

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ  
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА  
ЛОГІСТИКИ  
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS  
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
МАГІСТРА

на тему Підвищення ефективності діяльності АТ «МОТОР СІЧ» за рахунок  
удосконалення корпоративної стратегії організації

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Raising of Efficiency of Economic Activity at LLC "MOTOR SICH"  
through Improvement of Corporate Strategy Organization

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-мо  
спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування  
О.В. Козюк  
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.н. держ. упр. О.А. Онищенко  
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Козюк Ользі Володимирівні

1. Тема роботи Підвищення ефективності господарської діяльності АТ «МОТОР СІЧ» за рахунок удосконалення корпоративної стратегії організації керівник роботи Онищенко Оксана Анатоліївна, к.н.держ.упр., доцент, затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_\_
2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
3. Вихідні дані до роботи фінансово-економічні показники підприємства, дані інформаційних агентств, інформація періодичних видань та ЗМІ, матеріали наукових семінарів і конференцій, аналітичні наукові статті, матеріали державних архівів, ресурси мережі Internet та власні спостереження.
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Дипломна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні підходи до визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку підприємства; 1.2 Стратегічні пріоритети як основа формування стратегії розвитку підприємства; 1.3 Процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства; 2 Розділ – Дослідження корпоративної стратегії ПАТ «Мотор Січ» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ»; 2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування та розвиток ПАТ «Мотор Січ»; 2.3 Дослідження стратегічної концепції розвитку ПАТ

«Мотор Січ»; 3 Розділ – Шляхи вдосконалення корпоративної стратегії ПАТ «Мотор Січ» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Аналіз можливостей впровадження концепції інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» у взаємодії із зовнішнім середовищем; 3.2 Формування корпоративної стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» в умовах сучасних інноваційних трансформацій.

#### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Онищенко О.А., к.н.держ.упр., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Онищенко О.А., к.н.держ.упр., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Онищенко О.А., к.н.держ.упр., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	листопад	виконано
5	Виконання розділу 1	листопад	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент \_\_\_\_\_ О.В. Козюк  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Онищенко О.А.  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) (ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 126 с., 4 рис., 20 табл., 2 додатки, 61 джерело.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством ПАТ «Мотор Січ» із застосуванням корпоративної стратегії.

Метою роботи є узагальнення і поглиблення теоретико-методологічних засад та розробка рекомендацій щодо розвитку корпоративної стратегії організації з метою підвищення ефективності її діяльності на прикладі ПАТ «Мотор Січ».

Методи дослідження – порівняльний аналіз та логічне узагальнення, системно-структурний аналіз, метод експертних оцінок, метод угруповань, порівняльно-історичний, культурно-семантичний.

Актуальність досліджуваної теми зумовлена високим значенням корпоративної стратегії підприємства для ефективного функціонування його економічної, технологічної, виробничої, соціальної, інноваційної та інших систем. Наявність та визначеність чіткої корпоративної стратегії виступає ключовим фактором довгострокової ефективності підприємства в цілому.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи формування та розвитку корпоративної стратегії організації. На основі теоретичного матеріалу був проведений аналіз корпоративної стратегії ПАТ «Мотор Січ» та рекомендовані шляхи підвищення ефективності його діяльності за рахунок її удосконалення.

Отримані в роботі результати можуть бути використані керівництвом ПАТ «Мотор Січ» в практичній діяльності і сприятимуть підвищенню ефективності та розвитку підприємства, забезпеченню прибутковості і рентабельності виробництва.

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ, РОЗВИТОК, ЗОВНІШНЄ ТА  
ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ

## ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 124 pp., 4 fig., 20 tab., 61 sources.

The object of the research is the process of managing the company LLC "MOTOR SICH" with the application of corporate strategy.

The aim is to summarize and deepen the theoretical and methodological foundations and to develop recommendations for the development of the corporate strategy of the organization in order to increase the efficiency of its activity on the example of aim is LLC "MOTOR SICH".

The research methods: comparative analysis and logical generalization, system-structural analysis, expert estimates, grouping, comparative-historical, cultural-semantic.

The relevance of the topic under study is due to the high value of the corporate strategy of the enterprise for the effective functioning of its economic, technological, industrial, social, innovative and other systems. The determination of a clear corporate strategy is a key factor in the long-term effectiveness of the enterprise as a whole.

During the research the theoretical bases of formation and development of corporate strategy of the organization were considered. Based on theoretical material, the analysis of the corporate strategy of LLC "MOTOR SICH" was conducted and the ways to increase the efficiency of its activity at the expense of its improvement were recommended.

The results obtained in the work can be used by the management of LLC "MOTOR SICH" in practical activity and will help to increase the efficiency and development of the enterprise, to ensure profitability of production.

CORPORATE STRATEGY, DEVELOPMENT, EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT, ECONOMIC EFFICIENCY

## СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

АТ – акціонерне товариство;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

PJSC – Public Joint-Stock Company – публічне акціонерне товариство;

ДП – державне підприємство;

СП – спільне підприємство;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

ПМП – приватне мале підприємство;

НВК – науково-виробнича компанія;

СНВП – спеціалізоване науково-виробниче підприємство;

BCG – Бостонська консалтингова група;

ПС ЗСУ – повітряні сили Збройних Сил України;

БПЛА – безпілотний літальний апарат;

МАК – Міждержавний Авіаційний Комітет;

ІП – інноваційний потенціал;

SWOT-аналіз (від англ. Strengths (Сили); Weaknesses (Слабкості); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози) – метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту;

PEST-аналіз – маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії;

ЕТОМ-аналіз (від англ. Environmental Threats and Opportunities Matrix) – аналіз загроз і можливостей зовнішнього середовища на основі матриці з обмеженою кількістю виокремлених експертами факторів і подій.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	14
1.1 Теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку підприємства.....	14
1.2 Стратегічні пріоритети як основа формування стратегії розвитку підприємства. ....	22
1.3 Процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ...	30
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «МОТОР СІЧ» .....	40
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ».....	40
2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування та розвиток ПАТ «Мотор Січ» .....	59
2.3 Дослідження стратегічної концепції розвитку ПАТ «Мотор Січ»..	77
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «МОТОР СІЧ».....	81
3.1 Аналіз можливостей впровадження концепції інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» у взаємодії із зовнішнім середовищем.....	81
3.2 Формування корпоративної стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» в умовах сучасних інноваційних трансформацій .....	89
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	119
ДОДАТКИ .....	125

## ВСТУП

Успішне функціонування підприємства в ринковому середовищі передбачає високу ефективність його діяльності та можливість пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються. Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ці задачі вирішуються на основі використання концепції стратегічного управління. З усього комплексу задач у сфері управління слід виділити дослідження організаційно-економічних проблем розробки стратегії підприємства в умовах становлення ринкового механізму.

Корпоративна стратегія є загальним планом управління для диверсифікованої компанії, показуючи напрямки розвитку фірми загалом. На цьому рівні приймається рішення про бізнес-портфель підприємства, вирішуються питання про злиття, придбання або вихід з бізнесу.

Роль корпоративної стратегії надзвичайно важлива й багатоаспектна. Вона впливає на всі життєво важливі процеси підприємства: економічні, політичні, технологічні, соціальні, інноваційні тощо. Корпоративна стратегія не тільки формує зовнішнє сприйняття компанії і створює її імідж, але й відіграє важливу роль у вирішенні завдань, пов'язаних із соціальним управлінням, визначає динамізм виробничих процесів, адаптивність до нововведень і забезпечує конкурентні переваги.

Ефективна корпоративна стратегія є важливим чинником управління, причому уявлення про неї залежать і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формуванням стратегій, відкритих до змін, що сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують менеджмент на основі знань, посилюють організаційну відповідальність та моральну доброчесність. Ключовим питанням при цьому є визнання чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної корпоративної стратегії, яка сприятиме



необхідним реформам та досягненню визначених цілей.

Актуальність теми полягає в тому, що у сучасному світі питання використання менеджментом у процесах управління корпоративної стратегії набуває особливого значення. Це пов'язане, зокрема, з тим, що наявність та визначеність чіткої корпоративної стратегії виступає ключовим фактором довгострокової ефективності підприємства.

Питання корпоративної стратегії в компаніях на сьогоднішній день є актуальним і його актуальність буде зростати в міру просування українських компаній на міжнародний ринок. Досліджуючи дану проблематику, слід враховувати особливості українського менталітету, суспільну свідомість, що завжди впливали на національне економічне середовище та економічну культуру.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення і поглиблення теоретико-методологічних засад та розробка рекомендацій щодо розвитку корпоративної стратегії організації з метою підвищення ефективності її діяльності на прикладі ПАТ «Мотор Січ».

Відповідно до мети були визначені такі завдання:

- узагальнити теоретичні аспекти корпоративної стратегії підприємства;
- поглибити знання стратегій, що застосовуються на сучасних підприємствах;
- узагальнити теоретичні положення корпоративної стратегії підприємства;
- дати економічну оцінку існуючим корпоративним стратегіям і чинникам, що впливають на їх успішну реалізацію;
- обґрунтувати застосування успішної стратегії на прикладі досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством ПАТ «Мотор Січ» із застосуванням корпоративної стратегії.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні засади та практичні

аспекти реалізації корпоративної стратегії на ПАТ «Мотор Січ», що забезпечує покращення фінансових показників та оптимізацію економічних процесів підприємства.

Теоретико-методологічною основою магістерської роботи є наукові та практичні результати провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців: Горлачук В. В., Песчанська І.Г., Федулова Л. І., Жаліло Я. О., Довгань Л. Ю., Герасимчук В. В. та інших, законодавча база України, періодичні видання і річна фінансова звітність ПАТ «МОТОР СІЧ».

В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми стратегічного управління з боку вчених приділяється значна увага. Серед українських вчених дослідженням даної проблематики займались: А.В. Шегда, В.Г. Балан, В.А. Євтушевський, Д.М. Черваньов, А.О. Старостіна, Д.О. Баюра, О.А. Грішнова, Г.М. Филюк, З.С. Варналій, С.В. Оборська та інші. Серед іноземних класиків слід виділити: М. Портера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа.

В той же час поза увагою науковців залишились питання, що пов'язані зі шляхами формування основних напрямів підвищення ефективної роботи разом з покращенням конкурентних позицій авіабудівельних підприємств на світовому ринку в сучасних умовах господарювання та за рахунок удосконалення корпоративної стратегії на підприємстві. Тому подальші дослідження повинні узгодити інтереси підприємств, визначити рівень якості, вибрати найвагоміші складові даної проблеми та покращити методичні засади дослідження, оцінивши вплив результатів вдосконалення корпоративної стратегії на ефективність діяльності підприємства. Важливо комплексно підійти до всього процесу дослідження показників ефективності роботи підприємства з урахуванням сучасних змін. Синтез існуючого практичного досвіду, теоретичні напрацювання вчених в області оцінки, управління являє собою цікаву і складну проблему, ставить ряд дискусійних, а отже недостатньо вивчених питань. Рациональне і грамотне їх рішення, ймовірно, допоможе оптимізувати діяльність підприємств в сучасних умовах

господарювання, змінити систему оцінки ефективної діяльності підприємства та управлінське мислення керівників і фахівців усіх рівнів. Все це і зумовило вибір теми магістрської роботи.

Дослідження проводилось із застосуванням діалектичного підходу, як засобу пізнання сучасного стану авіабудівельного підприємства. У процесі дослідження було використано загальнонаукові методи пізнання: поєднання абстрактного і конкретного, індукції і дедукції, аналіз і синтез, групування і порівняння. Для обробки даних, наведених у магістрській роботі, було використано такі методичні прийоми: спостереження, техніко-економічні розрахунки, аналітичні групування, структурний аналіз. Для оцінки показників ефективності господарювання були використані методи економічних розрахунків. Для формування основних напрямів підвищення ефективної роботи та покращення конкурентних позицій застосовувався метод причинно-наслідкового зв'язку та абстрактно-логічний метод.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові напрацювання вітчизняних та зарубіжних вчених з зазначеної проблеми; довідково-інформаційні видання; матеріали наукових конференцій; фактичні показники діяльності підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що використання розроблених теоретичних та методичних положень щодо удосконалення корпоративної стратегії ПАТ «Мотор Січ» з урахуванням ринкових тенденцій дозволить задіяти комплексний підхід у процесі обґрунтування пріоритетних та перспективних напрямів розвитку організації, підвищити раціональність використання ресурсного потенціалу підприємства і, таким чином, максимізувати рівень його розвитку.

З метою якісної оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності ПАТ «Мотор Січ», в процесі дослідження було проведено та представлено результати аналізу мікро- та макросередовища підприємства із використанням методик SWOT-аналізу, PEST-аналізу та ЕТОМ – матриця можливостей та загроз

зовнішнього середовища (у підрозділі 2.2 кваліфікаційної роботи).

