобудівна компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві, маркетингу та продажу, післяпродажному обслуговуванні газотурбінних двигунів для цивільної та військової авіації, енергогенеруючих та газоперекачувальних установок, кораблів і судів.

Основна продукція: Військові двигуни (авіаційні IV покоління АЛ-31Ф, АЛ-31ФН, АЛ-31ФП; авіаційні V покоління АЛ-41Ф1 для Су-57; сімейство двигунів АЛ-55; двигуни для безпілотних літальних апаратів ; морські корабельні двигуни М70ФРУ, М75РУ, М90ФР), цивільні авіаційні двигуни: SaM146, Д-30КП Бурлак, Д-30КУ, Д-30КУ-2, Д-30КП, Д-30КП-2, Д-30КУ-154, РД-600В, ТВД-1500Б; двигуни для наземних газових агрегатів та електростанцій ГТД-110, ГТД-6/8РМ, ДО49, ГТД-4РМ, ГТД-10РМ, ГТД-6,3РМ. Дохід компанії за 2018 р. становить 42 млрд. руб. [65].

Слід зазначити, що в світовому авіабудуванні переважну частку за обсягами виробництва та використання займають турбовентиляторні двигуни (рис. 2.3):

Для проведення оцінки конкурентоспроможності використаємо метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, для чого потрібно визначити критерії впливу в сфері виробництва авіадвигунів, тобто ключові критерії конкурентоспроможності продукції: ціна; екологічність; відповідність

стандартам якості; експлуатаційні характеристики двигунів (економічність); унікальність пропозиції; післяпродажне обслуговування.

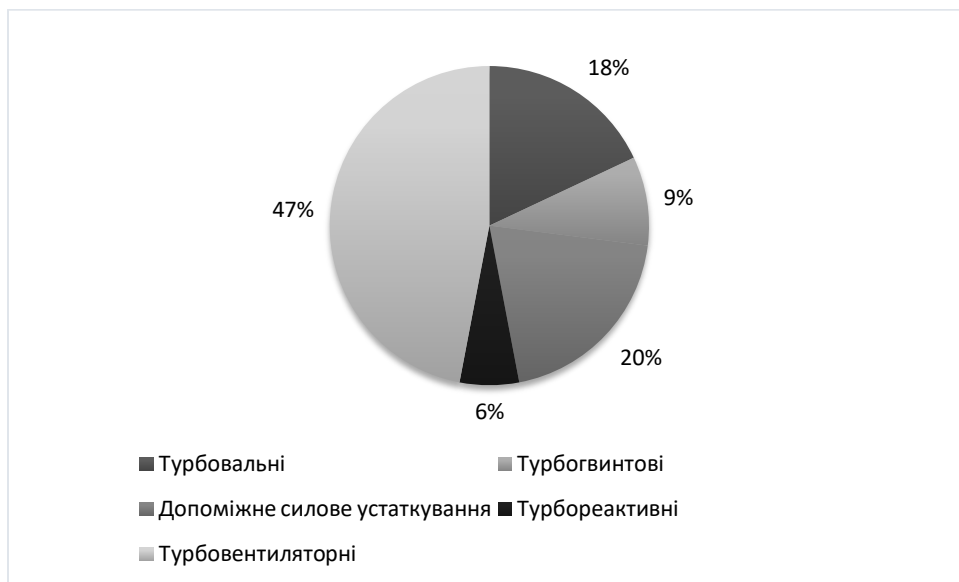


Рисунок 2.3 – Структура продукції на ринку авіадвигунів

Оцінку відповідності продукції вказаним вимогам на основі визначених критеріїв проведено бальним методом, тобто шляхом присвоєння кожній компанії від 1 до 10 балів. Узагальнимо результати літературних та статистичних даних, за якими побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.4).

Серед внутрішніх конкурентів можна виділити ВАТ «Хартрон», який позиціонується, зокрема, на розробці та постачанні систем управління ракетними комплексами й космічними об'єктами. Обсяг виробництва продукції (робіт, послуг) за 2018 рік склав 364688 тис.грн. План виконаний на 148,0 %. З загального обсягу виробництва товарної продукції (робіт, послуг) ракетно-космічна тематика складає 199254 тис.грн. або 54,6 %. Продукція спеціального призначення – 49519 тис.грн. або 13,6 %. Цивільна продукція, що склала 92833 тис.грн. або 25,5 % від загального обсягу товарного виробництва, включає в себе – енергетичну тематику – 20165 тис.грн., залізнична тематика – 66523 тис.грн.,

деталі механічного виробництва та інше – 6145 тис.грн. Послуги складають 23082 тис.грн. або 6,3 % від загального обсягу товарного виробництва. [66].

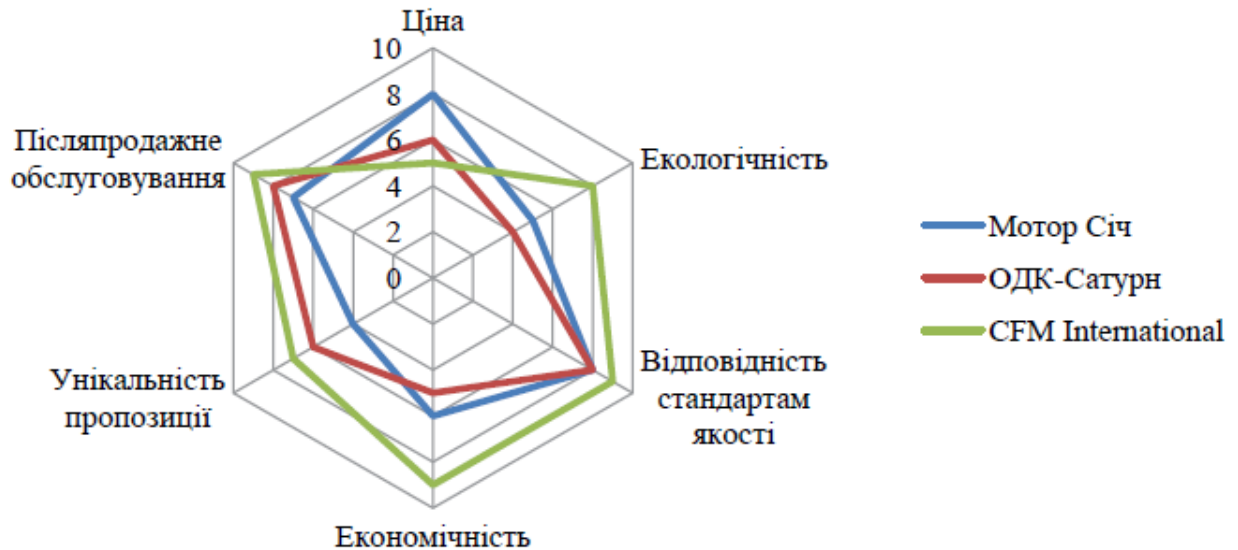


Рисунок 2.4 – Багатокутник конкурентоспроможності

Торговельні фірми також здійснюють експорт високотехнологічної продукції регіональних підприємств. ЗАТ «Запорізька регіональна зовнішньоекономічна асоціація» експортує переважно високотехнологічну продукцію в далеке зарубіжжя (95%). Домінуючою статтею експорту ДП «Укрспецекспорт» є постачання, модернізація та ремонт авіаційної та спецтехніки.

Багатокутник конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ» та його внутрішніх конкурентів представлено на рис. 2.5:



Рисунок 2.5 – Багатокутник конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» та внутрішніх конкурентів

Отже, можна зробити висновок про існування значного тиску на компанію з боку зовнішніх, і в меншій степені внутрішніх конкурентів.

У компанії «Мотор Січ» під час проведення оцінювання конкурентоспроможності було виявлено наступні слабкі сторони:

- Екологічність. Хоча галузь виробництва авіадвигунів з точки зору екологічності є не такою шкідливою, деякі компанії, такі як «CFM International», розробляють підходи до зменшення шкідливості виробництва та експлуатації авіадвигунів, таким чином підвищуючи цінність продукції компанії та поширюючи відомості про неї.

- Економічність. Зменшення споживання енергії авіадвигунами є вагомим фактором конкурентоспроможності компанії, оскільки енергоспоживання є одним з ключових пунктів у виборі двигунів для літаків, особливо у сфері пасажирських перевезень.

– Унікальність пропозиції. Нині асортимент компанії не є досить різноманітним, авіадвигуни виробляють для пасажирських, цивільних вантажних літаків, літаків загального призначення. Нішу виробництва авіадвигунів для військового призначення на світовому ринку займає компанія «ОДК-Сатурн». Крім цього, компанія має схожий асортимент із ПАТ «Мотор Січ», що дає можливість продукції «ОДК-Сатурн» бути більш конкурентоспроможною. Натомість компанія “CFM International” працює над виробництвом авіадвигунів нового покоління, вони є більш екологічними, економічними, швидше охолоджуються, а також мають більшу потужність.

– Післяпродажне обслуговування. Слід зазначити, що підприємство ПАТ «Мотор Січ» не має розгалуженої мережі центрів післяпродажного обслуговування. Підприємство надає низку послуг, але можливість надавати їх 24/7 відсутня. Представництва компанії розташовані як в Україні, так і в 8 інших країнах.

Для подальшого дослідження факторів конкурентоспроможності, порівняємо цінові та технічні характеристики продукції ПАТ «Мотор Січ» та його конкурентів (табл. 2.5; табл. 2.6) [67].

Таблиця 2.5 – Цінові характеристики двигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» і їхніх закордонних аналогів

Двигун	Літаки й вертольоти, на які встановлюються двигуни	Цінові параметри	
		C1 ціна, USD	C2 можливості поставки в кредит
Турбогвинтові двигуни			
1 AI-20Д 5 сер. («Мотор Січ»)	Ан-32	540 000	0
T56-A15(Allison Engine, США)	"Локхид" C-130	1 000 000	1

Продовження таблиці 2.5

Турбореактивні двухконтурні двигуни			
2 Д-36(«Мотор Січ»)	Як-42, Ан-72, Ан-74	1 000 000	0
ТАУ(Rolls-Royce, Англія)	"Fokker 100"	1750 000	1
Д-436Т(«Мотор Січ»)	Ту-334-100	1 000 000	0
BR-715(BMW-Rolls-Royce, Німеччина)	Boeing, MD-95, Ту-334-100	2 000 000	1
Турбовальні двигуни			
ТВ3-117 ВМА(«Мотор Січ»)	Ми-17, Ка-52, Ка-50	300 000	0
T700-GE-700 (США)	NH-90	550 000	1

Таблиця 2.6 – Технологічні характеристики двигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» і їхніх закордонних аналогів

Двигун (виробник)	Літаки і вертольоти, на які встановлюються двигуни	Техніко-експлуатаційні параметри				
		Взльотна тяга (кгс), потужність л.с.	Температура газу перед турбіною, Т _г * К	Ступінь підвищення тиску П* К	Витрата повітря, кг/сек.	Питома витрата палива, кг/л.с./ч
		f1	f 2	f 3	f 4	f 5
Турбогвинтові двигуни						
AI-20Д 5 сер. («Мотор Січ»)	АН-32	5180 л.с.	1203	9.45	20.4	0.238
T56-A15 (Allison Engine США)	«Локхид» С-130	4910 л.с.	1349	9.5	14.9	0.227
Турбореактивні двухконтурні двигуни						
Д-36 («Мотор Січ»)	Як-42 АН-72 АН-74	6500 кгс	1450	20	253	0.365
ТАУ(Rolls-Royce, Англія)	«Fokker 100»	6280 кгс	1320	15.6	183	0.446
Д-436Т («Мотор Січ»)	Ту-334-100	7650 кгс	1489	25,2	255	0,375
BR-715(BMWRolls-Royce, Німеччина)	Boeing MD-95, Ту-334-100	8167 кгс	1540	34	259	0,62
Турбовальні двигуни						
ТВ3-117	Ми-17, Ка-52, Ка-50	2200 л.с.	1193	9.4	8.7	0.230
ВМА Т700 – GE-700] (США)	NH-90	1755 л.с.	1307	17	4.5	0.209

Ефективним важелем впливу на рівень конкурентоспроможності є комплексне управління всією сукупністю параметрів, які можуть становити конкурентні переваги товарної пропозиції в рамках галузі. Крім факторів зовнішнього середовища, в якому доводиться діяти підприємству, слід здійснювати управління такими параметрами [68]:

- підвищення якості продукції та послуг;
- підвищення ефективності маркетингової та збутової стратегії;
- лобювання підприємством результатів програм для створення товарної пропозиції на державному рівні;
- участь підприємства в програмах міжнародної кооперації;
- розвиток виробничо-технологічної, конструкторської та випробувальної бази; підвищення рівня кваліфікації персоналу та менеджменту;
- освоєння та впровадження нових інноваційних технологій авіабудування.

Розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності основних видів продукції за формулою:

$$K = I_{ТЗ} \cdot I_{Ц} , \quad (2.1)$$

де $I_{ТЗ}$ — зведений індекс конкурентоздатності двигуна по техніко-експлуатаційних параметрах;

$I_{Ц}$ — зведений індекс конкурентоздатності двигуна по цінових параметрах.

Показник $I_{ТЗ}$ розраховується за формулою:

$$I_{ТЗ} = \sum \alpha_i \cdot f_i , \quad (2.2)$$

де α_i — важливість техніко-експлуатаційного параметра двигуна;

f_i — оцінка відповідного техніко-експлуатаційного параметра двигуна виробництва ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з базисним.

Зазначимо, що для розрахунку коефіцієнта конкурентноздатності для параметрів f_4 (витрата повітря) і f_5 (питома витрата палива), використаємо зворотні величини, оскільки чим вище питома витрата палива і витрата повітря двигуна, тим нижче його конкурентноздатність.

По оцінках фахівців, в оцінці конкурентноздатності авіаційних двигунів важливість техніко-експлуатаційних параметрів розподіляється в такий спосіб: $\alpha_1 = 0.45$ (злітна тяга); $\alpha_2 = 0.05$ (температура газу перед турбіною); $\alpha_3 = 0.05$ (ступінь підвищення тиску); $\alpha_4 = 0.05$ (витрата повітря); $\alpha_5 = 0.4$ (питома витрата палива) [29]:

$$\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5 = 1, \quad (2.3)$$

де α_i — важливість параметра двигуна.

Зведений індекс конкурентноздатності двигуна по цінових параметрах $I_{ц}$ розраховується за формулою:

$$I_{ц} = \sum \alpha_i \cdot c_i, \quad (2.4)$$

де α_i — важливість цінового параметра двигуна;

c_i — бальність відповідного цінового параметра двигуна виробництва ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з базисним.

Важливість цінових параметрів розподіляється в такий спосіб: $\alpha_1 = 0,7$ (ціна двигуна); $\alpha_2 = 0,3$ (можливість постачання в кредит). Результати розрахунку інтегрального показника наведено в табл 2.7:

На підставі приведених вище розрахунків, можна зробити висновок, що основні двигуни, що випускаються ПАТ «Мотор Січ» є цілком конкурентоздатними стосовно закордонних аналогів.

Таблиця 2.7 – Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції

	Показники конкурентоспроможності по параметрах					I _{тз}	с1	с2	I _ц	К
	f1	f2	f3	f4	f5					
АІ-20Д 5 серії:	1.055	0.892	0.995	1.369	1.048	0,9875	0,54	0	1,296	1,27
Д-36	1.03	1.09	1.28	1.38	0.82	1,106	0,57	0	1,22	1,349
Д-436	0,9367	0,9668	0,7412	0,9845	0,6049	1,1745	0,5	0	1,4	1,644
ТВЗ-117 ВМА	1.253	0.912	0.553	1.933	1.004	1,0612	0,54	0	1,376	

Найвищий показник конкурентоспроможності серед розглянутих двигунів 1,64 має двигун Д-436Т1, перевершуючи існуючі аналоги. Двигун АІ-20Д має нижчі показники конкурентоздатності (1,27), оскільки вважається морально застарілим, хоча зберігає попит та приносить підприємству доход за рахунок цінового фактору.

Показник конкурентоздатності двигуна Д-36 (1,349) обумовлює і більш високий попит на нього, але цей двигун також до деякої міри є застарілим, тому на його базі створюються модифікації і нові двигуни (Д-436, Д-136), більш сучасні, та які краще задовольняють вимоги споживачів. Двигун ТВЗ-117 ВМА, з показником 1,3176 конкурентоздатності є основним джерелом коштів для ПАТ «Мотор Січ» на світовому ринку, отже виробництво, реалізація двигунів ТВЗ-117 ВМА і їхній ремонт — один зі шляхів забезпечення конкурентоздатності підприємства.

2. Однак слід зазначити, що технології, що були проривними 20 років тому, вже не в змозі повною мірою підтримувати конкурентоспроможність сучасного виробництва. Досягнення високих параметрів роботи двигунів неможливе без переходу на нові матеріали та впровадження нових технологічних процесів. У зв'язку зі швидким розвитком ринку авіабудування та взагалі технологій у країнах компаній-конкурентів, АТ «Мотор Січ» відстає за рівнем новизни техніки, що використовується у виробництві, а через нестачу коштів, що повинні виділятися на НДДКР – на відставанні від світових компаній у рівні новизни та

інноваційності впроваджень у технологічних та виробничих процесах. І хоча за останні роки і проводяться заходи, що спрямовані на застосування прогресивних технологій, оснащення та інструменту, що вже забезпечило економію матеріалів, трудових та енергетичних ресурсів, покращило якість виготовлених деталей, проте всього цього ще недостатньо для порівняння за інноваційністю із світовими лідерами з виробництва авіапродукції. Нижче наведені деякі із останніх досягнень:

- впровадження прогресивних заготовок на 48 деталях;
- відпрацьовано та впроваджено технологію ультразвукового зміцнення відцентрованого колеса виробу МС-500В;
- виконання робіт із впровадження високошвидкісних методів обробки на модернізованих верстатах з ЧПУ, оснащених високошвидкісними шпинделями KESSLER і FISHER;
- відпрацьовано технологію нанесення жаростійкого покриття з підвищеною стійкістю до сірчистої корозії;
- отримано в патентних відомствах 9 документів на об'єкти права інтелектуальної власності [69].

Однак провідні авіаексперти, зокрема Трескунов Є. вважають, що впродовж декількох років галузь авіабудування в Україні перебуває у занепаді. Експерт вважає, що двигуни ПАТ «Мотор Січ» не цікаві світовому ринку комерційних повітряних суден, оскільки технологічний рівень зарубіжних виробників двигунів для вітчизняного підприємства є недосяжним. Подібною думки дотримується експерт Корж С. [70]. Для того щоб продукція ПАТ «Мотор Січ» була конкурентоздатною, її необхідно модернізувати за рахунок застосування кращих матеріалів та технологій, зниження витрат у виробництві, що потребує інвестицій у розробку та виробниче обладнання.

3. Організація виробництва (організація поставок, зберігання, виробництва та збуту). ПАТ «Мотор Січ» поставляє свою продукцію зі складів за допомогою

морського, автомобільного та залізничного транспорту. Ключові підприємства компанії розташовані на невеликій відстані один від одного та мають налагоджену внутрішню інфраструктуру. Зберігання виготовленої продукції ПАТ «Мотор Січ» відбувається на складах, які знаходяться на власній території підприємства. На складах, крім продукції, зберігаються неліквідні товари, продажем яких, а також верстатів, виробничого обладнання та нерухомості займається відділ допоміжної реалізації.

4. Основними ринками збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» є ринки, на які авіаційна техніка поставлялася централізовано зовнішньоторговельними організаціями колишнього СРСР. Це колишні соціалістичні країни Європи й Азії, а також країни, які розвиваються, (країни «пострадянської орієнтації»). Основу системи збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» становлять прямі контракти на поставку продукції або надання послуг з авіапідприємствами й експлуатуючими організаціями. На підприємстві функціонує система внутрішньофірмового експортного контролю, що дозволяє працювати по генеральних відкритих дозволах, що у свою чергу дає можливість збільшувати товарообіг по підписаних контрактах, не очікуючи відкриття окремих дозволів на кожен контракт. Для організації збуту продукції підприємством використовуються наступні методи: маркетингові дослідження ринків збуту; прямі контакти представників підприємства з потенційними замовниками, а також через регіональних агентів; участь у тендерах на поставку продукції й надання послуг; участь у спеціалізованих виставках авіаційної техніки й техніки наземного застосування; публікації в спеціалізованих журналах, каталогах та інші.

