

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

**Кафедра управління персоналом і маркетингу**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему: Дослідження конкурентних позицій ПАТ «МОТОР-СІЧ» на  
міжнародних ринках

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0750  
спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньо–професійної програми «Маркетинг»

Блинов В.Є.

Керівник професор кафедри управління  
персоналом і маркетингу

д. е. н.

Череп О.Г.

Рецензент декан факультету ФЕУ НУЗП,

к. е. н., доцент

Корольков В.В

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

Факультет економічний  
Кафедра управління персоналом і маркетингу  
Рівень вищої освіти магістр  
Спеціальність 75 – Маркетинг

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ М.М.Іванов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Блинову Владиславу Євгеновичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: Ринкове дослідження конкурентних позицій підприємства ПАТ «МОТОР-СІЧ» на міжнародних ринках авіадвигунобудування  
керівник роботи: Череп О.Г.  
затверджені наказом ЗНУ від «20» вересня 2021 року № 1538-с
2. Строк подання студентом роботи «01» грудня 2021 року
3. Вихідні дані до роботи дані звітності підприємства ПАТ «МОТОР-СІЧ», Державної служби статистики України, а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) визначити теоретико – методичні підходи до формування конкурентної політики; виявити основні напрямки формування конкурентної політики; проаналізувати методичний інструментарій формування та реалізації асортиментної політики підприємств; розробити стратегії вдосконалення конкурентної політики
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 11 рис., 19 табл.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Чепреп О.Г. д. е. н. проф.	18.08.2021	18.08.2021
2	Чепреп О.Г. д. е. н. проф.	09.09.2021	09.09.2021
3	Чепреп О.Г. д. е. н. проф.	19.10.2021	19.10.2021

## 7. Дата видачі завдання 1 липня 2021р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2021 – 09.07.2021	виконано
2.	Виконання вступу	10.07.2021 – 11.08.2021	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2021 – 09.09.2021	виконано
4.	Виконання розділу 2	10.09.2021 – 07.10.2021	виконано
5.	Виконання розділу 3	08.10.2021 – 08.11.2021	виконано
6.	Формулювання висновків	09.11.2021 – 15.11.2021	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2021 – 29.11.2021	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	01.12.2021	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Блинов В.Є.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Чепреп О.Г.

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ Бехтер Л.А.

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 105 с., 11 рис., 19 табл., 91 джерел, 3 додатки.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної політики підприємства ПАТ «МОТОР-СІЧ».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо вдосконалення методів формування конкурентної політики підприємства ПАТ «МОТОР-СІЧ».

Мета магістерської роботи – систематизація наукових, методологічних і практичних знань із формування конкурентної політики підприємства ПАТ «МОТОР-СІЧ».

Методи дослідження: дедуктивний, маркетингового, економічного та статистичного аналізу, порівняння, зведення даних та ін.

Одержані результати: проаналізовані конкурентні позиції ПАТ «МОТОР-СІЧ»; розроблено стратегію виходу ПАТ «МОТОР-СІЧ» на міжнародні ринки –, що забезпечує компанії стійкий розвиток.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами, зокрема, комплексний маркетинговий підхід у реалізації ефективної маркетингової політики, а також алгоритм розробки та реалізації асортиментної політики, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку соусної продукції.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема методика формування товарної політики.

АВІАБУДІВНА ГАЛУЗЬ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МІЖНАРОДНА КОМПАНІЯ, ПРОДУКТ, ЯКІСТЬ ПРОДУКТУ

## SUMMARY

Master's qualification work: 105 pages., 11 figures, 19 tables., 91 sources.  
3 applications.

The object of research is the process of formation of marketing product policy of the enterprise PJSC "MOTOR-SICH".

The subject of the research is theoretical and methodological approaches to improving the methods of forming the marketing product policy of the enterprise PJSC "MOTOR-SICH".

The purpose of qualification work - systematization of scientific, methodological and practical knowledge on the formation of marketing product policy of the enterprise.

In the process of research, the following scientific results were obtained:

- 1) generalized Theoretical Foundations of Competition in International Markets;
- 2) analyzed the main directions of the formation of competition policy are systematized;
- 3) systematized the methodological tools for the formation and implementation of the competitive policy of enterprises have been investigated;
- 4) substantiated the components of the area formation system are determined;
- 5) improved analyzed the competition policy of the company "MOTOR-SICH";
- 6) proposed ways to improve the competition policy of "MOTOR-SICH".

Methods of research: theoretical generalization, logical generalization, comparative analysis, deductive, marketing analysis, correlation analysis, index analysis, etc.

The results of the study can be implemented in the process of pricing policy formation at plc "a", in particular, the algorithm for comparative analysis of economic benefits of the consumers

AIR CONSTRUCTION INDUSTRY, MANAGEMENT SYSTEM,  
MARKETING STRATEGY, INTERNATIONAL COMPANY, PRODUCT,  
PRODUCT QUALIT

## ЗМІСТ

Вступ.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	10
1.1 Аналіз концептуальних підходів управління міжнародною конкурентоспроможністю.....	10
1.2. Основи формування стратегії конкурентоспроможності.....	16
1.3 Базові конкурентні стратегії підприємств.....	25
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ».....	36
2.1 Загальна характеристика та економічний аналіз діяльності підприємства.....	36
2.2 Аналіз активів и пасивів підприємства.....	50
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства.....	72
Висновки до розділу 2.....	78
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	81
3.1 Стратегія підприємства на міжнародних ринках.....	81
3.2 Основні ринки збуту продукції підприємства.....	88
3.3 Імідж ПАТ «Мотор Січ » на міжнародних ринках.....	89
Висновки до розділу 3.....	91
Висновки.....	93
Списки використаних джерел.....	95
Додатки.....	103

## ВСТУП

Виконання дипломної роботи – важливий етап підготовки спеціалістів економічного факультету університету. Студент повинен показати вміння самостійно працювати зі спеціальною літературою, фактичними матеріалами підприємства, логічно мислити, робити висновки, давати пропозиції щодо вдосконалення економічної роботи, тобто дипломна робота являє собою самостійне науково-практичне дослідження, яке дає змогу оцінити якість знань студента, його вміння застосовувати їх на практиці.

Виконання дипломної роботи передбачає вирішення студентом таких завдань:

- показати теоретичні знання з фаху;
- детально розібратися в конкретних матеріалах підприємства;
- висвітлити різні погляди авторів з літературних джерел та дати їм

оцінку стосовно практичної цінності для даного підприємства.

З розвитком ринкових реформ та посиленням конкуренції між суб'єктами авіабудівної галузі виникає проблема забезпечення їх конкурентоспроможності, що є головною передумовою підтримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках.

Актуальність проблеми підсилюється в умовах інтеграції України у світовий економічний простір, виходу на міжнародний ринок і розширення таким чином кола потенційних конкурентів.

Концепція управління компанії представляє собою систему ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта, об'єкта управління. Необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації. Питання розробки продуктової політики туристичними фірмами набули важливого практичного значення, але залишаються малодосліджені сектори знань.



Проблема конкурентоспроможності - складна і багатопланова. Найбільш істотний вклад в її розвиток внесли американські та західноєвропейські наукові центри, зокрема науково-дослідні групи М. Портера І. Ансоффа (США), А. Гутмана (Канада), Дж. Данінга (Великобританія) А. Богданова, В. Глушкова, Д. Гвішіані, В. Афанасьєва, Г. Джавадова, Г. Попова, А. Бірмана і інші вчені.

Однак, питання вивчення конкурентоспроможності авіабудівного бізнесу потребують постійних додаткових досліджень. Незважаючи на наявність наукових розробок з окресленої тематики існує потреба у комплексному дослідженні прикладних аспектів конкурентоспроможності компаній, тому тема курсової роботи є актуальною та своєчасною.

Мета дипломної роботи: на основі вивчення науково-методичних засад та аналізу маркетингової діяльності ПАТ «МОТОР СІЧ» розробити напрямки вдосконалення конкурентоспроможності організації.

Досягненню головної мети сприяє вирішення наступних задач:

- на основі вивчення різних джерел інформації дослідити науково-методичні засади конкурентоспроможності підприємства;
- здійснити маркетингове дослідження ринку збуту та дослідити діяльність підприємства ;
- провести аналіз ринку та визначити конкурентні позиції ПАТ «МОТОР СІЧ» на ринку;
- запропонувати концепцію вдосконалення конкурентної політики ПАТ «МОТОР СІЧ»;

Об'єктом дослідження є процес маркетингової діяльності щодо вдосконалення конкурентної політики підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ».

Предметом дослідження є сукупність принципів і методів управління конкурентною політикою ПАТ «МОТОР СІЧ».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

### 1.1 Аналіз концептуальних підходів управління міжнародною конкурентоспроможністю

Інтернаціоналізація економіки у другій половині минулого століття зумовила посилення стратегічного напрямку у діяльності конкуруючих підприємств на світових ринках. Посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання виникає проблема забезпечення їх конкурентоспроможністю, що є головною передумовою підтримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності пов'язана з розробкою системи управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Управління являє собою відправну точку розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта, без стратегічних рішень і без ефективної діяльності підприємства, неможливий сталий розвиток системи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Оскільки в економічній літературі немає однозначного тлумачення сутності поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства», виникла необхідність узагальнити підходи, запропоновані різними авторами. Проте, з викладеного вище, можна зробити висновок, що починати слід з визначення понять міжнародна конкурентоспроможність підприємства. Аналіз існуючих визначень поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» наведений в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз існуючих визначень поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Науковий підхід	Основа підходу	Визначення
М. Портер [23, с.480]	Ресурсний підхід	Забезпечувати виробництво та збут конкуренто спроможної продукції	Властивість товару виробника виступати на міжнародному ринку з присутніми там аналогічними товарами
Збарський В.К., Місевич М.А. [13, с.6]	Компаративний Підхід	Порівняння конкурентних переваг	Комплексна порівняльна характеристика, яка відображає переваги сукупності показників його діяльності та забезпечує успіх на певному сегменті зовнішнього ринку протягом певного проміжку часу щодо сукупності показників підприємств конкурентів
Спірідонов І.А.[26, с.102]	Ресурсний підхід	Здійснення ефективної господ. діяльн.	Здатність здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку
Юданов А.Ю. [32, с.278]	Ресурсний підхід	Забезпечувати виробництво та збут конкуренто спроможної продукції	Спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію на міжнародному ринку
Кіперман Г.Я. [14, с.57].	Ресурсний підхід	Протистояння конкурентам	Здатність протидіяти на зовнішньому ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам), як за рівнем задоволення товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Шинкаренко В.Г. [31, с. 14]	Стратегічний підхід	Адаптація до змін зовнішнього середовища	Динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг
Шершньова З.Е., Оборська С.В. [39, с.67]	Поєднання компаративного і ресурсного підходу	Порівняння на основі компетенції	Рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів на зовнішньому ринку

Продовження таблиці 1.1

Іванов Ю.Б. [11, с. 22]	Системний підхід	Система взаємодіючих елементів	Система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги
-------------------------------	---------------------	--------------------------------------	--

Виходячи з аналізу існуючих визначень поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» можна сформулювати авторське, міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це багатоаспектна характеристика об'єкта, яка відображає його здатність застосовувати свої сильні сторони та спрямувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів та послуг, де воно зможе зайняти лідируючі позиції на зовнішніх ринках, а також задовольняти конкретні потреби краще, ніж аналогічні об'єкти, та забезпечувати стабільне функціонування у динамічних ринкових умовах.

Домінуючим процесом третього тисячоліття є глобалізація. Глобалізаційні процеси посилюють загострення конкурентної боротьби, як між країнами так і між окремими підприємствами, особливо, в зв'язку зі стрімким розвитком транснаціональних корпорацій.

Проблема підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах виходу на зарубіжні ринки пов'язана з розробкою системи управління міжнародною конкурентоспроможністю. Тому все більше вчених приділяють увагу теоретичному обґрунтуванню сутності поняття управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, задля майбутнього практичного використання.

В економічній літературі міститься багато різноманітних визначень щодо сутності поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Аналіз існуючих визначень поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки	Науковий підхід
Галелюк М.М. [27, с. 15]	Окрема функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів на міжнародному ринку, що є складовими єдиної системи.	Виокремлюється як окрема функція менеджменту	Невизначений довгостроковий характер функціонування	Системний підхід
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [30, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.	Розглядає певну систему конкурентоспроможності. Відображає основні складові системи	Невизначений довгостроковий характер функціонування	Системний підхід
Піддубний І. О., Піддубна Л. І. [21, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.	Довгостроковий характер та спрямованість на досягнення цілей	Не конкретизована міжнародна складова терміну	Процесний підхід
Сіваченко І. Ю. [5, с. 186]	Здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансовогосподарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища.	Розкриті цілі функціонування	Не конкретизовані шляхи досягнення конкурентних переваг	Ситуаційний підхід

## Продовження таблиці 1.2

Балабано ва Л. В. [14, с. 29- 30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.	Визначений фактор конкурентів	Не враховує цілі функціонування. Не визначенні напрями на оперативному та тактичному рівні	Системний підхід
Бондаренко Г. С. [19, с. 5 – 6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.	Загальне бачення	Відсутній міжнародний аспект. Широке трактування визначення	Системний підхід
Кузьмін О. Є. [54, с. 117 – 123]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів	Розглядається як сукупний механізм	Відсутність міжнародної складової визначення	Системний підхід
Мансуров Р. Є. [61, с. 94].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.	Трактування поняття на оперативному та стратегічному рівні	Відсутність конкурентного аспекту діяльності	Процесний підхід
Савельєва Н.А. [12, с.44]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабостей.	Акцентує увагу на подоланні слабостей	Вузьке трактування визначення, не відображає всіх сторін управління міжнародною кон.сп.	Процесний підхід

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, є частковою функцією його загального менеджменту. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства означає застосування певного комплексу заходів, спрямованих на подолання негативних наслідків конкуренції і досягнення необхідного рівня міжнародної конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Також управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють і є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують процес управління, а до складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Слід зазначити, що основною метою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних умов на зовнішньому ринку. А також управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути сфокусовано на основних завданнях (рис.1.1):



Рисунок 1.1 – Основні завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Для сталого функціонування підприємства необхідно забезпечити ряд основних завдань, таких як подолання або обмеження кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; відтворення та нарощування міжнародної конкурентоспроможності підприємства на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринково-продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

## 1.2. Основи формування стратегії конкурентоспроможності

Від виникнення перших систематизованих поглядів А. Сміта і Д. Рікардо на причини та результативність міжнародного економічного обміну до появи розвинених систем управління та регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства пройшло майже 250 років. Класичний напрям економічної думки і сьогодні становить теоретичну основу для розробки міжнародних і національних стратегій конкурентоспроможності, хоча, звичайно, ним не обмежується. Сучасна система управління і регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства відображає також досягнення неокласичних шкіл і напрямів економічної думки.

Важливою складовою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення, що містяться у теорії світової економіки та міжнародних економічних відносин, зокрема у таких її розділах, як міжнародна конкуренція, міжнародна економічна діяльність, її форми та регулятивний механізм.



Методичною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є сучасна теорія та практика менеджменту, концептуальні положення, принципи та інструменти, які містяться в домінуючих його концепціях (підходах) – процесному, системному, ситуаційному, стратегічному, адаптивний, проектний тощо

Конкурентоспроможність підприємств це один з найважливіших чинників перспективного розвитку виробничої системи країни на сучасному етапі функціонування ринкових відносин, що визначає ступінь залучення національної економіки на міжнародних ринках.

Конкурентоспроможність підприємств являє собою важливу ланку ринкової економіки, яка характеризується можливістю й ефективністю адаптації підприємств до умов міжнародного конкурентного середовища. Міжнародна конкурентоспроможність відображає можливість підприємства адаптуватись до постійних змін зовнішнього середовища, а також можливість ефективного використання наявних внутрішніх резервів. У сучасних умовах господарювання особливу увагу треба приділити питанням забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств машинобудівної галузі України та їх продукції, які є головною структурною ланкою економіки, особливо на етапі значних ринкових трансформацій та міжнародних відносин.

Сьогодні одним із вагомих етапів підвищення міжнародної конкурентоспроможності машинобудівних підприємств виступає якість готових товарів, що насамперед пов'язано зі збільшенням значущості промислової продукції, машин і обладнання на світовому ринку.

Машинобудування було і залишається основною економічною ланкою будь-якої країни і відіграє вирішальну роль у створенні матеріально-технічної бази господарства, саме тому йому належить винятково важлива роль у прискоренні науково-технічного прогресу. В Україні багатогалузевий машинобудівний комплекс – потужний сектор промисловості України, що поєднує більш ніж 11 тис. підприємств. Частка машинобудівного комплексу в

українській промисловості перевищує 15%, у ВВП становить приблизно 12%. Машинобудівний комплекс України охоплює більш ніж 20 спеціалізованих галузей, тобто практично всі галузі машинобудування.

Розвиток ринкової економіки потребує комплексного, системного підходу щодо подальшого розвитку машинобудівного комплексу і його виходу на зовнішні ринки. У сучасних капіталістичних умовах господарювання неухильно зростає роль держави, що передбачає створення нового типу глобальної економіки, появу нових принципів міжнародних відносин, нові суспільні цінності [7]. Саме в цих умовах виникає потреба розроблення сучасної моделі керування виробництвом, яке відповідало б міжнародним потребам.

Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють багаторівневе і багатоаспектне поняття, що характеризується динамічністю і керованістю об'єкта оцінювання і визначається сукупністю конкурентних переваг і недоліків і виражено у здатності витримувати конкуренцію в системі ринкових відносин у певний час.

На сьогодні загальноприйнятого визначення міжнародної конкурентоспроможності підприємства не існує. Кожен автор по різному тлумачить це поняття: з позиції відповідності результатів діяльності підприємства вимогам міжнародних ринків; а також визначення основних факторів досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку. Відповідно до цього, необхідно виділити низку сутнісних характеристик, за якими міжнародна конкурентоспроможність – це [8]:

- продуктивне й ефективне використання ресурсів із точки зору міжнародного поділу праці;
- здатність національних підприємств виробляти продукцію, яка відповідає міжнародним потребам, в умовах вільної конкуренції;
- основна характеристика високого розвитку науково-технічного сектора економіки і стійкого економічного росту держави і підприємств зокрема;

– об’єктивний процес, що відображає неперервність і динамічність розвитку економічної системи та її інтеграцію в міжнародне співтовариство.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає стан ресурсно-технологічної, просторово-темпоральної, інституційної, соціально-когнітивної й інформаційної складових системи міжнародної економічної діяльності підприємства, що дає змогу визначити міжнародну конкурентоспроможність підприємства як інтегративну властивість потенціалу зовнішньоекономічної взаємодії підприємства, необхідного для виконання ним функцій суб’єкта міжнародної економічної діяльності [9].

Із точки зору міжнародної економічної діяльності всі промислові підприємства, які функціонують на комерційній основі і мають головну мету – отримання прибутку, можна поділити на два основні типи залежно від їхнього стану відносно зовнішнього ринку [10]:

- промислові підприємства, метою яких є експансія на зовнішні ринки збуту і поступове заволодіння ними;
- промислові підприємства, які вже здійснили успішний вихід на міжнародний ринок збуту продукції, головною метою яких є зростання частки реалізації продукції, утримання і розвиток конкурентних переваг на цьому ринку.

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. 1.2).

Відповідно до теорії конкурентних переваг М. Портера [11], розвиток останніх відбувається за чотирма стадіями:

- конкуренція на основі виробничих чинників
- природних ресурсів, капіталу, сприятливих умов для виробництва товарів, кваліфікації робочої сили й інформації;
- конкуренція на основі інвестицій

- використання інвестування в технології, освіту, ліцензії;
- конкуренція на основі інновацій
- за рахунок створення нових видів продукції, виробничих процесів, організаційних рішень та інших видів інновацій;
- конкуренція на основі багатства
- досягнення конкурентних переваг за рахунок попередньо створеного багатства [12]; [13].