В ході кваліфікаційного дослідження розроблено алгоритм формування стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» з опорою на виявлення взаємозалежності етапу життєвого циклу організації та рівня інноваційного розвитку підприємства та описані головні цілі та інноваційні дії, необхідні для реалізації корпоративної стратегії, спрямовані на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції.

Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку. Обираються фактори, що приймаються за основу для з'ясування інноваційної стратегії.

На основі представленого матеріалу ПАТ «Мотор Січ» запропоновано обрати одну з класичних стратегій інноваційного розвитку: стратегію наступу, традиційну стратегію; стратегію за нагодою або змішану стратегію, в залежності від результату дослідження зовнішнього середовища.

В кваліфікаційному дослідженні запропоновано розглянути можливість впровадження змішаної форми удосконалення корпоративної стратегії конкурентоспроможності за рахунок інноваційного розвитку та диверсифікації виробництва. Використання запропонованої моделі надасть можливість підвищити рівень прийняття обґрунтованих, своєчасних та результативних управлінських рішень, визначити стратегічні напрями розвитку ПАТ «Мотор Січ», враховуючи прогнозування діяльності ринку, та уникнути можливих втрат та ризиків невизначеності.

В кваліфікаційній роботі також представлений механізм удосконалення стратегії розвитку промислового підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ», який заснований на процесі реалізації структурно-логічної

послідовності етапів формування стратегії розвитку підприємства, що базується на врахуванні циклічного характеру функціонування ринкового середовища та передбачає формулювання мети в контексті впливу ринкових тенденцій, застосування відповідних принципів, функцій, методів та інструментів стратегічного управління, та можливість функціонувати відповідно наявного ресурсного, нормативно-правового, фінансового, організаційного, інформаційно-аналітичного забезпечення, що дозволяє у підсумку налагодити ефективну взаємодію структур управління всіх ієрархічних рівнів на підприємстві в інтересах досягнення запланованих стратегічних цілей.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Отримані в ході кваліфікаційного дослідження результати допоможуть якісно удосконалити систему оцінки показників ефективності роботи авіабудівельного підприємства, сприяючи на результати удосконалення корпоративної стратегії, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності, вартості та розвитку ПАТ «Мотор Січ», забезпеченню прибутковості і рентабельності виробництва.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації основних теоретичних положень та висновків у наукових статтях у фахових виданнях України, зокрема – у електронних наукових фахових виданнях «Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку» та «Інфраструктура ринку», публікації та представлення наукових тезів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1 Теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку підприємства

Перманентна зміна зовнішніх та внутрішніх умов функціонування промислових підприємств вимагає запровадження стратегічного управління ними. Важливою складовою зазначеного підходу до управління є формування стратегії розвитку та її впровадження на підприємстві. Попри те, що проблемам розвитку стратегічного управління у світовій і вітчизняній науковій думці присвячені чисельні дослідження (напрацювання І. Ансоффа, О. Виханського, В. Гриньової, І. Ігнат'євої, Т. Лепейко, А. Мазаракі, Л. Мельника, Б. Мізюка, В. Пономаренка, М. Портера, А. Стрікланда, А. Томпсона та інших) та враховуючи динамічність ринкового середовища та постійну зміну чинників, що впливають на його стан, невирішеним залишається широке коло питань щодо теоретико-методичних засад формування стратегій розвитку підприємства.

Розробку теоретичних підходів до формування стратегії було започатковано ще на початку ХХ сторіччя шляхом впровадження та розвитку концепції стратегії як мистецтва управління економічними ресурсами. Спочатку активне дослідження основ формування стратегії мало виключно прикладне підґрунтя. Так, першим науковим формулюванням стратегії, впровадження якої на підприємстві дозволяло отримати відчутний економічний результат, було здійснено спеціалістами Бостонської консалтингової групи (BCG), які визначили: «...зростання обсягу виробництва веде до відчутного зниження рівня витрат на одиницю продукції. В середньому подвоєння виробництва давало можливість

скорочувати питомі витрати на 20%. Отже, завоювання більшої частки ринку було надзвичайно вигідним виробнику, який отримував значну перевагу над конкурентами – нижчий рівень витрат і вищий рівень рентабельності...» [44].

Незважаючи на вагомий науковий доробок відомих науковців у сфері стратегічного управління: І. Ансоффа, Т. Левітта, Г. Мінцберга, Б. Хендерсона, А. Чандлера, які побудували концептуальні основи стратегічного планування, як базової методології формування стратегії в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, процес формування та реалізації стратегії розвитку на підприємствах має ряд методичних перешкод, одна з яких – це вибір ефективної стратегії розвитку підприємства.

Окрім цього, практика функціонування промислових підприємств доводить, що кінцевим результатом розробки стратегій розвитку майже завжди є формування обґрунтованих планів, що характеризуються складною внутрішньою структурою. Це тільки підтверджує думку І. Геращенко стосовно того, що процес ефективного стратегічного управління підприємством є багатограним і складним завданням, яке вимагає розгляду базових (еталонних) стратегій, основних теоретичних підходів до формування стратегії, виявлення ряду альтернативних стратегій і визначення критеріїв їх ефективності [13, с. 108-113].

Істотними зовнішніми проблемами, що впливають на діяльність промислових підприємств є: високий рівень процентних ставок за кредитами (що обмежує використання кредитних ресурсів для поповнення оборотних коштів); недосконалість податкового законодавства; значний рівень інфляції; залежність від нестабільної політичної та фінансової ситуації в країні; падіння ринку збуту; нестабільність цін на енергоносії; значна залежність від сезонних змін; військові дії на частині території України [5].

Необхідно зазначити, що негативний вплив законодавчих та економічних обмежень пояснюється фактом постійної зміни податкового, валютного та митного законодавства України, внаслідок чого відбуваються непорозуміння між керівництвом підприємства, яке неправильно

розтлумачило чинне законодавство, та податковими органами, які у підсумку нарахували суттєві суми податків та штрафів. Тобто виникає невизначеність регуляторного середовища, що пояснюється несвоєчасною підготовкою роз'яснювальних документів по окремим питанням стосовно нових законів щодо ведення господарської діяльності підприємств.

Така проблема, як зростання інфляції в країні впливає на рівень цін на матеріали, сировину, енергоносії, що разом зі зростання мінімальної зарплати, призводить до збільшення витрат промислових підприємств та відповідно підвищення договірних цін на продукцію, що випускається.

Що стосується внутрішніх проблем, то вкрай важливими для вирішення для більшості промислових підприємств України є: достатньо високе зношення основних виробничих фондів; неефективне використання значних земельних ділянок (які розраховані на масове виробництво продукції).

Отже, успішне функціонування сучасного промислового підприємства знаходиться під впливом зовнішнього середовища та в умовах загострення конкурентної боротьби, тому стратегічна орієнтація його діяльності є одним з вирішальних факторів його виживання та розвитку. Стратегічне управління дозволяє адекватним чином відреагувати на фактори невизначеності та ризику, властиві зовнішньому середовищу.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності сучасного промислового підприємства (в якості важливої стратегічної мети його функціонування) безперечно залежить від чітко сформованої та правильно обраної стратегії розвитку.

Необхідно акцентувати увагу, що основоположник сучасної історії бізнесу, який вплинув на розвиток стратегічного менеджменту, А. Чандлер зазначає, що стратегія – це визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення цілей [54]. Головним недоліком даного підходу є втрата гнучкості підприємства через точне визначення стратегії підприємства



без врахування виникнення непередбачених змін зовнішнього середовища. Дану проблему вирішили представники школи зовнішнього середовища, серед яких Г. Мінцберг та Д. Міллер, вони запропонували наступне трактування даної категорії: «стратегія – це не послідовність виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це стартова точка» [58]. Але слід зазначити, що вони забули врахувати можливі варіанти розвитку підприємства за допомогою внутрішніх ресурсів.

В контексті певної формальності визначає стратегію І. Ансофф, розуміючи під нею набір правил для прийняття рішень, якими організація може керуватися в своїй діяльності [3]. При цьому важливими інструментами стратегічного управління є аналіз темпів розвитку і регресивні моделі, різні імітаційні моделі.

Інші відомі зарубіжні вчені, серед яких М. Мескон, М. Альберт та Ф. Хедоурі [29, с. 87], наголошують на тому, що стратегія представляє собою комплексний, детальний, усебічний план, головним призначенням якого є забезпечення здійснення місії підприємства та досягнення його цілей. Подібну позицію стосовно сутності стратегії займають А. Томпсон і А. Стрикленд, які підкреслюють ідентичність понять стратегії і плану та наголошують на його реалізації задля «зміцнення положення компанії на ринку і забезпечення координації зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішної конкуренції і досягнення глобальних цілей» [48, с. 32].

Інші вчені визначають стратегію з точки зору певної сукупності способів і механізмів розвитку, необхідних для ефективного функціонування підприємства, в умовах обмеженості ресурсів і динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовищ [12, с. 68]

Отже, можна виділити три підходи щодо визначення стратегії підприємства, які концептуально відрізняються:

- як процес (пов'язано з координуванням поставлених цілей та наявних ресурсів підприємства завдяки визначеному набору правил ухвалення рішень);

- як результат (пов'язано з установкою конкретних стратегічних орієнтирів для здійснення діяльності підприємства);
- як план або модель дій підприємства (пов'язано з розробкою програми функціонування підприємства у зовнішньому середовищі в контексті досягнення його цілей).

Таким чином, можна зробити висновок про тісний зв'язок даних категорій: з одного боку стратегія розуміється як інструмент забезпечення розвитку підприємства, а з іншого боку – розвиток є результатом реалізації стратегії. Тому, стратегію розвитку підприємства слід розглядати як систему формування і втілення довгострокових цілей підприємства стосовно забезпечення його стабільного функціонування шляхом ефективного залучення і використання ресурсного потенціалу підприємства, коригування його стану на основі врахування змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дане твердження підкріплюється думками В.Марцина [28, с. 57-65]: «стратегія розвитку підприємства є процесом формування розподіленої в часі системи цілей і напрямів розвитку підприємства з урахуванням тенденцій зміни кон'юнктури ринку і конкурентного середовища та наявних і можливих для залучення ресурсів».

Необхідно зазначити, що в сучасній спеціалізованій літературі з менеджменту досить широко представлені думки різних авторів стосовно цілей стратегії розвитку підприємства. Більшість з них погоджуються, що головною її метою є підвищення добробуту власників підприємства, тобто максимізація його доходів. Але орієнтація цілей підприємства лише на максимізацію доходів і прибутків є недостатньою для тих промислових підприємств, діяльність яких орієнтована на забезпечення стійкого підвищення прибутковості та економічного розвитку особливо у довгостроковій перспективі. Окрім цього, скоріше за все, наявність та максимізація позитивного економічного результату підприємства є умовою досягнення цілей його функціонування, а не метою розвитку.

Не дивлячись на те, що процес формулювання цілей має доволі суб'єктивний характер, існують певні орієнтири, яких дотримується керівництво підприємства. Так, при формулюванні цілей підприємства важливо враховувати динамізм і мінливість сучасного ринкового середовища, зростання ризиків, що виникають у зв'язку із економічною відкритістю кордонів країни. Окрім цього, важливими є: стабільність діяльності підприємства (стан, при якому залишаються стабільними життєво важливі показники його діяльності); зростання прибутку, частки ринку, випуску продукції тощо; креативність (постійні інновації у всіх сферах, перш за все, у виробництві, в управлінні та маркетингу).

Також, існує 8 напрямів визначення цілей: положення на ринку; визначення нових засобів ведення бізнесу; продуктивність праці, зниження витрат; фінансові, матеріальні, людські, маркетингові; прибутковість; управлінські аспекти; якість менеджменту тощо.

Отже, цілі стратегії – це ключові результати, до яких прагне підприємство у своїй діяльності. Саме стратегія розвитку покликана забезпечувати адаптацію підприємства до мінливого навколишнього середовища.