Ринки збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» умовно розділяються по регіональній ознаці: Росія; Країни Далекого Зарубіжжя (у тому числі Китай, Індія, Алжир, Іран, країни Південно-східної Азії та Європи); інші країни СНД; Україна. Одним з найбільших традиційних ринків збуту для підприємства була

Росія. Проте, останнім часом в зв'язку з незалежними від підприємства обставинами цей ринок збуту стає для нього менш доступним.

Другим по величині ринком збуту є країни Далекого Зарубіжжя. Значну частину надходжень у звітному році по Далекому зарубіжжю забезпечили контракти на поставку серійних і ремонт авіадвигунів АІ25ТЛ(ТЛК), ТВ3-117 різних модифікацій, допоміжних силових установок АІ-9(9В) і запасних частин до них.

Але останнім часом підприємство ПАТ «Мотор Січ» стало заручником великої геополітичної гри. В. Богуслаєв та інші акціонери пішли на продаж ПАТ «Мотор Січ», китайським покупцям, оскільки основним ринком збуту продукції до початку російсько-української війни був російський ринок. Загальна сума угоди може оцінюватися на рівні 600 млн доларів.

Без серйозних інвестицій в завод та без російського ринку підприємство очікувало закриття. Пропозиція китайських компаній на той момент виявилася можливістю для ПАТ «Мотор Січ» вижити і розвиватися, оскільки китайці хочуть розвивати власне авіабудування. Наступним етапом повинна була стати концентрація контрольного пакета акцій одним інвестором. Далі він виходив на біржу в Китаї і залучав кошти в розвиток підприємства.

Але весь процес був заблокований. Власники підприємства не можуть навіть провести загальні збори акціонерів на вимогу закону про акціонерні товариства, затвердити звіти, виплатити дивіденди, вирішити інші важливі питання існування підприємства.

ПАТ «Мотор Січ» також зазначає, що в 2020 р. при проведенні зовнішньоекономічної діяльності компанія зіткнулася з проблемами в отриманні дозволів від Державної служби експортного контролю України (ГСУК). Тривала і багатоступенева процедура отримання дозволів на міжнародні постачання товарів військового і подвійного призначення; труднощі у виконанні своєчасного виконання гарантійних зобов'язань по експортованій продукції у зв'язку з

необхідністю додаткових дозволів як на вивезення самої гарантійного обслуговування, так і на товар для її виконання (запчастини, інструменти тощо).

5. Ресурси (фінансові, людські, матеріально-технічні, інформаційні). Підприємство відоме довгостроковими інвестиціями в персонал та гарантує стабільну оплату праці, соціальні гарантії, оплату лікарняних листів, оплачувані відпустки, внутрішнє навчання персоналу, стажування та практики для студентів, проведення тренінгів, створення кадрового резерву, проведення форумів майстрів та менеджерів, корпоративних свят, можливість кар'єрного росту [43].

Крім того, для скорочення витрат ПАТ «Мотор Січ» відмовляється від фінансування пансіонатів у Запоріжжі та Хмельницькій області, баз відпочинку на Азовському морі та дитячого табору «Маяк». Підприємство планує передати на міський баланс три дитячих садка, в яких на сьогоднішній день виховується близько 400 дітей. Також підтримано проект рішення про передачу місту парка імені Шевченка, який до цього чверть сторіччя перебував на балансі ПАТ «Мотор Січ» [70].

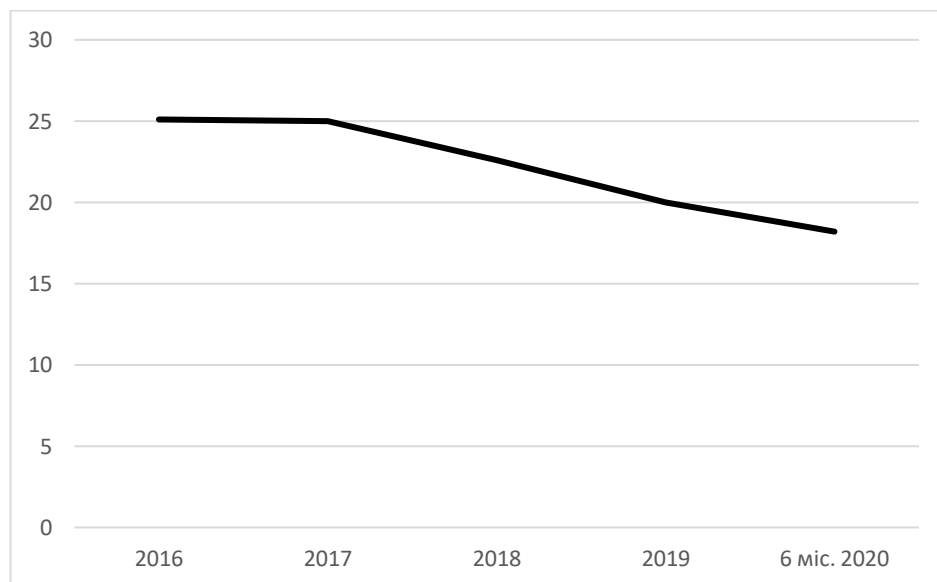


Рисунок 2.6 – Чисельність персоналу ПАТ «Мотор Січ», осіб

Оцінка внутрішнього конкурентного середовища підприємства повинна встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби і дати певну характеристику здатності підприємства конкурувати на ринку. При оцінці конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» використовуватиметься системний підхід за допомогою методу, що характеризує ринкові позиції, а саме – моделі п'яти сил конкуренції М.Портера: суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі; конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей і є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні можливості та торговельні спроможності постачальників; економічні можливості та купівельні спроможності покупців (рис 2.7) [25].

Розглянемо першу силу конкуренції: суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі. Ринок авіадвигунів в світі досить складний за своєю структурою, проте можна виділити його складові частки через найбільші провідні компанії даної галузі. Проаналізувавши силу суперництва між конкуруючими продавцями однієї галузі як в Україні, так і світі, можна дійти висновку, що вони здійснюють досить великий тиск на ПАТ «Мотор Січ», однак здебільшого це стосується іноземних компаній на міжнародному ринку, що тримають у своїх руках велику частку ринку. На ринку України сьогодні функціонує ряд компаній авіабудівної галузі, які виробляють надлегкі літаки, авіаційні двигуни, комплектуючі, а також надають сервісні, ремонтні послуги техніки тощо (ДОДАТОК В).

Наступною силою, яка впливає на конкуренцію в галузі, є товари-замінники на ринку авіадвигунів та машинобудування. Сьогодні вже існують такі замітники як електродвигуни, які можуть використовувати електроенергію із сонячних батарей, а також зарядки акумуляторних батарей. Прикладом такого літака виступає Solar Impulse – літак на сонячній енергії, розроблений компанією «Solar Impulse», який є прототипом літального апарату, призначеного для

здійснення безпосадочної навколосвітньої подорожі та пропаганди альтернативної енергетики. Електроенергії, яку виробляють 17 тисяч сонячних батарей протягом дня енергії вистачає на політ вночі, тому одномісний літак теоретично може перебувати в повітрі як завгодно довго. Крім енергії, накопиченої в акумуляторах, для виконання польоту в нічний час літак також використовує запас набраної протягом дня висоти [36].

Слід відзначити, що використання альтернативних видів двигунів у сучасному світі не є тою конкурентною силою, яка здійснює сильний вплив на підприємство, адже переконавання і встановлення таких двигунів у літаки є недешевим і використовується лише у невеликих апаратах, які не пристосовані для перевезення великої кількості пасажирів або вантажів.

Наступною силою є ризик проникнення на ринок нових конкурентів, можливість появи яких зумовлена проблемою якості та вартості сировини на українському ринку, використанням більш інноваційного обладнання та новітніх технологій. Вважається, що основними ризиками для нових учасників ринку є високі бар'єри входу на ринок: будівництва нових заводів потребує багато часу і капіталовкладень, старі учасники ринку вже мають налагоджені зв'язки у сфері постачання і збуту. Такими конкурентами можуть виступати представники Китаю, Росії, Саудівської Аравії, Індії, Латинської Америки.

Проте розірвання усіх наявних стосунків з Україною, у тому числі і припинення будь-якої співпраці щодо моторобудування, внаслідок військових дій на кордоні, стали поштовхом для розвитку діючих підприємств цієї галузі у Росії. Внаслідок необхідності самостійного розвитку та посилення оборонної індустрії, Російська Федерація на сьогодні змогла наздогнати світовий рівень виробництва як військових, так і цивільних моторів [38].

Іноземні компанії можуть також викупати контрольні пакети акцій українських підприємств, обходячи, таким чином, бар'єр, який стосується високих витрат на будівництва нових заводів. Як приклад, на даний момент

виникла неоднозначна ситуація із покупкою китайською компанією «Beijing Skyrizon Aviation» більш ніж 50% акцій ПАТ «Мотор Січ». Очікується кінцеве рішення від Антимонопольного комітету України. Китайська компанія два роки тому вже намагалася викупити акції ПАТ «Мотор Січ». Але тоді цю угоду не допустили в СБУ, де порахували її такою, що суперечить національним інтересам і безпеці України [46].

Згідно аналізу такої сили конкуренції як ризик проникнення на ринок нових конкурентів, визначено, що поява нових виробників двигунів та авіапродукції можлива і враховуючи теперішній загальний стан ПАТ «Мотор Січ» становить значну загрозу для підприємства.

Охарактеризуємо постачальників ПАТ «Мотор Січ». Номенклатура покупних матеріалів та агрегатів складає більше 67,16 тис. найменувань продукції, яку підприємство отримує більш як від 946 постачальників України, Близького та Далекого зарубіжжя. Основними постачальниками сировини та комплектуючих є, в основному, підприємства України, з якими налагоджено довгострокові зв'язки. Серед них: ТОВ «ТД Запоріжсталь» м. Запоріжжя, ВАТ «АЗОЦМ» м. Артемівськ, ПМП «Фірма «Демаркет БХХ» м. Запоріжжя, ВАТ «Волчанский агрегатний завод» м. Волчанськ, ТОВ НПФ «Автоматизація технологій» м. Запоріжжя, ТОВ «Полюс-Н» м. Харків, ПАТ «Запоріжобленерго», ПАТ «Запоріжгаз», КП «Водоканал», ТОВ ПКП ГК «Мотор» м. Запоріжжя, ЗАТ «Корпорація ФЕД» м. Харків, СНПП «Юпітер» м. Запоріжжя, ТОВ «Електротехснаб» м. Запоріжжя, ТОВ «Юкун» м. Запоріжжя, НПК «Металлург» м. Дніпропетровськ, ТОВ «Днепропетровский завод спецтруб», ТД «Электросвармаш» м. Дніпро [43].

Можна зробити висновок, що у авіабудівній галузі є досить високий ступінь впливу з боку постачальників продукції. Хоча підприємство ПАТ «Мотор Січ» зберегло кооперовані зв'язки з широким колом постачальників основних комплектуючих виробів та матеріальних ресурсів і постійно зміцнює з ними

зв'язки, постачальники впливають на підприємство через встановлення і самостійне регулювання цін на свої товари, через терміни поставок, що відображається на собівартості виготовленої продукції та термінах виконання робіт ПАТ «Мотор Січ».

Останньою силою впливу на конкуренцію в галузі є конкурентний тиск з боку компаній-споживачів. Найбільш великими українськими споживачами ПАТ «Мотор Січ» є Міністерство Оборони України, Нацгвардія, АК «Українські вертольоти» (м. Київ), ДП «КАЗ «Авіакон» (м. Конотоп). Значним ринком збуту для продукції АТ «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя.

ПАТ «Мотор Січ» приділяє велику увагу збереженню і розширенню ринків збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами українського виробництва. Найбільш великими споживачами в далекому зарубіжжі в 2018 р. були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ. Відбувалося надходження грошових коштів від виконання довгострокових контрактів від партнерів із Німеччини, Словаччини, Хорватії, Латвії, Канади, Сінгапуру, Ефіопії, Єгипту та багатьох інших країн. У 2019 р. ПАТ «Мотор Січ» поставило латвійській компанії Aeroservice партію авіаційних турбовальних двигунів ВК-2500-03, які застосовуються у вертольотах типу Ми та Ка [37]. Також на початку 2017 р., з австрійською компанією «Diamond Aircraft», що є виробником легких літаків, був укладений договір, який передбачає поставку для літака «DA50- JP7» турбогвинтового двигуна «AI-450С», розробленого держпідприємством «Івченко-Прогрес» і виготовленого ПАТ «Мотор Січ».

За результатами проведеного аналізу сил конкуренції на ринку авіабудування, можна зробити висновок, що найбільший тиск на АТ «Мотор Січ» здійснюють конкуренти всередині галузі (більш за все це стосується міжнародного ринку, а саме іноземних компаній, яким належить значана частка ринку) та можливі конкуренти, що можуть з'явитися на ринку авіабудування. Загроза з боку товарів-замінників є мінімальною. Середній вплив мають такі сили

як постачальники матеріалів та комплектуючих і споживачі виготовленої продукції.

Подальша ситуація в авіабудівній галузі буде залежати від рівня технічного забезпечення, залучення інвестицій та подальшого фінансування галузі, появи нових ринків збуту.

Організаційна структура підприємства ПАТ «Мотор Січ» має лінійно-функціональний вид та являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур, в основу якої покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. Перевагами лінійно-функціональної структури є поєднання переваг лінійних та функціональних структур; забезпечення швидкого здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; наявність спеціалізації функціональних керівників.

З іншого боку, недоліками лінійно-функціональної структури вважають складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; збільшення потоку інформації в умовах реорганізації, що спричиняє перевантаження керівників;

Лінійно-функціональна структура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

Зазначимо, що використання іноваційних кластерів є актуальним для досягнення підприємством конкурентних переваг шляхом об'єднання різних структур та координації дій за рахунок внутрішньофірмової ієрархії та ринкового механізму господарювання [40]. З цієї точки зору цілком закономірним є створення кластерів у авіабудівній галузі, про що свідчить світовий досвід.

В Україні було офіційно заявлено про створення авіабудівного кластеру, проте ПАТ «Мотор–Січ» в ньому участь не бере. Натомість сукупність підприємств у структурі ПАТ «Мотор–Січ» можна де-факто розглядати як національний авіаційний кластер [41] (ДОДАТОК Д), про що свідчать певні ознаки, визначені в роботі [42].

Наступним етапом аналізу внутрішнього конкурентного середовища, є аналіз Проаналізуємо основні показники фінансового стану, а також виробничо-збутової діяльності підприємства за 9 місяців 2018–2020 р. (оскільки більш повних даних на офіційному сайті підприємства не надано).

В табл. 2.8 представлено основні показники фінансово-господарської діяльності (за даними звітності ДОДАТОК Е).

Таблиця 2.8 – Основні показники фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Показники , тис. грн	Роки		
	2018 (9 міс)	2019 (9 міс)	2020 (9 міс)
Оборотні активи	21879813	20499074	21674390
Необоротні активи	8337827	8375751	8072871
Власний капітал	19897306	21090094	22025384
Поточні зобов'язання	6757768	4703899	4403995
Довгострокові зобов'язання	3567810	3081040	3321454
Довгострокові кредити банків	308456	168120	84408
Чистий прибуток	543314	-405837	1079690
Виручка від реалізованої товарної продукції	7908146	6436902	7679540
Собівартість реалізованої товарної продукції	4610531	4379093	4483964
Валовий дохід	3297615	2057809	3195576
Витрати на збут	611238	487607	367532
Адміністративні витрати	1092519	1048505	822913

Темпи зміни показників фінансової діяльності ПАТ «Мотор Січ» наведено в табл 2.9:

Таблиця 2.9 – Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Показники	Абсолютне відхилення, тис. грн			Відносне відхилення, %		
	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2018	2018/ 2019	2020/ 2019	2020/ 2018
Оборотні активи	-1380739	1175316	-205423	-6,31	5,73	-0,939
Необоротні активи	37924	-302880	-264956	0,45	-3,62	-3,178
Власний капітал	1192788	935290	2128078	5,99	4,43	10,695
Поточні зобов'язання	-2053869	-299904	-2353773	-30,39	-6,38	-34,831
Довгострокові зобов'язання	-486770	240414	-246356	-13,64	7,80	-6,905
Довгострокові кредити банків	-140336	-83712	-224048	-45,50	-49,79	-72,635
Чистий прибуток	-949151	1485527	536376	x	x	x
Виручка від реалізованої товарної продукції	-1471244	1242638	-228606	-18,60	19,30	-2,891
Собівартість реалізованої товарної продукції	-231438	104871	-126567	-5,02	2,39	-2,745
Валовий дохід	-1239806	1137767	-102039	-37,60	55,29	-3,094
Витрати на збут	-123631	-120075	-243706	-20,23	-24,63	-39,871
Адміністративні витрати	-44014	-225592	-269606	-4,03	-21,52	-24,677

Оборотні активи в період з 2018 по 2019 рр. зменшились на 6,31%, а в подальшому спостерігаємо тенденцію зростання, хоча показники не досягли рівня 2018 р. Однак вважаємо це позитивною тенденцією, яка свідчить про потенційно можливе зростання виручки в наступні роки.

Необоротні активи демонструють зниження у 2020 р. після незначного підвищення на 0,45% у 2019 р. (рис.2.8):

Власний капітал за досліджуваний період зріс на 2128078 тис.грн за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку компанії. Слід відзначити, що рівень поточних зобов'язань впродовж 2018–2020рр. постійно зменшувався, причому найбільш стрімке зниження (-30%) відбулось у 2019 р. Далі тенденція зниження зберігалась, але її темпи уповільнились.

Обсяг довгострокових зобов'язань впродовж 2018–2020рр. зменшився, особливо слід відзначити різке падіння обсягів довгострокових кредитів банків. У 2019 р зменшення цього показника склало 140336 тис.грн (-45,5%), а за 9 міс

2020 р. відповідно 83712 грн (-49,7%), що можна пов'язати із невизначеною ситуацією на підприємстві та арештом акцій підприємства (рис.2.9).



Рисунок 2.8 – Динаміка зміни оборотних і необоротних активів ПАТ «Мотор Січ»

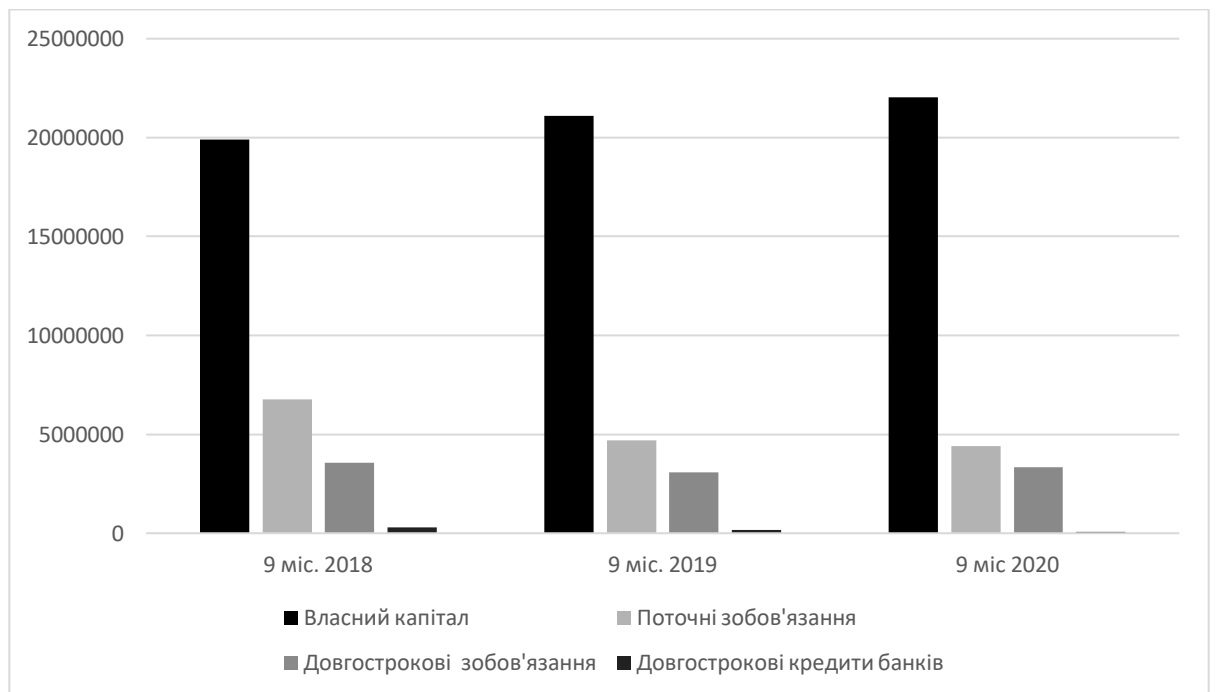


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни власного капіталу та поточних зобов'язань ПАТ «Мотор Січ»

Рис. 2.10 ілюструє, що виручка від реалізації продукції впродовж досліджуваного періоду зменшилась на 228606 тис. грн (на $-2,891\%$). Але при цьому чистий прибуток у 2019 р. набув від'ємного значення.