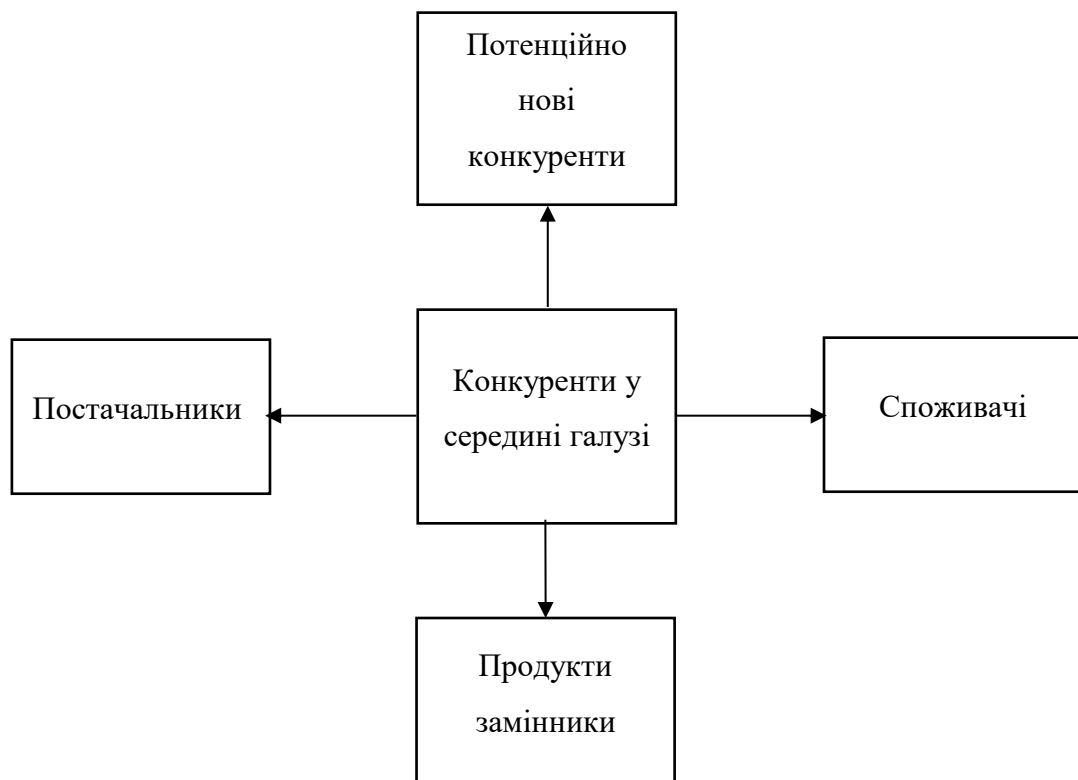


Рисунок 1.2. – Модель п'яти сил конкуренції М. Портер

Враховуючі зазначені стадії досягнення конкурентних переваг, можна виділити низку чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках:

- чинники, що визначають суперництво в галузі (зростання галузі, тимчасовий збиток виробничих потужностей, відмінності між продукцією, впізнання бренду, інформаційне забезпечення, частка ринку, бар'єри виходу з галузі);

– чинники, що визначають ринкову владу постачальників (диференціація чинників виробництва, витрати на зміну постачальників, концентрація постачальників на ринку, обсяг поставок, витрати на постачання відносно загального обсягу закупівель у галузі);

– чинники, що визначають загрозу з боку товарів-замінників (ціни на товари-замінники відповідно до цін вихідних товарів, витрати на переорієнтацію з виробництва товарів-замінників, готовність споживача перейти на товари-замінники);

– чинники, що визначають ринкову владу споживача (кількість споживачів, інформаційне забезпечення споживачів, наявність товарів-замінників, відношення вартості до загальної кількості закупівель, відмінності в товарах конкурентів, впізнання бренду, доходи споживачів) [12].

Підприємства, які працюють у галузі виробництва і збуту продукції, під час організації діяльності на міжнародних ринках повинні спиратися на основні чинники досягнення міжнародної конкурентоспроможності. Також необхідно враховувати, що конкурентні умови в різних галузях промисловості на міжнародних ринках не однакові. До цих чинників можна віднести економічні, політичні, інституціональні, людські, культурні й освітні; своєю чергою, їх можна поділити на дві групи – внутрішні та зовнішні.

Внутрішні чинники, які належать до внутрішнього середовища самого підприємства, включають: технологічний чинник, рівень якості керування підприємством, рівень кваліфікації персоналу, рівень продуктивності праці, рівень якості продукції й технічного обслуговування. Внутрішня група чинників визначає рівень витрат виробництва і збуту продукції, що, своєю чергою, є основою ціноутворення. Конкурентна цінова перевага на зовнішньому ринку – це основний аргумент у боротьбі за споживачів, а також збільшення частки ринку і розширення діяльності підприємства.

До групи зовнішніх чинників слід віднести: макроекономічну стабільність, політичну стабільність, участь країни в міжнародній торгівлі,

інвестиційну привабливість країни, розвиток і ефективність використання інфраструктури, новітніх технологій, фінансового сектора і ринку капіталів.

Під час забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств особливу роль відіграють переваги його технологій ресурсозбереження, розвиток можливостей трудових ресурсів, комплексне вивчення інформації на ринку щодо можливості підвищення конкурентоспроможності підприємства [14].

В умовах ринкової економіки значний вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства має ціноутворення, яке здійснюється в умовах конкурентного середовища між зовнішньоекономічними суб'єктами різних країн, динамічної рівноваги попиту і пропозиції та поведінки суб'єктів на ринку.

Під час підготовки до виходу підприємств на міжнародні ринки найважливішими областями дослідження є вивчення потенційних споживачів продукції, конкурентного оточення, а також інших чинників, які здійснюють вплив на процес ведення зовнішньоекономічної діяльності. На базі отриманої інформації проводиться формування відповідної стратегії, спрямованої на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Також одним із найважливіших елементів конкурентоспроможності на міжнародному ринку є якість продукції та її технологічне обслуговування. Споживачі, незважаючи на високу ціну, віддають перевагу продукції кращої якості і з кращими споживчими властивостями. Технічне обслуговування теж має значний вплив на міжнародну конкурентоспроможність підприємства, адже обслуговування експортованих товарів стає технічно складним. Вибір найбільш ефективної системи технічного обслуговування являє собою важливий елемент конкурентної боротьби підприємства.

У роботі М. Портера запропоновано основні типи стратегій міжнародної конкурентоспроможності:

– глобальна конкуренція в широкому асортименті товарів, конкуренція між виробниками певного асортименту товарів галузі у світовому масштабі,

(перевага досягається шляхом проведення диференціації або лідерства у зниженні витрат);

– глобальне зосередження на конкурентному сегменті галузі, на якому фірма веде конкурентну боротьбу у світовому масштабі;

– у національному масштабі використання переваг національних ринків для створення зосередженого підходу до конкретного національного ринку; у результаті фірма досягає або диференціації, або мінімізації витрат в обслуговуванні споживачів національного ринку або його сегментів;

– захищена ніша – використовується в тих країнах, де уряд обмежує можливості глобальних конкурентів; підприємства вимушені будувати свою стратегію на конкретних національних ринках, враховуючи ці обмеження [14].

Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств можна поділити на такі етапи, кожен з яких є окремим функціональним елементом [10]; [14]:

1. Моніторинг середовища міжнародного ринку, що включає визначення цілей підприємства й умов їх досягнення за певний період часу, дослідження основних факторів зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз підприємства, інтенсивності конкуренції на зовнішньому ринку, визначення контрольних показників міжнародної конкурентоспроможності, рівня вхідного бар'єру на ринок.

2. Діагностика зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства, що передбачає аналіз стану підприємства, динаміки його основних економічних показників, порівняння показників із запланованими, визначення причин відхилення від плану, визначення ефективності технологій, що використовуються, впізнавання бренду, державного регулювання, демографічних тенденцій, культурного середовища, визначення параметрів ринку, потреб споживачів, їхніх переваг. На цьому етапі особливу увагу необхідно приділити методам отримання інформації, яка відіграє важливу роль під час проведення дослідження, а саме її актуальності, своєчасності, достовірності та повноті.

3. Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства, товарного портфеля та основних конкурентів на міжнародному ринку, що полягає у визначенні основних ключових факторів успіху підприємства і його переваг порівняно з конкурентами, що в перспективі забезпечать ефективне функціонування і перевагу над конкурентами на зовнішньому ринку.

4. Формування і реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, що полягає у виборі стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності й розробленні і прийнятті рішення відповідно до засобів досягнення, поставлених запропонованою стратегією.

5. Оцінювання і контроль реалізації певної стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

6. Формування дій із корегування й усунення невідповідностей. На цьому етапі здійснюється розроблення рекомендацій і складається план, спрямований на корегування вибраної стратегії, який включає короткострокові й довгострокові заходи, спрямовані на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. До основних критеріїв розробки заходів слід віднести системність, обґрунтованість, несуперечливість параметрів аналізу, логічності висновків, а також повноти вирішення заданих проблем.

Застосування етапів формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності дасть змогу підприємствам виконати успішний вихід на міжнародні ринки і здобути необхідні конкурентні переваги, до яких можна віднести значну концентрацію продукту із системою постійного контролю та підвищення якості, спрямоване просування продукції на цільових споживачів, розвиток збутових мереж, гнучку цінову політику. Слід зазначити, що стратегічне планування залежить від низки чинників і ускладнень, які здійснюють постійний вплив на підприємство. Для адекватного й ефективного формування відповідної стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємство в сучасних умовах



розвитку економіки повинно самостійно виконувати вихід на міжнародний ринок і проводити збут продукції: варіанти франчайзингу, ліцензування, експортної кооперації й інших видів міжнародної співпраці не дадуть бажаного результату, адже виникає відсутність свободи дій і можливості ефективно адаптуватися до негативних зовнішніх чинників [10].

### 1.3 Базові конкурентні стратегії підприємств

Сьогодні існує велика різноманітність конкурентних стратегій. Проте, кожному підприємству необхідно визначити, яка стратегія буде для нього доцільною з урахуванням становища підприємства у галузі, цілей функціонування та наявних ресурсів. На основі аналізу сил конкуренції він виділив три базові конкурентні стратегії, що володіють універсальною застосовністю, за допомогою яких організація може забезпечити собі конкурентні переваги: лідерство за витратами, диференціація, фокусування. Кожна з цих стратегій має певні умови і шляхи реалізації, переваги та ризики. Розглянемо основні характеристики наведених стратегій у Таблиці №1.1 [15].

Таблиця 1.3 – Базові конкурентні стратегії

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	Спрощення дизайну товару, підвищення ефективності процесу виробництва; раціональні технології; відносно дешеві матеріали; власна збутова мережа; наближення виробничих потужностей до споживачів	Створення високих вхідних бар'єрів на ринку збуту, забезпечення переваг над постачальник., забезпечення переваг над торговими посередниками захист проти товарів зам	Загроза принципових технологічних змін, загроза імітації технології; несвоєчасна реакція на зміни в бізнес середовищі конкуренти можуть досягти .

## Продовження таблиці 1.3

Диференціація	Наявність великої кількості покупців; фокусування уваги споживачів на цінностях товарів; тривалість роботи в галузі; відповідний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості;	Розробка характеристик і особливостей товару знизять сукупні витрати покупців по використанню продукції;	Створення вхідних бар'єрів на ринок для нових організацій, зниження чутливості споживачів до ціни допомагає уникнути загрози з боку товарів	Загроза появи нових технологій; значний відрив від цінового лідера, зниження значення диференціації для покупців
Фокусування	Сегмент має гарні 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"> <li>• певну групу споживачів;</li> <li>• певному виді товару;</li> <li>• певному географічному ринку;</li> <li>• утворення унікальних характеристик, атрибутів товару.</li> </ul>	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.

Стратегія «лідирівання на основі зниження витрат (цін)» - Низька собівартість продукції є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем

розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. Водночас, ця стратегія не повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

Особливості стратегії, що розглядається, такі:

- для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи такий, що дорівнює маржинальному по галузі, прибуток;

- для споживачів — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. За обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів (із групи, що розглядається) лишається нереалізованою;

- для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) (глава 11) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

- для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь — лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого

треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

- для товарів-замінників (субститутів) — лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п'ять конкурентних сил (відповідно до його «моделі галузевої конкуренції» М. Портера — розд. 3) і здатні формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат.

Стратегія лідирування на основі зниження витрат (цін) має переваги, коли:

- попит є еластичним за ціною;
- у галузі є товарний тип виробництва, продукт відносно стандартизований і піддається ефективному вдосконаленню;
- є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;
- більшість покупців схильні використовувати товар звичними способами;
- покупці зазнають незначних додаткових витрат у разі зміни продавця;
- найбільш ощадливі покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Лідирування за допомогою низьких цін (витрат) пов'язане водночас з певними ризиками:

- ризик «технологічного прориву» на основі винаходу поза межами системи контролю лідера зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;
- ризик зменшення еластичності товару за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;

- поява товарів з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.

- насичення ринку в разі зміни потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирування на основі зниження цін (витрат), можна зробити висновок про необхідність ретельного дослідження ситуації на підприємстві, всебічного обґрунтування вибору стратегії, оскільки ця стратегія не завжди доцільна [15].

Стратегія лідирування у диференціації - диференціація (продуктова) може бути визначеною, як процес посилення конкурентоспроможності продукту за рахунок створення додаткових властивостей та спроможностей охопити більший спектр потреб.

Враховуючи переваги та недоліки стратегії лідирування на основі зниження цін (витрат) можна зробити висновок про недоцільність використання її у всіх випадках. Стратегічне лідирування у диференціації грає роль бар'єра на вході у галузь, оскільки «захищеність» відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»[17].

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може виявлятися:

- у специфічних характеристиках товару (газові плити з витяжками, з автоматичними гасниками тощо);
- різноманітні послуги, що надаються після продажу (фірмове обслуговування, індивідуальні майстри тощо);
- забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т. ін.);
- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо (годинники, алкогольні напої);

- надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т. ін.);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Особливості стратегії лідирування в диференціації такі:

- для конкурентів — підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
- для споживачів — зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість товарів дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;
- для постачальників — високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь-яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;
- для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, — лідерство у диференціації грає роль бар'єра на вході, оскільки захищеність відомими торговими марками та висока якість товарів, що виготовляються, а також обмежена кількість споживачів, готових сплачувати за «відмінність» продуктів, обмежують привабливість ринків з відомими «лідерами у диференціації»

– для товарів-замінників (субститутів) — виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників такою мірою, якою виявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

Стратегія лідирування у диференціації продукції має переваги, якщо:

- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
- різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
- є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
- стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
- підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту; технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»; привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».
- є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього. Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування) та здійснюється прив'язка споживача до фірми-виробника, що дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого виробника (зокрема, товару-замінника). [15]

Крім того, використання стратегія лідирування у диференціації пов'язане з певними ризиками:

- високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з

додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

– споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

– конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

– поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим [16].

– Стратегія фокусування :Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості фірми обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб.

Стратегія фокусування — це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно.

Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідерування у зниженні витрат (цін)» і «лідерування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі.



У ході обирання стратегії фокусування з орієнтацією на зниження цін/витрат складається ситуація, коли на конкурентному сегменті підприємство досягає нижчих цін порівняно з рештою ринку, що обслуговується галуззю, тобто виникає додаткова «крива досвіду», яка характеризує події на сегменті ринку.

Вона відрізняється від «галузевої кривої досвіду» більш «скромними» обсягами виробництва, однак характеризує діяльність фірм, які приділяють більшу увагу ефективності виробництва та збуту. Такий підхід захищає невеликі підприємства галузі від більш потужних підприємств, для яких розміри сегмента не дають змоги відшкодувати свої умовно-постійні витрати. Фокусування на глибшу диференціацію потреб спонукає підприємство, котре обрало цей тип фокусування, все більше наближуватись до майже індивідуального виготовлення окремих продуктів, що не під силу великим підприємствам.

Підприємства, які обрало стратегію фокусування, іноді називають «підприємствами-віолентами». Ця стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі: мають специфічні потреби й використовують продукт по-різному;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;
- наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (згідно «моделі галузевої конкуренції» М. Портера), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж інші.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

- можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;
- більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів (див. коментарі до моделі конкурентної боротьби К. Омаї);
- «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.
- запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

Отже, 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. Відповідно до аналізу наукових розробок учених процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства включає сім етапів [18].

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 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. включає розгляд зовнішніх елементів оточення компанії.

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 зацілями.

Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії. 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. [19].

## Висновки до розділу 1

Отже одним з головних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка її рівня. Тільки оцінка дозволяє виміряти рівень конкурентоспроможності і керувати ним. У сучасних умовах оцінка конкурентоспроможності підприємства та його продукції, галузі, країни є важливою умовою вироблення підприємством політики економічної безпеки та експорт політики. Кожне підприємство визначає свою конкурентну позицію на ринку самостійно.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства в конкретний момент його існування на певній фазі його економічного розвитку являє собою складну багатоаспектну задачу, тому що необхідно оцінити комплекс показників, що характеризують всі напрямки діяльності підприємства і

формують рівень його конкурентоспроможності на ринку . Для кожного окремого випадку є відповідні рекомендації щодо поведінки підприємств та покращення свого стану, щодо необхідних організаційних змін для підвищення або утримання високого рівня конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

#### 2.1 Загальна характеристика та економічний аналіз діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» займається розробкою і виробництвом газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, промислових установок наземного застосування (газотурбінні електростанції, газоперекачувальні агрегати, теплоенергокомплекси).

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

Підприємства було створено у 1907 році. До грудня 1915 на ньому вироблялися сільськогосподарські механізми та інструменти, виконувалися різні види механічної обробки, відливали чавун і мідь. У грудні 1915 акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинович і К<sup>о</sup>» («Дека») викупило завод і змінило профіль його виробничої діяльності.

У листопаді 1916 був зібраний перший шести-циліндровий двигун рідинного охолодження «Дека» М-100.3 цього часу на заводі освоїли виробництво і тривалий час випускали широку гаму поршневих двигунів: М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ- 62ИР, які не поступалися, а в ряді випадків перевершували кращі світові аналоги того часу. У 1953 р на заводі почали виготовляти реактивні двигуни РД-45, РД-500, що поклали початок наступу ери газотурбінних двигунів. Представниками нового покоління з'явилися турбогвинтові двигуни АІ-20 (1957 р) і АІ-24 (1962 р)

конструкції А.Г. Івченко, різні модифікації яких експлуатуються до теперішнього часу.

У 1967 р на заводі почалося освоєння виробництва двоконтурних турбореактивних двигунів і послідовно були запущені в серію двигуни АІ-25, АІ-25ТЛ, Д-36, Д-18Т, Д-436Т1 / ТП. Газотурбінні турбоовальні двигуни сімейств ТВ3-117, ВК-1500, ВК-2500 разом з Д-136 піднімають у небо вертольоти з марками «Мі», «Ка». У 1995 р підприємство перетворено у відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ».

В даний час на підприємстві ведеться інтенсивна підготовка до серійного виробництва авіаційних двигунів:

1. Д-27, АІ-22, АІ-222, ВК-1500, АІ-450, Д-36 сер. 4А,
2. Д-436-148 для літаків Ан-70, Ту-324, Як-48, Як-130, L-159, Ан-3, Ан-38, Бе-132МК, Ан-74ТК-300, Ан-148
4. АІ-25ТЛШ для вертольота Ка-226
3. для переоснащення знаходяться в експлуатації Як-42, Ан-2, Мі-2, L-39, Мі-8 / Мі-17.

У 2018 році було реалізовано продукцію на суму 10,73 млрд. грн., при цьому питома вага основного виробництва в реалізованій продукції склала 66,38%, а частка експорту в доході від реалізованої продукції - 95,04%. Чистий прибуток ПАТ Мотор Січ у 2020 році склав 1,56 млрд. грн. Станом на 2019 рік підприємство виробляло на експорт та супроводжувало в експлуатації 65 типів і модифікацій двигунів для 61 виду літаків і вертольотів і посідає восьме місце в рейтингу найбільших експортерів

України по вартості реалізованої продукції. Успіх реалізації розробленої конкурентної стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей. Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність

оборотних коштів; фондівдача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Підвищення ефективності використання основних виробничих фондів (ОВФ) підприємств є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, важливе значення мають дані про їх стан і використання, які визначаються за допомогою низки показників. Від вирішення цієї проблеми залежить фінансовий стан підприємства, конкурентоспроможність його продукції на ринку.