Важливим кроком проведення наукового дослідження з теоретичного обґрунтування стратегії розвитку підприємства є її класифікація за різними ознаками. Отже, розглянемо детальніше класифікацію стратегій розвитку (табл. 1.4):

Таблиця 1.1

## Класифікація стратегій розвитку

Автор	Критерій	Види
1	2	3
Н. В. Афанасьєв, В. Д. Рогожин, В. І. Рудика [4]	кількісний аспект	збільшення масштабів споживання економічних ресурсів
	структурний аспект	зміни в складі елементів і їхніх комбінацій
	якісний аспект	зрушення в споживчих характеристиках елементів, у їхній індивідуальній і інтегральній корисності

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Б. М. Мізюк [31]	концентрованого росту	стратегія посилення позиції на ринку, стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку продуктів
	пов'язані з розширенням фірми за рахунок створення нових структур	стратегія зворотної вертикальної інтеграції, стратегія попередньої вертикальної інтеграції
	диверсифікованого росту	стратегія внутрішньої диверсифікації, стратегія горизонтальної диверсифікації, стратегія конгломеративної диверсифікації
	скорочення	стратегії ліквідації, стратегія «збору урожаю», стратегія скорочення бізнесу, стратегія скорочення витрат
А. В. Дакус, Н. О. Сімченко [17]	інтенсивне зростання і збільшення продажів	реалізація стратегії інтенсивного зростання пов'язана з послідовним здійсненням декількох фаз, що відрізняються різними методами управління підприємством
	розвиток продукту	характеристики розробленого продукту збігаються з вимогами ринку, отже, продукт необхідно удосконалювати, пристосувавши до потреб
	розвиток ринку	ринок не обізнаний про якість нового товару, існують нові, раніше не охоплені, але потенційно цікаві сегменти ринку
	диверсифікація	підвищення стійкості підприємства за рахунок можливості маневру ресурсами
	інтеграція	горизонтальна – об'єднання між конкурентами; вертикальна – об'єднання по ланцюжку виробник-споживач
М. Г. Безпарточний [7]	концентрованого зростання	посилення позиції на споживчому ринку
		розвитку споживчого ринку
		розвитку продукту
	інтегрованого зростання	зворотної вертикальної інтеграції
		прямої вертикальної інтеграції
	диверсифікованого зростання	центрованої диверсифікації
горизонтальної диверсифікації		
конгломеративної диверсифікації		

Більшість дослідників виокремлюють 3 групи стратегій розвитку: інтегровані, диверсифіковані та концентровані.

Ряд авторів розглядають стратегії скорочення в рамках класифікації стратегій розвитку. Дж. Джонсон, К. Скоулз, Р. Уиттингтон [56] надають зазначену класифікацію як корпоративні стратегії. О. Ю. Єрмаков, О. О. Лайко [18, с. 107-114; 25, с. 85-90.] представляють власні три групи:

подальшого розвитку, стабілізації (підтримки), виживання.

В цьому контексті інші вчені, а саме Б. Шелегеда, Н. Касьянова та А. Берсуцький [52] ототожнюють стратегію підприємства зі стратегією його розвитку та виділяють такі нерівнозначні групи: стратегії зростання; стратегії стабільності; стратегії скорочення.

Крім вище наданих є інші підходи до класифікації стратегій розвитку. Так, М. С. Крочак надає такі три види: формуючу, адаптивну і ту, яка зберігає право на участь у грі. Критерієм класифікації тут виступає невизначеність зовнішнього середовища. Як зазначає автор, формуюча стратегія передбачає радикальну реорганізацію стабільних галузей при досить точно прогнозованому майбутньому або контроль над розвитком ринку в галузях з більш високою невизначеністю. Відповідно адаптивна стратегія є реакцією на структуру галузі. Остання (право на участь у грі) відповідає таким видам невизначеності: альтернативні варіанти, діапазон варіантів і повна невизначеність та передбачає поступове здійснення інвестицій з метою досягнення привілейованого положення [25, с. 85-90].

На основі узагальнення теоретичного матеріалу доцільно представити процес формування стратегії розвитку у вигляді логічного ланцюжка, що складається з таких етапів:

1) комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, який включає дослідження ринкових тенденцій, виявлення перспектив розвитку промислової галузі в країні та на міжнародних ринках, аналіз ресурсних можливостей забезпечення розвитку підприємства, внутрішню оцінку рівня розвитку промислового підприємства;

2) обґрунтування стратегічних цілей та формулювання місії підприємства;

3) розробка альтернативних стратегій з урахуванням обмежень та можливих ризиків, визначення перспективних та пріоритетних напрямів розвитку підприємства;

4) вибір стратегії розвитку підприємства;

- 5) реалізація стратегії розвитку підприємства;
- 6) оцінка роботи, вивчення нових тенденцій і здійснення коригування.

Саме така послідовність процесу формування стратегії розвитку підприємства дозволяє врахувати вплив зовнішнього середовища, виявити сучасні ринкові тенденції, задати орієнтири довгострокового розвитку підприємства з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, системи взаємовідносин, а також ринкової позиції.

Головне призначення впровадження нових стратегій – це можливість переорієнтувати вітчизняні промислові підприємства зі шляху екстенсивного росту на якісно новий, інноваційний шлях, який дозволить вистояти у кризовий період і забезпечить надійну основу для успіху та ринкового домінування на період майбутнього зростання економіки. Для цього, в процесі стратегічного управління підприємством повинні досягатися поставлені перед ним цілі, визначені в комплексній стратегії його розвитку.

Для досягнення спрямованого, незворотного, закономірного розвитку підприємства важливою в контексті дослідження є розробка відповідного механізму, який буде спрямований на зміну існуючої системи управління з метою нейтралізації факторів, що негативно впливають на функціонування підприємства. При цьому слід зазначити, що для коректної побудови механізму формування стратегії розвитку спочатку необхідно дослідити фактори, що негативно та позитивно впливають на розвиток підприємства.

## 1.2 Стратегічні пріоритети як основа формування стратегії розвитку підприємства

Сучасне визначення стратегії важко сформулювати одним реченням. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Глобалізація економічних процесів, зростання конкуренції між

виробниками, збільшення впливу високотехнологічних компаній обумовили широке визнання стратегічного мислення як єдиного правильного підходу до управління підприємством в умовах ринку і вже у 80-90-х рр. стратегія стає невід'ємною частиною управління бізнесом практично у всіх країнах з ринковою економікою [24].

Розгляд існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити декілька підходів до визначення сутності стратегії.

Класичним підходом до визначення стратегії є її ототожнення із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей і орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. При цьому основним процесом у виборі та розробці стратегії він визначав раціональне планування [34]. Б. Карлофф визначив стратегію як узагальнюючу модель дій, необхідних для досягнення встановлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії [21]. Д. Куїнн також, поділяючи їх погляди, визначав стратегію як план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле [30].

Отже, можна зробити висновок, що за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

Другим – концептуальним підходом є розуміння стратегії як набору правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій області таких вчених як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер. Проводячи дослідження стратегічної поведінки великих корпорацій на конкурентних ринках, Г. Мінцберг з'ясував, що стратегія є не тільки планом, а комплексом рішень та дій; і є не послідовністю виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, це відправна точка [30].

І. Ансоф, використовуючи концепцію стратегічного менеджменту,

вказав, що стратегія – один з декількох наборів правил прийняття рішення щодо поведінки організації, і виділив чотири групи правил: правила встановлення відносин підприємства із зовнішнім середовищем; правила встановлення відносин і процесів всередині підприємства; правила ведення щоденних справ; засоби вимірювання результатів сьогоденної і майбутньої діяльності компанії. Він описує стратегію як сукупність правил для прийняття рішень з метою забезпечення стійкого зростання і розвитку підприємства; виокремлюючи дві групи правил: правила взаємовідносин підприємства з зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) і правила встановлення рівноваги між власними внутрішніми змінними (організаційна концепція) [2].

М. Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, пропонував стратегію розглядати як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того щоб визначити, як і де додається цінність. При цьому стратегія – це позиціонування організації щодо галузевого середовища [38].

Можна також виділити і комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це – програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства.

М. Туленков визначає стратегію як установлену на досить тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання і високу конкурентоспроможність організації, які зміцнюють позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в умовах конкуренції [49, с. 104-107]. За цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість.

Класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності.



Крім того, в сучасних трактуваннях стратегії акцентується увага на таких особливостях, як тривалість дій застосування, як інструменту реакції на непередбачувані події в умовах конкуренції та активної взаємодії із зовнішнім оточенням, а також створенні унікальної позиції підприємства на ринку шляхом вибору видів діяльності, відмінних від конкурентів [53].

Узагальнимо, що стратегія в сучасній науці управління розглядається як результат, як сукупність взаємозалежних рішень, що визначають пріоритетні напрямки використання ресурсів, зусиль підприємства для реалізації його місії, забезпечення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках, як засіб реалізації інтересів підприємства.

Усі відомі на сьогодні стратегії підприємств можна об'єднати у певні групи, але не дивлячись на це, слід зауважити, що будь-яка стратегія, обрана конкретним підприємством, завжди буде носити індивідуальний характер так як вона формується і впроваджується під впливом багатьох чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Можна упевнено стверджувати, що двох абсолютно однакових стратегій не може бути, точно так же, як не може бути двох абсолютно однакових людей. Однак, не зважаючи на це, у менеджменті підприємства часто визначають загальні стратегії підприємства, надають їм певні назви та характеризують їх на основі спільних рис, що їм притаманні. Так, загальновідомі стратегії підприємств можна класифікувати за наступними групами:

*І. Стратегії концентрованого зростання.* До них зазвичай відноситься:

- стратегія посилення позиції на ринку (при даній стратегії підприємство намагається зайняти найліпші позиції з даним продуктом і на даному ринку);
- стратегія розвитку ринку (коли підприємство шукає нові ринки збуту для продукту, який вже добре себе зарекомендував на інших ринках);
- стратегія розвитку продукту (на вже завойованих ринках відбувається удосконалення продукту за рахунок модернізації, модифікації тощо).

*II. Стратегії інтегрованого зростання.* Серед них основними є наступні:

- стратегія вертикальної інтеграції „зворотня” (дана стратегія передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами-постачальниками);
- стратегія вертикальної інтеграції „вперед” (передбачає, що виробниче підприємство об'єднує свою діяльність з підприємствами збутової мережі);
- стратегія горизонтальної інтеграції (передбачає, що підприємство об'єднує свою діяльність з іншими підприємствами, від яких дане підприємство ні функціонально, ні організаційно не залежить).

*III. Стратегії стабілізації.* Серед цих стратегій слід відзначити наступні:

- стратегія захисту частки ринку (дана стратегія передбачає, що підприємство захищає завойований ринок за рахунок поступової модифікації продукції, налагодження сервісного обслуговування тощо);
- стратегія підтримки виробничого потенціалу (ця стратегія спрямована на посилення окремих бізнес-ліній підприємства і підтримання у належному стані майнових комплексів по випуску певних видів продукції);
- стратегія модифікації продукції (спрямована на постійне удосконалення продукту, сутність цього удосконалення регулярно доводиться до споживача потужною рекламною підтримкою та іншими заходами).

*IV. Стратегії реструктуризації.* Найбільш часто серед цих стратегій застосовують наступні:

- стратегія зростання через придбання (дана стратегія полягає у тому, що підприємство скуповує інші підприємства (майнові комплекси) через придбання контрольних пакетів акцій та іншими шляхами);
- стратегія продуктово-ринкової переорієнтації (при даній стратегії підприємство поступово відмовляється від традиційних продуктів і

переходить до засвоєння випуску нових виробів);

- стратегія організаційних змін (дана стратегія передбачає зміну організаційної або виробничої структури управління та впровадження інших організаційно-технічних заходів).

*V. Стратегії диверсифікованого зростання.* Серед даних стратегій першочергову увагу звернемо на наступні:

- стратегія центрованої диверсифікації (при даній стратегії існуючий бізнес залишається у центрі уваги підприємства, а новий виникає на основі можливостей вже засвоєного ринку, існуючих технологій, а також залежить від інших сильних сторін підприємства);

- стратегія конгломератної диверсифікації (при даній стратегії підприємство розширює свою діяльність за рахунок засвоєння виробництва продуктів, які раніше не випускались і які є характерними для інших галузей виробництва);

- стратегія горизонтальної диверсифікації (дана стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, а це вимагає нових технологій, що відрізняються від вже існуючих).

*VI. Стратегії скорочення.* Відрізняють чотири основних види стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу, а саме:

- стратегія скорочення витрат (дана стратегія передбачає скорочення витрат за рахунок відповідних організаційних заходів, за періодом здійснення її відносять до тимчасових);

- стратегія „збирання врожаю” (передбачає відмову від погляду на бізнес, як на довгострокову діяльність на даному ринку і спрямована на якнайскорішу максимальну віддачу у найближчій перспективі);

- стратегія скорочення діяльності (дана стратегія полягає у тому, що підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів чи майнових комплексів по випуску певного продукту);

- стратегія ліквідації (являє крайній випадок стратегії скорочення і

застосовується у випадку коли підприємство з різних причин не може продовжувати даний бізнес).

Наведені групи стратегій звичайно не можна вважати повністю завершеними, вони можуть бути доповнені і іншими стратегіями.

Питаннями класифікації стратегій займалося чимало вчених, серед яких Г. Мінцберг, М. Портер, К. Обман, К. Фрімен, Б. Твісс, О. Водачкова, Б. Санто, В. Савчук та ін. В табл. 1.2 наведено узагальнену класифікацію стратегій підприємства.