Згідно фінансовому звіту ПАТ «Мотор Січ», чистий дохід підприємства за підсумками 9 міс. 2019 р. скоротився на 29,4% у порівнянні із аналогічним періодом 2018 р. – до 4 млрд 102,36 млн грн. Крім того, слід зазначити, що АТ «Мотор Січ» за 9 місяців 2020 р. отримало 595,56 млн. грн. чистого прибутку, тоді як за аналогічний період 2019 р. чистий збиток склав 428,58 млн. грн.

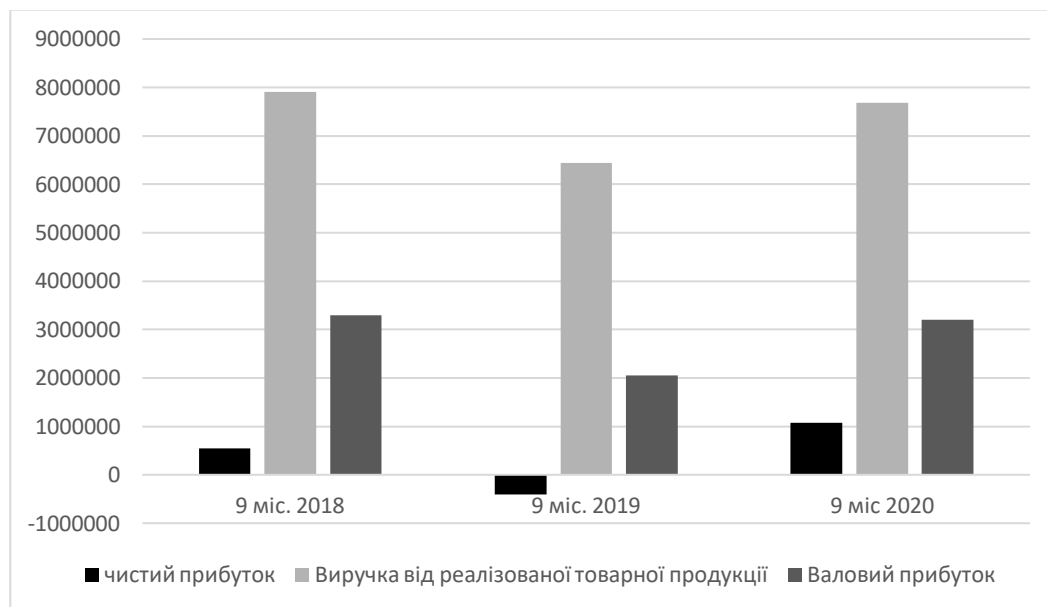


Рисунок 2.10 – Динаміка зміни чистого прибутку, виручки від реалізованої товарної продукції та валового доходу ПАТ «Мотор Січ»

Собівартість продукції має слабку тенденцію до зниження, ростання, але спостерігаємо зниження адміністративних витрат та витрат на збут, що пов'язано із оптимізацією організаційної структури підприємства (зокрема соціальної сфери) та скороченням його діяльності (рис 2.11):

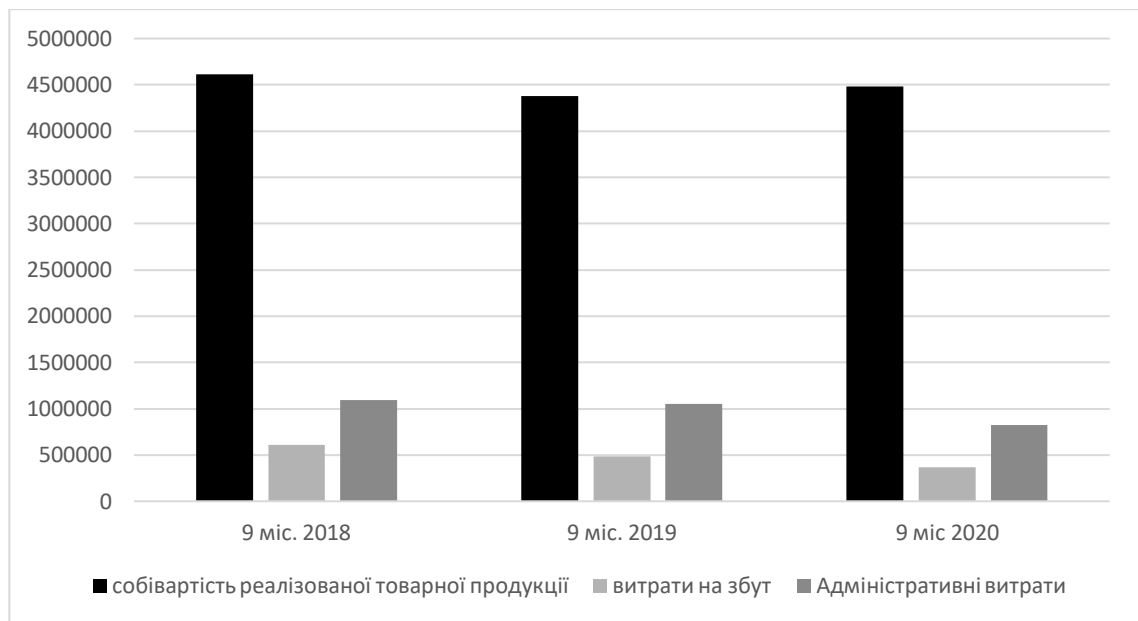


Рисунок 2.11 – Динаміка зміни собівартості виробленої продукції, адміністративних і збутових витрат ПАТ «Мотор Січ»

В цілому відбулось зниження практично всіх показників діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ», що негативно вплинуло як на конкурентоспроможність підприємства, так і на перспективи розвитку.

Одним із важливих показників діяльності підприємства є рентабельність. Результати розрахунку показників рентабельності ПАТ «Мотор Січ» наведено в табл. 2.10:

Таблиця 2.10 – Рентабельність ПАТ «Мотор Січ»

Показники	2018	2019	2020
Рентабельність продукції	0,118	x	0,241
Рентабельність продажів	0,069	x	0,141
Рентабельність власного капіталу	0,027	x	0,050
Рентабельність активів	0,019	x	0,037
Рентабельність діяльності	0,036	x	0,117

Зазначимо, що за результатами діяльності у 2019 р. підприємство ПАТ «Мотор Січ» мало збиток у розмірі 405837 тис. грн., тому показники рентабельності не визначено. Всі інші показники рентабельності по результатам діяльності за 9 місяців 2020 р. зросли у порівнянні із відповідним періодом 2018 р., що свідчить про вжиття певних ефективних заходів на підприємстві.

Хоча, з іншого боку, слід відзначити невисокий загальний рівень всіх показників рентабельності підприємства ПАТ «Мотор Січ» як за 9 місяців 2018 р., так і за відповідний період 2020 р.

Проведений SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ» (табл Ж.1 ДОДАТОК Ж) дозволив виявити сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози. До сильних сторін відноситься технологічний потенціал продукції, кваліфікований персонал, наявність партнерів світового рівня. До слабких сторін можна віднести низьку продуктивність праці, використання застарілого обладнання та технологій та нестачу фінансових ресурсів для модернізації виробництва.

До можливостей належать потенціал виходу на зовнішні ринки, державна підтримка на внутрішньому ринку, та утримання частки ринку. До загроз перш за все можна віднести залежність підприємства від політичної ситуації, посилення позицій конкурентів на внутрішньому ринку.

Для оцінки стану зовнішнього і внутрішнього середовища було використано аналіз рівня конкуренції в галузі. Скористаємось результатами роботи Фатхутдинова Р.А. [43], в якій запропонована система показників і здійснимо розрахунок оцінки зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства ПАТ «Мотор Січ». Система фреймів наведена в ДОДАТКУ 3 [44]. Узагальнені показники визначаються як середнє арифметичне оцінок (табл. 2.11):

Таблиця 2.11 – Оцінка зовнішнього та внутрішнього стану ПАТ «Мотор Січ»

Позначення	Показник	Значення
Показники зовнішнього впливу		
a1	Оцінка ринків збуту	0,28
a2	Оцінка кадрових ресурсів	0,42
a3	Оцінка конкуренції	0,40
a4	Оцінка екологічної політики	0,35
a5	Оцінка динаміки валютних курсів	0,40
Узагальнений показник	$a = \frac{0,28 + 0,42 + 0,40 + 0,35 + 0,40}{5}$	= 0,37
Показники внутрішнього впливу		
b1	Оцінка фінансових показників	0,43
b2	Оцінка технічного стану підприємства	0,60
b3	Оцінка сфери інновацій	0,62
b4	Оцінка сфери навчання та розвитку персоналу	0,75
b5	Оцінка управління	0,49
b6	Оцінка корпоративної культури	0,53
b7	Оцінка рівня розвитку marketing-mix (у т. ч. реклами)	0,58
Узагальнений показник	$b = \frac{0,43 + 0,60 + 0,62 + 0,75 + 0,49 + 0,53 + 0,58}{7}$	= 0,57

Подальшим етапом є побудова фреймової структури сценаріїв розвитку та визначення місця підприємства на ній. Оскільки зовнішнє середовище підприємства було оцінено у 0,37, а внутрішнє – у 0,57, то підприємство потрапило у точку з координатами (0,37; 0,57), тобто у фрейм С4 (стан стабілізації підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища) (рис 2.12):

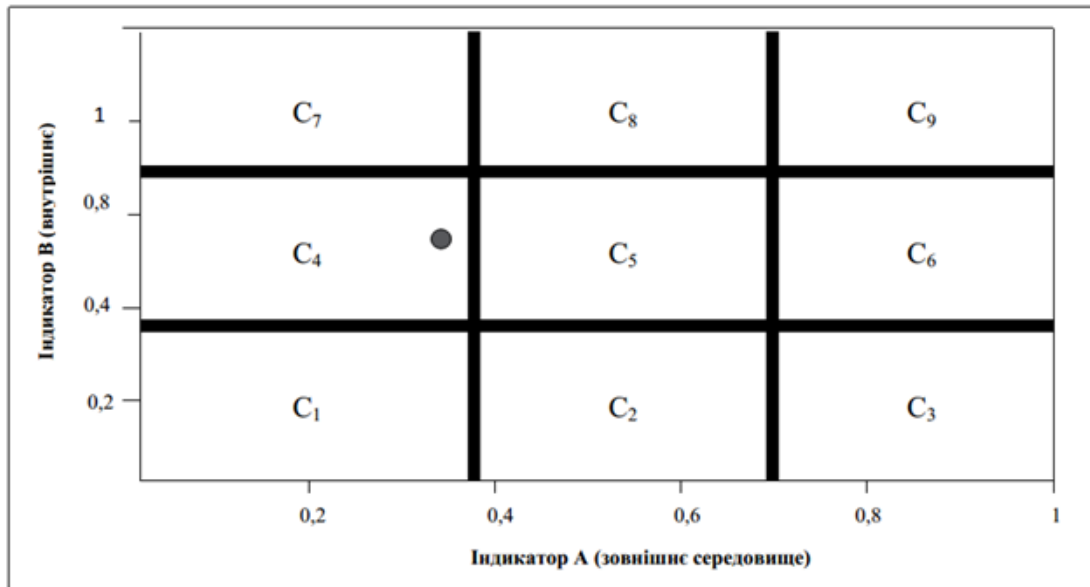


Рис. 2.12 – Фреймова структура сценаріїв розвитку підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Це означає, що поряд з достатньо розвинутим зовнішнім середовищем підприємство не може утримати своє внутрішнє середовище на високому рівні, але все ж у підприємства є перспективи здійснення стратегічних змін.

2.3 Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність. Оцінка конкурентоспроможності відбувається на основі вимірювання факторів, які мають порівнюватися з відповідними факторами основних конкурентів або з визначеними нормативами.

Наведемо результати порівняльної оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» та основних конкурентів та побудуємо відповідну модель, для чого використовується узагальнений критерій внутрішнього суперництва підприємства та внутрішня відносна конкурентоспроможність організації.

Оцінку внутрішніх конкурентних переваг підприємства АТ «Мотор Січ» визначено на основі результатів експертного опитування фахівців підприємства (директор з маркетингу, фінансовий директор, директор з якості, заступник технічного директора і директор з корпоративних прав та інвестиційних проєктів) та наведено в роботі [71].

Оцінка внутрішньої і загальної конкурентоспроможності за десятибальною шкалою проводилася для ПАТ «Мотор Січ», «CFM Int.» (Франція/США) та «General Electric» (США), ринкові частки яких такі: ПАТ «Мотор Січ» – 4,5 %, «CFM Int.» – 34,8 % та «General Electric» – 18,3 % [47].

Для оцінки обрано найбільш значущі аспекти внутрішньої конкурентної переваги: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан компанії; результативність маркетингової діяльності; рентабельність продажів; імідж підприємства; ефективність менеджменту. Експертні оцінки факторів конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» та конкурентів наведено у табл. И.1 (ДОДАТОК И).

Для оцінки узгодженості відповідей експертів розраховується коефіцієнт конкордації [47], який змінюється в діапазоні $0 < W < 1$, де 0 відповідає повній неузгодженості, 1 – повній однотайності. Значення W від 0,2 до 0,4 свідчить про слабку узгодженість експертів, від 0,6 до 0,8 – про сильну узгодженість. Коефіцієнт конкордації визначається за формулою:

$$W = 12 \cdot S n^2 \cdot (m^3 - m), \quad (2.5)$$

де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

n – число експертів;

m – число об'єктів експертизи.

Коефіцієнти конкордації W для досліджуваних підприємств дорівнюють:

для ПАТ «Мотор Січ»: 0,47; для «CFM Int.»: 0,42; для «General Electric» 0,41. Розраховані коефіцієнти конкордації свідчать про достатній рівень узгодженості відповідей експертів.

На другому етапі розраховуються внутрішня конкурентоспроможність і загальна конкурентоспроможність зазначених компаній, для чого будуються багатокутники конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг підприємств. Для його побудови необхідно привести до одиниці усі числові оцінки факторів, де як одиниця виступає ідеальна оцінка кожного чинника конкурентоспроможності. Наведені оцінки факторів конкурентоспроможності зазначені у таблиці И.2 (ДОДАТОК И).

Багатокутники конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг для ПАТ «Мотор Січ», «CFM Int.» та «General Electric» зазначені на рис. И.1 – И.3 (ДОДАТОК И).

Кількісна оцінка конкурентоспроможності підприємства дорівнює об'єму піраміди, основою якої є багатокутник, який формують шість векторів-променів, що визначають внутрішню конкурентоспроможність підприємства, величину якої можна розрахувати так:

$$P_6 = 12 \cdot \sin \alpha \cdot (\Phi_1 \times \Phi_2 + \Phi_2 \times \Phi_3 + \dots + \Phi_6 \times \Phi_1), \quad (2.6)$$

де P_6 – площа основи піраміди (багатокутника конкурентоспроможності продукції);

α – кут між векторами в багатокутнику (основі), оскільки векторів у моделі шість, то кут буде дорівнювати 60° ;

Φ_1, \dots, Φ_6 – числова оцінка кожного фактора конкурентоспроможності, приведена до 1.

Кожний вектор у своєму граничному значенні являє собою радіус кола, що відповідає максимальному значенню (ідеальний варіант) оціночного показника,

що дорівнює одиниці.

Для оцінки загальної конкурентоспроможності компанії використовується ринкова частка підприємства, яка є зовнішньою конкурентною перевагою і відображає дійсний стан компанії в конкурентному середовищі, частка ринку (Н) є висотою піраміди як оптимальний кількісний параметр.

Для розрахунку загальної конкурентоспроможності використано формулу:

$$E_k = \frac{1}{3} \cdot П_б \cdot Н, \quad (2.7)$$

де E_k – загальна оцінка конкурентоспроможності підприємства;

Н – частка ринку компанії.

Відносна внутрішня конкурентоспроможність підприємства розраховано за формулою:

$$КС_v = \frac{П_p}{П_{баз}} \cdot 100\%, \quad (2.8)$$

де $П_p$ – внутрішня конкурентоспроможність аналізованого підприємства;

$П_{баз}$ – внутрішня конкурентоспроможність бази порівняння (конкурента або ідеалу).

Відносна загальна конкурентоспроможність підприємства розраховується за формулою:

$$КС_{заг} = \frac{E_p}{E_{баз}} \cdot 100\%, \quad (2.9)$$

де E_p – загальна конкурентоспроможність аналізованого підприємства;

$E_{баз}$ – загальна конкурентоспроможність бази порівняння (конкурента або ідеалу).

Результати проведеного аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» та конкурентів представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Показники конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» та конкурентів

Рівні конкурентоспроможності	ПАТ «Мотор Січ»	«CFM Int.»	«General Electric»	Ідеал
Частка ринку	0,045	0,348	0,183	0,65
Внутрішня конкурентоспроможність	1,05	1,47	1,33	2,61
Загальна конкурентоспроможність	0,016	0,171	0,081	0,565
Відносна внутрішня конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ», %		71,43	78,95	40,23
Відносна загальна конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ», %		9,36	19,75	2,83

Згідно з отриманими даними видно, що відносна внутрішня конкурентоспроможність і загальна конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» є нижчими, ніж у основних конкурентів. Основними факторами, які негативно вплинули на рівень конкурентоспроможності є фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність продукції, що отримали найменші бали. Зазначимо, що керівництву ПАТ «Мотор Січ» слід найперше звернути увагу на вказані фактори при розробці конкурентної стратегії та нової моделі управління конкурентними перевагами підприємства, а також для пошуку шляхів підвищення конкурентоздатності.

Однак на наш погляд, більш коректну оцінку конкурентоспроможності підприємства можна отримати за допомогою комплексного методу, запропонованого в роботі [46], який базується на теорії ефективної конкуренції. У якості основного інструменту аналізу конкурентоспроможності використовується співставлення показників стану підприємства з показниками попередніх періодів.

В основі методу лежить оцінка чотирьох групових критеріїв конкурентоспроможності із подальшим розрахунком інтегрального показника.

Перевагою цього методу є виявлення сильних і слабких сторін підприємства, виключення дублювання окремих показників. Недоліком є складність пошуку всієї необхідної інформації та необхідність проведення трудомістких розрахунків для отримання достовірної оцінки.

Оцінювання ефективності роботи кожного підрозділу передбачає оцінювання ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності.

1) Показники ефективності господарської діяльності організації (ЕД) – характеризується сукупністю відносних показників: витрат на одиницю продукції, фондівіддачі, рентабельності товару та продуктивності праці.

2) Фінансовий стан організації (ФС) – визначається шляхом розрахунку коефіцієнтів автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та оборотності оборотних коштів.