Основні виробничі фонди (ОВФ) – це частина засобів виробництва, які беруть участь у процесі виробництва за період більше одного року, зберігаючи при цьому матеріальну форму і властивості, а також переносять свою вартість на готову продукцію частинами у вигляді амортизаційних відрахувань [54]. У таблиці 2.1 наведено результати аналізу використання ОВФ.

За результатами розрахунків, наведених в таблиці 2.1. видно, що первісна вартість ОВФ збільшилась протягом 2018 – 2020 рр. на 1927820,5 тис. грн., в результаті нового імпортного обладнання, при цьому відбувалось збільшення суми амортизаційних відрахувань на 389582,5 тис. грн. у 2018 р. та на 495349,5 тис. грн. у 2017. Темпи росту амортизації ОВФ протягом 2019 – 2021 рр. дещо перевищили темпи росту їх балансової вартості, про що свідчить незначне зростання коефіцієнту зносу ОВФ з 0,22 у 2018 р. до 0,29 у 2020 р. Залишкова вартість ОВФ виросла на 456405,00 тис. грн. у 2020 р. та на 586483,50 тис. грн. у 2020 р. Треба зазначити, що за умови значного зростання вартості ОВФ (39,22%), чисельність промислово-виробничого персоналу виросла лише на 3,76%, що свідчить про не значну трудомісткість виробничого процесу на підприємстві.

Таблиця 2.1 – Аналіз використання основних виробничих фондів ПАТ «Мотор Січ» за 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Абсолютні зміни		Відносні зміни %	
				2018-19	2020-19	2019-18	2020-19
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	4914909	5760896,5	6842729,5	845987,5	1081833	17,21	18,78
Вартість товарної (реалізованої) продукції, тис. грн.	7845558	8583924	10730122	738366	2146198	9,41	25,00
Залишкова вартість ОВФ, тис. грн.	3832662	4289067	4875550,5	456405	586483,5	11,91	13,67
Вартість майна підприємства, тис. грн.	570933,5	727755	801299	156821,5	73544	27,47	10,11
Сума зносу ОВФ, тис. грн.	1082247	1471829,5	1967179	389582,5	495349,5	36,00	33,66
Середньооблікова чисельність промислововиробничого персоналу, осіб	23628	24779	24516	1151	-263	4,87	-1,06
Коефіцієнт зносу ОВФ	0,22	0,26	0,29	0,04	0,03	16,03	12,52
Чистий прибуток, тис. грн.	1822865	1319191	1560367	-503674	241176	-27,63	18,28

Досліджуючи основні фонди, доцільно приділити особливу увагу таким показникам, як фондвіддача, фондомісткість та фондоозброєність, що характеризують ефективність задіяних основних фондів.

Загальними показниками ефективності використання основних засобів є фондвіддача — показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність вкладення цих



коштів. Фондомісткість — показник, обернений до фондovіддачі: він показує, скільки в середньому (за вартістю) використовується на підприємстві основних виробничих засобів для випуску продукції вартістю в одну гривню.

Фондоозброєність характеризує ступінь технічної оснащеності праці. Фондоозброєність визначають як співвідношення вартості основних фондів до чисельності працівників. [54]

Отже, фондovіддача основних засобів прямо пропорційно залежить від продуктивності праці і обернено пропорційно - від її фондоозброєності. Для підвищення фондovіддачі необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її фондоозброєності. Показники ефективності використання ОВФ ПАТ «Мотор Січ» приведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання основних виробничих фондів ПАТ «Мотор Січ» 2018-2020рр

Показник	2018	2019	2020	Абсолютні зміни		Відносні зміни %	
				2018-19	2020-19	2019-18	2020-19
Фондомісткість, грн./грн.	0,63	0,67	0,64	0,04	-0,03	7,13	-4,98
Фондовіддача, грн./грн.	1,6	1,49	1,57	-0,11	0,08	-6,66	5,24
Фондоозброєність, тис. грн./працівник	208,01	232,49	79,11	24,48	46,62	11,77	20,05
Коефіцієнт реальної вартості ОВФ, долі	6,71	5,89	6,08	-0,82	0,19	-12,21	3,24
Коефіцієнт зносу ОВФ, долі	0,22	0,26	0,29	0,04	0,03	16,03	12,52
Коефіцієнт придатності ОВФ,	0,78	0,74	0,71	-0,04	-0,03	-4,53	-4,30
Рентабельність ОВФ, %	37,09	22,9	22,8	-14,19	-0,1	-38,26	-0,42

Проаналізувавши таблицю 2.2 можна зробити висновок, що показник фондомісткості, який характеризує забезпеченість підприємства основними

виробничими фондами, збільшується з 0,63 у 2018 році до 0,64 у 2020 році. Даний показник характеризує, що на кожну гривню реалізованої продукції приходить від 0,63 грн. до 0,64 грн. первісної вартості основних засобів. Незначне, проте, збільшення цього показника є результатом випереджальних темпів зростання вартості основних засобів над темпами зростання виручки від реалізації, що є негативним фактором і свідчить, про нераціональне використання ОВФ.

Фондовіддача є оберненим показником до фондомісткості і характеризує ефективність використання основних виробничих фондів, тому в роки, коли відбувався ріст фондомісткості, фондовіддача знижувалась і навпаки. Показник фондовіддачі коливався від 1,60 у 2018 році до 1,57 у 2020 році, тобто кожна гривня вартості основних засобів приносила від 1,60 до 1,57 грн. реалізованої продукції.

Зменшення фондовіддаче вказує на те, що темп зростання фондоозброєності випереджує темп зростання продуктивності праці. Фондоозброєність показує вартість основних засобів, яка приходить на одного працівника. Слід зазначити, що значення даного показника збільшувалось на 11,77% за 2019 рік і за 2020 рік — 20,05% до 279,11 тис. грн. Збільшення показника фондоозброєності сталося внаслідок росту вартості основних фондів у більшій мірі, ніж чисельності.

Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих фондів зменшився з 6,71 у 2018 році до 6,08 у 2020 році. Даний коефіцієнт відображає питому вагу залишкової вартості основних виробничих засобів у загальній вартості майна підприємства. Високе значення даного показника характеризує ПАТ «Мотор Січ» як підприємство з важкою структурою капіталу, що пов'язано зі специфікою галузі — авіадвигунобудування.

Коефіцієнт зносу ОВФ, який характеризує рівень зношеності основних засобів, протягом 2018-2020 рр. він зріс за 0,22 до 0,29. Таке значення коефіцієнту зносу основних виробничих фондів свідчить про те, що щороку основні фонди стрімко втрачають основні характеристики

Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів показує частину ОВФ, придатну до експлуатації. Цей показник знаходиться у залежності від попереднього коефіцієнта зносу, оскільки чим більший знос, тим менша частка у первісній вартості основних виробничих фондів може бути придатною для використання в процесі виробництва. Значення даного показника становило 0,78 – 0,71, що свідчить про своєчасне оновлення та ремонту основних засобів.

Фондорентабельність або рентабельність виробничих фондів характеризує ефективність використання основних засобів. Рентабельність виробничих фондів за період 2018-2020 рр. зменшилася майже на 14,29% до рівня 22,8%, тобто в середньому з кожної гривні первісної вартості основних фондів отримуємо від 0,37 до 0,228 грн. чистого прибутку. Але цей показник враховує тільки первісну вартість основних засобів, при цьому знос не береться до уваги. Тому протягом 2018 – 2020 років, коли 78 – 71% основних засобів залишилась неамортизованою, тобто третина вартості вже перенесена на готову продукцію і не повинна братися до уваги при розрахунку показника рентабельності, показник рентабельності виробничих фондів міг би досягти дещо більшого значення. Важливе значення має аналіз матеріаломісткості та матеріаловіддачі протягом досліджуваного періоду, який приведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз ефективність використання матеріалів на ПАТ «Мотор Січ» 2018- 2020рр

Показник	2018	2019	2020	Абсолютні зміни		Відносні зміни %	
				2018-19	2020-19	2019-18	2020-19
Матеріаломісткість	0,475	0,504	0,418	0,028	-0,085	5,96	-16,97
Матеріаловіддача	2,104	1,986	2,392	-0,118	0,406	-5,62	20,44

За даними таблиці 2.3, матеріаломісткість у 2018 році становила 0,475, проте у 2019 році показник зріс на 5,96%, а у 2020 році зменшився до 0,418, тобто на кожну гривню реалізованої продукції приходиться 47,5-41,8 коп. матеріальних витрат. Тобто виробництво є достатньо матеріаломістким, особливо в 2019 році – 50,4 копійки матеріальних затрат приходилось на одну гривню реалізованої продукції, що вплинуло на зменшення чистого прибутку. Показник матеріаловіддачі, є оберненим до матеріаломісткості, тому у 2019 році відбувся спадна 0,118, а у 2020 році зростання на 0,406 у до 2,392. Тобто на кожну гривню вартості матеріалів приходиться від 2,104 грн. до 2,392 грн. реалізованої продукції.

Необхідно розглянути структуру елементів операційних витрат ПАТ «Мотор Січ», згрупованих за економічним змістом, що входять до собівартості продукції, так як виробництво є матеріалозатратним і має невисоку рентабельність (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Структура елементів операційних витрат на ПАТ «Мотор Січ» 2018-2020рр

Показник	Роки, тис .грн.			Питома вага статей у структурі опер. витрат,%		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Матеріальні затрати	3728983	4323006	4486747	57,35	40,73	40,7
Витрати на оплату праці	1134075	1238935	1378749	17,44	11,67	12,51
Відрахування на соціальні заходи	417697	445817	495925	6,42	4,2	4,5
Амортизація	385237	475336	559064	5,92	4,48	5,07
Інші операційні витрати	836720	4130657	4104217	12,87	38,92	37,23
Разом	6502712	10613751	11024702	100	100	100

За даними в таблиці 2.4, за три роки максимальну долю у структурі операційних витрат займають матеріальні затрати. Їх питома вага на протязі аналізованого періоду зменшилася з 57,35% до 40,7%. Частка витрат на оплату праці також зменшувалась з 17,44% до 12,51% у 2020, тобто витрати на оплату праці робітників зросла на 21,5%, проте у структурі собівартості зростання не відбулось. Відрахування на соціальні заходи у структурі собівартості зменшились з 2018 до 2020 на 1,93% до 4,5%. Доля амортизації у структурі операційних затрат зменшилася з 5,92% у 2018 році до 5,07% у 2020 році. Лише частка інших операційних збільшувалась протягом 2018 – 2020 років з 12,87% до 37,23%.

Далі необхідно провести спрощений аналіз ефективності використання трудових ресурсів та аналіз руху кадрів на підприємстві. До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навичками праці у відповідній галузі.

Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці і підвищення ефективності виробництва. Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів. Розглянемо рух кадрів на ПАТ «Мотор Січ» за 2018-2020рр (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз руху кадрів на ПАТ «Мотор Січ» в 2018-2020рр

Показник	Роки, робітники			Абсолютні зміни		Відносні зміни %	
	2018	2019	2020	2018-19	2019-20	2018-19	2019-20
Чисельність робіт. на початок року	25280	26387	26472	1107	85	4,38	0,32
Чисельність прийнятих	1348	400	356	-948	-44	-70,33	-11,00
Чисельність звільнених:	241	5,89	6,08	74	0	30,71	-

Продовження таблиці 2.5

	2018	2019	2020	2018-19	2019-20	2018-19	2019-20
за власним бажанням	0,22	303	297	66	-6	27,85	-1,98
за порушення дисципліни	4	12	18	8	6	200,00	50,00
за скороченням	0	0	0	0	0	-	-
Чисельність робітників на кінець року	26387	26472	26513	85	41	0,32	0,15
Середньооблікова чисельність працівників	25267	26365	26448	1098	83	4,35	0,31

Виходячи з аналізу таблиці 2.5 середньооблікова чисельність працівників зросла на 1098 працівників за 2019 рік і на 83 за 2020р., в результаті чого станом на 2020 рік середньооблікова чисельність працівників склала 26448 робітників. Відносно зрушень в русі кадрів, то у 2018 році чисельність робітників на початок року була 25 280 працівників, проте вже у 2020 їх чисельність зросла на 4,72% і складала 26 472 працівники. Щороку чисельність прийнятих працівників зменшувалась, так у 2020 р. на роботу влаштувались 356 працівників, що на 992 менше ніж у 2018 році. Слід зазначити, що за всі роки сальдо прийнятих і звільнених було позитивним. Чисельність звільнених була на рівні 237-315 робітників у 2018-2020рр., відповідно. Причиною звільнення було звільнення за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, за скороченням звільнених не було. У 2018 звільнено за порушення дисципліни 4 працівника, в 2019— 12, а в 2019 році 18 працівників, інші покинули підприємство за власним бажанням. В результаті змін на кінець року на ПАТ «Мотор Січ» обліковувалось в 2018р. 26 387 робітників, у наступному році їх кількість зросла на 0,32%, а в 2019 – 0,15% і становила 26 513 працівників.

Поряд із абсолютними показниками, використовують коефіцієнти руху кадрів. Результати розрахунків за три роки згруповано в таблиці 2.6

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти характеризуючи рух кадрів на ПАТ «Мотор Січ» 2018-2020рр

Показник	Роки, робітники			Абсолютні зміни		Відносні зміни %	
	2018	2019	2020	2018-19	2019-20	2018-19	2019-20
Коефіцієнт обороту кадрів по найму	0,053	0,015	0,013	-0,038	-0,002	-71,56	-11,28
Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню	0,01	0,012	0,012	0,002	0,0001	25,26	-0,31
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,063	0,027	0,025	-0,036	-0,002	-56,88	-6,45
Коефіцієнт текучості кадрів	0,01	0,012	0,012	0,002	0,0001	25,26	-0,31

Коефіцієнт обороту кадрів по найму характеризує, що основним джерелом поповнення штату є найм. У період 2018-2020р. коефіцієнт зменшився на 0,04 з 0,053 у 2018 році до 0,013 у 20120році, що свідчить про формування постійного штату, та незначну плинність у наймі. Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню незначно зріс з 0,010 до 0,012 відповідно у той же проміжок часу. Зростання даного показника вказує на формування оптимальної чисельності організації, так як в основному найм та звільнення відбувається через сезонних працівників на літо. Не дивлячись на зростання коефіцієнта звільнення і зниження обороту по найму, все ж коефіцієнт по найму залишається вищим за оборот по звільненню, що свідчить про перевищення прийнятих над звільненими. Також, слід зазначити, що коефіцієнт обороту кадрів по звільненню та коефіцієнти текучості кадрів в 2018-2020 рр. мали однакові значення, що свідчить про поліпшення трудової дисципліни і зменшення звільнених за власним бажанням, що є позитивною тенденцією і говорить про підвищення ефективності управління, так як колектив стабілізується. Коефіцієнт загального обороту кадрів з 2018 по 2020 роки зменшився на 60% з 0,063 до 0,025, що може свідчити про зниження умов

праці, проте головною причиною є формування ефективного штату і плинність у літній період.

Проаналізуємо структуру працівників на ПАТ «Мотор Січ» згрупованих за ознакою участі в управлінському процесі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз структури працівників на ПАТ «Мотор Січ» 2018-2020рр

Показник	Роки, тис. Грн			Ітома вага статей у структурі чисельності працівників, %		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Середньооблікова чисельність працівників:	25267	26365	26448	100	100	100
керівники	518	539	575	2,05	2,04	2,17
спеціалісти	5458	5510	6007	21,6	20,9	22,71
службовці	104	216	167	0,41	0,82	0,63
робітники основного цеху	14483	15193	15304	57,32	57,63	57,86
робітники допоміжного цеху	4704	4907	4395	18,62	18,61	16,62

В загальній чисельності працівників найбільшу частку займають робітники основного цеху, їх доля складає майже 60% протягом 2018-2020 рр. За досліджуваний період чисельність керівників зростала, й їх доля збільшилась з 2,05% у 2018 році до 2,17% у 2020 році. Частка спеціалістів коливалась, і у 2019 році знизилась до 20,9%, проте вже у 2020 році збільшилась до 22,71%. Питома вага службовців незначна і становить менше 1% за весь досліджуваний період. Якщо доля працівників основного цеху зростає, то доля робітників допоміжного цеху знизилась з 18,62% до 16,62%.

Далі необхідно провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів їх раціональне використання, визначити рівень продуктивності праці і ефективності виробництва, задля подальшого використання в оцінці конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» (табл. 2.8).



Таблиця 2.8 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «Мотор Січ» 2018- 2020рр

Показник	Роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2018	2019	2020	2018-19	2019-20	2018-19	2019-20
Трудомісткість	0,1445	0,1443	0,1285	-0,0002	-0,0158	-0,15	-10,97
Продуктивність праці	6,918	6,9285	7,7825	0,0104	0,854	0,15	12,33

З наведених даних, видно, що протягом 2018-2020 року трудомісткість на ПАТ «Мотор Січ» зменшувалась до 0,1285, а продуктивність праці — обернений показник, відповідно, збільшувався на 0,15% у 2019 і на 12,33% у 2020, і досяг відмітки 7,7825. Зниження трудомісткості є найважливішим фактором зростання продуктивності праці, яке визвано автоматизацією виробничого процесу, ефективного використання трудових ресурсів та вдосконалення організації виробництва, збільшення питомої ваги напівфабрикатів і комплектуючих. У зв'язку з ростом продуктивності праці створюються передумови для підвищення рівня оплати праці, а також з урахуванням щорічної інфляції в країні. Аналіз фонду оплати праці на ПАТ «Мотор Січ» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз фонду оплати праці на ПАТ «Мотор Січ» 2018- 2020рр

Показник	Роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2018	2019	2020	2018-19	2019-20	2018-19	2019-20
Річний фонд опл. праці, тис. грн..	1452223	1732656	2131505	280432,69	398848,81	19,31	23,02
Середньорічна зар.плата, грн..	57 475	65 718	80 592	8243	14 874	14,34	22,63

Продовження таблиці 2.9

	2018	2019	2020	2018-19	2019-20	2018-19	2019-20
Середньооблікова чисельність працівників	25267	26365	26448	1098	83	4,35	0,31

Виходячи з проведеного аналізу річний фонд оплати праці за 2018-2020рр збільшився на 19,31% у 2016 та 23,02% у 2017 році, за рахунок росту і середньорічної заробітної плати і середньооблікової чисельності працівників. Значно вплинув ріст заробітної плати, на ріст фонду оплати праці. За три роки середньорічна оплата праці зросла з 57 475 грн. до 80 592 грн. Середньооблікова чисельність працівників також незначно вплинула на ріст, через зростання працівників на 4,35% у 2016 році і лише на 0,31% у 2017 році до 26 448 чоловіків в організації.

Отже, за результатами економічного аналізу можна зробити висновок про високий рівень забезпеченості підприємства основними виробничими фондами, трудовими ресурсами, та їх ефективності використання.

## 2.2 Аналіз активів и пасивів підприємства

Метою проведення аналізу фінансово-господарської діяльності є виявлення резервів підвищення ефективності діяльності організацій.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства дає можливість дати оцінку ефективності бізнесу, тобто встановити ступінь ефективності функціонування даного підприємства.

Основним принципом ефективності господарювання є досягнення найбільших результатів, при найменших витратах.

Головними завданнями аналізу фінансово-економічного стану підприємства є правильні оцінки початкового фінансового положення і динаміки його подальшого розвитку, що складається з наступних етапів:

1. ідентифікації фінансово-економічного становища;
2. змін фінансово-економічного стану в просторово-часовому розрізі;
3. основних факторів, що викликали зміни у фінансово-економічному стані;
4. внутрішньогосподарських резервів зміцнення фінансового становища;
5. оцінка динаміки структури і складу активів, їх стану і руху;
6. оцінка динаміки структури і складу джерел власного і позикового капіталу, їх стану і зміни;
7. оцінка платоспроможності підприємства і оцінка ліквідності балансу;
8. аналіз відносних і абсолютних показників фінансової стійкості підприємства, оцінка зміни її рівня;
9. оцінка ефективності використання коштів та ресурсів підприємства.

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства є істотним елементом фінансового аналізу, а також фінансового менеджменту і аудиту. Найбільш узагальнюючими показниками ефективності є прибутковість.