Таблиця. 1.2

## Узагальненя класифікація видів корпоративних стратегій підприємства

Класифікаційна ознака	Вид стратегії
За ієрархією в системі управління	Корпоративна
	Операційна
	Ділова
	Функціональна
За функціональним критерієм	Маркетингова
	Виробнича
	Фінансова
	Організаційна
	Соціальна
За стадіями життєвого циклу	Зростання
	Утримання
	Скорочення
За конкурентною позицією на ринку	Лідера
	Претендента
	Послідовника
	Новачка
За способом досягнення конкурентних переваг	Мінімальних витрат
	Диференціації
	Зосередження
За рівнем глобалізації бізнесу	Вузької спеціалізації
	Диверсифікації
За напрямками розвитку	Інтенсивного росту
	Інтеграційного росту
	Диверсифікованого росту

*Джерело: складено за [24]*

Варто зазначити, що відповідно до основних підсистем підприємства – адміністративно-управлінська, виробничо-технічна, фінансова, маркетингова

та соціальна, – виділяють відповідні функціональні стратегії, що спрямовані на підтримку та реалізацію цілей, поставлених перед кожним підрозділом компанії (рис. 1.1).

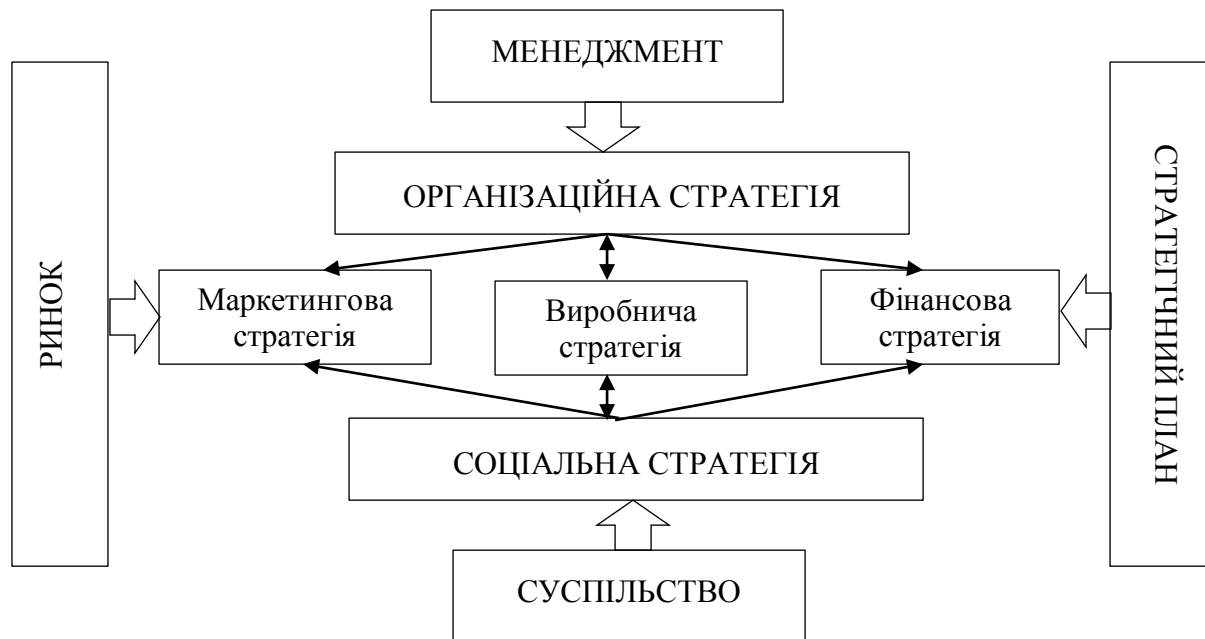


Рис. 1.1 Взаємозв'язок між основними функціональними стратегіями підприємства

У системі функціональних стратегій підприємства першочерговим завданням є визначення маркетингової стратегії, яка може бути визначена як загальний план узгодження маркетингових цілей фірми та її можливостей, дослідження ринків та вимог споживачів, визначення на цій основі тих товарів, які мають найбільшу цінність для споживача і найкращі перспективи збуту [43].

Наступним кроком у побудові стратегічних планів підприємства є побудова виробничої стратегії, що формується на базі маркетингової. Виробнича стратегія – це загальний план нарощування виробничих потужностей і матеріально-технічного забезпечення виробничого процесу відповідно до маркетингової стратегії підприємства.

Фінансовий аспект досліджується ще пізніше, коли маркетингова і

виробнича стратегії в цілому вже визначені. Фінансова стратегія – це загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб, а також альтернативного вибору джерел фінансування з метою мінімізації вартості капіталу та максимізації прибутку [6]. Особливе місце серед функціональних стратегій посідають організаційна і соціальна. Перша з них формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язується з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегіями, адаптується та впливає на них. Друга – соціальна стратегія – розробляється підприємством під впливом суспільства, його соціальних груп та інституцій. Вона також тісно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями.

### 1.3 Процес вибору стратегічних пріоритетів розвитку підприємства

Розробка стратегії розвитку підприємства – обов'язкова умова успішного розвитку промислового підприємства. Важковловиме на перший погляд і скептично оцінюється деякими керівниками поняття дозволяє організувати роботу підприємства, як в поточний період часу, так і в довгостроковій перспективі, найбільш ефективно і доцільно використовувати ресурси підприємства, скоординувати роботу всіх служб і підрозділів, визначивши пріоритети його розвитку.

Визначення пріоритетів розвитку підприємства – важливе і складне завдання, що стоїть перед його керівництвом. Пріоритети стратегічного розвитку повинні відповідати критеріям доцільності, ефективності та перспективності.

Можливі безліч напрямків стратегічного розвитку, робота з якими ведеться в різних поєднаннях з урахуванням їх безпосередньої та перспективної важливості. Всі їх можна об'єднати в наступному переліку:

– розвиток технологій – кінцевою метою є виробництво продукту з заданими параметрами найбільш економічним і доцільним способом.

Реалізується шляхом розробки і / або придбання нових або вдосконалених технологій;

– розвиток продукту – кінцевою метою є формування конкурентоспроможної товарної маси, що успішно реалізується на ринку і приносить підприємству бажаний дохід. Реалізується шляхом вдосконалення продуктів, що випускаються, освоєння нових видів продукції, диверсифікації або звуження продуктового портфеля і видів діяльності;

– розвиток ресурсної бази – кінцевою метою є забезпечення підприємства необхідними ресурсами необхідної якості в необхідні терміни і в необхідному обсязі. Реалізується шляхом модернізації, оновлення та розширення виробничої бази, формування конкурентоспроможного персоналу, оптимізації фінансування;

– розвиток управління – кінцевою метою є створення і підтримання ефективної системи управління підприємством, його підрозділами та видами діяльності. Реалізується шляхом розробки і впровадження сучасних технологій управління підприємством [26].

Для різних підприємств, що знаходяться на різних етапах розвитку і функціонують в різних умовах зовнішнього середовища ті чи інші напрямки є більш значущими, а інші – менш важливими. Значимість окремих складових розвитку підприємства визначається станом його зовнішнього і внутрішнього середовища.

Підставою для остаточного вибору пріоритетів розвитку підприємства є великий обсяг аналітичної роботи, що включає наступні етапи:

1) аналіз стану підприємства на поточний момент, включаючи розрахунок і аналіз показників забезпеченості, інтенсивності та ефективності використання ресурсів підприємства та результативності функціонування підприємства в цілому, вивчення їх динаміки і порівняння з планом; оцінку сформованої системи управління підприємством в цілому, його виробничої, фінансової та маркетингової діяльності;

2) аналіз стану підприємства і його продукції на ринку, включаючи

оцінку конкурентоспроможності товарів, що випускаються, визначення займаної частки ринку і позиції підприємства на ринку, вивчення динаміки досліджуваних показників і порівняння їх з планом;

3) визначення «сильних» і «слабких» сторін підприємства;

4) прогноз розвитку ринку як результат аналізу тенденцій, що склалися, а також існуючих небезпек, ризиків і можливостей;

5) визначення перспективних сфер і видів діяльності, сегментів ринку;

6) аналіз інвестиційних та інноваційних можливостей підприємства з метою визначення здатності підприємства до самостійної розробки і впровадження нововведень за ключовими напрямками діяльності;

7) формування стратегічних цілей і пріоритетів розвитку підприємства як продовження позитивних тенденцій його розвитку і використання його сильних сторін або як подолання негативних або навіть кризових тенденцій в розвитку підприємства, подолання і зміцнення його слабких сторін [26].

Виконання робіт на етапах (1) - (6) покладається на співробітників відповідних підрозділів і служб підприємства або на спеціально створену експертну (аналітичну) команду. Етап (7) є ключовим і покладається безпосередньо на керівництво підприємства. Тільки топ-менеджмент має комплексне всебічне уявлення про діяльність підприємства і, маючи результати виконаної попередньої роботи, може визначити перспективи та пріоритети розвитку підприємства.

Результатом проведеної роботи повинні бути:

– оцінка стану підприємства, його проблем і перспектив, що дозволяє приймати якісні та обґрунтовані рішення як тактичного, так і стратегічного характеру;

– вибір і ранжування за пріоритетністю окремих напрямків розвитку підприємства, що дозволяє чітко сформулювати цілі розвитку бізнесу і координувати роботу по їх досягненню;

– наявність альтернатив розвитку і готовність підприємства їх використовувати, що забезпечує гнучкість і адаптивність підприємства;



– підготовка попереднього плану / прогнозу розвитку.

Пріоритети розвитку підприємства повинні бути встановлені в наступних функціональних областях (табл.1.3):

Таблиця 1.3

## Класифікація стратегічних цілей підприємств

Напрямки постановки цілей	Зміст стратегічних цілей
1. Продукти і ринки	Поставити цілі в області ринкової діяльності - значить визначити: 1. сегменти ринку, на яких це підприємство надає перевагу і планує працювати, 2. географію ринків, на яких повинна бути представлена торгова марка даної фірми, 3. як побудувати систему маркетингу, 4. як побудувати системи просування і збуту, 5. яку цінову політику проводити в кожному з займаних сегментів ринку.
2. Ресурси	Цілі, що стосуються ресурсного потенціалу підприємства, зачіпають такі питання: 1. який повинен бути рівень витрат, 2. який необхідний рівень прибутку, 3. як сформувати необхідну інвестиційну базу, 4. як організувати матеріально-технічну та наукову базу виробництва, 5. скільки і які сфери діяльності повинні бути присутніми в портфелі підприємства, 6. як організувати і де розмістити виробництво.
3. Організація діяльності	Постановка цілей в області виробництва продукту передбачає вирішення питань: 1. про продуктових нововведення, 2. про технології, що використовується, 3. про рівень якості, про ступінь диференціації.

*Джерело: складено за [26]*

Як показує практика, більшості з сучасних вітчизняних підприємств не вдається сформулювати свою стратегію по названим рівням ієрархії. Це пояснюється специфічною структурою їх організації: найчастіше це лінійно-функціональна структура. І навіть диверсифіковані підприємства при ній виглядають не як корпорації, що мають у своєму портфелі кілька сфер

діяльності, а як моноліт. Тому корпоративний і діловий рівень стратегії на таких підприємствах часто не можуть бути чітко ідентифіковані.

Стратегічні пріоритети підприємства, які можна віднести до вищого (корпоративному) рівню, залежать від його стратегічних інтересів і можливостей. Їх можна представити таким чином (варіанти представлені в таблиці 1.4 по зростанню):

Таблиця 1.4

## Стратегічні інтереси і можливості різних підприємств

Зовнішні стратегічні інтереси і можливості	Можливості внутрішнього потенціалу
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ зберегти наявну частку ринку;</li> <li>➤ розширити частку ринку, визначити частину конкурентів;</li> <li>➤ визначити всіх конкурентів на окремому регіональному ринку (ринках);</li> <li>➤ визначити всіх конкурентів в галузі, стати галузевим лідером;</li> <li>➤ здійснювати входження в інші галузі (так як в своїй галузі здобути найвищі позиції).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Низькі</li> <li>➤ Середні</li> <li>➤ Високі</li> <li>➤ Виключні (наприклад, унікальні інноваційні здібності і т.д.).</li> </ul>

*Джерело: складено за [26]*

Якщо розділити наведені характеристики на два полярних варіанти, то вийде два типи підприємств:

– «галузевий», стратегічні пріоритети полягають у галузевому домінуванні;

– «регіональний», стратегічні пріоритети – розширення своєї частки ринку, перемога хоча б над частиною конкурентів, отримання статусу регіонального лідера, тобто завоювання і захист конкретних ринків (табл.1.5):

Таблиця. 1.5

## Класифікація підприємств за стратегічними інтересами і можливостями

Зовнішні/внутрішні можливості та інтереси	Тип підприємств за стратегічними інтересам і можливостям	
	Галузевий тип	Регіональний тип
Зовнішні інтереси та можливості	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ визначити всіх конкурентів в галузі, стати галузевим лідером;</li> <li>➤ здійснювати входження в інші галузі (так як в своїй галузі здобути найвищі позиції).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ зберегти наявну частку ринку;</li> <li>➤ розширити частку ринку, визначити частину конкурентів;</li> <li>➤ визначити всіх конкурентів на окремому регіональному ринку (ринках);</li> </ul>
Можливості внутрішнього потенціалу	Виключні або високі.	Високі, середні або низькі.