3) Ефективність організації збуту товару (ЕЗ) – характеризується рівнем рентабельності продажів, коефіцієнтами затовареності готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей та ефективності реклами.

4) Конкурентоспроможність товару (КТ) – включає показники якості товару.

Загалом, алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства містить три поступові етапи:

Етап 1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації. Для цього проводиться фінансово-економічний аналіз підприємства за чотирма вище перерахованими групами факторів. У якості порівняння, як правило, розглядаються фінансові результати діяльності цього ж підприємства за минулі роки, або компаній, які безапеляційно займають провідне місце у світовому ринковому сегменті, чиї результати у такому випадку розглядаються як орієнтир.

Етап 2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами.

Етап 3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Розглянемо критерії конкурентоспроможності підприємства детальніше. Коефіцієнт покриття показує, скільки грошових одиниць оборотних коштів припадає на кожен грошову одиницю короткострокових зобов'язань, і характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своїх боргів протягом періоду.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє виявити скільки грошових одиниць ліквідних оборотних активів припадає на кожен грошову одиницю зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість.

Коефіцієнт автономії відображає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт обертання оборотних коштів - показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості). Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи. Фактично, збільшення значення показника свідчить про те, що компанія потребує менше ресурсів для підтримання поточного рівня активності.

Критерії ефективності господарської діяльності підприємства

Якщо представити собівартість товарної продукції як суму добутків собівартості одиниць виготовленої продукції за кожним видом на обсяг виробництва, а вартість продукції – як добуток обсягу виробництва за кожним видом на відповідні ціни, то формула для розрахунку загального рівня витрат матиме наступний вигляд:

Рентабельність – це відносний показник ефективності виробництва. У загальному випадку він розраховується як відношення прибутку до витрат, тобто являє собою норму прибутку. Безросередньо рентабельність діяльності підприємства розраховується як відношення чистого прибутку до чистої виручки, а рентабельність продукції як відношення чистого прибутку до собівартості продукції, рентабельність продажів як відношення прибутку від реалізації продукції, робіт і послуг до чистої виручки (див. табл. 2.10).

Фондовіддача виражає ефективність використання основних засобів компанії та розраховується як співвідношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів.

Переведення показників в бали відбувається за таким принципом (оцінка 10 балів присвоюється, якщо показник залишається на рівні базового ($\pm 10\%$); (табл. 2.13):

Таблиця 2.13 – Бальна оцінка показників конкурентоспроможності підприємства

Бали	Зміна показника, % (покращення)	Бали	Зміна показника, % (погіршення)
15	на 50% або більше	9	від 10% до 20%
14	від 40% до 50%	8	від 20% до 30%
13	Від 30% до 40%	7	від 30% до 40%
12	від 20% до 30%	6	від 40% до 50%
11	від 10% до 20%	5	на 50% або більше

Результати розрахунку показників конкурентоспроможності підприємства зведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Розрахунок показників конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ»

Показник конкурентоспроможності	Значення			Зміна, %	али	Зміна, %	али
	2016	2017	2018	2017/2016		2017/2018	
1. Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства(ЕВ)							
РВ	0,434	0,680	0,584	56,891		-14,174	
Ф	1,260	0,873	1,103	-30,713		26,375	2
РТ	0,118	-0,093	0,241	-178,644		359,82	5
ПП	303,594	214,563	255,985	-29,326		19,305	1
2. Критерій фінансового стану підприємства (ФС)							
КА	0,658	0,730	0,740	10,941	2	1,357	0
КП	0,705	3,238	4,358	359,243	5	34,597	3
КЛ	0,687	0,258	0,051	-62,439		-80,205	
КО	0,285	0,193	0,233	-32,420		21,227	2
3. Критерій ефективності організації збуту(ЕЗ)							
РП	0,069	-0,063	0,141	-191,770		322,99	5
КЗ	-0,449	-0,886	-0,772	97,64	5	12,93	-
КВ	0,75	0,75	0,75	0	0	0	0
КР	0,982	0,209	-0,862	-78,69		512,00	-

Критерії ефективності збуту:

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією прямо відображає кількість готової продукції, яка не була реалізована та відійшла до групи запасів, причому зростання показника свідчить про зниження попиту. Показник розраховується як відношення нереалізованої готової продукції до чистого доходу від реалізації.

Коефіцієнт ефективності реклами визначає економічну ефективність усіх застосованих засобів стимулювання збуту. Він визначається як відношення витрат на збут до прибутку від операційної діяльності.

Критерій конкурентоспроможності підприємства розраховуємо за формулами 2.10–2.12:

$$EB=0,31 \cdot PV+0,19 \cdot \Phi+0,4 \cdot PT+0,1 \cdot ПП, \quad (2.10)$$

де EB – критерій ефективності виробничої діяльності підприємства;

PV – рівень витрат;

Φ – фондвіддача;

PT – рентабельність товару;

ПП – продуктивність праці.

$$\Phi C=0,29 \cdot KA+0,2 \cdot KP+0,3 \cdot KL+0,15 \cdot KO, \quad (2.11)$$

де ΦC – критерій фінансового стану організації;

KA – коефіцієнт автономії організації;

KP – коефіцієнт покриття;

KL - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO – коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$E3=0,37 \cdot RP+0,29 \cdot K3+0,21 \cdot KB+0,13 \cdot KP, \quad (2.13)$$

де E3 – критерій ефективності організації збуту;

RP – рентабельність продажу продукції;

K3 – коефіцієнт затовареності;

KB – коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

KP – коефіцієнт ефективності реклами;

Критерій конкурентоспроможності продукції (КТ) враховує оцінку якості і ціни товарів компанії. Однак вважатимемо, що впродовж останніх трьох

років цінова політика підприємства значних змін не зазнавала, тому за цим критерієм підприємство ПАТ «Мотор Січ» отримує 10 балів як в 2019 р. так і в 2020 р. Якість продукції також не зазнала суттєвих змін, тому критерій якості лишився на базовому рівні, і оцінено в 10 балів в 2019 – 2020 рр. Таким чином, інтегральна оцінка критерію конкурентоспроможності товарів дорівнює 10 балів.

3 етап. Розрахунок загального критерію конкурентоспроможності організації (ККО):

$$ККО=0,15 \cdot EB+0,29 \cdot FC+0,23 \cdot EZ+0,33 \cdot KT. \quad (2.14)$$

Результати розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ» наведено в таблиці 2.15:

Таблиця 2.15 – Інтегральні показники конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Показник	2019	2020
Критерій ефективності виробничої діяльності підприємства (ЕВ)	8,68	12,17
Критерій фінансового стану підприємства (ФС)	8,44	8,11
Критерій ефективності організації збуту (ЕЗ)	9,14	4,82
Критерій конкурентоспроможності організації (ККО)	9,15	8,58

Отже, проаналізувавши показники підприємства за допомогою згаданого методу можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства за досліджуваний період зменшилась. В основному на рівень конкурентоспроможності вплинули фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність продукції, що отримали найменші бали. Саме на ці слабкі сторони керівництву ПАТ «Мотор Січ» слід найперше звернути увагу при виборі нової конкурентної стратегії та при розробці нової моделі управління

конкурентними перевагами підприємства й пошуку шляхів підвищення його конкурентоздатності.

Наведена вище оцінка конкурентоспроможності підприємства охоплює всі найважливіші аспекти господарської діяльності підприємства, дозволяє швидко і об'єктивно отримати дані про становище організації на галузевому ринку. Залучення в ході оцінки показників за різні проміжки часу дає змогу застосовувати цей метод як метод оперативного контролю кожного із структурних підрозділів.

Висновки до розділу 2:

ПАТ «Мотор-Січ» є найбільшим в південно-східній частині Європи підприємством з виробництва, випробування, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів (понад 60 типів двигунів для більше ніж 88 видів літаків і вертольотів).

1. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства ПАТ «Мотор Січ» передбачає аналіз впливу політичної ситуації в Україні (зміни економічного курсу, змін у зовнішній політиці та в законодавстві, їх передбачуваності), сучасного стану економіки України (зростання або падіння ВВП, інфляція, величина ставки рефінансування, зміни в обмінних курсах валют, рівень безробіття, рівень розвитку ринку праці, рівень розвитку фондового ринку); соціального середовища (демографічних змін, кількості постійного населення та міграційний рух); технологій (поява нових технологій та здатність використання технологічних «know-how» на нових продуктах) та ринкового оточення (характеристики ринку, можливості розвитку компанії). В цілому зовнішнє середовище підприємства ПАТ «Мотор-Січ» можна визначити як негативне та загрозливе.

2. PEST-аналіз машинобудівної галузі, зокрема виробництва авіадвигунів свідчить про погіршення умов розвитку в Україні внаслідок впливу політичних, економічних, технологічних та соціальних факторів. Особливо небезпечною для підприємства є політична нестабільність, в результаті якої виникла конфліктна ситуація з приводу купівлі частки акцій китайськими інвесторами.

3. Внутрішнє конкурентне середовище підприємства ПАТ «Мотор-Січ» може бути охарактеризоване такими факторами: продукція; технології; організація виробництва; менеджмент; ресурси (фінансові, людські, матеріально-технічні, інформаційні); корпоративна культура.

4. Основні види продукції ПАТ «Мотор Січ» є цілком конкурентоздатними стосовно закордонних аналогів. Однак слід зазначити, що у зв'язку зі швидким розвитком ринку авіабудування та взагалі технологій у країнах компаній-конкурентів, ПАТ «Мотор Січ» відстає за рівнем новизни техніки, що використовується у виробництві, а через нестачу коштів, що повинні виділятися на НДДКР – на відставанні від світових компаній у рівні новизни та інноваційності впроваджень у технологічних та виробничих процесах. Наявні заходи, що спрямовані на застосування прогресивних технологій, оснащення та інструменту, що вже забезпечило економію матеріалів, трудових та енергетичних ресурсів, покращило якість виготовлених деталей, є недостатніми для порівняння за інноваційністю із світовими лідерами з виробництва авіапродукції.

5. Проведена оцінка внутрішнього конкурентного середовища підприємства за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М.Портера показала, що найбільший тиск на ПАТ «Мотор Січ» здійснюють конкуренти всередині галузі, зокрема іноземні компанії, яким належить значана частка ринку та можливі конкуренти, що можуть з'явитися на ринку авіабудування. Інші сили конкуренції мають середній та слабкий вплив.

6. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози внутрішнього середовища. До сильних

сторін відноситься технологічний потенціал продукції, кваліфікований персонал, наявність партнерів світового рівня. До слабких сторін можна віднести низьку продуктивність праці, використання застарілого обладнання та технологій та нестачу фінансових ресурсів для модернізації виробництва.

7. В цілому відбулось зниження практично всіх показників діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ», враховуючи збиткову діяльність у 2019 р., що негативно вплинуло як на конкурентоспроможність підприємства, так і на перспективи розвитку. Також слід відзначити невисокий рівень показників рентабельності підприємства ПАТ «Мотор Січ».

8. Для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Мотор-Січ» використано метод визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, в основі якого покладено оцінку чотирьох групових критеріїв конкурентоспроможності. Розрахунки показали зниження конкурентоспроможності підприємства впродовж 2018-2020 рр..

3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Вибір та формування стратегії конкурентоспроможності

На сьогоднішній день головною стратегією підприємства є активне просування продукції в країни ближнього і дальнього зарубіжжя. В наш час ПАТ «Мотор Січ» доводиться працювати в умовах дуже жорсткої конкуренції в авіаційній галузі світового ринку. В умовах світової конкурентної боротьби на ринку авіадвигунобудування ПАТ «Мотор Січ» доводиться стикатися з такими гігантами авіаційної галузі, як «General Electric» (США), «Pratt & Whitney» (Канада), «Snecma / Turbomeca» (Франція), «BMW Rolls- Royce» (Німеччина / Англія), які отримують державну фінансову та правову підтримку, як в науково-дослідних цілях, так і в просуванні на ринку нової продукції. Незважаючи на високо конкурентну боротьбу в авіабудівній галузі ПАТ «Мотор Січ» продовжує налагоджувати постачання своїх двигунів в Польщу та Австрію.

Для успішного функціонування підприємства в умовах конкуренції головним чинником є формування правильної та доцільно обраної стратегії. Конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти [72]. Аналіз конкурентного середовища організації передбачає вивчення факторів, що впливають на силу конкурентної боротьби. Відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М Портера, частка ринку і рівень прибутку в організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє конкурентним силам (рис. 3. 1).

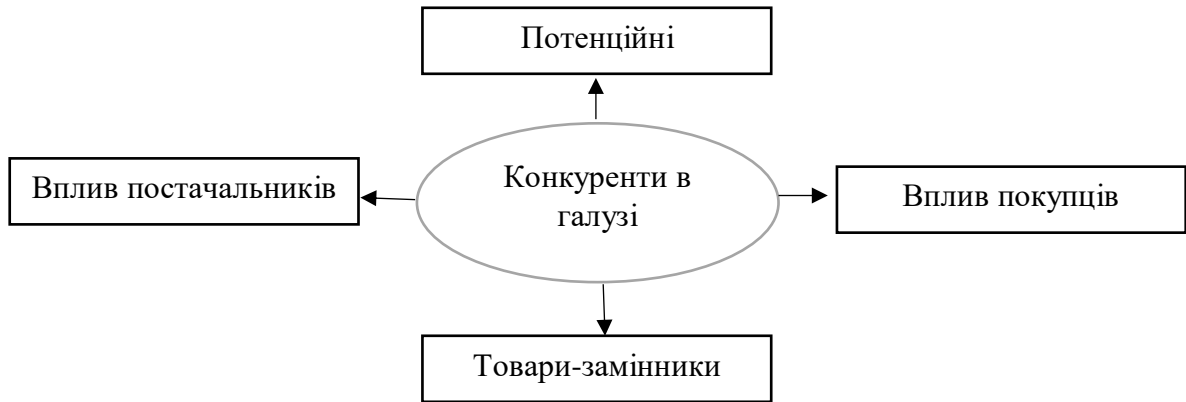


Рис. 3. 1 – П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером

В економічній літературі виділяють різні підходи до класифікації конкурентних стратегій.

Відповідно до аналізу наукових розробок учених процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства включає сім етапів:

Перший етап – визначення місії. Місія – це головна мета організації, що пояснює її існування. Вона є статичною на найближчі п'ять років.

Другий етап – визначення цілей. Установлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, встановлення загальної мети, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей.

Третій етап – аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Він включає в себе дослідження двох сфер підприємства: макросередовища – порівняння ресурсів та ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі для вибору оптимального конкурентного розвитку; мікросередовища – дослідження внутрішнього середовища тільки у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Четвертий етап – аналіз зовнішнього середовища.

П'ятий етап – аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії. Після проведення двох попередніх стадій отримана інформація дає змогу визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних

факторів. Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів-експертів.

Шостий етап – реалізація стратегії. Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії [73]. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів .

Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу. Взагалі, не варто зосереджуватися на лише одній стратегії підвищення конкурентоспроможності, так, варто притримуватися одного напрямку розвитку, але постійний аналіз зовнішнього економічного, політичного середовища, дозволяє бути в курсі подій, корегувати політику підприємства під нинішні ринкові умови та мати переваги над іншими конкурентами.

Відомо безліч напрямків досягнення конкурентних переваг. Класифікація стратегій за ознакою формування конкурентних переваг є досягненням Майкла Портера. На основі аналізу сил конкуренції Майкл Портер виділив три базові конкурентні стратегії, що володіють універсальною застосовністю, за допомогою яких організація може забезпечити собі конкурентні переваги: лідерство за витратами (контроль витрат), диференціація, фокусування. Кожна з цих стратегій має певні умови і шляхи реалізації, переваги та ризики [74].

Розглянемо основні характеристики наведених стратегій у таблиці 3.1, з якої можемо зробити висновок, що: успіх підприємства та модель його поведінки залежать від обраної конкурентної стратегії. Вона, в свою чергу, має на меті досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку за наявних ресурсів та результатів аналізу конкурентного середовища в галузі.

Таблиця 3.1 – Стратегії досягнення конкурентних переваг

Вид стратегії	Умови вибору	Шляхи реалізації	Переваги	Ризики реалізації
Лідерство за витратами	На ринку багато покупців, чутливих до ціни; сильна цінова конкуренція серед продавців і продукти стандартизовані і відповідають вимогам всіх покупців, наявність у організації значних інвестицій і доступу до капіталу; система контролю за витратами, наявність стимулів для досягнення високої якості	Спрощення дизайну товару, підвищення ефективності процесу виробництва; раціональні технології; відносно дешеві матеріали; власна збутова мережа; наближення виробничих потужностей до споживачів (постачальників); реінжиніринг основних виробничих процесів	Створення високих вхідних бар'єрів на ринку збуту, забезпечення переваг над постачальниками, забезпечення переваг над торговими посередниками, захист проти товарів заміників	Загроза принципових технологічних змін, загроза імітації технології; несвоєчасна реакція на зміни в бізнес середовищі; конкуренти можуть досягти такого самого рівня витрат
Диференціація	Наявність великої кількості покупців; фокусування уваги споживачів на цінностях товарів; тривалість роботи в галузі; відповідний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості; інтенсивна робота зі споживачами; утворення в організації сприятливих умов діяльності для висококваліфікованих робітників	Розробка характеристик і особливостей товару знизять сукупні витрати покупців по використанню продукції; надання товарам якостей, що підвищують ступінь задоволення споживачів за рахунок більшої цінності товару, його іміджу	Створення вхідних бар'єрів на ринок для нових організацій, зниження чутливості споживачів до ціни допомагає уникнути загрози з боку товарів заміників, встановлення високих цін дозволяє отримувати великий прибуток	Загроза появи нових технологій; значний відрив від цінового лідера, зниження значення диференціації для покупців

Продовження таблиці 3.1

Фокусування	Сегмент має хороші перспективи зростання прибутку, організація має достатньо практики і ресурсів для успішної роботи; організація володіє конкурентними перевагами	Фокусування уваги на: <ul style="list-style-type: none"> • певну групу споживачів; • певному виді товару; • певному географічному ринку; • утворення унікальних характеристик, атрибутів товару. 	Використання не вимагає значних фінансових витрат; не вимагає великих розмірів організації, можливість орієнтації на досить малий ринковий сегмент для досягнення достатнього прибутку	Можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується організація; конкуренти можуть знайти підсегмент і посилити спеціалізацію
-------------	--	--	--	--

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ» свідчить, що існує ряд проблем на сьогодні, основним з яких є зростаюча частка короткострокових зобов'язань у структурі позикових коштів, так і зовнішні - щорічне підвищення цін на ресурси. В цілому, підприємство є платоспроможним, прибутковим, з достатньо стабільним фінансовим становищем [56].

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства. За аналізом переваг та недоліків розвитку та конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» в таблиці 3.2 можна зробити наступні висновки:

виходячи з результатів проведеного стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» за допомогою інструментів SWOT-аналізу можна сказати, що існує необхідність перегляду та заміни стратегічних планів підприємства його керівництвом.

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

	Можливості:	Загрози:
	1) держзамовлення на поставку вертольотів; 2) зростання потреб у авіатехніці; 3) проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії 4) високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД	1) політична нестабільність; 2) недостатня законодавча забезпеченість галузі; 3) загострення стосунків між Україною та Росією; 4) подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини; 5) низький рівень витрат на НДДКР
Сильні сторони: 1) виробництво двигунів з унікальними характеристиками; 2) тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД; 3) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»; 4) досвідчений персонал;	1) зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками; 2) розширення асортименту продукції та послуг; 3) збільшення кількості партнерів та споживачів; 4) залучення до роботи кваліфікованого персоналу; 5) зростання частки ринку за рахунок гарної репутації	1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника; 2) міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку
Слабкі сторони: 1) висока частка продажу в Росії; 2) недостатня ємність внутрішнього ринку;	1) прагнення до лідерства за витратами; 2) створення високотехнічного виробництва	1) пошук нових ринків збуту; 2) реструктуризація кадрової політики; 3) необхідність залучення фінансового капіталу

Стратегічне планування має здійснюватися таким чином, щоб використовувати власні сильні сторони та ринкові можливості для максимального розвитку та реалізації потенціалу підприємства, одночасно з подоланням слабких сторін та уникненням загроз [68].