Значення аналізу фінансово-економічного стану підприємства важко переоцінити, оскільки саме він є тією базою, на якій будується розробка фінансової політики підприємства.

Стратегічні завдання фінансової політики підприємства наступні: максимізація прибутку підприємства, оптимізація структури капіталу та забезпечення його фінансової стійкості, забезпечення інвестиційної привабливості підприємства, досягнення прозорості фінансово-економічного стану підприємства для власників (учасників, засновників), інвесторів, кредиторів, створення ефективного механізму управління підприємством, використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів і ін.

На основі отриманих результатів аналізу здійснюється вибір напрямків фінансової політики. Велике значення для підприємства мають результати

аналізу управлінських рішень в інвестиційній, постачальницько-побутової, цінової областях, тобто в стратегічному розвитку підприємства.

Найважливішими джерелами інформації для проведення аналізу прибутку є: бухгалтерський баланс (Ф. № 1 звітності).

Бухгалтерський баланс - це таблиця, в якій згруповані статичні об'єкти обліку з їх чисельними значеннями. Відповідно до розглядом об'єктів обліку з двох точок зору - майно і джерела фінансування цього майна - баланс складається з двох частин: активу, де показується майно за видами і групам, і пасиву, де показується власний капітал і зобов'язання організації.

В активі балансу відображається основний і оборотний капітал. Основний капітал - вся сукупність засобів і знарядь виробництва.

Ця частина капіталу характеризується тим, що бере участь в ряді виробничих процесів, поступово переносячи свою вартість на готовий продукт. Під оборотним капіталом розуміється сукупність усіх тих частин, які беруть участь в одному виробничому циклі, віддаючи свою вартість повністю продуктам виробництва.

Для визначення основного і оборотного капіталу організації розглядають актив його балансу. До основного капіталу відносять таку частину активу, як будівлі, споруди, транспорт; іншу частину до оборотного капіталу.

Юридичне становище підприємства характеризується його пасивом, в якому показуються всі його зобов'язання, визначається залежність від тих, хто надав в його розпорядження свої кошти.

Таким чином, пасивом балансу визначається юридична залежність підприємства від інших організацій і осіб. У пасиві балансу поміщається також і весь капітал цієї організації:- статутний;- додатковий; - резервний.

Наявність капіталу в балансі організації показує ступінь залежності від тих, хто наділив її капіталом. Баланс являє собою єдність кількості і якості, тобто це документ, що характеризує певну організацію як з економічної, так і з юридичного боку.

У статичному положенні організації може бути такий стан, коли сума активу його балансу дорівнює арифметичній сумі пасиву того ж балансу (без до подружжя нерозподіленого прибутку). Такий стан підприємства показує, що в даній організації мають різного роду майна (актив) стільки, скільки необхідно для того, щоб погасити всі лежать на організації зобов'язання (пасив), після чого нічого не залишиться. Якщо пасив балансу менше його активу, то це означає, що при ліквідації організації залишилися б вільними. Ця сума розглядається як результат накопичення всередині організації. Домовимося називати цей результат прибутком. Організація бере на себе зобов'язання передати її власнику. Ось чому вона показується в пасиві. Підсумок активу менше підсумку пасиву означає, що в організації не вистачає коштів для погашення всіх лежачих на ньому зобов'язань.

Цей брак виражається в сумі різниці між активами і пасивами. Цей збиток повинен відшкодувати власник організації, так як організація набуває право вимагати з нього отримання суми збитку. Ось чому збиток відносять в пасив, де записуються всі права організації до окремих осіб і іншим організаціям.

Таким чином, можливі три стану організації: нейтральне (коли у неї немає ні прибутку, ні збитку), є прибуток - результат накопичення всередині організації, є збиток як відсутність коштів погашення, що лежать на організації зобов'язань.

Процес розвитку організації, або динаміка, відбувається шляхом окремих дій - господарських операцій. Всі господарські операції відображаються на стані майна цієї організації, стан прав і зобов'язань, тобто на стані активу і пасиву. По підприємству ПАТ «Мотор - січ» в пасиві балансу є прибуток на 31.03.2020 р. 15 369 036 грн.

Організація бере на себе зобов'язання передати її власникам. За 2018 р. приріст прибутку склав - 3 424 859 тис.грн.; за 2018 р. -3516860 тис.грн.; за 2020 р. приріст прибутку склав-1 464 307 грн.

Оцінка складу і структури балансу підприємства дозволяє виділити наступні ознаки балансу: загальна вартість майна збільшилася, власний капітал організації перевищує позиковий, темп зростання власного капіталу вище, ніж темп росту позикового, частка власних коштів в оборотних активах більше 10%. Вже на прикладі цих показників можливо сказати що підприємство ПАТ «МОТОР СІЧ» має стійкий фінансовий стан. Аналіз структури усіх показників активу балансу станом на 2020 р, а також зміни його значущих складових зробимо на основі схеми (Рис 2.1.)

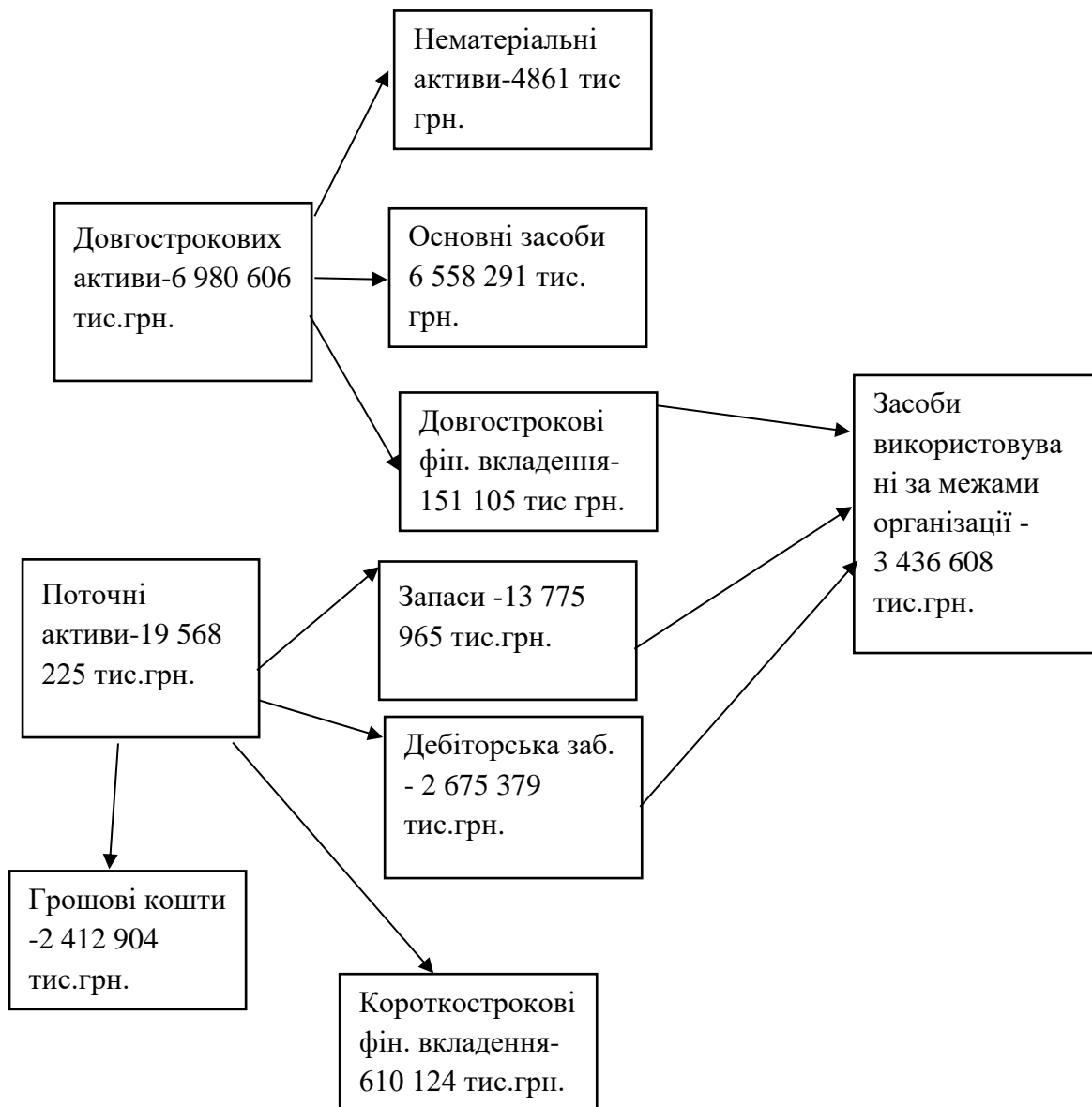


Рисунок 2.1 – Структура активу балансу

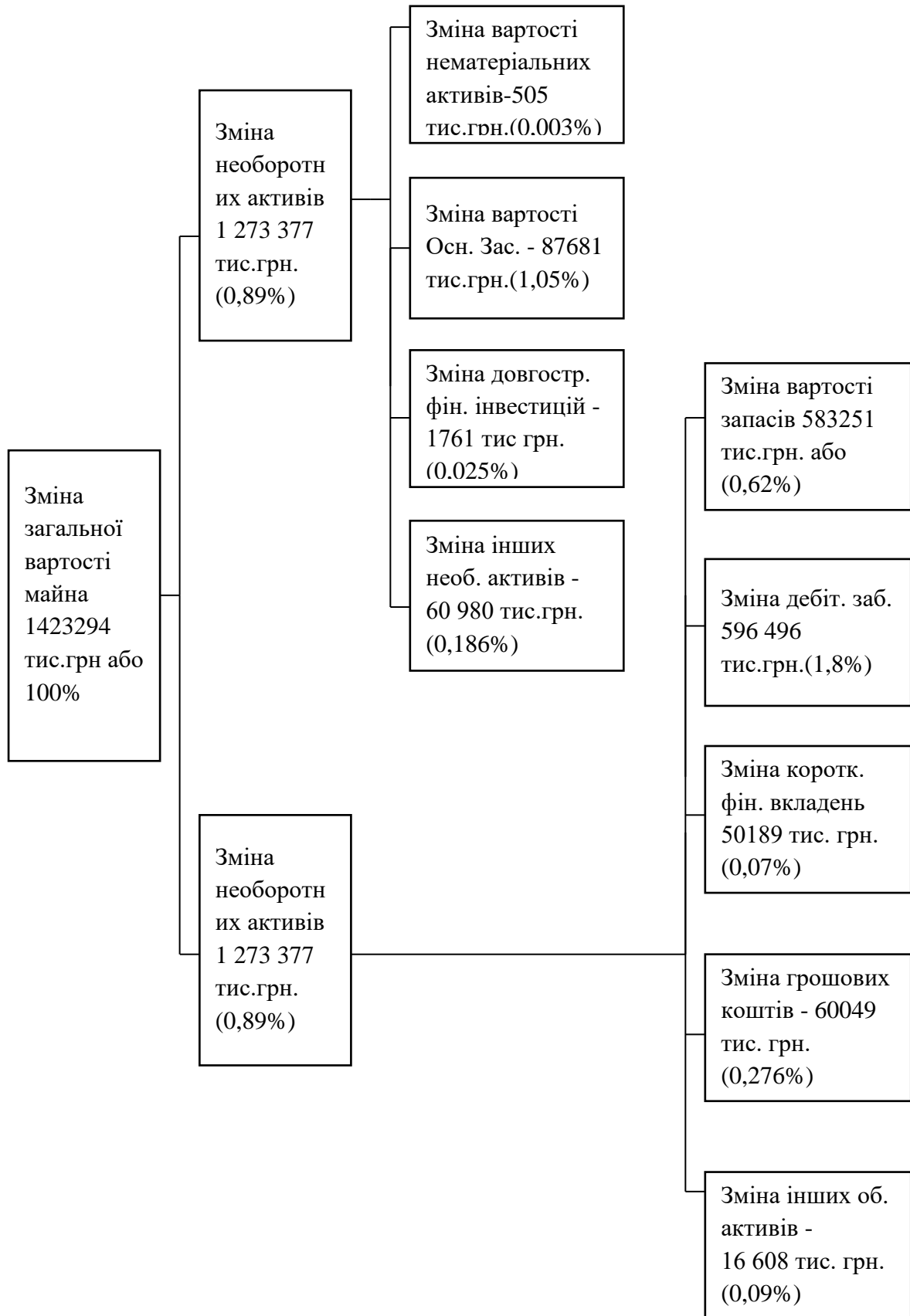


Рисунок 2.2 – Структура актива баланса на 31.03.2020 г.

В проаналізованому періоді відбулося збільшення рівня необоротних активів. При цьому зросла сума довгострокових фінансових вкладень на 1761 тис. грн. або на 0,765%.

Оборотні активи підприємства формуються в основному за рахунок запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів. Незначну величину в складі оборотних коштів складають також ПДВ по придбаних цінностей, короткострокові фінансові вкладення, інші оборотні активи.

Вартість запасів за досліджуваний період збільшилася на 583 251 тис. Грн. і склала 13 775 965 тис. грн.

Таким чином, за період з 01.01.2018 р по 31.03.2020р оборотні активи підприємства за рахунок зростання загальної суми дебіторської заборгованості збільшилися на 59 646 тис. грн.

У структурі балансу ПАТ «МОТОР СІЧ» присутні короткострокові фінансові вкладення. Протягом аналізованого періоду їх рівень виріс на 50 181 тис. грн.

Сума вільних грошових коштів на підприємстві за 2020 року зросла на 60 049 тис. Грн. і становила 2 412 904 тис. грн. Також в досліджуваному періоді організацією використовувалися інші оборотні активи.

Як видно зі схеми, засоби організації використовуються за її межами. При цьому за 2020 року їх сума зросла на 648 446 тис.грн. і склала 3 436 608 тис.грн.



Рисунок 2.3 – Структура оборотних активів на 01.01.2020



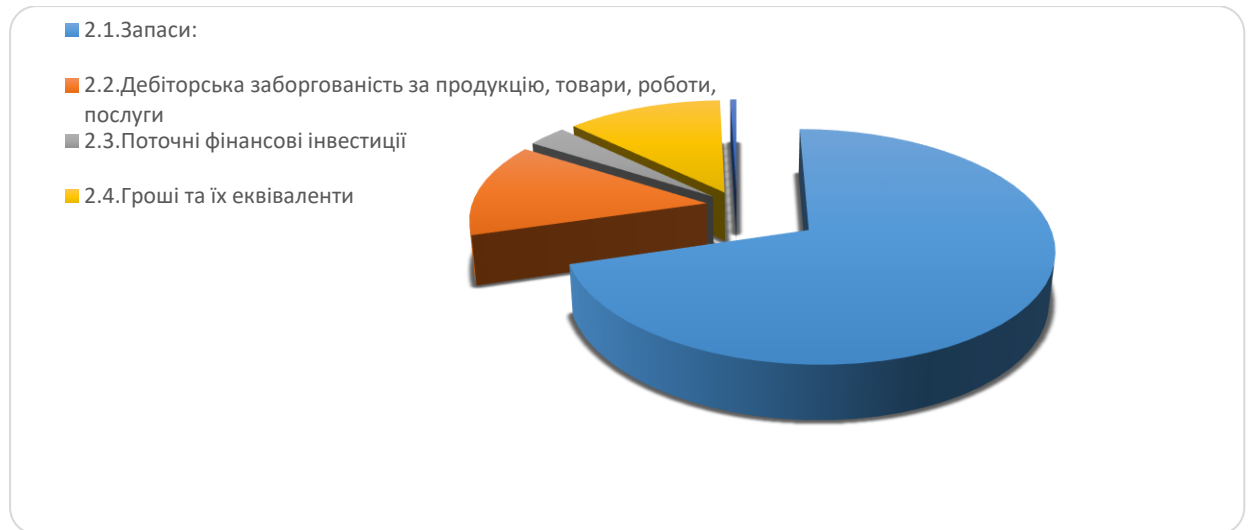


Рисунок 2.4 – Структура оборотних активів на 31.03.2020

Аналіз структури пасиву балансу на 31.03.2020 р. зробимо на основі такої схеми:

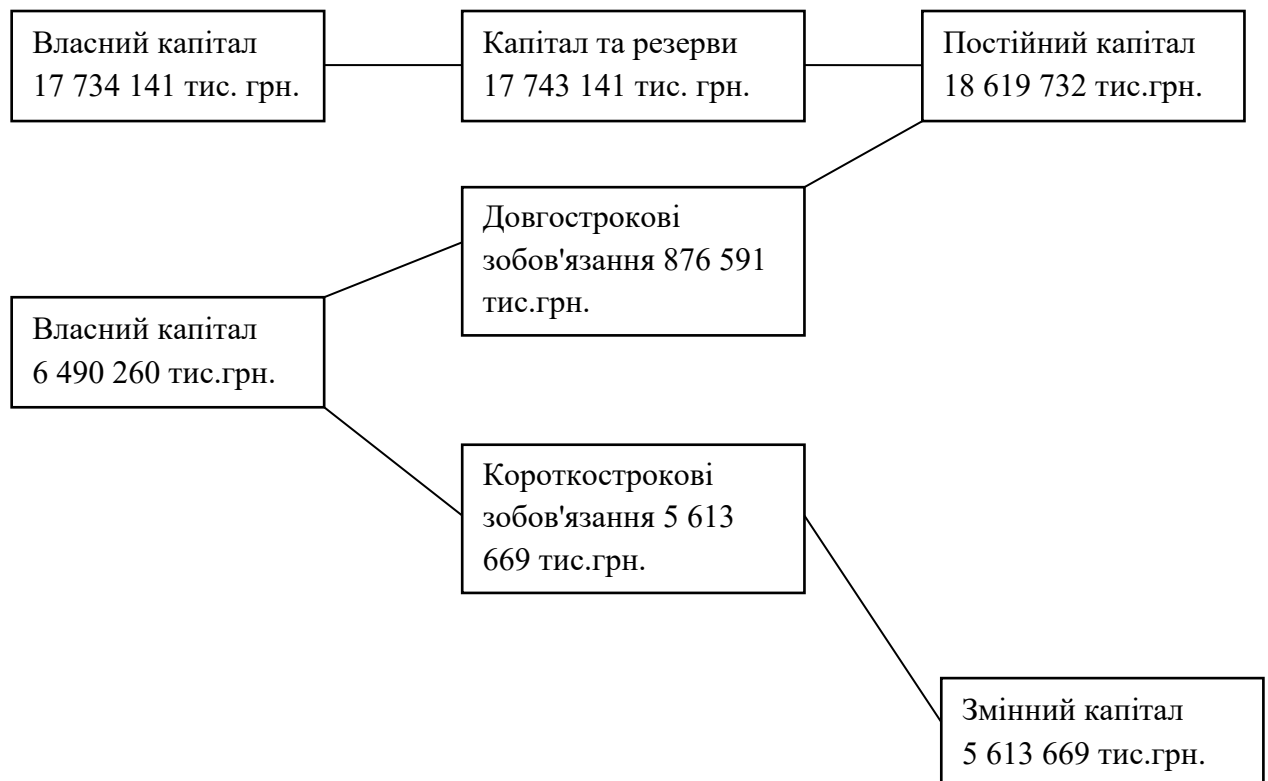


Рисунок 2.5 – Структура пасиву балансу на 31.03.2020 р.