*Джерело: складено за [26]*

На практиці зустрічаються різні поєднання цих варіантів. Наприклад, в диверсифікації в нову галузь може бути зацікавлене не тільки підприємство, що володіє винятковими (високими) можливостями внутрішнього потенціалу, а й середнім (низьким) потенціалом (в цьому випадку диверсифікація може дати нові можливості для розвитку потенціалу) (табл.1.6):

Таблиця. 1.6

## Класифікація підприємств за типом їх стратегічних інтересів і можливостей

Зовнішні стратегічні інтереси та можливості	Можливості внутрішнього потенціалу	
	<i>галузевого типу</i>	<i>регіонального типу</i>
Галузевого типу	Галузевий тип стратегічних інтересів та можливостей (галузевий тип підприємства)	Комбінований тип стратегічних інтересів та можливостей (комбінований тип підприємства)
Регіонального типу	Комбінований тип стратегічних інтересів та можливостей (комбінований тип підприємства)	Регіональний тип стратегічних інтересів та можливостей (регіональний тип підприємства)

Залежно від того, до якого типу (галузевого, регіонального або комбінованого) належить підприємство, набір стратегічно пріоритетних цілей, що відносяться до ділового рівню ієрархії стратегій, може варіюватися.

Різні підприємства в залежності від своїх інтересів і можливостей можуть вибирати такі пріоритети розвитку.

*1. В області прийняття рішень з виробництва і збуту товару:*

- диференціація продукції;
- стратегія підвищення якості продукції;
- створення і просування товарних знаків;
- ефективна цінова стратегія;
- вироблення відмінного іміджу;
- підвищення престижу товарних знаків.

*2. Пріоритети в області прийняття ринкової географії:*

- вихід на світовий ринок, зміцнення позицій на ньому;
- вихід на національний ринок;
- зміцнення позицій на національному ринку;
- зміцнення позицій на регіональному ринку;
- зміцнення позицій на кількох регіональних ринках.

*3. Пріоритети, що стосуються формування внутрішнього потенціалу і організації управління:*

- створення власної торгової мережі;
- інтеграція з постачальниками;
- модернізація або реконструкція виробництва;
- створення нової або вдосконаленої організаційної структури;
- диверсифікація діяльності [26].

Формування стратегії функціонування та розвитку підприємства є складним та багатогранним процесом, що містить певний набір завдань на кожному етапі:

1. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.
2. Визначення мети, цілі та місії підприємства.

3. Формування стратегічних альтернатив.
4. Вибір стратегії.
5. Реалізація стратегії підприємства.

Одними із ключових етапів формування стратегії є вибір стратегії з-поміж опрацьованих стратегічних альтернатив. Зазначимо, що для вирішення окресленої задачі на сьогодні існує досить розвинутий інструментарій. Аналіз основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства, їх недоліки та переваги наведено в табл. 1.7:

Таблиця. 1.7

Порівняльна характеристика основних методів оцінки та вибору стратегії підприємства за формою вираження результату

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А. Ансоффа і т.д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Джерело: складено за [27]

Таким чином, відповідно до проведеного аналізу у табл. 1.7 можна зазначити, що матричний метод дозволяє провести детальну оцінку стратегії за мінімальних витрат ресурсів, з урахуванням різноманітних факторів

впливу (залежно від розмірності матриці), графічна інтерпретація дозволяє без зайвих складностей порівняти стратегічні альтернативи, є простим і наглядним у використанні. Отже, одним із головних інструментів якісного аналізу позиціонування підприємства в конкурентному середовищі є матричні методи.

Сьогодні матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту й вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [50]. Початком появи матричного аналізу можна вважати 1960-ті роки, коли підсилилася роль і значення стратегічного аспекту в діяльності підприємства. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці.

Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один із одним за такими критеріями, як темп зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін. [45; 51].

Відповідно до класифікації залежно від факторів, що формують матрицю, побудова двовимірної матриці здійснюється на перетинанні двох обраних факторів, тому матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників під час формування конкурентної стратегії. Типові набори факторів, що створюють основу відповідної матриці, наведено в табл. 1.8:

Таблиця 1.8

## Класифікація матриць залежно від факторів, що її формують

Різновид матриці	Фактори, що застосовуються
1	2
I. Ансоффа «товар-ринок»	– товари підприємства (наявні і нові) – ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	– темпи зростання ринків збуту підприємства – відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках

## Продовження таблиці 1.8

1	2
Дж. Ніколса (MCC)	– цілі (проекти) підприємства – ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа	– привабливість ринку збуту підприємства – конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	– ступінь привабливості цільових ринків для підприємства – конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літгла (ADL), Брауналя-Барта, Хофер / Schndel	– стадія життєвого циклу товару підприємства – конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Конкурентних стратегій М. Портера	– джерело конкурентних переваг – стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на окремий сегмент)

Джерело: *складено за [50]*

Таким чином, застосування матричних методів оцінки є пріоритетним інструментом під час прийняття стратегічних рішень і вибору стратегії розвитку підприємства, спрямованого на забезпечення його сталої конкурентної позиції на ринку та зростання ринкової вартості. Матриці використовуються під час вибору стратегій на всіх рівнях стратегічної піраміди підприємства, на кожному з яких матричний аналіз має свою специфіку. Перспективу подальшого дослідження вбачаємо в адаптації матричного підходу до вибору стратегії розвитку підприємств до сучасних умов функціонування українських підприємств.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «МОТОР СІЧ»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ»

ПАТ «Мотор Січ» є одним із найбільших у світі промислових підприємств і єдине в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів – виробництво, випробування, супроводження в експлуатації та ремонт 55-ти типів і модифікацій економічних та надійних двигунів для 61-го виду літаків та вертольотів різного призначення.

Основним видом діяльності ПАТ «Мотор Січ» є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів.

За останніми офіційними опублікованими даними станом на 01.12.2019р. (дані Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку про річну звітність емітента за 2018 рік [35]), середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 231 321, середня чисельність позаштатних працівників (осіб) : 574.

У цей час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів АІ-222-25, Д-436-148, АІ-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, АІ-222-25Ф, АІ-25ТЛШ, АІ-450М, МС-500 для літаків Ан-70, L-15, L-39 та вертольотів Мі-2М, Мі-2МСБ, МСБ-2 та ін. Продукція експортується в понад 100 країн світу. Приблизно 30-40% прибутку компанія отримує від продажу двигуна ТВ3-117 різних модифікацій. Остання з них – ТВ3-117-ВМА-СБМ1В. Цей апарат не має аналогів у світі, адже дає змогу вертольоту набирати значних



висот без зупинок.

Для ремоторизації штурмовиків Су-25, які перебувають на озброєнні ПС ЗСУ, а також нових грузинських штурмовиків Ge-31 розроблено новий двоконтурний турбореактивний двигун AI-222–40 з тягою 4000 кгс. Серед перспективних розробок – двигун AI-9500Ф (9500 кгс), який може бути використаний у бойовій авіації й навіть для винищувачів V покоління, на які сьогодні переходять ВПС багатьох країн світу. З огляду на ту обставину, що такі країни, як Туреччина, Японія, Південна Корея, Швеція активно працюють над створенням своїх версій літаків V покоління, у нового українського двигуна є всі шанси бути затребуваним. Не можна виключати, що це відбудеться й у межах спільної програми створення нового винищувача.

Поглиблення співпраці з Туреччиною у сфері бойової авіації вже дає перші результати. Триває розробка важкого ударного безпілота нового покоління Акіні, оснащеного українськими турбогвинтовими двигунами виробництва ДП «Івченко-Прогрес». БПЛА з бойовим корисним навантаженням до 1000 кг створюється українсько-турецьким СП відповідно до вимог збройних конфліктів XXI століття. Апарат призначений для оснащення збройних сил Туреччини й України.

Згідно з оцінкою експертів американської дослідницької компанії Frost & Sullivan, попит на вертолітну техніку різного призначення у світі лише зростатиме. До 2022 року він сягатиме понад 13000 лише цивільних машин, а це щонайменше 1200 одиниць щороку [19].

З огляду на це, іншим важливим і доволі перспективним напрямком діяльності «Мотор Січі» є виробництво власних вертольотів. Адже за наявності відповідних потужностей і підготовленого персоналу це було цілком логічним кроком із хорошими перспективами.

Тому 2016-го на підприємстві створили власне цілком сучасне виробництво вертольотів, закупили в США новітнє обладнання й придбали у власність два заводи – Вінницький авіаційний і Оршанський авіаремонтний

(Білорусь). Але у 2018 році відбулися зміни в організаційній структурі АТ «Мотор Січ»: відчуження акцій відокремленого підрозділу Оршанського авіаремонтного заводу [35].

Модернізовані компанією вертольоти Мі-2МСБ і Мі-8МСБ з новими двигунами відповідають найвищим вимогам до техніки такого типу й міжнародним стандартам. Вони також є частиною експортних пропозицій України під час міжнародних виставок. 2016 року компанія уклала з Казахстанською компанією КАИ ліцензійну угоду про передачу технологій із модернізації вертольотів Мі-8 і капітального ремонту двигунів ТВЗ-117ВМА.

Крім того, у межах вертолітної програми «Мотор Січ» працює над створенням багатofункціональних гвинтокрилів «Надія» й «Отаман».

В основі кадрової політики АТ «Мотор Січ» стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих. У 2018 році працевлаштовані 280 молодих спеціаліста, в тому числі 106 молодих фахівців з вищою освітою, 58 випускників коледжів і 116 випускників вищих профтехучилищ.

У 2019 році кадрова політика АТ «Мотор Січ» спрямована на оптимізацію структури персоналу, перерозподіл робітників, виходячи з реальної потреби виробництва, підвищення рівня кваліфікації працівників та спеціалістів для вертольотного виробництва.

На 31.12.2018 року АТ «Мотор Січ» є учасником наступних об'єднань підприємств:

1. Консорціум «Газотранспортні технології» (ІПН 36825092), юридична адреса: 02068, Україна, м. Київ, вул. Архітектора Вербицького, 1.

Головна мета створення та діяльності консорціуму є одержання прибутку в результаті підприємницької діяльності. Державна реєстрація консорціуму здійснена 26.10.2009. Розмір статутного капіталу (СК) консорціуму становить 2000 000,0 грн. Розподіл часток в статутному капіталі

між учасниками консорціуму, станом на 31.12.2018 наступний:

- АТ «Мотор Січ» володіє часткою вартістю 1 000 000,0 грн, що становить 50,0% в СК;

- ТОВ «Український транспортний союз» володіє часткою вартістю 1 000 000,0 грн, що становить в 50,0% СК.

2. Корпорація «Науково-виробниче об'єднання «О. Івченко» (ІПН 34948209), юридична адреса: 69068, м. Запоріжжя, проспект Моторобудівників, 15.

Державна реєстрація корпорації здійснена 22.02.2007. Розмір статутного капіталу (СК) складає 1 000 000,0 грн. Розподіл часток в статутному капіталі між учасниками корпорації, станом на 31.12.2018 наступний:

- АТ «Мотор Січ» володіє часткою вартістю 500 000, грн, що становить 50,0% в статутному капіталі корпорації;

- ДП «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка» володіє часткою вартістю 500 000, грн, що становить 50,0% в статутному капіталі корпорації. Станом на 31.12.2018 Статутний капітал корпорації не сформовано.

Система якості ПАТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною фірмою Bureau Veritas Certification на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 відносно виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій.

Система організаційного управління ПАТ «Мотор Січ» базується на наступних принципах:

- підприємство захищає права власників акцій.
- забезпечує рівне ставлення до всіх власників акцій, включаючи міноритарних та іноземних акціонерів.

- визнає встановлені законодавством права зацікавлених осіб і заохочує активну співпрацю між підприємством і всіма зацікавленими особами з

метою примноження суспільного багатства, створення нових робочих місць і досягнення фінансової стійкості Товариства.