Оскільки діяльність підприємства спрямована на подальший його розвиток, отримання прибутку на вкладений капітал, як усередині України, так і за її межами, тому можна виділити наступні цілі «Мотор Січ»:

1. В задоволенні потреб споживача – як головного критерію оцінки результативності та ефективності системи менеджменту якості та діяльності підприємства в цілому;

2. В бізнесі – забезпечення росту прибутку і доходів власників при створенні умов стабільного розвитку підприємства;

3. У впливі на суспільство – щоб суспільство признавало діяльність підприємства корисною для себе [73].

Отже, конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти

ПАТ «Мотор Січ» має наступні конкурентні переваги:

- 1) держзамовлення на поставку вертольотів;
- 2) зростання потреб у авіатехніці;
- 3) проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії
- 4) високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД
- 5) виробництво двигунів з унікальними характеристиками;
- 6) тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД;
- 7) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»;
- 8) досвідчений персонал;

Для проведення аналізу стратегічного положення ПАТ «Мотор Січ» та визначення подальших альтернатив розвитку діяльності використаємо такий інструмент діагностики як SPACE аналіз. В основі цієї методики лежить аналіз положення фірми і умов її функціонування згідно з чотирма параметрами: конкурентні переваги фірми, фінансове положення, привабливість галузі та стабільність економічного середовища.

У табл. 3.3 наведено результати оцінки факторів фінансового середовища ПАТ «Мотор Січ». Фінансове середовище ПАТ «Мотор Січ» перебуває на середньому рівні – 4,5 бали. Ризикованість бізнесу та нестача державної

підтримки підприємства є головними негативними факторами зовнішнього середовища [47].

Таблиця 3.3 – Фактори фінансового становища ПАТ «Мотор Січ»

Фактор	Оцінка											Середня оцінка
	Шкала для оцінювання факторів										Оцінка	
Ризикованість бізнесу	Незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована	5	4,4	
Рівень задоволеності в капіталі	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5		
Ліквідність	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	5		
Наявність державних ресурсів фінансування	Відсутня	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	3		
Потік платежів на користь фірми	Слабкий	0	1	2	3	4	5	6	Сильний	4		
Фінансовий механізм	Незбалансований	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансований	5		
Оборотність запасів	Повільна	0	1	2	3	4	5	6	Швидка	4		

У табл. 3.4 наведено результати оцінки факторів, що визначають конкурентну перевагу ПАТ «Мотор Січ».

Відповідно до даних наведених у таблиці 3.4, можемо зробити висновок, що оцінки факторів конкурентної переваги є високими і складають 5,75. На заводі реалізований повний цикл створення авіадвигунів. Асортимент авіадвигунів нараховує понад 60 типів і модифікацій для більше 80 видів вертольотів і літаків. Отже, ПАТ «Мотор Січ» є достатньо конкурентоспроможним підприємством для реалізації своєї продукції на національному ринку та її експорту на зарубіжні ринки. Якість і надійність продукції, що випускає підприємство, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу.

Таблиця 3.4 – Фактори, що визначають конкурентну перевагу ПАТ

«Мотор Січ»

Фактор	Оцінка										Середня оцінка
	Шкала для оцінювання факторів									Оцінка	
Частка ринку	Незначна	0	1	2	3	4	5	6	Значна	6	5,75
Якість продукту	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	6	
Прихильність покупців	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	5	
Технології	Погано розвинені	0	1	2	3	4	5	6	Високо розвинені	6	
Власні розробки (ноу-хау)	Відсутні	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	6	
Кадровий потенціал	Незначний	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5	
Рівень вертикальної інтеграції	Незначний	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5	
Рівень потужностей використовуваних конкурентами	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Швидка	4	

У табл. 3.5 наведено результати оцінки факторів, що визначають привабливість галузі, в якій функціонує ПАТ «Мотор Січ». Відповідно до наведених даних, можна сказати, що привабливість галузі знаходиться на середньому рівні.

Єдиний негативний показник – темп інфляції. Девальвація національної валюти впливає на збільшення витрат підприємства. У результаті проведених досліджень та з метою визначення напрямів подальшого розвитку стратегічного потенціалу ПАТ «Мотор Січ» необхідною є побудова матриці розвитку SPACE (рис. 1) [70].

Таблиця 3.5 – Фактори, що визначають привабливість галузі ПАТ «Мотор Січ»

Фактор	Оцінка										Середня оцінка
	Шкала для оцінювання факторів										
Потенційна прибутковість	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	3	4,3
Використання ресурсів	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	4	
Фінансова стабільність	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	5	
Існуючі технології	Прості	0	1	2	3	4	5	6	Складні	6	
Продуктивність, використання потужностей	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	4	
Капіталоємність	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	2	
Легкість входження на ринок	Легко	0	1	2	3	4	5	6	Складно	6	

ПАТ «Мотор Січ» повинно ефективніше використовувати свої потужності, підвищуючи таким чином продуктивність.

Таблиця 3.6 – Фактори, що визначають стабільність галузі

Фактор	Оцінка										Середня оцінка
	Шкала для оцінювання факторів										
Темп інфляції	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	2	4
Еластичність попиту	Еластичний	0	1	2	3	4	5	6	Нееластичний	4	
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 конк-тів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	3	
Технологічні зміни	Мало	0	1	2	3	4	5	6	Багато	4	

Відповідно до наведених результатів, наведених у табл. 4, можна зробити висновок, що галузь авіабудування є досить стабільною.



Рис. 3.2 – Матриця розвитку SPACE ПАТ «Мотор Січ»

Для визначення типу стратегії, яку доцільно реалізовувати підприємству з метою розвитку власного стратегічного потенціалу, розрахуємо координати вектору розвитку

$$A(x;y): A(x;y) \rightarrow A(\text{ПГ-КП; ФС-СГ}) \rightarrow A(4,3-5,75;4,4-4) \rightarrow A(-1,45;0,4);$$

Таким чином, за результатами SPACE аналізу для ПАТ «Мотор Січ» рекомендованою є консервативна стратегія, що передбачає поведінку підприємства, яка ґрунтується на принципі збереження та зміцнення здобутих позицій на ринку [68].

- Головним є концентрація зусиль на фінансовій стабілізації.
- Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту.
- Основні механізми: зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки.

ПАТ «Мотор Січ» має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільній прихильності споживачів, тому основні зусилля керівництва щодо розвитку стратегічного потенціалу доцільно спрямовувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Висновки з проведеного дослідження: отже, стратегічне управління підприємством є надзвичайно ефективною методикою управління діяльністю підприємства.

У ході використання стратегічного менеджменту необхідно враховувати досвід зарубіжних компаній, таким чином адаптуючи його до сучасних умов України, а також не забувати постійно відслідковувати зміни в теоретичній та практичній базах управління. Менеджери повинні здійснювати моніторинг змін в зовнішньому середовищі для того, щоб своєчасно вносити корективи в обраний курс підприємства. Варто добре знати особливості діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони для передбачення змін, які принесуть успіх, інакше переваги стратегічного менеджменту переростуть у недоліки.

3.2 Напрями удосконалення конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ»

Серед вищезазначених слабких сторін ПАТ «Мотор Січ» були такі:

Розробка економіко-математичної моделі для оцінки впливу фінансової рівноваги на забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує використання регресійного аналізу. Для цього дослідження використовувалися дані з фінансових звітів підприємств. Один із показників сталого розвитку підприємства є дохід. Оскільки конкурентоспроможність підприємства також визначається собівартістю реалізованої продукції, можна проаналізувати залежність цих двох показників.

Таблиця 3.7 – Аналіз показників конкурентоспроможності

Показники регресії	ПАТ «Мотор Січ»	ДП КАРЗ «АВІАКОН»
Коефіцієнт детермінації	0,0746564930	0,436384399125054
Коефіцієнти		
Y-перетин	4524104,18374788	798948,535949193
Змінна X	1 0,0304002602090902	-0,4566458899754
P-значення		
Y-перетин	0,471473350109139	0,299708160825122
Змінна X 1	0,944924838056121	0,540609017713019

При регресійному аналізі важливими показниками є R-квадрат (коефіцієнт детермінації), коефіцієнти та P-значення (Таблиця 3). Саме коефіцієнт детермінації пояснює залежність між показниками, що розглядаються. Тобто за допомогою цього критерію вимірюється щільність зв'язку між двома показниками та перевіряється адекватність побудованої регресійної моделі реальній дійсності.

Тобто дається відповідь на запитання, чи дійсно зміна значення у лінійно залежить саме від зміни значення x, а не відбувається під впливом різних випадкових факторів. Коефіцієнт детермінації на ПАТ «Мотор Січ» дорівнює 0,0746564. Він вказує на те, що 7,4% варіації рівня доходу зумовлено варіацією собівартості реалізованої продукції [39].

Коефіцієнт детермінації на ДП КАРЗ «АВІАКОН» дорівнює 0,43638439, тобто 43,6% варіації рівня доходу зумовлено варіацією собівартості реалізованої продукції.

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Мотор Січ», бачимо, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Основним споживачем продукції, яка виробляється цим підприємством, є Росія – приблизно 59 % від всього експорту товарів. Така велика доля експорту на одну країну приводить до певної залежності, а значить підприємству потрібно проводити більш активну політику з переорієнтації експорту на інші країни. В свою чергу це дозволить виробити деяку незалежність від Росії як партнера-споживача, особливо в умовах загостреної політичної ситуації з нею. Але, неоднозначна ситуація на світовому ринку також може вплинути на обсяг реалізації авіадвигунів у майбутньому [70]. Значними факторами підвищення реалізації продукції є підвищення іміджу підприємства на світових ринках, нові схеми збуту продукції, співпраця з замовниками. Так, участь у найкрупніших світових виставках дозволить закріпити міжнародний престиж АТ «Мотор Січ» та репутацію надійного партнера. Цей захід, незважаючи на певну витратність, є життєво необхідним для АТ «Мотор Січ», як для підприємства, яке працює в умовах конкурентної боротьби з компаніями зі світовими іменами, та надає можливість виставляти та знайомити світ зі своїми найбільш перспективним розробками.

Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та Росією. Найбільш ефективною в ситуації, що склалася, є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни. 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: політичну й економічну стабільність; витрати виробництва; транспортну інфраструктуру; 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 [67].

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. Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективи. 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.

Таке поняття, як стратегічний менеджмент є новим для вітчизняних підприємств. В умовах нестабільного розвитку світової економіки, постає необхідність його широкого використання. Для того, щоб добре пристосовуватися до сучасних ринкових умов, підприємство повинне мати чіткі цілі, бачення майбутнього, свою місію, цінності, що відповідають інтересам споживачів, і розроблені на їх основі стратегічні принципи. Стратегічне управління покликане створити можливості своєчасної реакції підприємства на

зміни зовнішнього середовища на ринках товарів, послуг і технологій, у науково-технічній, соціальній та економічній сферах.

В умовах глобалізації та у процесі здійснення євроінтеграції України триває пошук ефективної моделі розвитку економіки, яка сприятиме загальноекономічній стабілізації держави. Вихід українських суб'єктів господарювання на європейський ринок та посилення конкуренції зумовлюють необхідність використання не тільки поточного планування і оперативного управління своєю діяльністю, а й елементів стратегічного менеджменту в розвитку підприємств [71].

Стратегічний менеджмент представляє собою управління, основним елементом якого є людський потенціал, воно орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує на зміни і швидко адаптується до нового середовища. Завдяки такому напряму діяльності, стратегічний менеджмент дозволяє домагатися конкурентних переваг, що дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі [1]. Ядром стратегічного управління є стратегія, точніше система ринкових стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних організаційно-економічних напрямів дій.

Процес стратегічного управління являє собою всеосяжний набір різних видів безперервних заходів, а також процеси, які використовуються в організації. Використовуючи елементи стратегічного менеджменту на підприємстві, власники можуть отримати наступні переваги:

1. Створення кращого майбутнього. Коли компанія практикує стратегічне управління – вона завжди знаходиться на крок попереду своїх конкурентів, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, прогнозувати наслідки поточних операцій та визначати шляхи підвищення ефективності діяльності.

2. Визначення напрямку: стратегічне управління чітко та змістовно визначає цілі і місію компанії. Основна мета цього управління є визначення реалістичних

цілей і завдань – все повинно бути у відповідності з ідеологічною концепцією компанії.

3. Поліпшення бізнес-рішень: можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти.

4. Довговічність бізнесу. Галузі промисловості по всьому світу змінюються в швидкому темпі і, отже, для тих компаній, які не мають сильної та стабільної бази процес виживання на міжнародній арені стає доволі важким. Стратегічне управління гарантує, що компанія має ретельний план дій у відповідній галузі і в своїй діяльності орієнтується не на фортуна, а на кращі шанси або можливості [73].

5. Збільшення частки ринку і прибутковості. За допомогою стратегічного менеджменту можна збільшити частку ринку, а також рентабельність компанії на ринку. Якщо підприємець має цілеспрямований план і стратегічне мислення, то дослідити кращі сегменти клієнтів, продуктів і послуг, а також зрозуміти ринкові умови галузі, в якій він збирається працювати стає доволі легко. Стратегічний менеджмент допоможе знайти правильний цільовий ринок, збільшити обсяги продажів, застосувати правильні маркетингові підходи, а також прийняти ефективні бізнес-рішення, які переростуть у прибуток для компанії.

6. Уникнення конкурентної конвергенції. Більшість компаній настільки звикли до зосередження на конкурентах, що почали наслідувати їх передові технології. Як наслідок дедалі важче стає розрізняти компанії або ідентифікувати їх. За допомогою стратегічного управління це стає можливо, адже воно формує унікальний ідентифікатор підприємства.

7. Фінансові переваги. За допомогою інструментів стратегічного менеджменту фірми можуть скласти бюджетний план у більш повному обсязі,

що буде сприяти більш ефективному розподілу ресурсів та їх концентрації на досягненні цілей підприємства.

8. Нефінансові переваги. Окрім фінансових переваг, стратегічне управління надає компанії різні нефінансові вигоди. Доведено, що фірми, які практикують стратегічне управління завжди готові перемогти зовнішні загрози. Це відкриває шлях для більш високої продуктивності та винагороди компанії протягом певного періоду часу [72].

Не дивлячись на наявні значні переваги стратегічний менеджмент має певні недоліки:

1. Складний процес. Стратегічне управління включає в себе різні види безперервного процесу, який перевіряє всі типи основних критичних компонентів. До них входять: внутрішнє і зовнішнє середовище, довгострокові та короткострокові цілі, стратегічний контроль ресурсів компанії і останній, але не менш важливий компонент – перевірка організаційної структури. Це тривалий процес, тому що зміна одного компонента може вплинути на всі фактори. Тому необхідно, щоб кожен працівник усвідомлював проблеми управлінського процесу з усіма його факторами [68, 69].

2. Час процесу прийняття стратегічних рішень. Менеджери повинні витратити багато часу на вивчення, підготовку та інформування працівників про всі аспекти стратегічного управління. Цей тип менеджменту націлений на довгострокову перспективу, тому і забирає багато часу для підготовки, що в свою чергу перешкоджає регулярній діяльності компанії. Наприклад, є багато питань, які вимагають щоденної уваги, але про них не дбають, оскільки працівники зайняті дослідженням деталей стратегічного управління. У разі, якщо належне рішення проблем не зроблено вчасно, це може призвести до зменшення ефективності. Крім того, продуктивність співробітників також буде знижуватись, оскільки вони не отримують необхідного розв'язання їх проблем.

3. Жорстка реалізація. Впровадження системи стратегічного менеджменту, в порівнянні з іншими методами управління, є складним процесом. Процес впровадження вимагає досконалої комунікації між працівниками і керівниками. Стратегічне управління повинно здійснюватися таким чином, щоб співробітники могли залишатися зосередженими, брати активну участь у вирішенні проблем і завдань компанії, а також нести відповідальність за свою роботу.

4. Правильне планування. Стратегічний менеджмент повинен мати ідеальну систему планування. Не можна брати до уваги лише загальні аспекти – все повинно прораховуватись до дрібниць. Негативні наслідки помилок стратегічного планування, як правило, набагато серйозніші, ніж в традиційному [5]. В останні роки більшість організацій розуміє важливість стратегічного управління – воно відіграє ключову роль у забезпеченні умов сталого економічного розвитку будь-якої компанії. Мета стратегічного менеджменту може бути досягнена, якщо компанія має можливість надати спеціальні ресурси і персонал для того, щоб сформулювати і реалізувати всю систему. Якщо стратегічне управління здійснюється в компанії ретельно, то немає ніяких сумнівів у тому, що вона подолає всі види криз та конкуренції і залишаться на ринку протягом тривалого часу. Це необхідно в нинішній ситуації для всіх компаній. ПАТ «Мотор Січ» є єдиним в Україні й одним з найбільших у світі підприємством зі створення, виробництва, ремонту й супроводу в експлуатації сучасних, надійних авіаційних двигунів, які становлять конкуренцію передовим виробам провідних фірм світу.

З проведеного дослідження можемо сказати, що: Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» достатньо розвинена. Стратегічна концепція даного підприємства – стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації. Одним з основних

інструментів стратегічного управління, що впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз [72].

Виходячи з результатів проведеного стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» за допомогою інструментів SWOT-аналізу, можна сказати, що існує необхідність перегляду та заміни стратегічних планів підприємства його керівництвом. Стратегічне планування має здійснюватися таким чином, щоб використовувати власні сильні сторони та ринкові можливості для максимального розвитку та реалізації потенціалу підприємства, одночасно з подоланням слабких сторін та уникненням загроз.

Висновки до 3 розділу:

В роботі проаналізований сучасний стан машинобудівного комплексу України, визначене місце в ньому ПАТ «Мотор Січ», проаналізовані основні техніко-економічні результати діяльності і досягнення у ЗЕД, визначені шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку. Посилення динамізму конкурентної боротьби виступає характерною рисою сучасного економічного середовища. За сучасних умов, для яких притаманна постійна зміна факторів зовнішнього середовища та зростання ризику діяльності, все більшої актуальності набуває питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. Ключове місце у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності підприємств займає процес формування конкурентних переваг, оскільки саме вони забезпечують їх передові позиції в галузі та важелі впливу на співвідношення конкурентних сил. Як результат, виникає об'єктивна необхідність в розробці ефективних управлінських методик підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Стратегія розвитку являється одним із найважливіших напрямів стратегічного управління підприємством, діяльність якого характеризується

високим рівнем нововведень, ступенем ризику та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ» одне з найбільших у світі і єдине в Україні підприємство по розробці, виробництву, іспиту, супроводу в експлуатації і ремонту авіаційних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок на їхній базі. У складі ПАТ «Мотор Січ» 8 спеціалізованих машинобудівних заводів, розташованих на території України. Сьогодні підприємство впевнено займає гідне місце у світовому співтоваристві авіадвигунобудувальних фірм.

Отже, одним із перспективних напрямків розвитку підприємства та позбавлення залежності від російського ринку є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортних і військовотранспортних 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. Отже, на сьогоднішній день основним завданням підприємства є пошук нових ринків збуту, які замінять російський ринок. Для досягнення цього ПАТ «Мотор Січ» має покращити свою діяльність через використання європейського досвіду авіабудування. Високі бар'єри входу на європейський ринок змушують підприємство прийняти вимоги світової спільноти. ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розвиток інноваційного сектору, що значно допоможе при скороченні витрат, удосконалення виробництва, залучення нових покупців, а також збільшення частки ринку. Україні необхідно в найближчі роки мати на меті інтегрування зі світовими авіабудівними підприємствами світу для обміну досвідом, розробками, технологією, завдяки чому з'явиться можливість залучити в країну нових іноземних інвесторів, нових покупців авіаційної техніки. Втілення запропонованих напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності в

діяльність АТ «Мотор Січ» забезпечить збільшення випуску продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, освоєння економічно ефективних високотехнологічних виробництв і модернізацію виробничої бази, що безпосередньо впливатиме на розвиток потенціалу підприємства загалом.