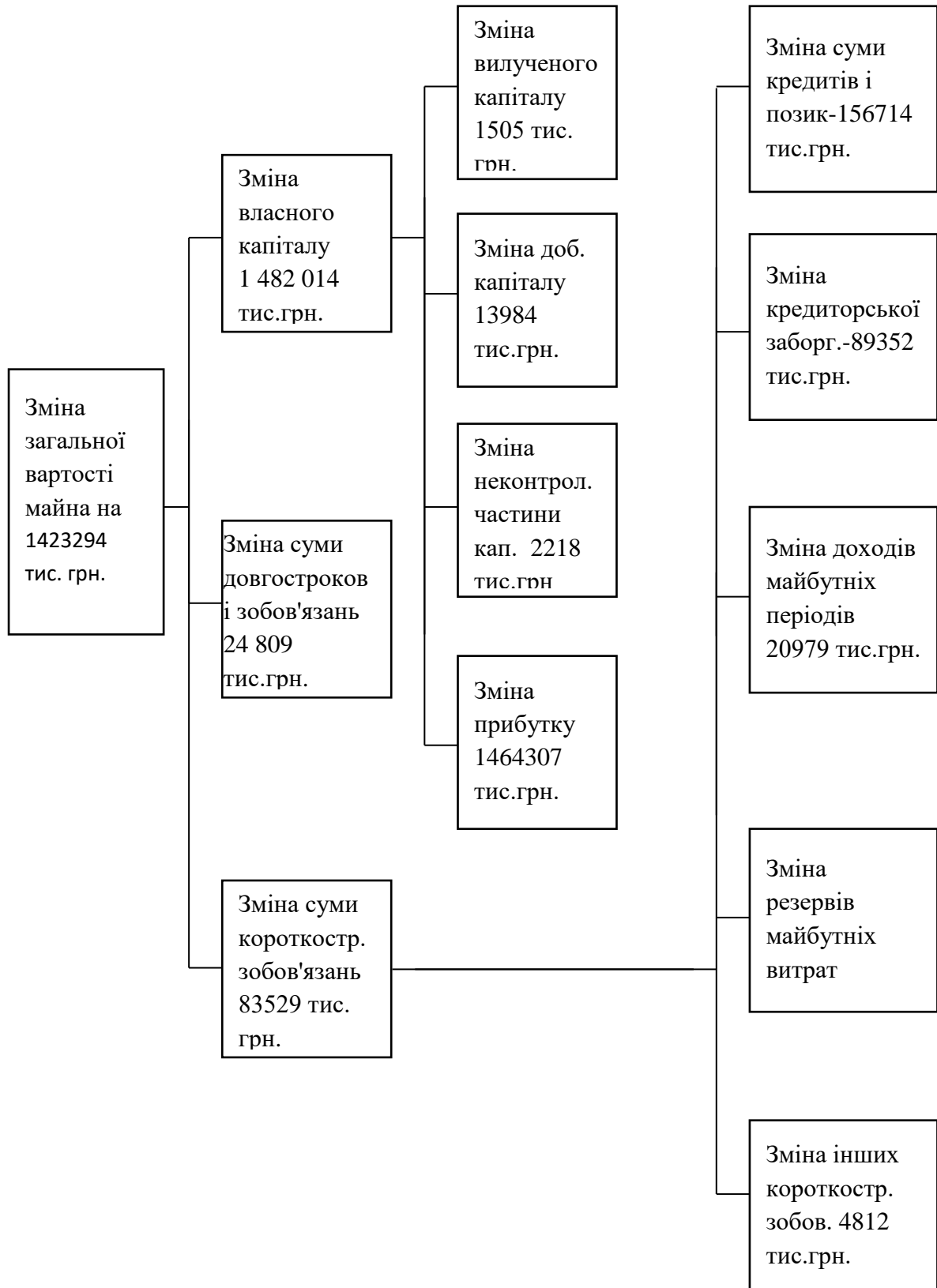


Рисунок 2.6 – Структура пасиву балансу за станом 31.03.2020 р.

Як видно з наведеної схеми, пасив балансу за станом на 31.03.2020 р складається з капіталу і резервів, довгострокових зобов'язань, короткострокових зобов'язань. При цьому власний капітал становить 66,798% від загальної вартості джерел майна організації, довгострокові зобов'язання знаходяться на рівні 12,057% від вартості майна, питома вага короткострокових зобов'язань дорівнює 21,145%. В кінці аналізованого періоду в складі власного капіталу підприємства виділяється додатковий капітал, неконтрольована частина капіталу, нерозподілений прибуток.

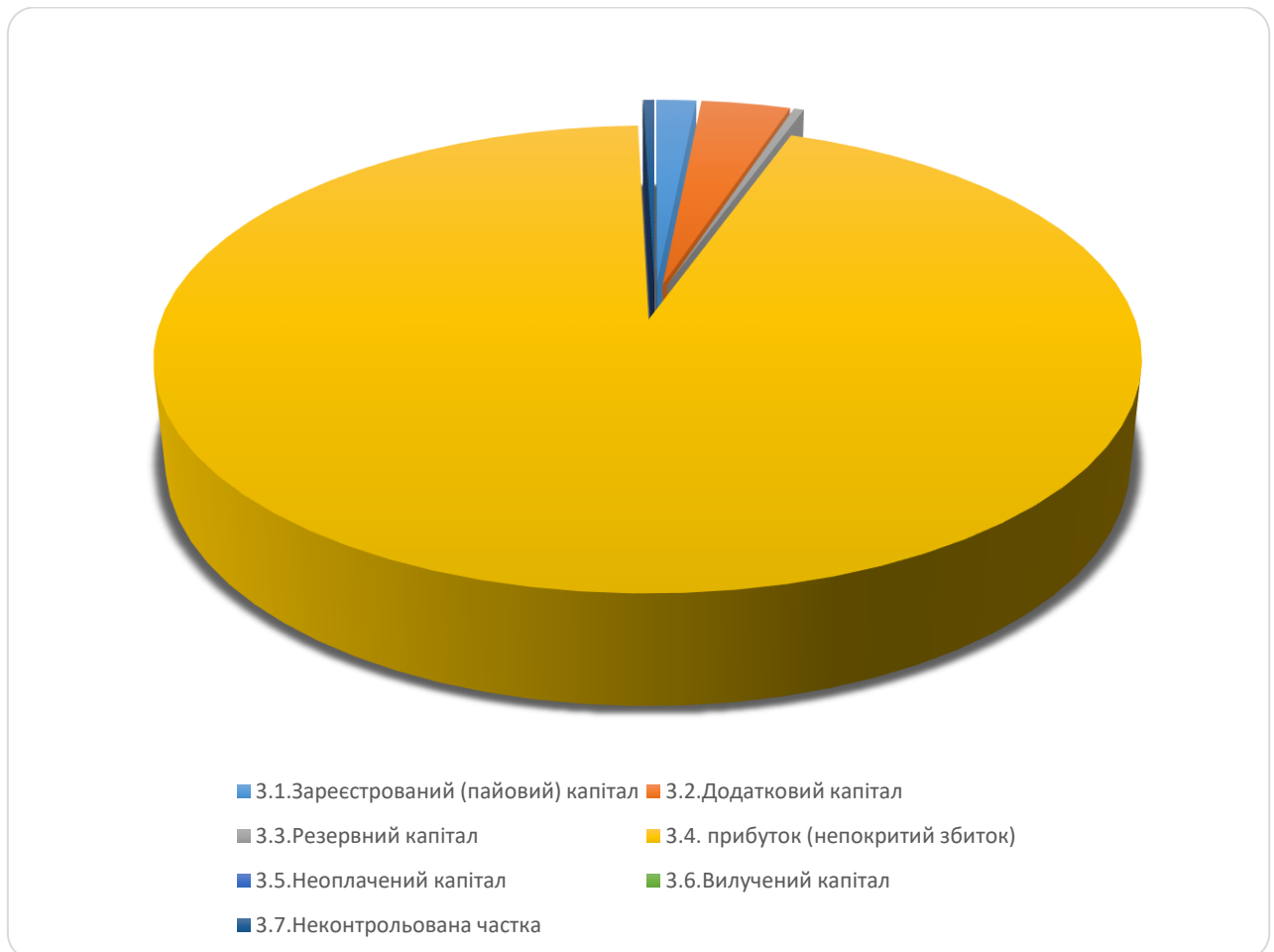


Рисунок 2.7 – Структура власних коштів на 31.03.2020 р.

Статутний капітал організації за досліджуваний період не змінився. Рівень додаткового капіталу зріс на 13 984 тис. грн. і склав 627 841 тис. грн. Також в структурі балансу присутній резервний капітал в сумі 71 251 тис. грн. Як на початок, так і на кінець досліджуваного періоду в балансі підприємства

є нерозподілений прибуток. При цьому її рівень зріс на 1 4643 07 тис. Грн. і склав 16 833 343 тис. грн.

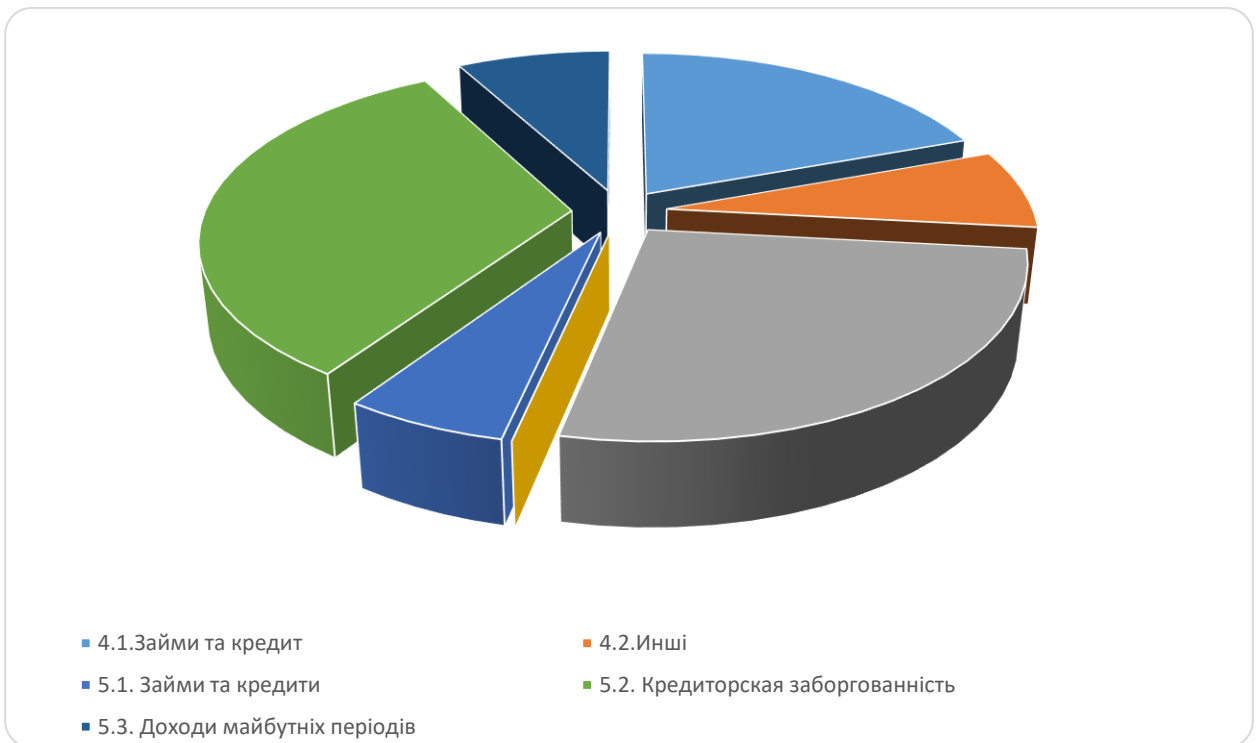


Рисунок 2.8 – Структура позикових коштів на 31.03.2020 р.

Позикові кошти підприємства складаються з довгострокових і короткострокових зобов'язань. Довгострокові зобов'язання за період аналізу знизилися на 58 120 тис. грн. і становлять 3 201021 тис. грн. У структурі довгострокових зобов'язань на початок періоду присутні Відкладений податкові зобов'язання. По рядку 1500 балансу (короткострокові позикові кошти) - сума позикових коштів на 31.03.2018 р. виросли у порівнянні з положенням на 01.01.2020 р. на 63120 тис. Грн. і склала 2324430 тис. грн. Сума кредиторської заборгованості на 31.03.2020 р. зросла по порівняння з положенням на 01.01.2019 р на 89352 тис. грн. і склала 3920131 тис. грн. Спостерігається висока питома вага кредиторської заборгованості. Станом на 31.03.2020 р. її рівень становить 15,25% загальної вартості майна підприємства, а на 01.01.2019 р. - 14,76%.

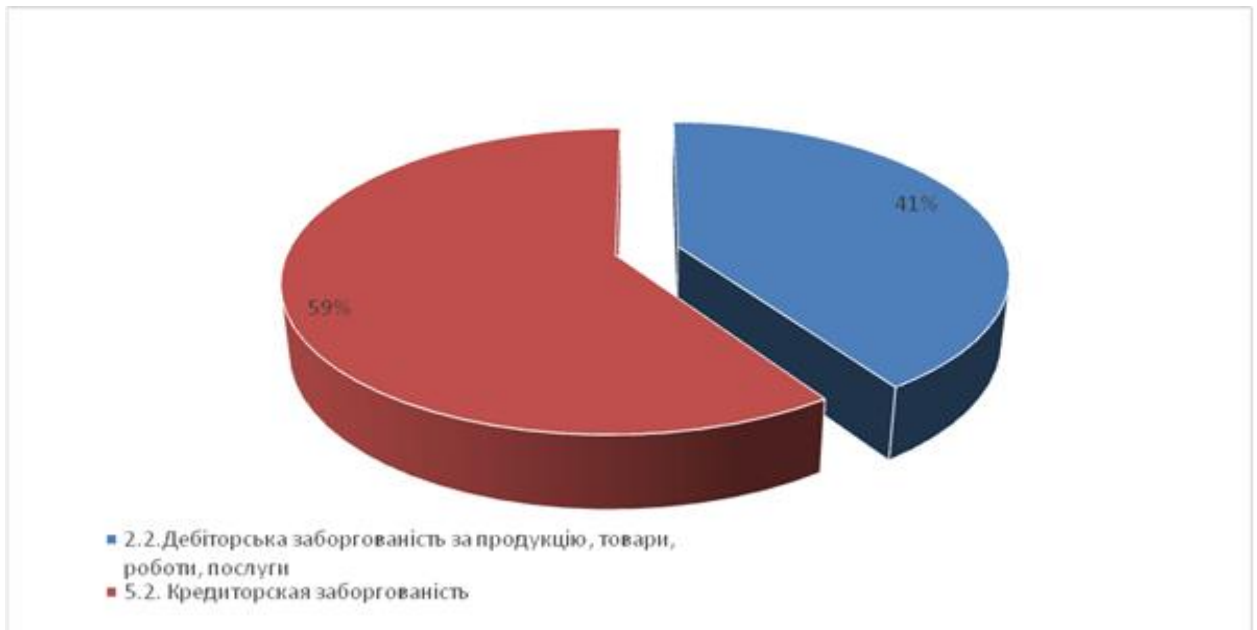


Рисунок 2.9 – Структура власних коштів на 31.03.2020 р.

Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості в досліджуваному періоді не змінилося. При цьому станом на 01.01.2020 р. кредиторська заборгованість перевищує дебіторську на 184,27%, а станом на 31.01.2020 р. на 146,52%.

Таким чином, за досліджуваний період збільшилася відволікання коштів з обороту підприємства, зросла непряме кредитування коштами даної організації інших підприємств. Організація несе збитки від знецінення дебіторської заборгованості. Необхідно прийняти всі необхідні заходи по стягненню дебіторської заборгованості з метою покриття заборгованості підприємства перед кредиторами. У структурі пасиву балансу за станом на кінець досліджуваного періоду присутні також доходи майбутніх періодів, резерви майбутніх витрат, інші короткострокові зобов'язання.

Платоспроможність та ліквідність є основними характеристиками фінансового стану організації. Слід розмежовувати платоспроможність підприємства, тобто очікувану здатність в кінцевому підсумку погасити заборгованість, і ліквідність підприємства, тобто достатність наявних грошових і інших засобів для оплати боргів в поточний момент. Однак на

практиці поняття платоспроможності та ліквідності як правило, виступають в якості синонімів.

Ліквідність балансу визначається як ступінь покриття зобов'язань підприємства його активами, термін перетворення яких в грошову форму відповідає терміну погашення зобов'язань. Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів по активу, згрупованих за ступенем їх ліквідності і розташованих в порядку убудання ліквідності, із зобов'язаннями по пасиву, згрупованими за термінами їх погашення і розташованими у порядку зростання термінів.

Підприємство вважається ліквідним, якщо вона може погасити свою короткострокову кредиторську заборгованість за рахунок реалізації оборотних (поточних) активів. За ступенем ліквідності оборотні активи можна умовно розділити на кілька груп.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (коефіцієнт терміновості)

Він обчислюється як відношення грошових коштів і швидкоореалізуємих короткострокових цінних паперів до короткострокової кредиторської заборгованості. Цей показник дає уявлення про те, яка частина цієї заборгованості може бути погашена на дату складання балансу. Допустимими вважаються значення цього коефіцієнта в межах 0,2 - 0,3.

Уточнений (проміжний) коефіцієнт ліквідності. Він обчислюється як відношення грошових коштів, швидко реалізованих короткострокових цінних паперів і дебіторської заборгованості до короткострокової кредиторської заборгованості.

Цей показник відображає ту частину короткострокових зобов'язань, яка може бути погашена не тільки за рахунок наявних грошових коштів і цінних паперів, але також і за рахунок очікуваних надходжень за відвантажену продукцію, виконані роботи або надані послуги (тобто за рахунок дебіторської заборгованості). Рекомендується встановити даного показника є значення - 1: 1. Слід мати на увазі, що обґрунтованість висновків по даному коефіцієнту в значній мірі залежить від "якості" дебіторської заборгованості, тобто від

термінів її виникнення і від фінансового стану дебіторів. Велика питома вага сумнівної дебіторської заборгованості погіршує фінансовий стан організації.

Коефіцієнт поточної ліквідності. Загальний коефіцієнт ліквідності, або коефіцієнт покриття характеризує загальну забезпеченість організації оборотними коштами.

Це відношення фактичної вартості всіх оборотних коштів (активів) до короткострокових зобов'язань (пасивів). При обчисленні цього показника рекомендується із загальної суми оборотних активів відняти суму податку на додану вартість по придбаних цінностей, а також величину витрат майбутніх періодів. Одночасно короткострокові зобов'язання (пасиви) слід зменшити на суми доходів майбутніх періодів, фондів споживання, а також резервів майбутніх витрат і платежів.

Цей показник дозволяє встановити, в якій пропорції оборотні активи покривають короткострокові зобов'язання (пасиви). Значення цього показника повинно становити не менше двох:

Перший спосіб. Джерела власних коштів мінус необоротні активи (підсумок III розділу пасиву балансу) (підсумок I розділу активу балансу) ділити на оборотні активи (підсумок II розділу активу балансу).

Другий спосіб. Оборотні активи - Короткострокові зобов'язання (підсумок V розділу пасиву балансу) (підсумок II розділу активу балансу) ділити на оборотні активи (підсумок II розділу активу балансу).

Цей коефіцієнт повинен мати значення не менше 0,1. Якщо коефіцієнт поточної ліквідності на кінець звітного періоду має значення менше двох, а коефіцієнт забезпеченості організації власними оборотними коштами на кінець звітного періоду має значення менше 0,1, то структура балансу організації визнається незадовільною, а сама організація неплатоспроможною. Якщо одна з цих умов виконується, а інше - ні, то оцінюється можливість відновлення платоспроможності підприємства. Для прийняття рішення про реальну можливість її відновлення потрібно, щоб відношення розрахованого

коефіцієнта поточної ліквідності до його встановленого значення, рівному двом, було більше одиниці.

За ступенем ліквідності оборотні активи можна умовно розділити на кілька груп.

Таблиця 2.10 – Групи ліквідності оборотних активів

АКТИВ	Умови абсолютної ліквідності	ПАСИВ
A1 - грошові кошти організації і короткострокові фінансові вкладення	A1 ? П1	П1 - кредиторська заборгованість, а також позики, не погашені в строк
A2 - дебіторська заборгованість та інші активи	A2 ? П2	П2 - короткострокові кредити і позикові кошти
A3 - «Запаси і витрати» (за винятком «Витрат майбутніх періодів») і «Довгострокові фінансові вкладення»	A3 ? П3	П3 - довгострокові кредити і позикові кошти
A4 - статті розділу I активу балансу «Необоротні активи» (за винятком «Довгострокові фінансові вкладення»)	A4 ? П4	П4 - статті розділу III пасиву балансу «Капітал і резерви»

Якщо одне або кілька нерівностей мають протилежний знак, ліквідність балансу більшою або меншою мірою відрізняється від абсолютної.

Таблиця 2.11 – Ліквідності оборотних активів ПАТ «МОТОР СІЧ» на 2019-20 р.