- забезпечує своєчасне розкриття достовірної інформації про всі істотні аспекти функціонування Товариства, включаючи відомості про фінансове становище, результати діяльності, складі власників та структурі управління.

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

Розмір статутного капіталу ПАТ «Мотор Січ» складає 280 528 650 грн.

Основною продукцією, що забезпечила ПАТ «Мотор Січ» більше 10% доходів за 2019 рік, є авіаційні двигуни різних типів і модифікацій (табл.2.1):

Таблиця 2.1

Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2018 р. [40].

Вид продукції	Частка в обсязі реалізованої продукції (%)
Авіадвигуни серійні	51,78 %
Авіадвигуни ремонтні	20,99 %
Вертолітна техніка	10,61 %
Продукція загально-технічного призначення та ТНС	6,03 %
Питома вага авіатехніки та вертольотної техніки в реалізованій продукції	84,052 %
Частка експорту в доході від реалізованої продукції	81,67 %

Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг у 2018 р. склав 11млрд. 597,4 млн.грн. [40].

Організаційна структура управління ПАТ «Мотор Січ» представлена на рис 2.1:



Рис. 2.1. Організаційна структура ПАТ «Мотор Січ»

На основі балансу підприємства ПАТ «Мотор Січ» в ході кваліфікаційного дослідження здійснений аналіз внутрішнього середовища підприємства.

У таблиці 2.2 наведені розрахунки горизонтального та вертикального аналізу активів ПАТ «Мотор Січ». Цілі вертикального і горизонтального аналізу полягають у тому, щоб показати всі зміни, які відбулися в основних статтях балансу.

Таблиця 2.2

## Горизонтальний та вертикальний аналіз активів ПАТ «Мотор Січ»

Актив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолют. відхилення	Темпи приросту, %	Питома вага поч.р.	Пит. вага к.р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
Необоротні активи							
Нематеріальні активи	316	1 148	832	263,29%	0,00%	0,01%	0,01%
Первісна вартість	1 197	1 742	545	45,53%	0,01%	0,01%	0,00%
Накопичена амортизація	881	594	-287	-32,58%	0,01%	0,00%	0,00%
Основні засоби	4 046 577	4 531 557	484 980	11,98%	34,55%	34,34%	-0,2%
Первісна вартість	5 301 307	6 220 486	919 179	17,34%	45,26%	47,14%	1,88%
Знос	1 254 730	1 688 929	434 199	34,60%	10,71%	12,80%	2,09%
Інвестиційна нерухомість	32 368	30 797	-1 571	-4,85%	0,28%	0,23%	-0,04%
Первісна вартість	34 003	34 015	12	0,04%	0,29%	0,26%	-0,03%
Знос	1 635	3 218	1 583	96,82%	0,01%	0,02%	0,01%

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Первісна вартість	254	235	-19	-7,48%	0,00%	0,00%	0,00%
Які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	314 346	303 560	-10 786	-3,43%	2,68%	2,30%	-0,38%
Інші фінансові інвестиції	13 290	8 852	-4 438	-33,39%	0,11%	0,07%	-0,05%
Довгострокова дебіторська заборгованість	19 522	17 018	-2 504	-12,83%	0,17%	0,13%	-0,04%
Оборотні активи							
Запаси	4 667 491	5 490 054	822 563	17,62%	39,85%	41,60%	1,75%
Виробничі запаси	1 341 666	1 513 620	171 954	12,82%	11,46%	11,47%	0,01%
Незавершене виробництво	3 132 224	3 661 565	529 341	16,90%	26,74%	27,75%	1,00%
Готова продукція	186 718	306 945	120 227	64,39%	1,59%	2,33%	0,73%
Товари	6 882	7 924	1 042	15,14%	0,06%	0,06%	0,00%
Поточні біологічні активи	319	209	-110	-34,48%	0,00%	0,00%	0,00%
Дебіторська заборгованість	413 088	454 668	41 580	10,07%	3,53%	3,45%	-0,08%
за виданими авансами	719 341	531 485	-187 856	-26,12%	6,14%	4,03%	-2,11%
з бюджетом	273 427	244 364	-29 063	-10,63%	2,33%	1,85%	-0,48%
у тому числі з податку на прибуток	29 937	19 646	-10 291	-34,38%	0,26%	0,15%	-0,11%
Інша поточна дебіторська заборгованість	196 207	112 828	-83 379	-42,50%	1,68%	0,86%	-0,82%
Поточні фінансові інвестиції	682 357	916 327	233 970	34,29%	5,83%	6,94%	1,12%
Гроші та їх еквіваленти	218 523	456 811	238 288	109,04%	1,87%	3,46%	1,60%

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Готівка	349	250	-99	-28,37%	0,00%	0,00%	0,00%
Рахунки в банках	190 967	430 387	239 420	125,37%	1,63%	3,26%	1,63%
Інші оборотні активи	113 544	95 243	-18 301	-16,12%	0,97%	0,72%	- 0,3%
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1 223	954	-269	-22,00%	0,01%	0,01%	0,00%
Актив, всього	11 712 209	13 196 110	1 483 901	12,67%	100,0%	100%	0,00%

Проведений аналіз свідчить, що у ПАТ «Мотор Січ» у 2018 році приріст активів склав 12,67%, що свідчить про позитивну динаміку підприємства. Абсолютне відхилення показників на початок і на кінець року становить 1 483 901 тис грн., що також свідчить, що підприємство розвивається та має досить стабільну позицію щодо криз зовнішнього середовища.

Проведений аналіз пасивів (табл. 2.3) у 2018 році свідчить про платоспроможність підприємства та забезпеченість коштами для функціонування. Загальне зменшення довгострокових зобов'язань показує, що підприємство має ефективний план дій, що допомагає підприємству збільшувати свої прибутки та зменшувати власні зобов'язання.

Таблиця 2.3

## Горизонтальний та вертикальний аналіз пасивів ПАТ «Мотор Січ»

Пасив	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Абсолют. відхилення	Темпи приросту, %	Пит. вага поч.р.	Пит. вага к.р.	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал							
Зареєстрований (пайовий) капітал	280 529	280 529	0	0%	2,4%	2,1%	-0,27%



## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Капітал у дооцінках	1 476	6 379	4 903	332,18%	0,01%	0,05%	0,04%
Додатковий капітал	399 874	494 578	94 704	23,68%	3,41%	3,75%	0,33%
Емісійний дохід	408 077	408 077	0	0,00%	3,48%	3,09%	-0,39%
Накопичені курсові різниці	1 710	1 276	-434	-25,38%	0,01%	0,01%	0,00%
Резервний капітал	73 908	73 982	74	0,10%	0,63%	0,56%	-0,07%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	7 069 547	8 363 194	1 293 647	18,30%	60,36%	63,4%	3,02%
Вилучений капітал	27 249	29 856	2 607	9,57%	0,23%	0,23%	-0,01%
Неконтрольована частка	48 112	53 736	5 624	11,69%	0,41%	0,41%	0,00%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Відстрочені податкові зобов'язання	112 172	80 419	-31 753	-28,31%	0,96%	0,61%	-0,35%
Пенсійні зобов'язання	283 811	176 761	-107 050	-37,72%	2,42%	1,34%	-1,08%
Довгострокові кредити банків	44 596	41 359	-3 237	-7,26%	0,38%	0,31%	-0,07%
Інші довгострокові зобов'язання	52 116	49 754	-2 362	-4,53%	0,44%	0,38%	-0,07%
Довгострокові забезпечення	72 491	76 710	4 219	5,82%	0,62%	0,58%	-0,04%
Цільове фінансування	703 783	983 656	279 873	39,77%	6,01%	7,45%	1,45%
Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	452 311	440 015	-12 296	-2,72%	3,86%	3,33%	-0,53%
Векселі видані	4 459	4 903	444	9,96%	0,04%	0,04%	0,00%
Довгострокові зобов'язаннями	30 266	50 217	19 951	65,92%	0,26%	0,38%	0,12%
товари, роботи, послуги	195 629	270 783	75 154	38,42%	1,67%	2,05%	0,38%

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Розрахунками з бюджетом	11 307	13 246	1 939	17,15%	0,10%	0,10%	0,00%
У тому числі з податку на прибуток	817	1 455	638	78,09%	0,01%	0,01%	0,00%
Розрахунками зі страхування	32 730	34 100	1 370	4,19%	0,28%	0,26%	-0,02%
Розрахунками з оплати праці	56 329	57 934	1 605	2,85%	0,48%	0,44%	-0,04%
За одержаними авансами	1 669 867	1 564 494	-105 373	-6,31%	14,26%	11,86 %	-2,40%
За розрахунками з учасниками	34 465	39 020	4 555	13,22%	0,29%	0,30%	0,00%
Поточні забезпечення	7 559	33 863	26 304	347,98%	0,06%	0,26%	0,19%
Доходи майбутніх періодів	457	1 031	574	125,60%	0,00%	0,01%	0,00%
Інші поточні зобов'язання	101 664	31 845	-69 819	-68,68%	0,87%	0,24%	-0,63%
Пасив, всього	11 712 209	13 196 110	1 483 901	12,67%	100,00 %	100,0 0%	0,00%

Розглянемо показники, що свідчать про рівень ефективності підприємства. Для визначення можливості ПАТ «Мотор Січ» сплачувати свої поточні зобов'язання проведемо аналіз ліквідності підприємства (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

## Аналіз ліквідності ПАТ «Мотор Січ»

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2018р.	2019р.		Відхилення
				поч. 2018 р.	поч. 2019- кін. 2018	кін. 2019 р.	
1	2	3	4	5	6	7	8
Аналіз ліквідності підприємства							
1	Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	1-2	ф. 1 (р. 1300 - р. 1095)/ф. 1(р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)	2,73	2,30	2,02	-0,28
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7- 0,8	ф. 1 (р. 1195 - р. 1101 - р. 1102 - р. 1110 - р. 1190)/ф. 1(р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525 + р. 1526)	0,80	0,84	0,79	-0,05

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	ф. 1 (р. 1160 + р. 1165)/ф. 1(р. 1695 + р. 1700 + р. 1520 + р. 1521 + р. 1525	0,27	0,38	0,27	- 0,11

Аналіз ліквідності ПАТ «Мотор Січ» свідчить про негативну динаміку діяльності підприємства.

Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності (-0,28), який показує, що на 2,02 грн. поточних активів підприємства припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, тобто ПАТ «Мотор Січ» не має достатню забезпеченість обіговими коштами для ведення господарської діяльності і своєчасного погашення термінових власних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів. На ПАТ «Мотор Січ» цей показник склав на кінець 2018 року -0,84, у 2019 р. - 0,79, що на 0,05 менше, ніж у попередньому році.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує ту частину короткотермінових фінансових зобов'язань підприємства, яка може бути сплачена за рахунок першокласних ліквідних активів. Показник 2019 р. (0,27) на 0,11 менший за показник 2018 р. (0,38). Отже, ПАТ «Мотор Січ» неспроможне негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Зменшення коефіцієнту автономії характеризує фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Але якщо порівнювати початок 2018 р. та початок 2019 р., то ситуація трохи покращилась, проте вже на кінець 2019 р. спостерігаємо погіршення на 5%.

Коефіцієнт фінансової залежності показує, скільки одиниць сукупних джерел припадає на одиницю власного капіталу. Нормальним значенням коефіцієнта залежності вважається  $< 2$ , ми спостерігаємо його збільшення, що є негативною тенденцією.

## Аналіз платоспроможності ПАТ «Мотор Січ»

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2018 р	2019р.		Відхилення
				поч. 2018р	поч. 2019 р.	кін. 2019 р.	
Аналіз платоспроможності підприємства							
1	Коефіцієнт фінансової автономії	збільш, критичне знач. 0,5	ф. 1 р. 1495/ф. 1 р. 1900	0,67	0,70	0,65	-0,05
2	Коефіцієнт фінансової залежності	зниж, критичне знач. 2	ф. 1 р. 1900/ф. 1 р. 1495	1,49	1,43	1,54	0,11
3	Коефіцієнт фінансового ризику	$\geq 0,5$ , критичне знач. 1	ф. 1 (р. 1595 + р. 1695 + р. 1700)/ф. 1 р. 1495	0,49	0,43	0,54	0,11
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$>0,1$	ф. 1 (р. 1195 – р. 1695)/ф. 1 р. 1695	1,80	2,25	1,82	-0,44
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$>0$ , збільш.	ф. 1 (р. 1495 – р. 1095)/ф. 1 р. 1495	0,44	0,47	0,50	0,03
6	Коеф.структури покриття довгострокових вкладень		ф. 1 (р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)/ ф. 1 р. 1095	0,11	0,07	0,05	-0,02
7	Коеф.довг.залучення позикових коштів	0,4	ф. 1 (р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)/ ф. 1р. 1495	0,06	0,04	0,02	-0,01
8	Коеф.фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,6	ф. 1р. 1495/ф. 1(р. 1495 + р. 1500 + р. 1505 + р. 1510 + р. 1515)	0,94	0,96	0,98	0,01

Коефіцієнт фінансового ризику показує, що 0,54 грн. залученого капіталу припадає на 1 грн. власного капіталу, нормальним є значення  $\geq 0,5$ , критичне – 1. На кінець 2019 року цей показник склав 0,54, що свідчить про підвищення залежності ПАТ «Мотор Січ» від залучених джерел та загрозу поступової втрати фінансової автономії.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відповідає нормативному значенню ( $>0,1$ ) і показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу. Цей показник на ПАТ «Мотор Січ» на кінець 2018 року дорівнював 2,22, у 2019 році – 1,82, що на 0,44 менше за попередній.