ВИСНОВКИ

Оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна з метою:

- розробки заходів по підвищенню конкурентоспроможності;
 - вибору контрагентів для спільної діяльності;
 - складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;
 - здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Конкурентоспроможність визначає життєздатність підприємства на ринку, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція примушує підприємства усіх форм власності постійно займатися моніторингом зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своїх товарів та послуг, які реалізуються на ринку, а також підвищувати свою конкурентоспроможність. Зменшення та оптимізація витрат завжди буде залишатися актуальною проблемою на будь-якому підприємстві. Раціонально функціонуюча система управління витратами, в результаті роботи якої приймаються рішення, спрямовані на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, здобуття конкурентної переваги та підвищення прибутковості підприємства, сприятиме його успішності та процвітання.

Сьогодні конкурентоспроможність конкретного підприємства залежить від цілої низки об'єктивних та суб'єктивних факторів, які самі по собі залежать від професійного рівня та стилю керівництва, дієвої структури та організації виробництва, кадрового потенціалу та ін. Крім того, варто виділити також окремі аспекти в проблематиці підвищення конкурентоспроможності підприємств, а саме: економічний; управлінський; організаційний; технологічний; комерційний; правовий; соціальний.

ПАТ «Мотор-Січ» є найбільшим в південно-східній частині Європи підприємством з виробництва, випробування, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів (понад 60 типів двигунів для більше ніж 88 видів літаків і вертольотів).

9. Аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства ПАТ «Мотор Січ» передбачає аналіз впливу політичної ситуації в Україні (зміни економічного курсу, змін у зовнішній політиці та в законодавстві, їх передбачуваності), сучасного стану економіки України (зростання або падіння ВВП, інфляція, величина ставки рефінансування, зміни в обмінних курсах валют, рівень безробіття, рівень розвитку ринку праці, рівень розвитку фондового ринку); соціального середовища (демографічних змін, кількості постійного населення та міграційний рух); технологій (поява нових технологій та здатність використання технологічних «know-how» на нових продуктах) та ринкового оточення (характеристики ринку, можливості розвитку компанії). В цілому зовнішнє середовище підприємства ПАТ «Мотор-Січ» можна визначити як негативне та загрозливе.

10. PEST-аналіз машинобудівної галузі, зокрема виробництва авіадвигунів свідчить про погіршення умов розвитку в Україні внаслідок впливу політичних, економічних, технологічних та соціальних факторів. Особливо небезпечною для підприємства є політична нестабільність, в результаті якої виникла конфліктна ситуація з приводу купівлі частки акцій китайськими інвесторами.

11. Внутрішнє конкурентне середовище підприємства ПАТ «Мотор-Січ» може бути охарактеризоване такими факторами: продукція; технології; організація виробництва; менеджмент; ресурси (фінансові, людські, матеріально-технічні, інформаційні); корпоративна культура.

12. Основні види продукції ПАТ «Мотор Січ» є цілком конкурентоздатними стосовно закордонних аналогів. Однак слід зазначити, що у зв'язку зі швидким розвитком ринку авіабудування та взагалі технологій у

країнах компаній-конкурентів, ПАТ «Мотор Січ» відстає за рівнем новизни техніки, що використовується у виробництві, а через нестачу коштів, що повинні виділятися на НДДКР – на відставанні від світових компаній у рівні новизни та інноваційності впроваджень у технологічних та виробничих процесах. Наявні заходи, що спрямовані на застосування прогресивних технологій, оснащення та інструменту, що вже забезпечило економію матеріалів, трудових та енергетичних ресурсів, покращило якість виготовлених деталей, є недостатніми для порівняння за інноваційністю із світовими лідерами з виробництва авіапродукції.

13. Проведена оцінка внутрішнього конкурентного середовища підприємства за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М.Портера показала, що найбільший тиск на ПАТ «Мотор Січ» здійснюють конкуренти всередині галузі, зокрема іноземні компанії, яким належить значана частка ринку та можливі конкуренти, що можуть з'явитися на ринку авіабудування. Інші сили конкуренції мають середній та слабкий вплив.

14. SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози внутрішнього середовища. До сильних сторін відноситься технологічний потенціал продукції, кваліфікований персонал, наявність партнерів світового рівня. До слабких сторін можна віднести низьку продуктивність праці, використання застарілого обладнання та технологій та нестачу фінансових ресурсів для модернізації виробництва.

15. В цілому відбулось зниження практично всіх показників діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ», враховуючи збиткову діяльність у 2019 р., що негативно вплинуло як на конкурентоспроможність підприємства, так і на перспективи розвитку. Також слід відзначити невисокий рівень показників рентабельності підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Для кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності ПАТ «Мотор-Січ» використано метод визначення інтегрального показника конкурентоспроможності, в основі якого покладено оцінку чотирьох групових

критеріїв конкурентоспроможності. Розрахунки показали зниження конкурентоспроможності підприємства впродовж 2018-2020 рр.

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Мотор Січ», бачимо, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно

При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: політичну й економічну стабільність; витрати виробництва; транспортну інфраструктуру; 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.

Проаналізувавши фінансові результати підприємства виділимо окремі стратегії, які дозволять реалізувати ПАТ «Мотор Січ» його можливості та уникнути загроз:

1. Розширення товарного ряду продукції. Підприємство вже використовує стратегію лінійного та категоріального розширення, планується серійне виробництво двигунів для літаків та вертольотів.

2. Розширення ринку збуту та послуг. Враховуючи унікальність товару, відомість бренду, якість та повноту ряду сервісного обслуговування ПАТ «Мотор Січ» має великі можливості щодо успішного розвитку цієї стратегії.

3. Стратегія захисту від конкурентів та підвищення конкурентоздатності продукції. Випускати аналогічну продукцію за меншою собівартістю, НДПКР, більш ефективна маркетингова діяльність, підвищення якості продукції та її контролю. Приваблення покупців за рахунок гнучкої цінової політики, що тим самим збільшить попит на продукцію та усуне конкурентів.

4. Стратегія модернізації устаткування. Вже використовується, завод поступово проводить технічне переоснащення виробництва та створює сприятливі умови для виробництва більш якісної продукції.

5. Погашення валютних кредитних зобов'язань. Через нестабільну соціально–політичну та фінансово–економічну ситуацію в Україні ПАТ «Мотор Січ» слід якомога швидше вирішити цю проблему аби уникнути ризиків та кризових явищ.

Найбільш ефективними в ситуації, що склалася для машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ», є 2 наступні стратегії:

1. Розширення товарного ряду продукції. Необхідно використовувати нові технології, проводити нові дослідження та розробки, впровадження серійного виробництва.

2. Розширення ринку збуту та послуг. Виходячи зі сприятливої ринкової ситуації та лідируючого положення, необхідно й надалі розвивати свою присутність на світовому ринку та проникати на ринок Австралії, країн СНГ, Азії та Латинської Америки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Впровадження сучасних методів управління витратами задля забезпечення конкурентних переваг . Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2013. № 3 (8). С. 16-21
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо облікової політики підприємства та внесення змін до деяких наказів Міністерства фінансів України: Наказ Міністерства фінансів України від 27.06.2013 р. № 635 URL: http://195.78.68.18/minfin/control/uk/publish/article?art_id=382876&cat_id=293536 (дата звернення: 07.10.2020). 114–119.
3. Онікієнко О. В. Сутність фінансового ринку, його роль у фінансовій системі та перспективи розвитку. *Вісник східноукраїнського національного університету*. 2014. С. 127–134
4. E-conomic online accounting in brief. Available at : URL: <http://www.e-conomic.co.uk/accountingsystem/glossary/current-assets>.
5. Манів З. О. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-ге вид., стереотип. К.:Знання, 2006. 580 с.
6. Єрмаков О. Ю., Судомир М.Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств: [монографія]. К.: ЦП «Компринт», 2019. 183 с.
7. Судомир М. Р. Організаційно-економічний механізм зростання конкурентостійкості сільськогосподарських підприємств : автореферат дис.... канд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами за видами економічної діяльності». ТДАТУ. Мелітополь, 2017. 24 с.
8. Рудницька О.М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. *Вісник Національний університет «Львівська політехніка»*. 2009. С.132-138.

9. Звіт про фінансову стабільність Національний банк України. – 2018. – URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=83816603>.
10. Савчук В. П. Финансовый менеджмент : практическая энциклопедия. К. : Максимум, 2008. 884 с.
11. Як правильно реалізувати програми зі скорочення витрат? За даними аналітики консалтингової компанії «Ернест енд Янг» 2009 р. – URL: <http://www.ey.com/UA/uk/Newsroom/PR-activities/Articles>.
12. Шиян Н.І Структура витрат як фактор формування ефективності галузі, *Вісн. Харківського національного аграрного ун-ту*. Економіка АПК. 2015. №12. С. 44-49.
13. Лень В. С. Обліково-аналітичне забезпечення управління: поняття та структура. *Облік і фінанси*. 2016. № 1. С. 38-44.
14. Бенькович А. Є., Ломтева І. М., Сначев М. П. Оптимізація витрат діяльності на підприємстві *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту»*, 2017, №13.
15. Суков Г. С. Вирішення проблем обліку запасів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Економічні науки. Житомир, 2015. №2(32). С.187–195.
16. Тичук З.Д. Облік виробничих запасів у сільськогосподарських підприємствах: дис. канд. ек. наук.: 24.09.09. Київ, 200. 23 с. Касперович Ю.В. Акцизна політика в системі економічної безпеки держави. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 2 (39). С. 34-44. URL: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/6-d3706.pdf>
17. Хомутенко А.В., Хомутенко В.П., Луценко І.С. Адміністрування податків, зборів, платежів: навч.посіб. / за заг. ред. В.П. Хомутенко. Одеса: «Атлант», 2015. – 314 с.

18. Корнівська В.О. Фінансизація економіки та її соціальні наслідки. *Глобальна системна криза і стратегічні концепції безпеки розвитку транзитивних країн: Матер. міжвід. наук.-теор. конф. (вересень 2012 року, Київ)*. Київ: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2012. С.60-63.
19. Солонько А. Увольнение Джо Болтона: что дальше будет с "Мотор Сич"? URL : <https://www.pravda.com.ua/rus/columns/2019/09/12/7226017/>. (дата звернення 01.10.2020).
20. Шанс для «Мотор-Сичи». URL : <http://dch.ua/presscentermotorsichmedia/1419/>. (дата звернення 01.10.2020).
21. Корнєєв В.В. Модифікація форм фінансового посередництва в Україні. *Фінанси України*. 2008. № 1. С. 77–85.
22. «Сонячний» літак solar impulse 2: неможливе є можливим : укрінформ. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubrictechnology/2056962-sonacnij-litak-solar-impulse-2-nemozlive-e-ozlivim.html> (дата звернення: 05.09.2020).
23. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА М, 2000. 312 с
24. МОТОР СИЧ поставила в Латвию партию авиадвигателей. URL : <http://www.wing.com.ua/content/view/25124/38/> . (дата звернення 01.10.2020).
25. Авиадвигатели мира : текущее состояние: politicus.ru. URL : <https://politikus.ru/articles/society/110551-aviadvigateli-mira-tekuscheesostoyanie>. Html politicus.ru (дата обращения : 05.09.2020).
26. Китай уже купил акции «Мотор Сичи», теперь решение за АМКУ : delo.ua. URL : <https://delo.ua/business/kitaj-uzhe-kupil-akcii-motorsichi-teper-shen-357183/> (дата обращения : 05.09.2020).
27. Хмара М. Кластерний підхід у стратегії інноваційного розвитку зарубіжних країн. *Міжнародні відносини*. 3013 №1(40) С.51–54.
28. Офіційний сайт ДП Укроборонпром. URL :

<https://ukroboronprom.com.ua/uk/>. (дата звернення 01.10.2020).

29. Селиверстов, В.Е. Формирование многоуровневой системы стратегического планирования: методология, инструменты, институты / В.Е. Селиверстов // Регион: экономика и социология, 2009. — № 2. — С. 207- 218.

30. Чайникова Л. Н.,Э Чайников В. Н. Конкуентоспроможність підприємств: навч. пос. Тамбов: Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 192 с. Челябинськ, 2009. – 28 с

31. Статистичний щорічник України, 2018. – Київ, 2019. – 560 с. [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. - Режим доступу: https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publ1_u.html

32. Промисловість: статистична інформація [Електронний ресурс] / Держ. служба статистики України. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

33. Наукова та інноваційна діяльність України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/exsp2017/10/183pdf.zip>

34. Ülgen F. Schumpeterian economic development and financial innovations: a conflicting evolution // Journal of Institutional Economics. – 2014. – Т. 10. – №. 02. – С. 257-277.

35. Galindo M. Á., Méndez M. T. Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? // Journal of Business Research. – 2014. – Т. 67. – №. 5. – С. 825-829.

36. Андріяш В. Державна етнополітика України в умовах глобалізації. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 328 с.

37. Гура О. І., Гура Т. Є. Психологія управління соціальною організацією : навч. посіб. 2-ге вид., доп. Херсон : ОЛДПЛЮС, 2015. 212 с

38. Комаров В. В., Світлична Г. О., Удальцова І. В. Окреме провадження : монографія / за ред. В. В. Комарова. Харків : Право, 2011. 312 с.

39. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Тищенко С. В. Історія економіки та економічної думки : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.

40. Zhovinsky E.Ya., Kryuchenko N.O., Paparyha P.S. Geochemistry of Environmental Objects of the Carpathian Biosphere Reserve. Kyiv, 2013. 100 p.
41. Офіційний сайт МОТОР Січ. URL : <http://www.motorsich.com/ukr/> (дата звернення 01.10.2020).
42. URL : <https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/eximp/>. (дата звернення 01.10.2020).
43. ТОП країн зросту і падіння зовнішньої торгівлі України в серпні 2020 року. URL : <https://ucap.io/top-krayin-zrostu-i-padinnya-zovnishnoyi-torgivli-ukrayiny-v-serpni-2020-roku/>. (Дата звернення 1.10.2020).
44. Міжнародна торгівля товарами в Україні та Євросоюзі. Підсумки 2019 року. URL : (дата звернення 01.10.2020).
45. Голян В. Зростання реального ВВП: економіка України досягла рівня 2013 року. URL : https://lb.ua/blog/vasiliy_golyan/446199_zrostannya_realnogo_vvp_ekonomika.html. (дата звернення 01.10.2020).
46. Таблиця індексів інфляції. URL : <https://buhgalter.com.ua/dovidnik/norma-robochogo-chasu/tablitsya-indeksiv-inflyatsiyi/>. (дата звернення 01.10.2020)
47. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют НБУ. URL : <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates?date=04.11.2020&period=daily>. (дата звернення 01.10.2020).
48. Ринок праці: оцінка та прогноз зайнятості українців у 2020 році. URL : Ринок праці: оцінка та прогноз зайнятості українців у 2020 році | UA.NEWS. (дата звернення 01.10.2020).
49. Держслужба зайнятості про ринок праці. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhsluzhba-zajnyatosti-pro-rinok-praci-v-ukrayini-za-period-karantynu>. (дата звернення 01.10.2020).
50. Пахомова І. Г., Фатєєва Л. А. Оцінка сучасного стану, проблем та перспектив фондового ринку України. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL :

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3180>. (дата звернення 01.10.2020).

51. Економічна активність населення України 2019: Стат.збірник /Державна служба статистики України. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/07/zb_EAN_2018.pdf. (дата звернення 01.10.2020).

52. Бойцов А.Г., Дудаков В.Б. Перспективные технологии авиационного строительства. URL : <https://ritm-magazine.ru/ru/public/perspektivnye-tehnologii-aviastroeniya>. (дата звернення 01.10.2020).

53. Данилишин Б. Про подальший розвиток науки. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2703395-pro-podalsij-rozvitok-nauki.html>. (дата звернення 01.10.2020).

54. Стратегія відродження вітчизняного авіабудування на період до 2030 року. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/429-2018-p#Text>. (дата звернення 01.10.2020).

55. Авіаційна промисловість Україна на бриючому польоті. URL : https://defence-ua.com/weapon_and_tech/aviatsijna_promislovist_ukrajini_na_brijuchomu_poloti-250.html. (дата звернення 01.10.2020).

56. Сучасний стан і перспективи підприємств авіаційної промисловості України. URL :

57. <https://www.ukrinform.ua/rubric-preshall/2824759-sucasnij-stan-i-perspektivi-pidприємств-aviacijnoi-promislovosti-ukraini.html>. (дата звернення 01.10.2020).

58. «Мотор Сич» отказывается от финансирования своих пансионатов в Запорожье и Хмельницкой области, – СМИ. URL :<https://zp.depo.ua/rus/zp/motor-sich-vidmovlyaetsya-vid-finansuvannya-svoikh-pansionativ-na-zaporizhzhii-ta-khmelnichchini-zmi-201911141062789>. (дата звернення 01.10.2020).

59. PEST-analyz. Wikipediya : viljna onlajn-encyklopedija. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PEST->

%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7 (accessed 11.12.2019).

60. Красноступ В.М. Готовність машинобудівних підприємств до організаційних змін. *Интеллект XXI*. 2018. № 6. С.

61. "Мотор Сич" в I кв.-2020 увеличила консолидированный чистый убыток на 54%. URL : <https://interfax.com.ua/news/economic/658493.html>. (дата звернення 01.10.2020).

62. Мотор Сич / Велес Капитал. URL : <http://www.veles-capital.ua/ru/issuers/MSICH.html>. (дата звернення 01.10.2020).

63. About CFM / CFM. The Power of Light. URL : <https://aeronautica.online/engines/cfm-international-cfm56/> (дата звернення 01.10.2020).

64. Двигатели. Aeronautica.online. URL : <https://aeronautica.online/engines/> (дата звернення 01.10.2020).

65. ПАО «ОДК-Сатурн». Официальный сайт. URL : <http://www.pro-saturn.ru/?sat=10>. (дата звернення 01.10.2020).

66. Гуржій Н.М., Маценко А.В. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПАТ «МОТОР СІЧ» на ринку авіадвигунів. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2017. Випуск 20.

67. Кизим М. О., Хаустова В. Є., Крамарев Г. В. Обґрунтування перспективних напрямів розвитку обробної промисловості України. *Проблеми економіки* 2019. № 1 (39),

68. Офіційний сайт ООО «Хартрон-Виолис». URL : <http://www.hartron.com.ua/ru/content/ooo-«хартрон-виолис»>. (дата звернення 01.10.2020).

69. В Турции обсудят расширение сотрудничества с Украиной в оборонной сфере, - "Укрспецэкспорт". URL : <https://www.rbc.ua/rus/news/turtsii-obsudyat-rasshirenie-sotrudnichestva-1603002728.html>. (дата звернення 01.10.2020).

70. Семенов Г.А. Оцінка конкурентоспроможності продукції акціонерного товариства. *Економічний вісник Донбасу*. 2008. №3. С. 104 – 112.

71. Коллектив «Мотор Сичи» ответил злопыхателям: «Новейшие разработки и технологии у нас есть!» URL :<http://z-city.com.ua/20-08-20-2-20.08.2020>. (дата звернення 01.10.2020).

72. Евгений Трескунов: «На современном рынке моторостроения "Мотор Сич" не представлен нигде». URL : <https://delo.ua/business/evgenij-treskunov-na-sovremennom-rynke-motoros-371863/>. (дата звернення 01.10.2020).

73. Технологии "Мотор Сичи" остались в конце прошлого века и мало кому интересны – эксперт . URL : <https://www.unian.net/economics/other/tehnologii-motor-sichi-ostalis-v-konce-proshlogo-veka-i-malo-komu-interesny-ekspert-poslednie-novosti-11117696.html>. (дата звернення 01.10.2020).

74. Большая политика. На кону Мотор Сич. Как Украина, Китай и США борются за завод Богуслаева. URL : <https://biz.liga.net/ekonomika/transport/article/na-konu-motor-sich-kak-ukraina-kitay-i-ssha-boryutsya-za-zavod-boguslaeva>. (дата звернення 01.10.2020).