Показник	01.01. 2019	31.12. 2019	Показник	01.01. 2020	31.12. 2020	надлишок або недолік активів на погашення зобов'язань



## Продовження таблиці 2.11

А1-найбільш ліквідні активи	2912790	3023028	П1-найбільш термінові зобов'язання	3830779	3920131	-917989	-897103
А2-повільно реалізованих активів	2189344	2769232	П2-короткострокові зобов'язання	874269	717555	1315075	2051677
А3-бистроліквідних активи	13342058	13927070	П3-довгострокові пасиви	3176212	3201021	10165846	10726049
А4-важкореалізовані активи	6681345	6829501	П4-постійні пасиви пасиви	17244277	18710124	-10562932	-11880623
Баланс	25125537	26548831		25125537	26548831	0	0

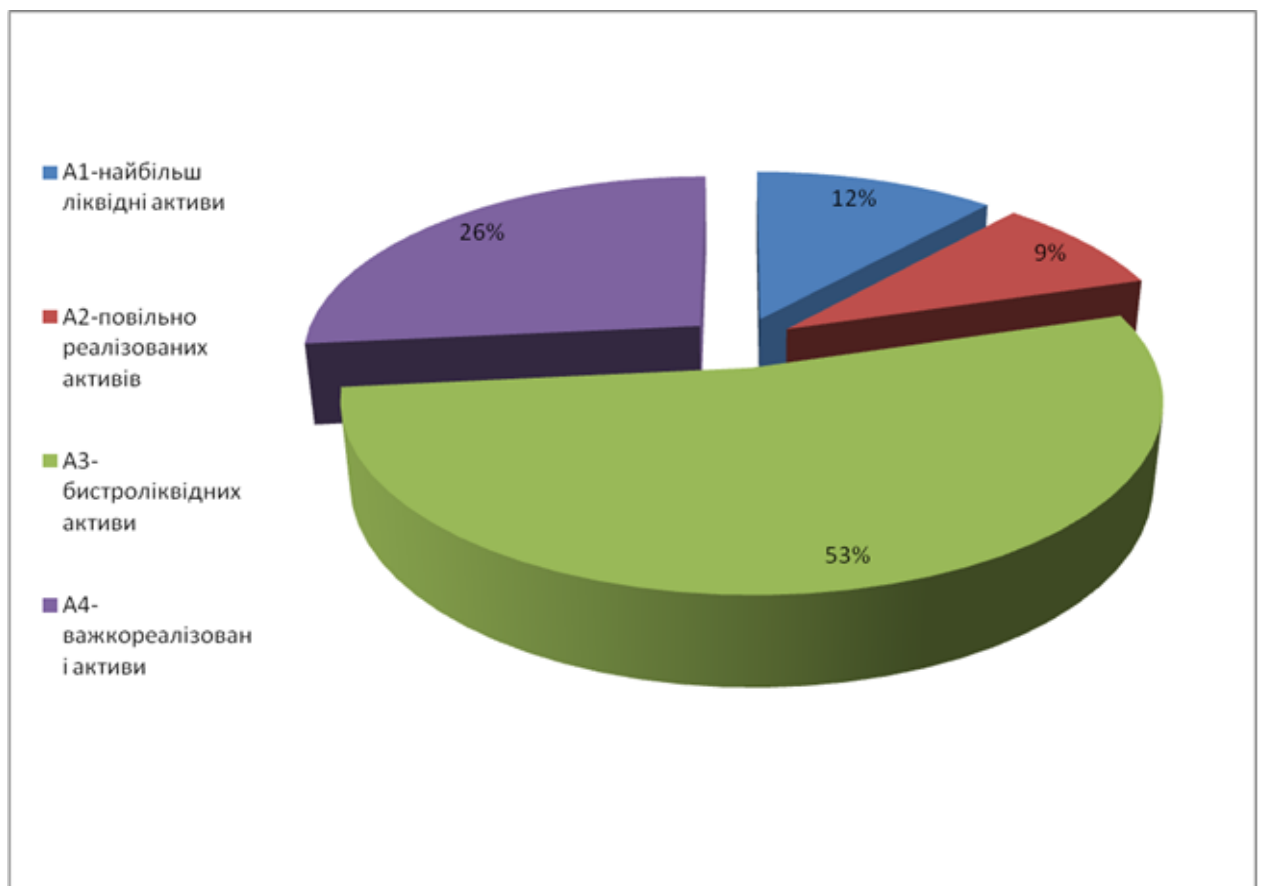


Рисунок 2.10 – Структура активу балансу 31.12.2019 р.

Фактичні співвідношення на кінець 2019 р. аналізованого періоду  
(8936) А1 <П1 (4641427)

- підприємство не в змозі оплатити заборгованість кредиторам з власних коштів.

(2270580) А2> П2 (шістсот одна тисяча п'ятсот шістдесят-чотири)

- підприємство може оплатити всі поточні зобов'язання за допомогою перетворення ліквідних активів у грошові кошти. Для компанії це означає, що якщо хто-небудь з кредиторів подасть заяву у визнанні її фінансово неспроможним, вона зможе розрахуватися по боргах.

(10636387) А3> П3 (1246200)

- підприємство зможе розрахуватися за довгостроковими зобов'язаннями за допомогою перетворення повільно реалізованих активів в грошові кошти.

(5940638) А4 <П4 (14267350)

- основні засоби підприємства - важко реалізовані активи - повністю фінансуються з власних коштів.

Фактичні співвідношення на кінець 2020 р. аналізованого періоду

(2912790) А1 <П1 (8303779)

- підприємство не в змозі оплатити заборгованість кредиторам з власних коштів.

(2189334) А2> П2 (874269)

- підприємство може оплатити всі поточні зобов'язання за допомогою перетворення ліквідних активів у грошові кошти. Для компанії це означає, що якщо хто-небудь з кредиторів подасть заяву у визнанні її фінансово неспроможним, вона зможе розрахуватися по боргах.

(13342058) А3> П3 (3176212)

- підприємство зможе розрахуватися за довгостроковими зобов'язаннями за допомогою перетворення повільно реалізованих активів в грошові кошти.

(6681345) А4 <П4 (17244277)

- основні засоби підприємства - важко реалізовані активи - повністю фінансуються з власних коштів.

Таблиця 2.12 – Ліквідності оборотних активів ПАТ «МОТОР СІЧ» на 2019-20 р.

Показник	31.12.2019	31.03.2020	Показник	31.12.2019	31.03.2020	Надлишок або недолік активів на погашення зобов'язань	
A1-найбільш ліквідні активи	2912790	3023028	П1-найбільш термінові зобов'язан	3830779	3920131	-917989	-897103
A2-повільно реалізованих активів	2189344	2769232	П2-короткострокові зобов'язан	874269	717555	1315075	2051677
A3-бистроліквідних акт	13342058	13927070	П3-довгострокові пасиви	3176212	3201021	10165846	10726049
A4-важкореалізовані активи	6681345	6829501	П4-постійні пасиви	17244277	18710124	-10562932	-11880623
Баланс	25125537	26548831		25125537	26548831	0	0

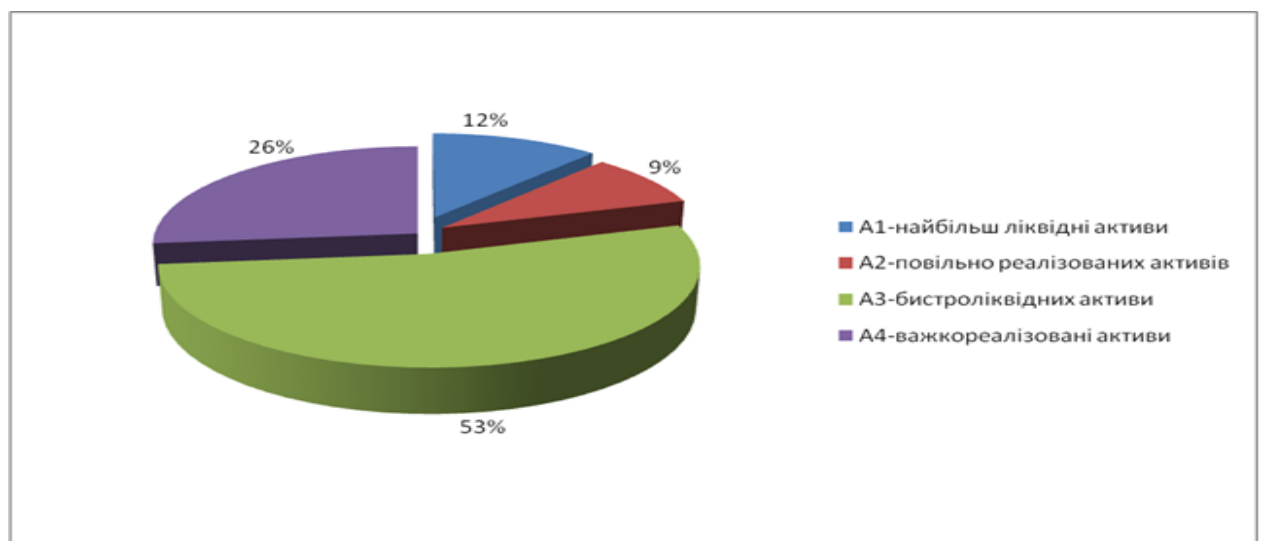


Рисунок 2.11 – Структура активу балансу 31.12.2019-20 р.

Фактичні співвідношення на кінець 2020 р. аналізованого періоду  
(3203028) А1 <П1 (3920131)

- підприємство не в змозі оплатити заборгованість кредиторам з власних коштів.

(2769232) А2 > П2 (717555)

- підприємство може оплатити всі поточні зобов'язання за допомогою перетворення ліквідних активів у грошові кошти. Для компанії це означає, що якщо хто-небудь з кредиторів подасть заяву про визнання її фінансово неспроможним, вона зможе розрахуватися по боргах.

(13927070) А3 > П3 (3201021)

- підприємство зможе розрахуватися за довгостроковими зобов'язаннями за допомогою перетворення повільно реалізованих активів в грошові кошти.

(6829501) А4 <П4 (18710124)

- основні засоби підприємства - важко реалізовані активи - повністю фінансуються з власних коштів.

1. Поточна ліквідність на кінець 2019 р. періоду:

$$ТЛ = (А1 + А2) - (П1 + П2)$$

$$ТЛ = (1908936 + 2270580) - (4641427 + 601\ 564) = -1063475$$

2. Текуща ліквідність на кінець 2017 р періоду:

$$ТЛ = (А1 + А2) - (П1 + П2)$$

$$ТЛ = (2912790 + 2189334) - (8303779 + 874269) = 397086$$

3. Текуща ліквідність на кінець 2018 р. періоду :

$$ТЛ = (3203028 + 2769232) - (3920131 + 717555) = 1154574$$

Простежується позитивна динаміка платоспроможності підприємства, якщо на кінець 2019 р. підприємство не могло без додаткових вкладень розрахуватися зі своїми боргами, то на найближчий до розглянутого моменту проміжок часу підприємство є повністю платоспроможним.

Перспективна ліквідність-це прогноз платоспроможності на основі порівняння майбутніх надходжень і платежів

$$\text{ПЛ} = \text{А3} - \text{П3}$$

на кінець 2018 р.:

$$\text{ПЛ} = 10636387 - 1246200 = 9390187$$

на кінець 2019 р.:

$$\text{ПЛ} = 13342058 - 3176212 = 10165846$$

на кінець 2020 р.:

$$\text{ПЛ} = 13927070 - 3201021 = 10726049$$

Однак слід зазначити, що проводиться за викладеною схемою аналіз ліквідності балансу є наближеним, більш детальним є аналіз платоспроможності за допомогою фінансових коефіцієнтів.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, чи достатньо у підприємства коштів, які можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань протягом року. Це основний показник платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності визначається за формулою:

$$K = (A1 + A2 + A3) / (П1 + П2)$$

на кінець 2018:

$$K = (14815903) / (5242991) = 2,825849405$$

на кінець 2019:

$$K = (18444192) / (4705048) = 3,920085831$$

на кінець 2020:

$$K = (19719330) / (4637686) = 4,25197609$$

У світовій практиці значення цього коефіцієнта повинно знаходитися в діапазоні 1-2. Природно, існують обставини, при яких значення цього показника може бути і більше, проте, якщо коефіцієнт поточної ліквідності більше 2-3, це, як правило, говорить про нераціональне використання коштів підприємства. Значення коефіцієнта поточної ліквідності нижче одиниці говорить про неплатоспроможності підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, або коефіцієнт «критичної оцінки», показує, наскільки ліквідні кошти підприємства покривають його

короткострокову заборгованість. Коефіцієнт швидкої ліквідності визначається за формулою:

$$K = (A1 + A2) / (П1 + П2)$$

на кінець 2018 р .:

$$K = (4179516) / (5242991) = 0,797162536$$

на кінець 2019 р .:

$$K = (5102134) / (4705048) = 1,084395738$$

на кінець 2020 р .:

$$K = (5792260) / (4637686) = 1,24895476$$

В ліквідні активи підприємства включаються всі оборотні активи підприємства, за винятком товарно-матеріальних запасів. Даний показник визначає, яка частка кредиторської заборгованості може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів, тобто показує, яка частина короткострокових зобов'язань підприємства може бути негайно погашена за рахунок засобів на різних рахунках, у короткострокових цінних паперах, а також надходжень по розрахунках. Рекомендоване значення даного показника від 0,7-0,8 до 1,5.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину кредиторської заборгованості підприємство може погасити негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K = A1 / (П1 + П2)$$

на кінець 2018р.:

$$K = (1908936) / (5242991) = 0,364092939$$

на кінець 2019р.:

$$K = (2912790) / (4705048) = 0,619077637$$

на кінець 2020р.:

$$K = (3023028) / (4637686) = 0,65183973$$

Показує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути негайно погашена за рахунок засобів на різних рахунках, у короткострокових цінних

паперах, а також надходжень по розрахунках з дебіторами. Значення даного показника не повинне опускатися нижче 0,2.

Для комплексної оцінки ліквідності балансу в цілому рекомендується використовувати загальний показник ліквідності балансу підприємства, який показує відношення суми всіх ліквідних коштів підприємства до суми всіх платіжних зобов'язань (короткострокових, довгострокових, середньострокових) за умови, що різні групи ліквідних засобів і платіжних зобов'язань входять в зазначені суми з певними ваговими коефіцієнтами, що враховують їх значимість з точки зору термінів надходження коштів і погашення зобов'язань. Загальний показник ліквідності балансу визначається за формулою:

$$K = (A1 + 0,5 * A2 + 0,3 * A3) / (П1 + 0,5 * П2 + 0,3 * П3))$$

на кінець 2018 р:

$$K = (6235142,1) / (5316069) = 1,17288585$$

на кінець 2019 р:

$$K = (8010079,4) / (5220777,1) = 1,534269563$$

на кінець 2020 р .:

$$K = (8585765) / (5239214,8) = 1,63875033$$

Оцінює зміни фінансової ситуації в компанії з точки зору ліквідності. Даний показник застосовується при виборі надійного партнера з декількох потенційних партнерів на основі фінансової звітності. Значення даного коефіцієнта повинно бути більше або дорівнює 1.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами показує, наскільки достатньо власних оборотних коштів у підприємства, необхідних для його фінансової стійкості. Він визначається:

$$K = (П4 - A4) / (A1 + A2 + A3)$$

на кінець 2018 р .:

$$K = (8326712) / (14815903) = 0,56201178$$

на кінець 2019 р .:

$$K = (10562932) / (18444192) = 0,572696923$$

на кінець 2020 р .:

$$K = (11880623) / (19719330) = 0,60248614$$

Значення даного коефіцієнта повинно бути більше або дорівнює 0,1.

$$K = A3 / [(A1 + A2 + A3) - (П1 + П2)]$$

на кінець 2018 р .:

$$K = (10636387) / (14815903 - 5242991) = 1,111092111$$

на кінець 2019 р .:

$$K = (13342058) / (18444192 - 4705048) = 0,971098199$$

на кінець 2020 р .:

$$K = (13927070) / (19719330 - 4637686) = 0,923445083.$$

Коефіцієнт маневреності функціонального капіталу показує, яка частина функціонуючого капіталу укладена в запасах. Якщо цей показник зменшується, то це є позитивним фактом. Він визначається зі співвідношення:

### 2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль для ПАТ «Мотор Січ». Основним джерелом надходження грошових коштів для «Мотор Січ» є виконання експортних контрактів на постачання авіаційних двигунів, газотурбінних приводів, електростанцій та іншої продукції наземного застосування, запасних частин, ремонтно-монтажного інструменту, а також контрактів на капітальний ремонт, після-продажне обслуговування авіаційної та наземної техніки і надання послуг в експлуатації. Станом на 2019 рік ПАТ «Мотор Січ» виробляло на експорт та супроводжувало в експлуатації 65 типів і модифікацій двигунів для 61 виду літаків і вертольотів і посідає восьме місце в рейтингу найбільших експортерів України по вартості реалізованої продукції. При введені зовнішньоекономічної діяльності основу складає експорт, а імпорт має місце лише при закупівлі обладнання.



Так, у 2019 році продовжувалися роботи з технічного переозброєння підприємства. В рамках плану валютного фінансування підприємством спрямовано 23,8 млн. дол. США на оплату імпортних контрактів на придбання, ремонт і модернізацію устаткування. Основними партнерами ПАТ «Мотор Січ» з постачання обладнання, запасних частин, ремонту і модернізації обладнання є Німеччина, Швейцарія, Польща, Болгарія, Іспанія, Чехія, Словаччина, США, Японія.

Основними споживачами продукції і послуг ПАТ «Мотор Січ» в 2017 році були країни дальнього зарубіжжя - Китай, Лаос, Об'єднані Арабські Емірати, Кіпр, Польща, Індія, В'єтнам, Алжир, Перу, та країни СНД — Росія, Білорусь. Виконувалася поставка серійних авіадвигунів AI-222K-25, AI-25ТЛК, AI-20Д с.5, ТВ3-117 різних модифікацій, AI-9В, а також ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій, постачання запасних частин до них.

Крім того, виконувалися контракти з перспективними для підприємства партнерами з країн Південно-Східної Азії і Латинської Америки, такими як Бангладеш, ШріЛанка, Колумбія, Мексика та ін. ПАТ «Мотор Січ» має широку мережу представництв і представників по всьому світу: в Індії, Китаї, Алжирі, ОАЕ, Бангладеш, США і Бразилії. Всі вони активно працюють, оперативно надають маркетингову інформацію, що дозволяє вигідно укласти контракти. Також підприємство є традиційним учасником багатьох міжнародних виставок. Багаторічний досвід участі в таких заходах показує, що експозиція ПАТ «Мотор Січ» незмінно привертає увагу фахівців та авіаційної громадськості.

Участь у виставкових заходах дозволяє не тільки показати свою продукцію і представити нові технології, але і побачити стан ринку, оцінити можливості, сильні і слабкі сторони своїх партнерів і конкурентів. У 2017 році підприємство взяло участь у міжнародних виставках в Індії - «DefExpoIndia»; Великобританії - «Farnborough International Airshow»; Китаї - «AirshowChina»; ОАЕ - «Dubai Helishow»; Німеччині - «Ila Berlin Air Show»; Чилі - «FIDAE2016»; та інших. Під час виставкових заходів традиційно проводилися

презентація продукції, що випускається, активний переговорний процес, в ході якого обговорювалися умови майбутніх угод. Так, у 2019 році у КНР на 18 ому Пекінському авіасалоні пекінська компанія «Тяньцяо» і українська компанія «Мотор Січ», ДП «Івченко Прогрес» вперше представили свою розробку, вони розгорнули всебічне співробітництво, в Пекіні буде побудована виробнича база, буде спільно освоюватися світовий авіаційний ринок. У 2016 році буде продовжена цілеспрямована робота по підтримці іміджу підприємства і розширенню ринків збуту, з цією метою підприємство планує взяти участь у виставках в Індії, Китаї, Німеччині, Франції, ОАЕ, Ірані, Туреччині, Венесуелі, Узбекистані, Казахстані. За останні роки обсяги реалізації продукції досить стабільно росли, основним джерелом надходження грошових коштів є виконання експортних контрактів.

ПАТ «Мотор Січ» має широку мережу представництв і представників по всьому світу, що дозволяє вигідно укладати контракти. Так у 2019 році підприємство поставило продукцію та надало послуг у 50 країн. Згідно з наявними даними про географічну та товарну структуру, основними експортерами є Китай, Лаос та Росія, а предметом експорту виступає авіадвигуни.