Збільшення коефіцієнту маневреності на 0,03 свідчить про збільшення можливостей ПАТ «Мотор Січ» вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень показує яка частина основних засобів та інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами. Зниження показника у поступовій динаміці свідчить про послаблення залежності ПАТ «Мотор Січ» від зовнішніх інвесторів (на – 0,2 у кожному році).

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів на кінець 2018 року склав 0,04, у 2019 році – 0,02, що на 0,02 менше за попередній. Зменшення цього показника у динаміці – позитивна тенденція, яка означає, що підприємство чим далі – тим менше залежить від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел показує відсоток власного капіталу в капіталізованих джерелах, на ПАТ «Мотор Січ» спостерігаємо позитивну тенденцію (2018 р. – 0,96, 2019 р. – 0,98).

Таблиця 2.6

## Аналіз рентабельності ПАТ «Мотор Січ»

№ п/п	Показник	Норм. знач.	Формула розрахунку	2018 р на кін	2019 р. на кін	Відхилення
1	2	3	4	5	6	7
Аналіз рентабельності підприємства						
1	Рентабельність сукупного капіталу	$>0$ , збільш.	ф. 2р. 2290/ф. 1р. 1900	0,16	0,14	-0,02
2	Рентабельність власного капіталу	$>0$ , збільш.	ф. 2р. 2350/ф. 1р. 1495	0,14	0,14	0,00
3	Валова рентабельність продажів	$>0$ , збільш.	ф. 2р. 2090/ф. 2р. 2000	0,42	0,49	0,07

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7
4	Операційна рентабельність продажів	>0, збільш.	ф. 2р. 2190/ф. 2р. 2000	0,26	0,34	0,08
5	Чиста рентабельність продажів	>0, збільш.	ф. 2р. 2350/ф. 2р. 2000	0,15	0,15	-0,01
6	Валова рентабельність виробництва	>0, збільш.	(ф. 2р. 2090/ф. 2р. 2050) * 100%	-0,73	-0,95	-0,22
7	Чиста рентабельність виробництва	>0, збільш.	(ф. 2р. 2350/ф. 2р. 2050) * 100%	-0,27	-0,28	-0,02
8	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільш.	ф. 2р. 2350/(1/2ф. 1(р. 1495(гр. 3) + р. 1495(гр. 4))	0,15	0,16	0,00
9	Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	ф. 2р. 2350/(1/2 ф. 1(р. 1300(гр. 3) + р. 1300(гр. 4))	0,11	0,10	0,00
10	Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	ф. 2(р. 2190 + р. 2180 – р. 2120)/ф. 2(р. 2050 + р. 2130 + р. 2150)	1,55	1,71	0,15

Коефіцієнт чистої рентабельності продажів показує, що ПАТ одержує 0,15 грн. з кожної гривні проданої продукції. Спостерігаємо незначне зниження коефіцієнта (-0,01) Причиною може бути ріст витрат на виробництво і реалізацію продукції. Отже, необхідний аналіз собівартості, щоб знайти причини даного зниження.

Коефіцієнт валової рентабельності виробництва показує, скільки валового прибутку припадає на одиницю виручки. На ПАТ «Мотор Січ» цей показник має негативне значення (-0,73 та -0,95) у 2018 та 2019 році відповідно. Виробнича діяльність та політика ціноутворення не досить ефективні, потребують перегляду та змін.

Коефіцієнт чистої рентабельності показує, що у 2019 році -0,27 грн. прибутку припадає на 1 грн. виручки, це свідчить про те, що діяльність даного підприємства не є досить прибутковою.

Усі інші показники показують позитивну динаміку на ПАТ «Мотор Січ».

Отже, діяльність ПАТ «Мотор Січ» можна охарактеризувати як нестабільно ефективну, бо основні фінансово-економічні показники демонструють як позитивну динаміку так і негативну, тому керівництву підприємства потрібно звернути увагу на рівень зносу основних засобів, вирішити проблему невчасного погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, переглянути ефективність використання основних фондів та політику ціноутворення.

Загалом, фінансово-економічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів.

Підвищення прибутковості підприємства відбувається шляхом збільшення обсягів продажу та зниження витрат. В свою чергу для збільшення обсягу продажу вживаються заходи щодо:

- стимулювання попиту на продукцію підприємства;
- інформування потенційних покупців продукції;
- післяпродажне обслуговування;
- надання вичерпної технічної інформації, до- і післяпродажні консультації щодо технічних характеристик продукції та її експлуатації;
- розширення збутової мережі;
- вихід на нові ринки;
- комплексні маркетингові дослідження потенційних ринків збуту;
- випуск нових конкурентноспроможних видів продукції.

Технічний прогрес вимагає постійного оновлення асортименту продукції, що збільшує обсяги продажу, але одночасно вимагає додаткових витрат на закупівлю устаткування, ноу-хау та, звісно – фінансування подібних витрат.

ПАТ «Мотор Січ» постійно займається розробкою, освоєнням і

просуванням на ринок нових видів продукції і послуг. В даний час триває робота над створенням і освоєнням наступних сімейств авіадвигунів: МС-500В, ТВЗ-117ВМА-СБМ1В, Д-436-148ФМ, МС-14, різних типів АІ-450, АІ-136Т. Підприємство активно розвиває вертолітний програму: працює над проектами по ремоторизації вертольотів Мі-8Т, Мі-8МТВ, Мі-17 та Мі-2 і оснащенням їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних серій і АІ-450М, що дозволяє поліпшити експлуатаційні та льотні характеристики вертольотів; веде роботу з освоєння ремонту головних вертолітних редукторів для різних типів вертольотів; працює над цілою низкою нових розробок по вертолітної тематики і активно пропонує нову продукцію і послуги на традиційних і нових ринках.

На розробку і підготовку до серійного випуску нових виробів і проведення НДДКР у 2018 році направлено 657,0 млн.грн., А з урахуванням витрат на придбання обладнання для основного виробництва – 1268,1 млн.грн.

У 2019 році на технічне переозброєння та реконструкцію діючого виробництва було спрямовано 629,2 млн.грн., з яких 400,0 млн.грн. – введення в експлуатацію обладнання, 100,0 млн.грн. – модернізація обладнання та випробувальних стендів, 125,7 млн.грн. – реконструкція виробництва, 3,5 млн.грн. – технічне переозброєння відокремлених підрозділів.

В цілому, у 2016-2018 роках на ПАТ «Мотор Січ» мала місце тенденція зменшення доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Але якщо розглядати кожний рік окремо, то у 2016 році порівняно з 2015 роком отримано падіння доходів від реалізації на 24,7%, у 2017 році порівняно з 2016 роком – зростання на 43,8%, у 2018 році порівняно з 2017 роком – падіння на 19,4%.

За три роки дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився на 12,8%. У той же час питома вага виробничої собівартості реалізованої продукції у доході неухильно зростала з 38,2% у 2016р. до 59,6% у 2018р.



Виробничо-господарська діяльність підприємства у 2018 році відбувалась у складних економічних та політичних умовах. У 2018 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2018 рік склав 114,2%), енергоносії (індекс цін постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2018р. склав 129,8%).

Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, частково зменшила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції.

Також негативно на фінансово-господарчу діяльність підприємства вплинули:

- робота Нацбанку України по запровадженню обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті та встановлення обов'язкового продажу 50% валютної виручки;

- часткова втрата зовнішніх ринків збуту;

- довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів.

Вказані фактори не дозволили підприємству у повному обсязі провести модернізацію виробництва та відволікали його обігові кошти. За результатами 2018 року підприємство отримало чистий прибуток на 61,8% менший порівняно з прибутком за 2017 рік.

Однією з найголовніших завдань підприємства є модернізація виробництва. У 2018 р. залучення кредитних коштів було направлено на придбання нового високопродуктивного обладнання, яке дозволило збільшити виробничі потужності, удосконалити технологічні процеси й істотно підвищити ефективність виробництва.

Для зменшення витрат виробництва постійно вживаються заходи, у тому числі:

- пошук постачальників, що пропонують вигідніші умови – на сьогоднішній день умови ринку забезпечують можливість широкого вибору

як вітчизняних так і закордонних постачальників сировини та матеріалів;

- зменшення постійних та змінних витрат за рахунок економії;
- зменшення постійних витрат шляхом скорочення надлишкових виробничих потужностей на окремих ділянках виробництва.

Основним джерелом надходження коштів у 2018 році традиційно було виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. Підприємство постачає нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції та іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує капітальний і середній ремонт, післяпродажне обслуговування авіаційної та наземної техніки, надає послуги в експлуатації.

Більшість укладених ПАТ «Мотор Січ» контрактів мають довгостроковий характер, їх виконання буде продовжено в 2020 році. В межах довгострокових контрактів будуть поставлятися авіадвигуни, запасні частини до них, виконуватися ремонт і технічне обслуговування авіадвигунів різних типів і модифікацій для споживачів з далекого зарубіжжя – партнерів з Китаю, Індії, Алжиру, ОАЕ, В'єтнаму, Бангладеш, М'янми, США, Канади та багатьох інших.

У 2020 році продовжено виконання довгострокових контрактів з партнерами з країн СНД на поставку і ремонт авіадвигунів, постачання запасних частин до авіадвигунів і вертольотам, а також контрактів зі споживачами продукції промислового призначення – на поставку, ремонт та обслуговування газотурбінних приводів і електростанцій, постачання запасних частин до них. Виконання у 2020 році раніше укладених довгострокових контрактів забезпечить підприємству значну частку надходження грошових коштів.

## 2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування та розвиток ПАТ «Мотор Січ»

За умов нестабільності економіки України та складної політичної ситуації першорядним завданням для будьякого підприємства є аналіз його зовнішнього середовища, а зокрема оцінка макросередовища. Оскільки стан і напрям розвитку макросередовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризових ситуацій, що виникають та виходу з них. Зміни в макросередовищі можуть послабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків. Тому для моніторингу та оцінки тенденцій на ринках та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства слід провести аналіз зовнішнього середовища підприємства.

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

Відповідно, стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» є сукупністю перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей, тобто виникає необхідність в її постійному удосконаленні.

Авіабудівна галузь України має досить вагомий потенціал для її подальшого розвитку, однак основними причинами уповільнення темпів розвитку вітчизняного авіаційного комплексу є скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів.

У сучасних умовах розвитку ринку ПАТ «Мотор Січ» ефективно функціонувати стає все важче. Проблеми пов'язані з високим рівнем

жорсткої конкуренції, нестабільною політико-економічною ситуацією в країні та за її межами, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки.

Істотний вплив на господарську діяльність ПАТ «Мотор Січ» чинять політико-економічна нестабільність і мінливість зовнішньоінтеграційного курсу держави. Значного впливу зазнало підприємство внаслідок загострення стосунків між Україною та Росією. Поелементний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Мотор-Січ» представлений в табл.2.7 у вигляді SWOT-аналізу:

Таблиця 2.7

## SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
1) виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка; 2) тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД; 3) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»; 4) досвідчений і кваліфікований персонал; 5) низька частка позикових коштів	1) висока частка продажів у Росії, що в існуючих політико-економічних умовах ускладнює розвиток компанії; 2) недостатня ємність внутрішнього ринку; 3) низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку акціонерів; 4) невизначеність стратегії
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
1) держзамовлення на поставку вертольотів; 2) зростання потреб у авіатехніці; 3) проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії 4) створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років; 5) високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД.	1) політична нестабільність; 2) недостатня законодавча забезпеченість галузі; 3) загострення стосунків між Україною та Росією; 4) посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; 5) подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини; 6) низький рівень витрат на НДДКР; 7) недостатня державна підтримка галузі.

Спираючись на дані SWOT-аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Мотор Січ», доцільно запропонувати наступні шляхи:

### I. Посилення сильних сторін:

- 1) зростання частки на ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками;
- 2) розширення асортименту продукції та послуг;
- 3) збільшення кількості партнерів та споживачів
- 4) створення авіадвигунів 5-го покоління;
- 5) залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства;
- 6) зростання частки ринку за рахунок гарної репутації

### II. Зменшення або нівелювання слабких сторін:

- 1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника;
- 2) міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку.