ДОДАТОК А

Продукція підприємства ПАТ «Мотор-Січ» експлуатується більш ніж у 120 країнах світу. Вся продукція, яку підприємство пропонує на світовий ринок, має високі функціональні характеристики та випускається на сертифікованій виробничій базі [1].

- Турбогвинтові
 - Двигуни сімейства МС-500В-С
 - Двигуни сімейства АІ-450С
 - АІ-20
 - АІ-24
 - ТВ3-117ВМА-СБМ1
 - МС-14
- Турбореактивні двоконтурні
 - АІ-25 серії 2Є
 - АІ-25ТЛ, АІ-25ТЛК
 - АІ-25ТЛШ
 - АІ-222-25Ф/АІ-322Ф
 - АІ-222/АІ-322
 - Д-436-148
 - Д-436Т1
 - Д-436ТП
 - Д-18Т серії 3
 - Д-36 серій 1, 2А, 3А
 - Д-36 серії 4А
 - МС400
- Турбогвинтовентиляторні
 - Д-27
- Турбовальні
 - ТВ3-117ВМА-СБМ1В 1 серії
 - ТВ3-117ВМА-СБМ1В 5 серії
 - МС-500В
 - ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4Е серії
 - ТВ3-117ВМА-СБМ1В
 - ТВ3-117ВМА
 - ТВ3-117ВМА серії 02
 - ТВ3-117ВМ
 - ТВ3-117ВМ серії 02
 - ВК-2500-03
 - Д-136/Д-136 серії 1
 - Д-136-2

- АІ-450М та його модифікації
- Допоміжні
 - АІ-8
 - АІ-9
 - АІ-9В
 - АІ9-3Б
 - АІ-450-МС

ПАТ «МОТОР СІЧ» пропонує послуги з вертолітної тематики:

- Капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17, Мі-2.
- Модернізація вертольота Мі-8Т в профіль Мі-8МСБ з двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 4Е серії.
- Переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 різні варіанти: транспортний; пасажирський; медичний; пошуково-рятувальний; VIP; сільськогосподарський.
- Обладнання вертольотів сучасною авіонікою.
- Виробництво і ремонт головних вертолітних редукторів ВР-8А, ВР-14.
- Виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється.

В даний час ведеться комплекс дослідно-конструкторських робіт і підготовка до виробництва головних вертолітних редукторів ВР-442 для вертольотів МСБ-2, а також ВР-17МС для вертольотів типу Мі-8 / Мі-17. Це дозволить встановити на вертольоти сучасні економічні, більш потужні і надійні двигуни, що призведе до істотних поліпшень льотно-технічних характеристик вертольота в цілому. Розробка ведеться методом комп'ютерного моделювання.

- Продукція що випускається серійно
 - Електростанції газотурбінні
 - Приводи газотурбінні
- Продукція в розробці
 - Електростанції газотурбінні
 - Приводи газотурбінні
 - ГТЕУВС-2,5МС
 - Агрегат газоперекачувальний
- Навісне обладнання для вертольота Мі-2
 - Обприскувач для вертольота Мі-2 (серійний варіант)
 - Обприскувач для вертольота Мі-2 (із застосуванням модернізованих штанг)
 - Обпилювач для вертольота Мі-2
- Двигуни внутрішнього згоряння, комплектуючі
 - Двигун «Мотор Січ МС-10П»
 - Двигун «Мотор Січ Д-250»
 - Двигун «Мотор Січ Д-70Д»
- Агротехніка
 - Мотоблок «Мотор Січ МБ-6»

- Мотоблок «Мотор Січ МБ-6Д»
- Мотоблок «Мотор Січ МБ-6ДЕ»
- Мотоблок «Мотор Січ МБ-8»
- Мотоблок «Мотор Січ МБ-8Е»
- Мотоблок «Мотор Січ МБ-9»
- Мотоблок «Мотор Січ МБ-9Е»
- Мотоблок «Мотор Січ МБ-9ДЕ»
- Мотоблок «Мотор Січ МБ-13Е»
- Візок «Мотор Січ ТС-1»
- Адаптер «Мотор Січ АД-2В»
- Адаптер "Мотор Січ АД-3В"
- Картоплесаджалка малогабаритна «Мотор Січ КСМ-1В»
- Картоплекопалка грохітна «МОТОР СІЧ КГр-1В»
- Картоплекопач "Мотор Січ К-1В"
- Комплект для садження та збирання картоплі "Мотор Січ КК-3"
- Підгортач «Мотор Січ ОН-2»
- Борона «Мотор Січ БН-2»
- Механізм поворотний "Мотор Січ УУМП-2"
- Рама навісна універсальна «Мотор Січ РНУ-1В»
- Плуг "Мотор Січ ПН-1В"
- Плуг обертовий «Мотор Січ ПО-1В»
- Розпушувач «Мотор Січ РН-1»
- Культиватор фрезерний "Мотор Січ КФ-2В"
- Набір для землеоральних робіт «Мотор Січ НЗ-2»
- Агрегат косарний "Мотор Січ КА-1В"
- Мотокультиватор «Мотор Січ МК-6-01»
- Кормодробарки «Мотор Січ КД-1», «Мотор Січ КД-2»
- Комплект захисних крил
- Фара освітлювальна
- Косарка роторна навісна «Мотор Січ КРН-1В»
- Рушійні установки
 - Колонка поворотно-відкидна КПО-60
 - Мотор човновий підвісний ПЛМ-40Э
- Мотопили
 - Бензопили
 - Електропила «Мотор Січ ЕП-2000-1»
 - Верстат заточувальний «Мотор Січ СЗ-150», «Мотор Січ СЗ-150-1»
- Сепаратори
 - Сепаратор «Мотор Січ-100-18»
 - Сепаратор «Мотор Січ-100-15»
 - Сепаратор «Мотор Січ-100-19»

- Сепаратор «Мотор Січ-100Р-09»
 - Сепаратор «Мотор Січ-500»
 - Маслобійка побутова електрична «Мотор Січ МБЭ-6»
- Товари для дому
 - М'ясорубка «Мотор Січ МП-1»
 - Лампа паяльна «Мотор Січ ЛП-2М»
- Товари для автолюбителів
 - Деталі випускних систем автомобілів
- Будівництво - ремонт – благоустрій
 - Газонокосарки «Мотор Січ ГК-500-2», «Мотор Січ ГК-500-3»
 - Набір інструменту сантехнічний "Мотор Січ НІС-1"
 - Ключі трубні КТР-1, КТР-2
 - Ключ універсальний "Мотор Січ КУ-1"
- Продукція медичного призначення
 - Ендопротез колінного суглобу
 - Ендопротези тазостегнового суглобу

ДОДАТОК Б

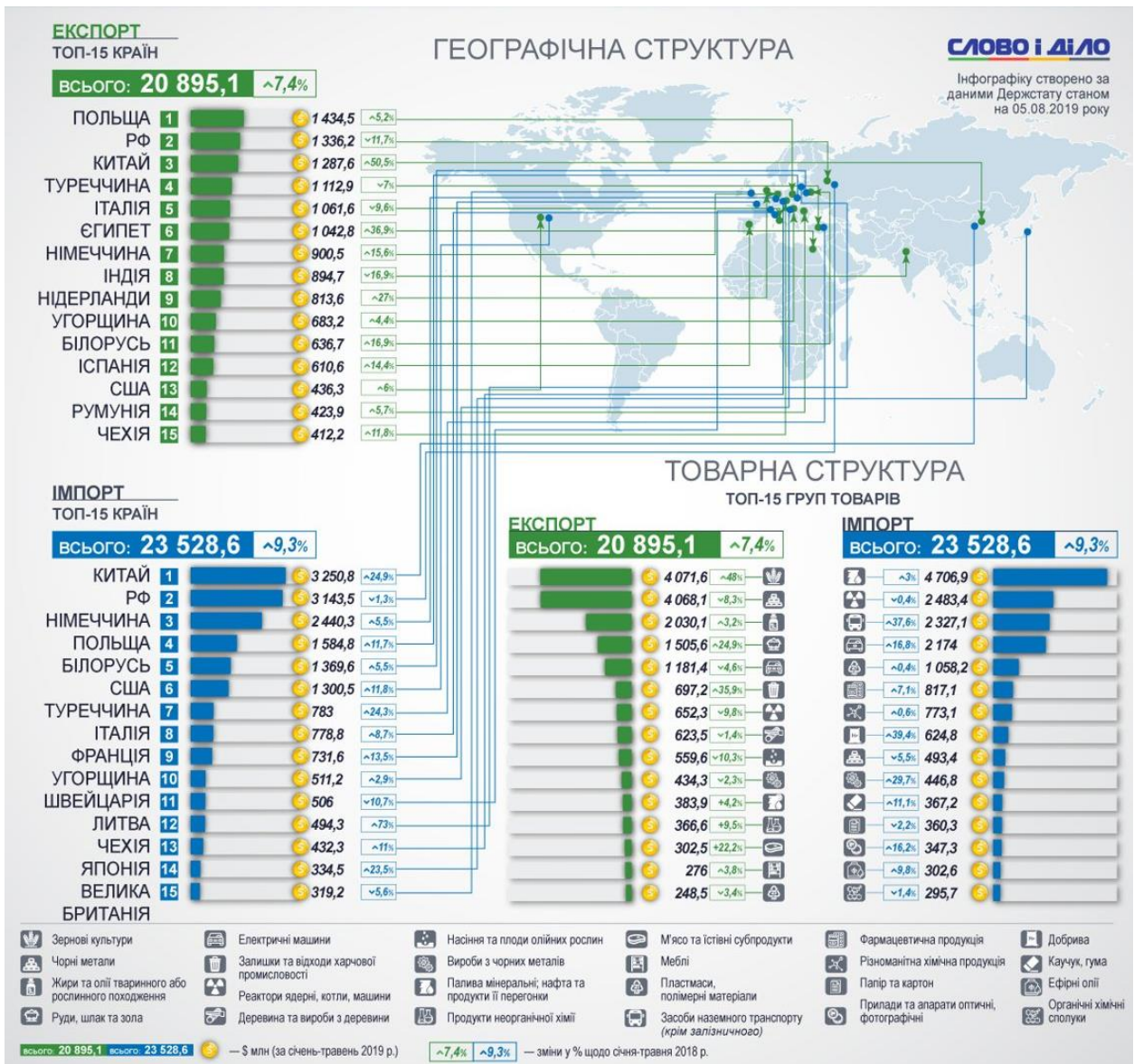


Рисунок Б.1 – Структура експорту та імпорту України у 2019 р. [47]

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Рейтинг українських підприємств, що виробляють продукцію (надають послуги) військового та подвійного призначення, станом на 2019 рік, за версією Ukrainian Military Pages. [48]

№	Компанія	Чистий дохід за 2018 *, тис грн	Чистий дохід за 2017 *, тис грн	Ріст	Собіварт. продукції за 2018, тис грн	Валовий прибуток 2018 **, тис грн	ВМ ***	Чистий прибуток ****, тис
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	<u>Мотор Січ (ПАТ)</u>	12 239 687	15 024 451	-19%	7 291 416	4 948 274	40%	1 252 193
2	<u>Антонов (ДП)</u>	7 820 240	6 052 436	29%	6 281 674	1 538 566	20%	1 093 649
3	<u>Завод ім. Малишева (ДП)</u>	2 530 127	2 143 174	18%	1 244 968	1 285 159	51%	494 470
4	<u>Луцький ремонтний завод «Мотор» (ДП)</u>	802 653	1 125 593	-29%	351 453	451 200	56%	362 197
5	<u>Укрспецекспорт (ДК)</u>	1 470 079	1 204 166	22%	669 369	800 710	54%	235 689
6	<u>Павлоградський хімічний завод, НВО (ДП)</u>	1 443 983	1 098 889	31%	1 237 130	206 853	14%	104 113
7	<u>Завод 410 ЦА (ДП)</u>	621 469	744 748	-17%	406 101	215 368	35%	84 034
8	<u>Прогрес, СЗТФ (ДП)</u>	461 635	96 710	377%	14 331	447 304	97%	82 742
9	<u>Львівський бронетанковий завод (ДП)</u>	595 208	46 131	1190%	501 803	93 405	16%	71 725
10	<u>Іскра, НВК (КП)</u>	1 407 570	819 918	72%	1 122 222	285 348	20%	61 018
11	<u>Львівський державний авіаційно-ремонтний завод (ДП)</u>	619 921	548 381	13%	347 264	272 657	44%	55 857
12	<u>Шепетівський ремонтний завод (ДП)</u>	593 468	401 665	48%	451 498	141 970	24%	54 975
13	<u>СпецТехноЕкспорт, ДГЗП (ДП)</u>	1 938 486	607 354	219%	1 662 448	276 038	14%	49 877

Продовження таблиці В.1

14	<u>Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон (ДП)</u>	722 043	737 114	-2%	377 998	344 045	48%	48 975
1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	<u>Харківський машинобудівний завод «ФЕД» (ДП)</u>	483 153	435 125	11%	249 559	233 594	48%	39 734
16	<u>Богдан-Моторс (ПрАТ)</u>	974 709	425 628	129%	818 504	156 205	16%	25 844
17	<u>Дослідно-проектний центр кораблебудування (ДП)</u>	85 319	61 366	39%	46 445	38 874	46%	24 723
18	<u>Зоря-Машпроект, НВКГ (ДП)</u>	2 008 461	2 436 744	-18%	911 697	1 096 764	55%	21 081
19	<u>Лозівський ковальсько-механічний завод (ТОВ)</u>	690 531	675 087	2%	542 534	147 997	21%	20 994
20	<u>Укроборонсервіс (ДП)</u>	585 734	636 106	-8%	461 998	123 746	21%	20 794
21	<u>Київський завод «Радар» (ПАТ)</u>	196 323	208 333	-6%	136 622	59 701	30%	20 674
22	<u>Південне, КБ (ДП) ¹</u>	2 657 244	1 961 123	35%	2 274 188	383 056	14%	19 067
23	<u>Форт (КНВО)</u>	212 795	159 986	33%	151 205	61 590	29%	13 530
24	<u>Артем (ДАХК)</u>	669 265	472 862	42%	504 266	164 999	25%	10 197
25	<u>Київський завод автоматики, НВО (ПАТ)</u>	103 535	73 311	41%	62 934	40 601	39%	8 518
26	<u>Укрінмаш, ДГЗІФ (ДП)</u>	557 476	454 436	23%	388 078	169 398	30%	1 755
27	<u>Спец-Ком-Сервіс (ТОВ)</u>	431 545	397 078	9%	420 238	11 307	3%	944
28	<u>Харківське конструкторське бюро з машинобудування (ДП)</u>	475 909	491 737	-3%	411 408	64 501	14%	699
29	<u>АвтоКрАЗ (ПрАТ)</u>	976 356	1 048 948	-7%	971 284	5 072	<1%	-4 731 498
-	<u>Завод «Маяк» (ПАТ)</u>	18 654	27 461	-32%	7 958	10 696	57%	-28 745

Пояснення:

- * Чистий дохід (ЧД) – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
- ** Валовий прибуток (ВП) – різниця між отриманим доходом та собівартістю продукції
- *** Валова маржа (ВМ) – відсоток валового прибутку від доходу підприємства
- **** Чистий прибуток – прибуток, що залишився після операційних витрат та сплати податків

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Підприємства у складі ПАТ «Мотор Січ» та підприємства - партнери

Підприємства у складі ПАТ	Підприємства -партнери
Авіакомпанія «Мотор-Січ»	ДП «Авіакон»
Волочиський авіабудівний завод	ДП «Прогрес»
Гуляйпільський механічний завод	Оршанський авіаремонтний завод
Гуляйпільський машинобудівний завод	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство
Запорізький машинобудівний завод	HONGDU AVIATION INDUSNRY GROUP CO, LTD
Запорізький машинобудівний завод ім. В.І.Омельченко	MOTOR SICH MIDDLE EAST FSE
Київський агрегатний завод	Авіакомпанія «Hahn air»
Лубенський верстатобудівний завод	Авіакомпанія «Kavok air»
Первомайський агрегатний завод	Авіакомпанія «Южмашавіа»
	ПП ВКФ «Полімер»

ДОДАТОК Е

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"	за ЄДРПОУ	2019 01 01
Територія ЗАПОРІЗЬКА	за КОАТУУ	14307794
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	2310137500
Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КВЕД	230
		30.30

Середня кількість працівників 1 22221
 Адреса, телефон проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068 0617204797
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на **31 грудня 2018** р.

Форма №1-к Код за ДКУД **1801007**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 695	2 520
первісна вартість	1001	8 688	9 471
накопичена амортизація	1002	4 993	6 951
Незавершені капітальні інвестиції	1005	70 607	135 421
Основні засоби	1010	7 021 147	7 212 062
первісна вартість	1011	11 400 829	12 014 124
знос	1012	4 379 682	4 802 062
Інвестиційна нерухомість	1015	26 744	358 241
первісна вартість	1016	36 671	371 382
знос	1017	9 927	13 141
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31 272	22 038
інші фінансові інвестиції	1035	1 541	8 616
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	199 881
Відстрочені податкові активи	1045	67 003	95 464
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	418 867	331 840
Усього за розділом I	1095	7 640 876	8 366 083
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 290 361	16 462 336
Виробничі запаси	1101	4 099 943	4 610 208
Незавершене виробництво	1102	8 905 486	10 585 339
Готова продукція	1103	1 265 291	1 247 841
Товари	1104	19 641	18 948
Поточні біологічні активи	1110	87	106
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 124 540	1 427 761
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	562 525	948 111
з бюджетом	1135	270 757	271 532
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119
з нарахованих доходів	1140	439	310
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	366 801	347 735
Поточні фінансові інвестиції	1160	9 313	9 789
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 756 289	1 469 427
Готівка	1166	1 591	4 222
Рахунки в банках	1167	2 752 625	1 464 382
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження ДОДАТКУ Е

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	190 941	163 142
Усього за розділом II	1195	20 889 478	20 499 074
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	289	208
Баланс	1300	29 255 851	28 875 033

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 606 818	1 606 818
Емісійний дохід	1411	420 390	420 390
Накопичені курсові різниці	1412	139	139
Резервний капітал	1415	71 251	71 251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 657 657	19 132 530
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(1 387)	(1 387)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	297	353
Усього за розділом I	1495	21 615 165	21 090 094
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	307 475	293 281
Довгострокові кредити банків	1510	280 751	189 249
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 631 285	1 504 334
Довгострокові забезпечення	1520	112 597	112 592
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	1 097 247	981 584
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 429 355	3 081 040
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	560 539	733 585
Векселі видані	1605	9 103	103
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	84 225	73 258
товари, роботи, послуги	1615	782 709	1 076 638
розрахунками з бюджетом	1620	243 654	44 276
у тому числі з податку на прибуток	1621	214 877	12 661
розрахунками зі страхування	1625	46 934	44 355
розрахунками з оплати праці	1630	132 887	99 580
за одержаними авансами	1635	2 176 143	2 480 468
за розрахунками з учасниками	1640	32 336	32 316
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	102 417	77 500
Доходи майбутніх періодів	1665	3 092	332
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	37 292	41 488
Усього за розділом III	1695	4 211 331	4 703 899
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	29 255 851	28 875 033

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Гриханський Анатолій Олексійович

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Продовження ДОДАТКУ Е

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за СДРІОУ	КОДИ		
			2019	10	01
			14307794		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 9 Місяців 2019 р.