Історично запорізькі авіадвигуни і інші товари найбільше поставлялися в Росію, яка займала до 60% портфеля замовлень. Однак через військовополітичний конфлікт поставки в цю країну тільки за 2019 року скоротились до 9,74% (975548,93 тис. грн.). Українські авіадвигуни продовжують поставлятися для цивільних вертольотів за контрактом з «Гелікоптерами Росії» до 2018 року, що зараз становить основу експорту авіадвигунів до Росії з України. Надалі поставки цього сегмента машинобудування в Росію можуть скоротитися або зупинитися взагалі разом із впровадженням нових виробничих потужностей АТ «Клімов» під Санкт-Петербургом. 10,38% 3,47% 12,09% 2,42% 8,70% 2,40% 6,81% 9,74% 4,80% 3,10% 36,09%  
Лаос Індія Китай Кіпр ОАЕ Перу Польща Хорватія Росія  
Беларусь Інші країни 74 Найбільшим експортером у 2018 році був Китай, доля

експорту в який складала 12,09%. Китай імпортує усі види діяльності основного виробництва.

Так, є лідером з імпорту авіадвигунів та імпорту запасних запчастин. У майбутньому Україна націлена збільшити співпрацю з Китаєм у сфері авіа- і двигунобудування на тлі охолодження відносин з Росією. У 2019 році тривають перемови, з питань ліцензії на АІ-222-25К, яким обладнується китайський аналог Як-130 і L-15. Проте, вигідніше для «Мотор Січ» відстояти виробництво цих двигунів на запорізькому заводі, щоб збільшитися в майбутньому дохід, в іншому випадку підприємство буде задовольнятися роялті і поступово зменшуються поставками компонентів. Також, активним споживачем продукції «Мотор Січ» є Лаос, доля якого 10,38%, в основному за імпорт авіадвигунів та їх ремонт.

Також, значна доля в Об'єднаних Арабських Еміратах 8,7%. У той же час в найближчому майбутньому будуть тривати поставки авіадвигунів в Індію, поки йде ремоторизацією Ан-32 і триває обслуговування інших літаків і вертольотів, завезених з часів співпраці з СРСР. Всього в Індії за контрактом має бути ремоторізовано 62 транспортника Ан-32, що займає 3,47% експорту. Серед країн СНД підприємство має тривалі партнерські відносини з компаніями з Білорусії, Казахстану, Молдавії, Азербайджану. Для партнерів з цих країн поставлялися і ремонтувалися авіадвигуни різних типів і модифікацій, а також газотурбінні приводу сімейства Д-336. Поставки двигунів в Іран швидше скоротяться в майбутньому з огляду на зняття санкцій і інтересу Ірану до західних літаків, а також з-за активного просування російських SSJ-100 і MC-21 на ринку Ірану. З іншого боку, в найближчому майбутньому можуть з'явитися нові торгові партнери в цьому сегменті машинобудування, такі як Польща і Австрія, які планують випуск літаків з українськими двигунами, а також Саудівська Аравія, яка зацікавлена в українських транспортних літаках Ан-178 і Ан-132, і на першому етапі співробітництва може активно імпортувати різні авіакомпоненти.

В цілому авіабудування є одним з перспективних напрямків для експорту продукції машинобудування в майбутньому. Також, ПАТ «Мотор Січ» уклав контракт з австрійською Diamond Aircraft про постачання до 300 двигунів AI-450C в рік, що може приносити компанії 100 млн. дол. США щорічно. Крім продукції авіабудування в 2017 році виконані контракти зі споживачами продукції загально-технічного, національного призначення, та інші послуги.

Таблиця 2.13 – Аналіз товарної номенклатури ПАТ «Мотор Січ» 2018-2020рр.

Моделі двигунів	Од. вим.	Обсяги експорту			Абсолютні зміни		Відносні зміни %	
		2018	2019	2020	2019-18	2020-19	2019-18	2020-19
вк – 1500	шт.	85	88	90	3	2	3,53	2,27
ан – 148	шт.	8	9	10	2	-1	25,00	-10,00
ан -222	шт.	5	7	8	2	1	40,00	14,29
ан – 450	шт.	70	74	77	4	3	5,71	4,05
д -36	шт.	20	19	22	-1	3	-5,00	15,79
д -27	шт.	12	15	14	3	-1	25,00	-6,67
Інші	шт.	4	3	4	-1	1	-25,00	33,33
разом	шт.	204	216	224	12	8	5,88	3,70

За результатами аналізу товарної номенклатури видно, що щороку зростає кількість експортованих двигунів на 5,88% у 2016 і на 3,7% у 2017 році. Найбільшу долю займає серійні двигуни ВК-1500 та АН-450, що є взаємодоповнюючими. За три роки спостерігається збільшення в експорті усіх видів авіадвигунів, що призвело до збільшення питомої ваги експорту в обсязі реалізованої продукції. Для ефективності експорту підприємства розраховуються показники ефекту та ефективності, при цьому враховуючи

витрати, які підприємство несе при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. У таблиці 2.21 наведено розрахунок показників ефекту та ефективності від експорту продукції.

Таблиця 2.14 – Розрахунок показників ефекту та ефективності від експорту продукції ПАТ «Мотор Січ» протягом 2018-2020 рр.

Показник	2018	2019	2020	Абсолютні зміни		Відносні зміни %	
				2018-19	2020-19	2019-18	2020-19
Вартість експорту	7201438	8053437	10014353	851999,81	1960915	11,83	24,61
Витрати	4523860	4948280	5621607	424419,72	673327,7	9,38	13,61
Ефект	2677578	3105158	4392746	427580,09	1287588	15,97	41,47
Ефективність %	59,19	62,75	78,14	3,56	15,39		

Таким чином, виходячи з даних таблиці 2.24 можна стверджувати, що ефективність за період 2018-2020 рр. збільшилась на 3,56% і 15,39% і у 2017 році дорівнювала 78,14%, тобто з кожної витраченої гривні на експорт продукції підприємство одержало майже 78,14 коп. прибутку. Проте, яку у 2015 році ефективність становила 59,19%.

Таке збільшення, пов'язано зі збільшенням виручки від реалізації в більшій мірі, ніж зростає витрати на експорт. Важливим напрямом діяльності ПАТ «Мотор Січ» є продаж ліцензій і підписання ліцензійних угод з тими країнами, де експлуатується велика кількість двигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» і які мають фінансові можливості та вважають економічно доцільним освоїти ремонт деяких типів двигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» на своїй території.

Наприклад, ліцензійні угоди на ремонт вертолітного двигуна ТВЗ-117, укладені з Індією та Алжиром. Продаж ліцензій – це так само один зі способів

конкурентної боротьби і забезпечення конкурентоздатності підприємства на світовому ринку, оскільки ліцензійне освоєння ремонту двигунів на території інших країн фактично прив'язує ці країни до ПАТ «Мотор Січ» на багато років. Як правило, реалізацію ліцензійної угоди, тобто освоєння ремонту двигуна, розраховано на 5–6 років. За угодою реалізується до двох десятків контрактів на постачання технічної документації, НСУ (нестандартного і спеціального устаткування), інструментів і пристосувань, пакетів двигунів, технологічного устаткування, випробувальних стендів, контрактів на навчання персоналу тощо. Продаж ліцензій вигідний ще і з того погляду, що двигуни, на ремонт яких вони продаються, нині є застарілими, оскільки їхнє розроблення і виробництво почалися кілька десятків років тому, а сьогодні на світовому ринку авіаційних двигунів вже іде конкурентна боротьба між новими розробками двигунів наступного покоління

## Висновки до розділу 2

Зростання частки оборотних активів і відповідно зниження частки необоротних активів в майні підприємства також можуть бути охарактеризовані позитивно, оскільки свідчать про деяке підвищення мобільності її майна. Однак найбільшу питому вагу в майні складають необоротні активи, що для промислового підприємства є доцільним і виправданим.

Збільшення частки грошових коштів і фінансових вкладень і зниження частки запасів в оборотних активах є ознаками підвищення ступеня їх ліквідності, тому їм може бути дана позитивна оцінка. Однак зростання частки дебіторської заборгованості в оборотних активах доцільно дати протилежну оцінку, оскільки це означає, що все більша частина оборотних активів тимчасово відволікається з обороту.

Зниженню частки нематеріальних активів і особливо збільшенню частки основних засобів у необоротних активах в цілому досить важко дати однозначно негативну оцінку, проте, зниження питомої ваги довгострокових фінансових вкладень все-таки доцільно оцінити негативно, оскільки, як правило, довгострокові фінансові вкладення припускають відволікання грошових коштів з обороту на тривалий час і пов'язані зі значним ризиком.

Отже, на основі результатів коефіцієнтного аналізу можна охарактеризувати структуру майна підприємства як раціональну, а її зміни за аналізований період - як позитивні. Значення коефіцієнтів фінансової незалежності, фінансової залежності, концентрації позикового капіталу, заборгованості, забезпеченості власними коштами і мобільності власного капіталу, знаходяться в рамках рекомендованих, проглядається динаміка зростання коефіцієнтів, що є ознаками збільшення фінансової стійкості підприємства. Таким чином, за даними коефіцієнтного аналізу можна охарактеризувати ступінь фінансової стійкості підприємства як високий, рівень фінансового ризику (в аспекті фінансової стійкості), пов'язаного з фінансово-господарською діяльністю, - як не-значним, а їх зміни - як позитивні.

Значення всіх коефіцієнтів оцінки платоспроможності знаходяться в рамках рекомендованих, з 2018 р. до 2020 р. відзначається їх збільшення, що свідчить про збільшення рівня платоспроможності підприємства.

На підставі результатів коефіцієнтного аналізу ступінь платоспроможності можна охарактеризувати як абсолютну, що говорить про повну відсутність фінансового ризику (в аспекті платоспроможності), пов'язаного з фінансово-господарською діяльністю підприємства. Відзначається збільшення значень коефіцієнтів середньої, проміжної та поточної ліквідності.

Зростання коефіцієнтів загального показник ліквідності балансу підприємства свідчать про деяке зниження забезпеченості короткострокових

зобов'язань підприємства оборотними активами середньої і низької ліквідності.

Отже, результати розрахунку і оцінки коефіцієнтів показують, що ступінь ліквідності може бути охарактеризована як висока при неоднозначних змінах значень показників оцінки, а рівень фінансового ризику (в аспекті ліквідності), пов'язаного з фінансово-господарською діяльністю, може бути визначений як мінімальний.

Таким чином, підбиваючи підсумки коефіцієнтного аналізу бухгалтерського балансу промислового підприємства можна зробити узагальнюючий висновок про достатній рівень стійкості фінансового стану даного промислового підприємства і відносно невисокому рівні фінансового ризику, пов'язаному з його діяльністю.



### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА ШЛЯХІВ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ

### 3.1 Стратегія підприємства на міжнародних ринках

Історія підприємства почалася у 1907 році та нараховує вже більше 100 років. До грудня 1915 року завод випускав сільськогосподарські механізми та інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав вироби з чавуну та міді.

У грудні 1915 року акціонерне товариство «Дюфлон, Константинович та К» («ДЕКА») викупило завод та змінило профіль його виробничої діяльності. Завод почав освоєння виробництва авіаційних двигунів, та у листопаді 1916 року було виготовлено перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження «ДЕКА М-100».[37]

Історія підприємства — це поетапне створення та освоєння у серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став значною віхою у розвитку вітчизняного будування авіадвигунів. Це газотурбінні двигуни АИ-20, АИ-24, АИ-25, АИ-25ТЛ, АИ-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117ВМА-СБМ1, АИ9-3Б, Д-36 сер. 4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500 для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, L-39, К-8J, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124 «Руслан», Ан-225 «Мрія», Ан-140, Ан-74ТК-300, Ту-334, Бе-200, та вертольотів Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26, Мі-28, Мі-35. У 1995 р. підприємство перетворено у відкрите акціонерне товариство «МОТОР СІЧ». [39]

У цей час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів АИ-222-25, Д-436-148, АИ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В для

літаків Як-130, Ан-148, Ан-158, вертольотів Мі-24, Мі-25, Мі-17, Мі-171 та ведеться інтенсивна підготовка до серійного виробництва Д-27, АИ-222-25Ф, АИ-25ТЛШ, АИ-450М, МС-500 для літаків Ан-70, L-15, L-39 та вертольотів Мі-2М, Мі-2МСБ, МСБ-2 та ін. [38]

Підприємство випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – все це є плацдармом для успіху та постійного розвитку.

Місія підприємства полягає у забезпеченні високоякісного виробництва авіаційної техніки, а також 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 і зовнішньоторговельної діяльності та отримання прибутку.

Оскільки діяльність підприємства спрямована на подальший його розвиток, отримання прибутку на вкладений капітал, як в Україні, 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;

4. у забезпеченні належних умов праці та рівня життя співробітників підприємства.

Як вже зрозуміло в сучасних умовах сталий розвиток промисловості технологічно розвинених держав неможливий без авіабудування. Авіаційна галузь України продовжує займати провідне місце по розробкам у сфері авіації та входить до елітної дев'ятки країн, що мають замкнутий технологічний цикл створення і виробництва авіатехніки.[38]

Компанія «Мотор Січ» є однією з найбільших в світі компаній, що займаються випуском авіаційних двигунів і промислових газотурбінних установок. На заводі реалізований повний цикл створення авіадвигунів: від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонті.

Конкурентоспроможність багатогранне поняття, яке означає відповідність товару умовам ринку, конкретним потребам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними, по комерційних і інших умовах його реалізації (ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама).

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 - Roуse »(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. А саме, – підприємство зацікавлене у використанні своїх двигунів «МС - 500В» на польських вертольотах.

Також на початку 2015 року, з австрійською компанією «DiamondAircraft» – великим виробником легких літаків, був укладений довгостроковий договір, який передбачає поставку для літака « DA 50 - JP 7» турбогвинтового двигуна «AI - 450С», розробленого держпідприємством «Івченко - Прогрес» і виготовленого на підприємстві «Мотор - Січ».

У 2016 році підприємство продовжило співпрацю і виконання довгострокових контрактів на поставку і ремонт авіаційної техніки:

- для Індії – поставка двигунів «AI - 20Д» сер. 5, ремонт двигунів ТВЗ - 117 різних модифікацій, AI - 20Д сер. 5, AI - 9В;
- для Китаю – поставка двигунів AI - 222К - 25;
- для Алжиру – ремонт двигунів ТВЗ - 117 різних модифікацій, AI - 9В, AI - 25ТЛ і постачання запчастин до них.[39]

Однак, потенційні і діючі поставки в країни далекого зарубіжжя поки занадто малі і не можна порівнювати з можливою повною втратою ринку СНД. Провідні компанії є багатопрофільними структурами, що поєднують випуск продукції з післяпродажним обслуговуванням і надання фінансових послуг (страхування, лізинг літаків і двигунів та інше). На сьогоднішній день вони пропонують замовникам сімейства сучасних авіаційних двигунів у широкому діапазоні тяги для літаків різного призначення, на їхню частку доводиться більша частина поставок нових двигунів. ПАТ «Мотор Січ» для втримання своїх позицій на світових ринках проводить систематичну роботу з підвищення якості й характеристик продукції, розробляє нові конкурентоздатні двигуни й модифікації, удосконалює систему технічного супроводу двигунів. Ці роботи вимагають значних матеріальних витрат. Дотепер фінансування робіт з підготовки серійного виробництва підприємство здійснювало, в основному, за рахунок власних коштів і банківських кредитів.

Обсяги бюджетного фінансування дуже незначні. В умовах твердої конкуренції підприємству особливо необхідна державна підтримка. В 2010 році прийнятий Закон України «Про внесення змін у деякі закони щодо державної підтримки літакобудівної промисловості», що створив сприятливі

умови для розвитку літакобудування, забезпечив конкурентоздатність літаків, двигунів для них й авіаційного встаткування вітчизняного виробництва.

На підставі цього закону підприємство одержало ряд пільг до 01.01.2016, які дозволили ефективніше використовувати оборотні кошти для технічного переозброєння підприємства, освоєння нових видів продукції й нарощування обсягів виробництва. Авіаційна галузь виступає локомотивом науково - технічного прогресу і займає провідні позиції в національній економіці. [2]; [5]

Останнім часом західні виробники прагнуть витіснити з лідируючих позицій українські підприємства, що спеціалізуються на наданні авіаремонтних послуг. Як результат, формування та протиставлення західним конкурентам власної ефективної стратегії просування послуг на міжнародний ринок набуває все більшої актуальності .

Для забезпечення конкурентоспроможності авіадвигунів на зовнішніх ринках доцільно підвищити ефективність системи сертифікації на ПАТ «Мотор Січ», через те що існуюча система сертифікації відповідає тільки вимогам, що висувають вітчизняні споживачі.[6]

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності авіаційної техніки є сертифікація її виробництва на відповідність міжнародним стандартам.

Реалізація вимог стандартів передбачає створення певних умов на підприємстві, коли його продукти та послуги відповідають вимогам якості. Фактично, система менеджменту якості потребує створення такої системи управління продукцією підприємства, коли неякісне виконання передбачених процедур в умовах підприємства є неможливим. Система сертифікації ПАТ «Мотор Січ» включає наступні блоки :

1. Сертифікація системи якості, виробництва авіаційної техніки (АТ), ремонту АТ;
2. Сертифікація типу АТ;
3. Сертифікація продукції неавіаційного призначення.

На ряду з позитивними сторонами системи сертифікації продукції на ПАТ «Мотор Січ», що забезпечує високу якість продукції, що випускається на вітчизняному ринку, існують також і проблеми. Проблеми нормативної бази мають найбільший вплив на систему сертифікації. До основних недоліків нормативної бази належать:

- не відповідність стандартів міжнародним вимогам;
- не відповідність деяких стандартів підприємства один одному;
- неповнота вимог, що забезпечують безпеку продукції;
- проблема автоматизації інформаційних процесів.

Особливу увагу необхідно приділяти саме проблемі комп'ютеризації інформаційних процесів, оскільки інформаційні ресурси по сертифікації мають великий обсяг надходжень нормативних документів і для впорядкування цього об'єму даних необхідна ефективна автоматизована система обробки інформації, яка забезпечить збір і обробку інформації, необхідної для оптимізації управління в сфері сертифікації. [48]

Для розбудови відкритої національної економіки слід враховувати динамічні зміни, що відбуваються у світі. Україна належить до групи небагатьох країн, котрі мають науково - технічний потенціал для створення і виробництва найсучаснішої авіатехніки. Задоволення потреб народного господарства України сучасним транспортом виступає ключовим фактором забезпечення його сталого розвитку.

Вагоме місце при цьому відводиться авіаційному транспорту. Це стосується таких галузей як вантажні і пасажирські перевезення, оборона і безпека держави, ліквідація наслідків стихійних лих і техногенних катастроф, охорона здоров'я тощо. Важлива роль в цьому належить вертольотам як ефективному транспортному засобу, що здатний вирішувати завдання за складних природних умов.

Враховуючи той факт, що Україна не є державою - виробником вертольотів, пріоритетним завданням для підприємств авіаційної галузі стає підготовка виробництва до здійснення самостійної збірки гвинтокрилих

машин та отримання статусу ліцензійного сертифікованого центру з виконання технічного обслуговування авіаційної техніки іноземного виробництва .

В умовах глобальної конкуренції пріоритетним завданням для підприємств виступає пошук та створення сучасних зразків техніки та їх просування на зовнішній ринок. Однак, більшість вітчизняних експертів стверджує, що перспектива виробництва вертольотів може бути впроваджена лише за наявності реальної стратегії, яка с полягає в отриманні іноземної ліцензії на виробництво нових вертольотів вже відомої марки.

Питання створення виробництва вертольотів в Україні знайшло своє вирішення у «Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2025 року», яка була прийнята Розпорядженням Кабінету міністрів України від 27.12.08 № 1656 - р.

Ця програма відображає надання державної підтримки в процесі розв'язання завдання стосовно виробництва авіаційної техніки, зокрема вертольотобудування.[52] За оцінками аналітиків, в Україні успішно функціонує два підприємства, які б могли організувати виробничі потужності для ліцензійного складання вертольотів. До них відносять ПАТ «Мотор Січ» та ДП КАРЗ «АВІАКОН». [53]

Таблиця 3.1– Переваги й недоліки можливих варіантів розв'язання проблеми створення виробництва вертольотів в Україні

Переваги	Недоліки
сучасна конкурентоздатна модель, що матиме перспективи реалізації на міжнародному ринку;	висока вартість закупівлі ліцензії на виробництво;
технологічна модернізація підприємств, що будуть брати участь у програмі;	необхідність закупівлі нового високопродуктивного обладнання

## Продовження таблиці 3.1

наявність сертифікату типу на повітряне судно в цілому;	залежність від умов угоди про спільне виробництво з підприємством - розробником
певна кількість нових робочих місць	достатньо довгі терміни створення виробництва.

Виходячи з наведених переваг і недоліків створення виробництва вертольотів є найбільш перспективним варіантом для України з точки зору її економічних інтересів.[51]

## 3.2 Основні ринки збуту продукції підприємства

Таблиця 3.2 – Географія збуту продукції ПАТ "МОТОР СІЧ" 2018 - 2020 р.р.

Регіони	2018		2019		2020	
	фактичний обсяг млн. грн.	%	фактичний обсяг млн. грн.	%	фактичний обсяг млн. грн.	%
СНД	2027.4	37	2494.8	35	2939.65	37
Україна	231.7	11	285.12	5	397.25	8
Країни Близького та Середнього Сходу	1621.9	28	1853.28	26	2224.6	27
Інші країни світу	1679.9	24	2494.8	34	2304.05	28

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 підприємством, є країни СНД – приблизно 37 % 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 СНД (де значну долю займає Росія) 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.

### 3.3 Імідж ПАТ «Мотор Січ» на міжнародних ринках

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 ПАТ «Мотор Січ» та репутацію надійного партнера.

Цей захід, незважаючи на певну витратність, є життєвою необхідним для ПАТ «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 закриття експортного кордону між Україною та Росією. [51]

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.

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

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 асортименту продукції, що випускається;
- підвищення якості товару;
- зниження ціни на продукцію .

### Висновки до розділу 3

З метою розширення ринків збуту підприємства зобов'язані мати ефективну конкурентну стратегію як засіб для досягнення поставлених цілей. Дана стратегія повинна опиратися на сприятливі внутрішні і зовнішні можливості і мінімізувати ймовірні загрози його успішній діяльності.

Під час вибору стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним цілям, мала ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації.

Наразі , ми бачимо що, головною стратегією підприємства є активне просування продукції в країни ближнього і дальнього зарубіжжя. Однак , потенційні і діючі поставки в країни далекого зарубіжжя поки занадто малі. Досі основним споживачем продукції, яка виробляється підприємством, є країни СНД (втому числі Росія)– приблизно 35-37% 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. Для просування продукції до Європи треба дотримуватись ключового фактору

конкурентоспроможності авіаційної техніки - це сертифікація її виробництва на відповідність міжнародним стандартам.

Реалізація вимог стандартів передбачає створення певних умов на підприємстві, коли його продукти та послуги відповідають вимогам якості. Фактично, система менеджменту якості потребує створення такої системи управління продукцією підприємства, коли неякісне виконання передбачених процедур в умовах підприємства є неможливим.

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.

## ВИСНОВКИ

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.

Приватне 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 підприємств.

Отже, одним із перспективних напрямків розвитку підприємства є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортних і військово - транспортних літаків є гарним досвідом світового авіабудування. На сьогоднішній день більшість авіабудівних компаній об'єднуються задля спільної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» має всі шанси зміцнитися на закордонному ринку, використовуючи досвід провідних компаній.

Отже, на сьогоднішній день основним завданням підприємства є пошук нових ринків збуту, які доповнять ринок СНД . Для досягнення цього ПАТ «Мотор Січ» має покращити свою діяльність через використання європейського досвіду авіабудування.

Високі бар'єри входу на закордонні ринки 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 наметі 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.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996р. № 254к/96-ВР / ВВРУ.-1996.-№30.-ст.141 - Із змінами, внесеними згідно із Законом України N 2222-IV від 08.12.2004// ВВР.- 2005.- N 2, ст. 44.
2. Господарський процесуальний кодекс України : закон України від 6 листопада 1991 р. № 1798-ХІІ / Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 6. – Ст. 56.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» Прийнятий від 22 червня 2000 року./ Відомості Верховної Ради України. – 2000. № 6. – Ст. 33.
4. Закон про затвердження переліку органів ліцензування: постанова Кабінету Міністрів України від 14 листопада 2000 р. № 1698 / Офіційний вісник України. – 2000. № 46 – Ст. 2001.
5. Закон України від 16.04.1991 р. "Про зовнішньоекономічну діяльність" / Відомості Верховної Ради України. – 1991. № 5
6. Митний кодекс України прийнятий від 12. 12. 1991р. / Офіційний вісник України. – 2000. № 46.
7. Яковлев Г.І. Формування промислової політики, що забезпечує міжнародну конкурентоспроможність підприємства: Москва 2013. 61–67 с.
8. Угрюмова Е.В. Чинники формування глобальної конкурентоспроможності та міжнародна практика її оцінки: СПб 2010. 63–67 с.
9. Піддубна Л.І. Концепція предметно-методологічного оновлення та розвитку теорії міжнародної конкурентоспроможності підприємства: Київ 2010. 52–59 с.

10. Кубасова О.А. Основні етапи формування стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства: Москва 2012. – № 5. 209–211 с.
11. Портер М. Конкуренція: ИНФРА-М, 2006. 576 с.
12. Портер М. Конкурентна перевага, або Як досягти високого результату та забезпечити його стійкість: Букс, 2006. – 715 с.
13. Портер М. Конкурентная стратегія. Методика аналізу галузей і конкурентів: Альпіна Бізнес Букс, 2007. – 453 с.
14. Бойко Є.О. Шляхи підвищення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних переробних підприємств харчової промисловості. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. 50–54 с.
15. Базові конкурентні стратегії підприємства. 2011. URL: [http://ubooks.com.ua/books/000251/inx21.php\\_\\_](http://ubooks.com.ua/books/000251/inx21.php__) (дата звернення: 15.11.2020)
16. Балабанова Л.В. Маркетинг Київ : КНЕУ, 2011. 543 с.
17. Белуха Н.Т. Аудит КОО, Харків 2000. 45 с.
18. Б. Раджив, Майерс Джон Дж., Аакер Девід А. Рекламний менеджмент: СПб дім "Вільямс", 1999.
19. Белуха Н.Т. Аудит: Москва КОО, 2000.
20. Безус А. М. Менеджмент: АМУ, 2015. 268 с.
21. Боровских Н. Конкурентні стратегії: методологія формування та розвитку: 2005. 37-48 с.
22. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 102с.
23. Т. А. Васильєвої ; Т. А. Васильєва, С. М. Козьменко, І. О. Школьник. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. Суми. 2014. 353 с.
24. Беляев В. Громадянська авіація на рубежі століть. Москва, 2015. 12 с.



25. Беляєв В. Громадянська авіація на рубежі століть: магістральні літаки. 2016. 2 с.
26. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Київ: Лібра, 2010. 717 с.
27. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства зарахунок управління конкурентоспроможністю 2008. № 2. 60-66с.
28. Гончаров, С. М. Практикум з маркетингу. ЦУЛ, 2016. 206 с.
29. Губарева Ю.А. Аромамаркетинг як інструмент впливу на поведінку споживача. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2014. 61-64 с.
30. Е.І. Данілова. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках. Київ 2007. 72 – 79 с.
31. Дикань Н.В. Менеджмент. Київ, 2008. 389 с
32. Єфімова Є. О. Актуальність асортиментної політики у сучасному управлінні підприємством роздрібною торгівлі. Луцьк 2017. № 7. 32-38 с.
33. Жарська, І. О. Практикум з маркетингу. Одеса : 2016. 263 с.
34. Зайцев, О. В. Податковий менеджмент : підручник К. :Ліра-К, 2016. 308 с.
35. Зайцев, О. В. Податковий менеджмент : підручник. Суми : СДУ, 2017. 412 с.
36. Інформація про діяльність ПАТ «МОТОР СІЧ» URL [motorsich.com](http://motorsich.com) (дата звернення: 15.11.2020).
37. Інформація про продукцію ПАТ «МОТОР СІЧ» [motorsich.com](http://motorsich.com) URL [motorsich.com](http://motorsich.com) (дата звернення: 15.11.2020).
38. Ілляшенко С.М. Маркетингові дослідження. К. Центр навчальної літератури, 2016. 24 с.
39. Карпов А.Л. Конкурентоспроможність: тактика и стратегія промислового підприємства. Омск.: ОмГУ, 2009. 180 с.
40. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія: ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.

41. Князь С.В. Фінансовий менеджмент Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 224 с.
42. Корж, М. В. Маркетинг : навч. посіб. : ЦУЛ, 2016. 344 с.
43. Коваль З. О. Менеджмент персоналу Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 452 с.
44. Лелюк Ю.М. Проблеми Використання загальновідоміх моделей при прогнозування банкрутства вітчизняніх підприємств. Вінниця: 2010, 123 с.
45. Хінева М.Н. Міжнародна конкурентоспроможність продукції: сучасні методологічні питання аналізу. Вінниця 2015, 110 с.
46. О. Томашевський, Г. Сніжної, В. Туліс. Вплив сертифікації на конкурентоспроможність продукції авіаційного підприємства: *Вісник двигунобудування*. Запоріжжя, 2014. 250 с.
47. О. Кирик “Ан-70 суждено летать”. Запоріжжя 2011. с 12.
48. Офіційний сайт ПАТ «Запорізький авіаційний завод «МОТОР СІЧ»» URL <http://www.motorsich.com> (дата звернення 10.05.2021)
49. Перспективи виробництва вертолітної техніки в Україні URL: [http://ua.industryall.biz/news/ukraine/199/prospects - production - helicopters - ukraine](http://ua.industryall.biz/news/ukraine/199/prospects-production-helicopters-ukraine) (дата звернення 10.05.2021)
50. Про схвалення Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року URL: [http://zakon.1.rada.gov.ua/cgi.bin/laws/main](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main) (дата звернення 10.21.2021).
51. Савицка Г.В. Экономический анализ. Москва: Новое знание, 2004. 640 с.
52. Что такое торговый маркетинг? Записки маркетолога. URL: [https://www.marketch.ru/project/trade\\_market.php](https://www.marketch.ru/project/trade_market.php) (дата звернення: 12.02.2021).
53. Тейн Г. , Бредли Д. Торговые войны: Битва за успех на прилавках и онлайн. Москва: Альпина Паблишер, 2013. 202 с.
54. Gerszke K. Stop wasting promotional money The McKinsey Quarterly, 2000. № 1.18 с.

55. Why Customer Data Is Trade Marketing's New Currency // Forbes: 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/mikesands1/2018/01/17/why-customer-data-is-trade-marketings-new-currency/?sh=468ce3ca3d19> (дата звернення: 18.11.2021).
56. Розумей С., Юденко Г., Гончарова О. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. Київ. С. 107-117.
57. Моррис Р. Маркетинг: ситуации и примеры. Москва: Экономика, 1996. 207 с.
58. Пилипчук В., Данніков О. Управління продажем: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2011. 627 с.
59. Брагина Л., Данько Т. Організація та управління торговим підприємством: підручник. Харків: Инфра, 2005. 303 с.
60. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Спб. 2006. 464 с.
61. Голубков Е. Основы маркетинга. Москва: Финпресс, 1999. 656 с.
62. Трейд-маркетинг как способ стимулирования сбыта IT Portal. URL: <https://itportal.ru/science/economy/treyd-marketing-kak-sposob-stimulir/> (дата звернення: 16.03.2021).
63. Захарова Ю. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж: практическое пособие. Хрьюков, 2020. 133 с.
64. Кореева О. Организация торговли. Минск: 2004. 385 с.
65. Мнушко З. Менеджмент и маркетинг в фармации: учеб. для студентов вузов. Харьков: Изд-во НФаУ: 2007. 360 с.
66. Торговий маркетинг. 5 ключові завдання, що стоять перед торговим маркетингом. Genius Marketing: 2015. URL: <https://geniusmarketing.me/uk/lab/trejd-marketing-5-osnovnix-zarax-kokofoestoïvniz-trejd-marketingom-2> (дата звернення: 20.11.2020).
67. Panasenko S. Trends in the development of trade in a digitalized economy: monograph. Hamilton: Accent Graphics Communications & Publishing, 2019. 150 p.

68. Божкова В., Башук Т. Мерчандайзинг: Навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2007. 141 с.
69. Бурліцька О. Теоретичні аспекти мерчендайзингу. ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль, 2015. 2 с.
70. Sawaya W. Production and operations management: monograph. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1986. 652 p. 81
71. Парамонова Т., Красюк И., Лукашевич В. Маркетинг торгового підприємства: учебник для бакалавров. Москва: Дашков и К°, 2014. 284 с.
72. Канаян К., Канаян Р. Различия в целях мерчандайзинга поставщика и розничного торговца. Мерчандайзинг. Москва, 2005. 236 с.
73. Важинський С., Щербак Т. Методика та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
74. Маховка В. Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2012. № 1. 219-225 с.
75. L'Oréal Україна. URL: <https://www.loreal.com/uk-ua/ukraine> (дата звернення: 21.10.2020).
76. European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/member/tov-loreal-ukrayina> (дата звернення: 21.04.2020).
77. YouControl. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/33239599/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33239599/) (дата звернення: 22.11.2020).
78. Mass Beauty and Personal Care in Ukraine Euromonitor International: 2021. URL: <https://www.euromonitor.com/mass-beauty-and-personal-care-in-ukraine/report> (дата звернення: 25.04.2020).
79. Sirova V. Managing Marketing Report On L'oréal Group // CRIS - Bulletin of the Centre for Research and Interdisciplinary Study . Prague, 2005. Т. 1. 31-44 с.

80. Байєрсдорф Україна European Business Association. URL: <https://eba.com.ua/member/bajyersdorf-ukrayina>. (дата звернення: 29.04.2020).
81. SWOT analysis of Marketing 91. URL: <https://www.marketing91.com/swot-analysisnivea>. (дата звернення: 30.04.2020).
82. Brand value of the leading 10 cosmetic brands worldwide in 2020 Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/243722/brand-value-of-the-leading-15-cosmetic-brandsworldwide> (дата звернення: 02.11.2020).
83. Integrated Marketing Communications MMC Learning. URL: <https://multimediamarketing.com/mkc/marketingcommunications> (дата звернення: 10.11.2020).
84. 38. Matrix L'Oréal Group. URL: <https://www.loreal.com/en/professional-productsdivision/matrix> (дата звернення: 2.05.2020).
85. Хваль Ю. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку (ЖКЦ) та матриці Бостонської консультативної групи (БКГ). СПб. Ефективна економіка. 2012. № 5. 5-10 с.
86. Соломянюк Н. Трейд-маркетинг як складова маркетингового планування . Економіка та держава. Харків 2013. № 11. 55-58 с.
87. Шоппер-маркетинг: когда стоит использовать. URL: <https://cases.media/column/shopper-marketing-kogda-stoit-ispolzovat> (дата звернення: 6.05.2020).
88. Korstens D., Korstens M. Trade Wars. Moscow: Попурри, 2016. 321 p.
89. Ковшова І., Гриджук І. Управління трейд-маркетингом на підприємствах з оптового продажу товарів. Економіка АПК. 2010. № 22. 31-33 с. 44 с.
90. O'Brien C. Get ready for the decade of gamification // San Jose Mercury News. P. 7-9.
91. Как измерить узнаваемость бренда: 4 ключевых шага Cloud Makers. URL: <https://cloudmakers.ru/uznavaemost-brenda/> (дата звернення: 24.11.2020)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Пасив	Код рядка	1 січня 2019 (перераховано)	31 грудня 2019 (перераховано)	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	560 539	641 896	423 638	20, 9
Векселі видані	1605	9 103	103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	84 225	278 583	153 724	20, 9
товари, роботи, послуги	1615	777 196	1 040 034	721 671	19
розрахунками з бюджетом	1620	243 654	32 883	80 042	
у тому числі з податку на прибуток	1621	214 877	2 812	69 978	
розрахунками зі страхування	1625	46 934	41 376	41 635	
розрахунками з оплати праці	1630	132 887	104 696	129 720	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 182 125	2 281 754	2 769 949	21(a)
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	32 336	32 314	26 511	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-	-	
Поточні забезпечення	1660	102 417	97 650	99 382	
Доходи майбутніх періодів	1665	3 092	183	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	46 806	35 033	45 442	
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>4 221 314</b>	<b>4 586 505</b>	<b>4 491 817</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>27 652 319</b>	<b>26 881 945</b>	<b>28 150 817</b>	

Керівник

С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян



## Додаток Б

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	2020 рік	2019 рік (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	( 337 )	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	17 386	308	
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>17 386</b>	<b>( 29 )</b>	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом:	2455	-	-	
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>17 386</b>	<b>( 29 )</b>	
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>918 272</b>	<b>( 702 678 )</b>	
<b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2470	900 943	( 702 691 )	
неконтрольованій частці	2475	( 57 )	42	
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2480	918 329	( 702 686 )	
неконтрольованій частці	2485	( 57 )	8	

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Рядок	2020 рік	2019 рік (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	4 898 390	6 012 804	
Витрати на оплату праці	2505	2 532 196	2 902 153	
Відрахування на соціальні заходи	2510	541 439	614 664	
Амортизація	2515	1 019 491	1 015 413	
Інші операційні витрати	2520	4 007 486	5 461 383	
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>12 999 002</b>	<b>16 006 417</b>	

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	2020 рік	2019 рік (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 738	2 077 738	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 738	2 077 738	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	433,58980	-338,17979	
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	433,58980	-338,17979	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

Керівник




С. А. Войтенко

Головний бухгалтер



О. П. Касьян

## Додаток В

Стаття	Рядок	2020 рік	2019 рік	Примітки
1	2	3	4	5
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>				
Надходження від реалізації:				
фінансових інвестицій	3200	7 173	-	
необоротних активів	3205	3 759	3 648	
Надходження від отриманих:				
відсотків	3215	180	231	
дивідендів	3220	240	535	
Надходження від деривативів	3225	-	-	
Надходження від погашення позик	3230	15 795	980	
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	-	-	
Інші надходження	3250	223	24 380	
Витрачання на придбання:				
фінансових інвестицій	3255	( 26 791 )	-	
необоротних активів	3260	( 190 750 )	( 919 826 )	
Виплати за деривативами	3270	-	-	
Витрати на надання позик	3275	( 11 409 )	( 560 )	
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	-	-	
Інші платежі	3290	( 3 256 )	-	
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	<b>3295</b>	<b>( 204 836 )</b>	<b>( 890 612 )</b>	
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>				
Надходження від:				
Власного капіталу	3300	-	-	
Отримання позик	3305	166 042	355 279	
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	-	-	
Інші надходження	3340	-	-	
Витрачання на:				
Викуп власних акцій	3345	-	-	
Погашення позик	3350	( 602 462 )	( 242 529 )	
Сплату дивідендів	3355	( 5 803 )	( 22 )	
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 94 943 )	( 102 601 )	
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( 39 618 )	( 25 937 )	
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	-	-	
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	-	-	
Інші платежі	3390	( 17 822 )	( 19 303 )	
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	<b>3395</b>	<b>( 594 606 )</b>	<b>( 35 113 )</b>	
<b>Чистий рух грошових коштів за звітний період</b>	<b>3400</b>	<b>784 186</b>	<b>( 646 772 )</b>	
Залишок коштів на початок року	3405	747 190	1 446 568	
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	91 779	( 52 606 )	
Залишок коштів на кінець року	3415	1 623 155	747 190	

Керівник.



С. А. Войтенко

Головний бухгалтер



О. П. Касьян





**Декларація  
академічної доброчесності  
здобувача вищої освіти ЗНУ**

Я, Блинов Владислав Євгенович, студент II курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності «Маркетинг», адреса електронної пошти vladblinov54@gmail.com,

– підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Ринкове дослідження конкурентних позицій підприємства ПАТ «МОТОР-СІЧ» на міжнародних ринках авіадвигунобудування»

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

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

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

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ В.Є. Блинов

Дата \_\_\_\_\_ Підпис \_\_\_\_\_ Череп О.Г.