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 436 902	7 908 146
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 379 093)	(4 610 531)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 057 809	3 297 615
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	442 558	735 818
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 048 505)	(1 092 519)
Витрати на збут	2150	(487 607)	(611 238)
Інші операційні витрати	2180	(1 529 966)	(1 423 284)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	906 392
збиток	2195	(565 711)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	2 618	172
Інші фінансові доходи	2220	2 209	83 503
Інші доходи	2240	339 792	64 333
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(157 744)	(195 058)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 239)	(482)
Інші витрати	2270	(25 762)	(36 207)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	822 653
збиток	2295	(405 837)	(-)

Продовження ДОДАТКУ Е

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(119 234)	(279 339)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	543 314
збиток	2355	(525 071)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	(6 566)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	(6 566)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	(6 566)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(525 071)	536 748
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	(525 127)	548 584
неконтрольованій частці	2475	56	(5 270)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	(525 127)	544 227
неконтрольованій частці	2485	56	(7 479)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 295 312	4 908 505
Витрати на оплату праці	2505	2 251 310	2 029 478
Відрахування на соціальні заходи	2510	477 093	429 200
Амортизація	2515	732 599	632 568
Інші операційні витрати	2520	4 247 382	2 773 409
Разом	2550	12 003 696	10 773 160

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077738	2077739
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077738	2077739
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(252,71281)	261,49290
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(252,71281)	261,49290
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник



Гойченко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер



Гриханський Анатолій Олексійович



Продовження ДОДАТКУ Е

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СТЧ"** Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ
Територія **ЗАПОРІЗЬКА** за КОАТУУ
Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство** за КОПФГ
Вид економічної діяльності **Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування** за КВЕД
Середня кількість працівників **21256**
Адреса, телефон **проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068** **0617204797**
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід)) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
2019	10	01
14507794		
2310137500		
230		
30.30		

v

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **30 вересня 2019** р.

Форма №1-к Код за ДКУД **1901007**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 520	7 912
первісна вартість	1001	9 471	15 672
накопичена амортизація	1002	6 951	7 760
Незавершені капітальні інвестиції	1005	135 421	131 117
Основи засоби	1010	7 212 062	7 324 602
первісна вартість	1011	12 014 124	12 812 748
знос	1012	4 802 062	5 488 146
Інвестиційна нерухомість	1015	358 241	338 275
первісна вартість	1016	371 382	356 763
знос	1017	13 141	18 488
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	22 039	22 839
інші фінансові інвестиції	1035	8 616	8 585
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	199 881	173 853
Відстрочені податкові активи	1045	95 464	95 464
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	331 840	273 104
Усього за розділом I	1095	8 366 084	8 375 751
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16 247 810	17 875 158
Виробничі запаси	1101	4 609 594	4 797 857
Незавершене виробництво	1102	10 584 618	11 597 867
Готова продукція	1103	1 034 650	1 469 211
Товари	1104	18 948	10 223
Поточні біологічні активи	1110	106	138
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 427 201	1 094 979
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	949 265	670 557
з бюджетом	1135	271 528	172 865
у тому числі з податку на прибуток	1136	119	100
з нарахованих доходів	1140	323	159
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	323 088	277 285
Поточні фінансові інвестиції	1160	9 789	4 412
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 469 427	240 379
Готівка	1166	4 222	2 146
Рахунки в банках	1167	1 464 382	237 468
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Продовження ДОДАТКУ Е

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	190 941	163 142
Усього за розділом II	1195	20 889 478	20 499 074
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	289	208
Баланс	1300	29 255 851	28 875 033

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 606 818	1 606 818
Емісійний дохід	1411	420 390	420 390
Накопичені курсові різниці	1412	139	139
Резервний капітал	1415	71 251	71 251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 657 657	19 132 550
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(1 387)	(1 387)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	297	353
Усього за розділом I	1495	21 615 165	21 090 094
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	307 475	293 281
Довгострокові кредити банків	1510	280 751	189 249
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 631 285	1 504 334
Довгострокові забезпечення	1520	112 597	112 592
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	1 097 247	981 584
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 429 355	3 081 040
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	560 539	733 585
Векселі видані	1605	9 103	103
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	84 225	73 258
товари, роботи, послуги	1615	782 709	1 076 638
розрахунками з бюджетом	1620	243 654	44 276
у тому числі з податку на прибуток	1621	214 877	12 661
розрахунками зі страхування	1625	46 934	44 355
розрахунками з оплати праці	1630	132 887	99 580
за одержаними авансами	1635	2 176 143	2 480 468
за розрахунками з учасниками	1640	32 336	32 316
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	102 417	77 500
Доходи майбутніх періодів	1665	3 092	332
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	37 292	41 488
Усього за розділом III	1695	4 211 331	4 703 899
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	29 255 851	28 875 033

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Грихаський Анатолій Олександрович

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Продовження ДОДАТКУ Е

Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ" за СДРПОУ
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2019	10	01
14307794		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 9 Місяців 2019 р.

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 436 902	7 908 146
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховання	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 379 093)	(4 610 531)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 057 809	3 297 615
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	442 558	735 818
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 048 505)	(1 092 519)
Витрати на збут	2150	(487 607)	(611 238)
Інші операційні витрати	2180	(1 529 966)	(1 423 284)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-	906 392
збиток	2195	(565 711)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	2 618	172
Інші фінансові доходи	2220	2 209	83 503
Інші доходи	2240	339 792	64 333
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(157 744)	(195 058)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1 239)	(482)
Інші витрати	2270	(25 762)	(36 207)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-	822 653
збиток	2295	(405 837)	(-)

Продовження ДОДАТКУ Е

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(119 234)	(279 339)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-	543 314
збиток	2355	(525 071)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	(6 566)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	(6 566)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	(6 566)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(525 071)	536 748
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	(525 127)	548 584
неконтрольованій частці	2475	56	(5 270)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	(525 127)	544 227
неконтрольованій частці	2485	56	(7 479)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 295 312	4 908 505
Витрати на оплату праці	2505	2 251 310	2 029 478
Відрахування на соціальні заходи	2510	477 093	429 200
Амортизація	2515	732 599	632 568
Інші операційні витрати	2520	4 247 382	2 773 409
Разом	2550	12 003 696	10 773 160

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077738	2077739
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077738	2077739
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(252,71281)	261,49290
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(252,71281)	261,49290
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Ханський Анатолій Олександрович



Продовження ДОДАТКУ Е

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"	Дата (рік, місяць, число)	2020	10	01
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за ЄДРПОУ	14307794		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	2310137500		
Вид економічної діяльності	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КОПФГ	230		
		за КВЕД	30.30		

Середня кількість працівників 1 17 243
Адреса, телефон проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068 0617204797
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 30 вересня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	10 613	6 334
первісна вартість	1001	19 646	18 874
накопичена амортизація	1002	9 033	12 540
Незавершені капітальні інвестиції	1005	814 177	874 196
Основні засоби	1010	6 885 964	6 599 768
первісна вартість	1011	12 634 806	12 987 384
знос	1012	5 748 842	6 387 616
Інвестиційна нерухомість	1015	334 698	328 553
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	354 978	355 156
Знос інвестиційної нерухомості	1017	20 280	26 603
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	76 589	75 710
інші фінансові інвестиції	1035	1 535	123
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	97 386	97 386
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	115 155	90 801
Усього за розділом I	1095	8 336 117	8 072 871
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16 927 518	17 080 147
Виробничі запаси	1101	4 560 625	4 445 102
Незавершене виробництво	1102	10 997 128	11 325 784
Готова продукція	1103	1 359 109	1 299 390
Товари	1104	10 656	9 871
Поточні біологічні активи	1110	13	7
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 261 441	1 705 413
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	748 422	835 318
з бюджетом	1135	170 423	154 772
у тому числі з податку на прибуток	1136	5 274	30 890
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарованих доходів	1140	-	42
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	6 058	8 046
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	204 814	479 974
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	755 717	1 258 528
Готівка	1166	1 680	679
Рахунки в банках	1167	753 459	1 244 573
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження ДОДАТКУ Е

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	149 407	152 143
Усього за розділом II	1195	20 223 813	21 674 390
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 623	4 572
Баланс	1300	28 564 553	29 751 833

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 633 799	1 634 034
Емісійний дохід	1411	408 077	408 077
Накопичені курсові різниці	1412	5 910	6 145
Резервний капітал	1415	70 145	70 145
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 110 522	20 040 676
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	21 094 995	22 025 384
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	330 332	316 388
Довгострокові кредити банків	1510	168 120	84 408
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 542 498	1 935 440
Довгострокові забезпечення	1520	94 797	94 795
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	977 138	891 423
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 112 885	3 322 454
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	641 896	559 837
Векселі видані	1605	473	473
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	112 578	161 134
товари, роботи, послуги	1615	943 025	807 274
розрахунками з бюджетом	1620	31 246	63 716
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 651	31 809
розрахунками зі страхування	1625	41 011	36 762
розрахунками з оплати праці	1630	102 118	101 470
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 309 880	2 510 677
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	32 314	26 516
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	97 554	85 088
Доходи майбутніх періодів	1665	183	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	44 395	51 048
Усього за розділом III	1695	4 356 673	4 403 995
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	28 564 553	29 751 833

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Касьян Олена Петрівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Продовження ДОДАТКУ Е

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2020	10	01
			14307794		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 9 Місяців 2020 р.

Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 679 540	6 391 058
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 483 964)	(4 343 540)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	3 195 576	2 047 518
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	922 469	442 097
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	131 785	167 441
Адміністративні витрати	2130	(822 913)	(1 036 652)
Витрати на збут	2150	(367 532)	(487 350)
Інші операційні витрати	2180	(1 252 195)	(1 527 279)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 675 405	-
збиток	2195	(-)	(561 666)
Доход від участі в капіталі	2200	-	3 338
Інші фінансові доходи	2220	167	169
Інші доходи	2240	78 210	331 164
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(174 401)	(157 547)
Втрати від участі в капіталі	2255	(240)	(3 225)
Інші витрати	2270	(499 451)	(25 726)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження ДОДАТКУ Е

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 079 690	-
збиток	2295	(-)	(413 493)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(149 536)	(119 233)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	930 154	-
збиток	2355	(-)	(532 726)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	235	(1 777)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	235	(1 777)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	235	(1 777)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	930 389	(534 503)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 463 227	4 289 332
Витрати на оплату праці	2505	1 879 020	2 235 044
Відрахування на соціальні заходи	2510	399 687	473 735
Амортизація	2515	743 817	731 564
Інші операційні витрати	2520	2 756 777	4 245 113
Разом	2550	9 242 528	11 974 788

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	447,62198	(256,36601)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	447,62198	(256,36601)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Касьян Олена Петрівна



ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Матриця SWOT-аналізу для ПАТ «Мотор Січ»

	Можливості	Загрози
1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> – держзамовлення на поставку вертольотів; – зростання потреб у авіатехніці; – проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії; – створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років; – високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД 	<ul style="list-style-type: none"> – нестабільність валютного курсу та політичний ризик; – недосконалість законодавства щодо експортного контролю та митного оформлення; – загострення стосунків між – Україною та Росією; – посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; – подорожчання імпортованих – комплектуючих, енергоресурсів та сировини; – низький рівень витрат на НДДКР
<p style="text-align: center;">Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – тривалі історичні зв'язки з – великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД; – повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»; – досвідчений і кваліфікований персонал; – розвиток нової вертолітної програми – створення мережі сервісних центрів, наближеної до споживача – наявність представництв підприємства у 8-ми країнах світу – диверсифікація діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками; – розширення асортименту продукції та послуг; – збільшення кількості партнерів та споживачів; – створення авіадвигунів 5-го покоління; – залучення до роботи кваліфікованого персоналу; – зростання частки ринку за рахунок гарної репутації. 	<ul style="list-style-type: none"> – за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальників; – міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку

Продовження таблиці Ж.1

1	2	3
<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> – висока частка продажу в Росії; – недостатня ємність внутрішнього ринку; – низька продуктивність праці; – використання застарілого обладнання та технологій; – нестача фінансових ресурсів для модернізації виробництва; – лінійно-функціональна організаційна структура; – висока трудомісткість продукції 	<ul style="list-style-type: none"> – диверсифікація з метою мінімізації ризиків; – наступальна маркетингова політика – прагнення до лідерства за витратами; – створення високотехнічного виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> – пошук нових ринків збуту; – реструктуризація кадрової та соціальної політики; – необхідність залучення фінансового капіталу

ДОДАТОК 3

Таблиця 3.1 – Сценарії інноваційного розвитку підприємства [44]

№ з/п	Сценарій	Зміст сценарію
1.	Сценарій № 1 (фрейм с1)	кризовий стан підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища.
2.	Сценарій № 2 (фрейм с2)	кризовий стан підприємства в умовах нейтрального зовнішнього середовища.
3.	Сценарій № 3 (фрейм с3)	кризовий стан підприємства в умовах сприятливого зовнішнього середовища.
4.	Сценарій № 4 (фрейм с4)	стан стабілізації підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища.
5.	Сценарій № 5 (фрейм с5)	стан стабілізації підприємства в умовах нейтрального зовнішнього середовища.
6.	Сценарій № 6 (фрейм с6)	стан стабілізації підприємства в умовах сприятливого зовнішнього середовища.
7.	Сценарій № 7 (фрейм с7)	стан інноваційного розвитку підприємства в умовах несприятливого зовнішнього середовища.
8.	Сценарій № 8 (фрейм с8)	стан інноваційного розвитку підприємства в умовах нейтрального зовнішнього середовища.
9.	Сценарій № 9 (фрейм с9)	стан інноваційного розвитку підприємства в умовах сприятливого зовнішнього середовища.

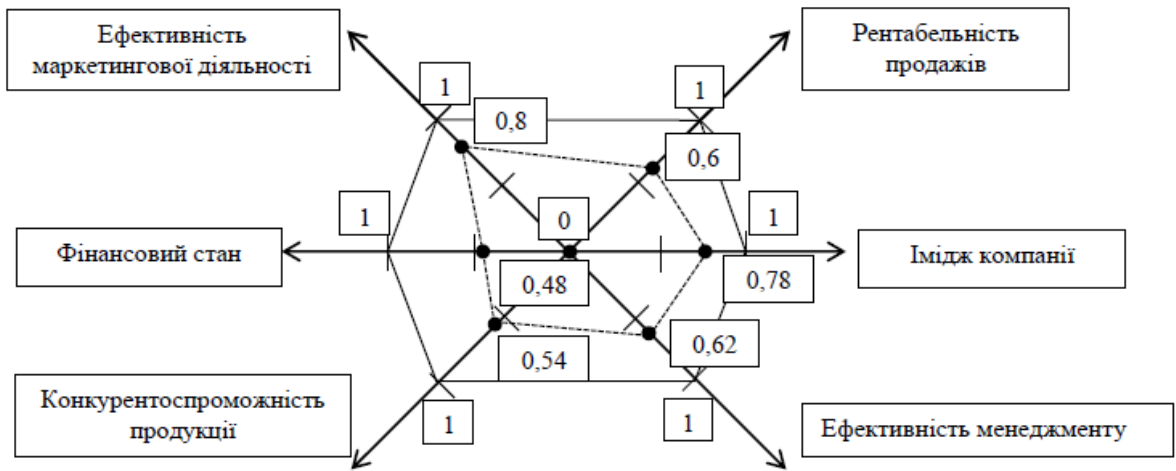
ДОДАТОК И

Таблиця И.1 – Оцінка факторів конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» та його основних конкурентів

Фактор	ПАТ «Мотор Січ»						CFM Int						General Electric					
	1	2	3	4	5	Сер. бал	1	2	3	4	5	Сер. бал	1	2	3	4	5	Сер. бал
Конкурентоспроможність продукції Ф1	7	5	4	6	5	5,4	9	9	10	8	8	8,8	6	5	5	7	8	6,2
Фінансовий стан підприємства Ф2	5	6	4	5	4	4,8	7	7	6	8	7	7	6	5	6	5	6	5,6
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	8	9	6	9	8	8	8	7	9	8	8	8	7	8	8	6	9	7,6
Рентабельність продажів Ф4	7	5	6	5	7	6	8	8	7	9	8	8	8	9	7	9	9	8,4
Імідж компанії Ф5	9	8	6	9	7	7,8	8	8	8	9	8	8,2	8	8	8	9	9	8,4
Ефективність менеджменту Ф6	8	7	5	5	6	6,2	7	5	4	5	6	5,4	6	6	6	5	9	6,4

Таблиця И.2 – Оцінка чинників конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» та його конкурентів (приведені до одиниці)

Фактори	«Мотор Січ»	«CFM Int.»	«General Electric»
Конкурентоспроможність продукції Ф1	0,54	0,88	0,62
Фінансовий стан підприємства Ф2	0,48	0,7	0,56
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	0,8	0,8	0,76
Рентабельність продажів Ф4	0,6	0,8	0,84
Імідж компанії Ф5	0,78	0,82	0,84
Ефективність менеджменту Ф6	0,62	0,54	0,64



a)

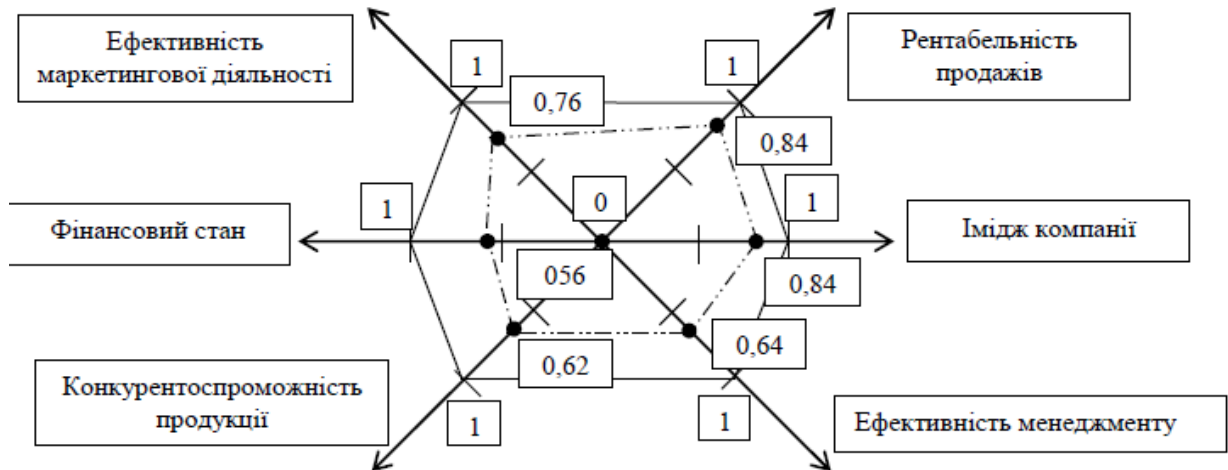
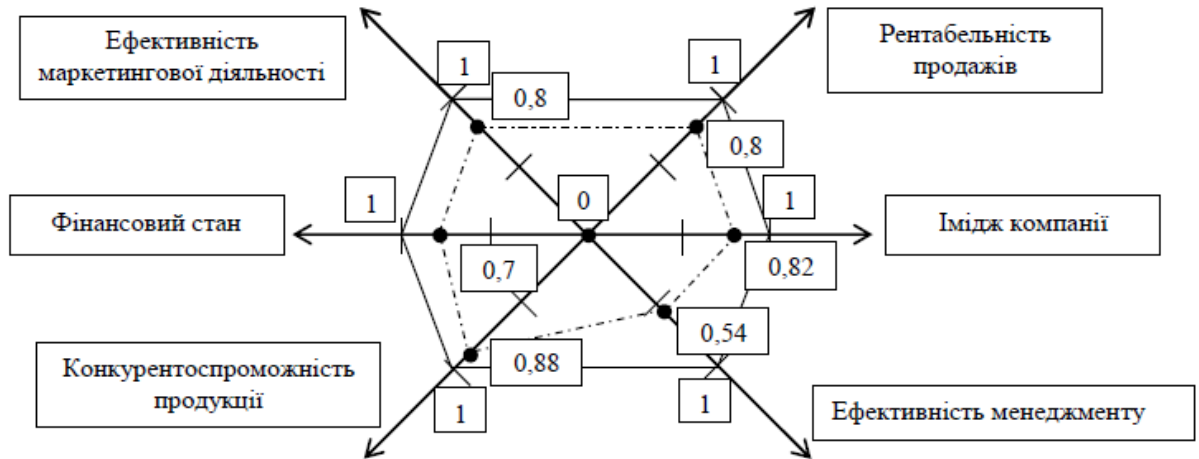


Рисунок И.1 – Багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг

а) ПАТ «Мотор-Січ»

б) «CFM Int.»

в) «General Electric»