Дослідження внутрішнього середовища підприємства виявило, що ПАТ «Мотор Січ» має широку соціальну інфраструктуру, що охоплює практично всі види соціального захисту людини: медицину, спорт, культуру, відпочинок, житло. Це дозволяє здійснювати необхідну культурну, спортивну, оздоровчу діяльність відповідно до поставлених завдань.

За рахунок прибутку підприємства надається благодійна допомога навчальним, медичним, культурним установам і організаціям, силовим структурам України. Крім того, надаються різні види допомоги ветеранам ВВВ і праці, інвалідам, непрацюючим пенсіонерам підприємства, малозабезпеченим та багатодітним.

Основним джерелом надходження грошових коштів для ПАТ «Мотор Січ» традиційно є виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. Підприємство поставляє нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції і іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує капітальний та середній ремонт, післяпродажне

обслуговування авіаційної та наземної техніки, надає послуги в експлуатації, виконує ремонт і модернізацію вертолітної техніки.

Значним ринком збуту для продукції ПАТ «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя. ПАТ «Мотор Січ» приділяє велику увагу збереженню і розширенню ринків збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами нашого виробництва. Тривалу і плідну співпрацю пов'язує наше підприємство з багатьма партнерами з країн Південно-Східної Азії, Близького Сходу, Африки та Латинської Америки.

Найбільш великими споживачами в далекому зарубіжжі в 2018 році були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, США, В'єтнам, Чехія.

Грошові кошти надходили за поставку серійних авіадвигунів різних типів і модифікацій, капітальний і середній ремонт авіадвигунів, постачання запасних частин до авіадвигунів, а також нестандартного обладнання, спеціального технологічного оснащення і техдокументації. Також надходили грошові кошти від виконання довгострокових контрактів на постачання авіадвигунів і запчастин до них, ремонт і обслуговування авіадвигунів і газотурбінних приводів, ремонт вертольотів і головних вертолітних редукторів з партнерами з Німеччини, Словаччини, Хорватії, Латвії, Канади, Бангладеш, Перу, Уганди, Сінгапуру, Ефіопії, Єгипту та багатьох інших країн.

Великим ринком збуту для підприємства в 2018 році також були країни СНД. Для партнерів з країн СНД в 2018 році підприємством поставлялися і ремонтувалися авіадвигуни різних типів і модифікацій, поставлялися запасні частини та комплектуючі до двигунів і вертольотам. Також виконувалися послуги з ремонту газотурбінних приводів і редукторів для газотурбінних електростанцій, послуги з технічного супроводу електростанцій потужністю 2,5 і 6 МВт, ремонту модулів вільної турбіни, призначених для газотурбінних електростанцій потужністю 20МВт.

На ринок України підприємство постачало і ремонтувало авіадвигуни ТВ3-117 різних типів, АІ-9, вертольоти і головні вертолітні редуктори для

потреб МО України, Нацгвардії і ГСЧС, а також виконувало ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій і техніки наземного застосування для інших замовників.

Найбільш великими українськими споживачами в 2018 році були Міністерство Оборони України, АК «Українські вертольоти» (м.Київ), ДП «КАЗ» Авіакон » (м.Конотоп).

Виконуючи серйозну роботу над авіаційними програмами, підприємство йде по шляху диверсифікації виробництва, досліджуючи нові можливості і ринки, потенційно здатні забезпечити підприємство стійкими замовленнями в майбутньому.

Серед зарубіжних конкурентів в області наземної техніки слід зазначити такі компанії, як Solar Turbines (США), General Electric (США), Siemens AG (Німеччина), Pratt & Whitney (Канада), Rolls-Royce (Англія), Kawasaki (Японія) та інші.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції наземного застосування ПАТ «Мотор Січ» працює над розширенням діапазону потужностей газотурбінних приводів і електростанцій, підвищенням ефективності газотурбінних електростанцій (поставка в складі когенераційних установок, підвищення ККД, поліпшення екологічних характеристик і ресурсних показників і т.д).

Не можна оминати тему конфлікту керівництва ПАТ «Мотор Січ» із компетентними органами держави, досліджуючи зовнішнє середовище підприємства. Так, у 2017-2018 році СБУ розслідувалося кримінальне провадження за ч. 1 ст. 14 та ст. 113 (диверсія) Кримінального кодексу України за фактом підготовки до вчинення дій, спрямованих на ослаблення держави через руйнування стратегічного підприємства ПАТ «Мотор Січ». За даними СБУ, представники іноземної компанії розбудовували сучасний завод із виробництва авіадвигунів, на який планувалося перенести українське виробництво та передати технології. Для цього здійснювався продаж компаніям нерезидентам та фізичним особам пакетів акцій в обсягах менші

ніж по 10%. При цьому приховувалися кінцеві бенефіціарні власники компаній-покупців [41].

У 2017 році було накладено арешт на 56% акцій ПАТ «Мотор Січ».

23 квітня 2018 року СБУ провела обшуки в адміністративних приміщеннях заводууправління, відділу цінних паперів ПАТ «Мотор Січ» та місцями проживання окремих фізичних осіб.

Тим не менш, Президент ПАТ «Мотор Січ» Вячеслав Богуслаєв підтвердив продаж акцій підприємства китайським компаніям. Про це він розповів представникам ЗМІ 13 грудня 2019 р. під час їх перебування на підприємстві [8]. За його словами, разом з купівлею акцій китайці зобов'язалися інвестувати в завод протягом двох років 250 млн доларів.

Китайські компанії Skyrizon Aircraft і Xinwei Technology Group купують понад 50% акцій компанії «Мотор Січ». У разі отримання дозволу Антимонопольного комітету на купівлю, інвестори зобов'язалися надати авіабудівній галузі України грантове фінансування на суму 100 мільйонів доларів. Понад 25% акцій залишалися за «Укроборонпром».

Основні ризики в діяльності ПАТ «Мотор Січ» та заходи щодо їх зниження [35]:

1. Галузеві ризики. Галузеві ризики пов'язані з незначним попитом на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України і конкуренцією з боку іноземних виробників на зовнішніх ринках. Для забезпечення стабільної роботи і збільшення доходів підприємство здійснює послідовну маркетингову політику, спрямовану на пошук нових споживачів і диверсифікацію ринків збуту. Для утримання своїх позицій на світових ринках ПАТ «Мотор Січ» проводить систематичну роботу з підвищення якості та характеристик продукції, що випускається, розробляє нові конкурентоспроможні двигуни, розвиває нову для себе вертолітний програму, налагоджує мережу сервісного обслуговування, наближену до тих регіонів, де експлуатується наша техніка.

2. Правові ризики. ПАТ «Мотор Січ», як експортоорієнтоване



підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства, його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності. У 2018 році під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство стикалося з проблемами при отриманні дозволів Державної служби експортного контролю України (ДСЕКУ): тривала і багатоступенева процедура отримання дозволів на міжнародні передачі товарів військового призначення та подвійного використання; труднощі зі своєчасним виконанням гарантійних зобов'язань по продукції, поставленої на експорт, через необхідність додаткового оформлення дозволів як на експорт самої послуги по гарантії, так і товарів для її виконання (запасних частин, інструментів і т.д.).

Крім того, істотний вплив на роботу підприємства у 2018 р. надавали постанови НБУ, що стосуються регулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринку України. Для нормативного врегулювання проблем експорту ПАТ «Мотор Січ» спрямовує свої пропозиції по внесенню змін до чинних нормативних актів в галузі експортного контролю та митного оформлення товарів, а також до Законів України, нормативні акти Кабінету Міністрів і різних міністерств і відомств, що регулюють сфери діяльності підприємства.

3. Фінансові (валютні) ризики. Валютні ризики пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти. Особливо схильна до таких ризиків зовнішньоекономічна діяльність. Експортери зазнають збитків при зниженні курсу валюти, для імпортерів валютні ризики виникають при підвищенні курсу валюти. ПАТ «Мотор Січ» має можливість в значній мірі захистити себе від валютних ризиків, оскільки має великий обсяг експортних і імпортних операцій, здійснюваних в одній валюті.

Поширеною практикою в міжнародних торговельних відносинах є вибір в якості валюти контракту найбільш надійних валют, показники курсів яких відносно стабільні на світовому валютному ринку. В даний час основна валюта в міжнародних контрактах підприємства – долари США. Крім того,

для мінімізації валютного ризику частину кредитних ресурсів для закупівлі нового імпортного обладнання залучається в іноземній валюті.

4. Розширення ринків збуту. Маркетингова політика ПАТ «Мотор Січ» спрямована на збереження традиційних ринків збуту для своєї продукції і освоєння нових. У 2018-2019 рр. підприємство розвивало співпрацю з компаніями з регіонів, з якими підприємство пов'язують давні партнерські відносини, пропонуючи на ці ринки нові типи та модифікації сучасної авіаційної техніки.

Найважливішим завданням для себе підприємство вважає посилення своєї присутності на ринках країн, які активно розвиваються, таких як Китай, Індія, країни Близького Сходу. З цією метою ПАТ «Мотор Січ» проводить необхідні роботи по сертифікації і ліцензуванню поставки нових типів продукції своїм клієнтам.

Також у 2017-2019 році підприємство розширювало географію своїх постачань. Укладено контракти з новими партнерами з Ефіопії, Боснії і Герцеговини, Хорватії, Азербайджану, з метою постачання і ремонту вертолітних двигунів різних типів і модифікацій, а також постачання запасних частин до них. Укладено довгостроковий контакт на поставку двигунів AI-450CP в Австрію для установки на універсальний легкий літак фірми Diamobd Aircraft.

Підприємство також активно розвиває нову для себе вертолітний програму, яка дозволить вийти на ринок готових вертольотів. В даний час підприємство активно працює над проектами по ремоторизації вертольотів Mi-8T, Mi-8MTB (Mi-17), Mi-24 та Mi-2 і оснащенням їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних модифікацій і AI-450M, що дозволяє поліпшити експлуатаційні та льотні характеристики вертольотів.

Кінцевою метою для ПАТ «Мотор Січ» є випуск лінійки вертольотів, які будуть відповідати найвищим світовим стандартам, а рівень сервісу буде відповідати не тільки сьогоdnішнім вимогам, а й постійно зростаючим потребам майбутніх періодів.

Значну допомогу в освоєнні нових ринків збуту і розширення присутності на існуючих ринках надають представництва АТ «Мотор Січ», розташовані в найбільш перспективних для підприємства регіонах: Індії, Китаї, Алжирі, ОАЕ, Бангладеш, США, Перу і Бразилії. Представництва активно проводять рекламну роботу, надають допомогу в проведенні маркетингових досліджень, пошуку нових потенційних споживачів, оперативно інформують про всі зміни в кон'юнктурі ринків.

Високий потенціал нових виробів ПАТ «Мотор Січ» підтверджується великим інтересом, який проявляють постійні і потенційні партнери.

5. Канали збуту та методи продажу. Основними каналами збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» є прямі контракти з авіапідприємствами і експлуатуючими організаціями на поставку продукції, надання послуг з отриманням всіх необхідних державних дозволів і дотриманням всіх правових і юридичних норм. На підприємстві функціонує система внутрішньофірмового експортного контролю, яка дозволяє працювати з генеральним дозволами, що істотно спрощує і прискорює здійснення експортних поставок. Для організації збуту продукції підприємством використовуються наступні методи:

- маркетингові дослідження ринків збуту з метою визначення пріоритетів та реалізації комерційно вигідних проектів виробництва і продажу авіаційної та наземної техніки;

- прямі контакти представників підприємства з потенційними замовниками, а також через регіональних агентів, включаючи взаємні візити, прийом делегацій, переговори, консультації і т.д .;

- контакти документарного характеру (листи, звернення, комерційні пропозиції і т.п.);

- створення мережі регіональних представництв в різних регіонах світу: Індії, Китаї, Алжирі, ОАЕ, Бангладеш, США, Перу і Бразилії. Завдяки представництвам підприємство бере участь у всіх тендерах на поставку продукції і послуг профілю підприємства, які проводяться державними

організаціями різних країн.

- створення мережі центрів сервісного обслуговування для підвищення якості та оперативності супроводу нашої продукції в експлуатації;
- цілеспрямовані рекламні компанії по просуванню продукції на нові ринки, публікації в спеціалізованих журналах і каталогах;
- участь в престижних спеціалізованих виставках, тематично пов'язаних з виробленою підприємством продукцією.

6. Положення підприємства в галузі. ПАТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, який випускає широкий спектр авіадвигунів для літальних апаратів різного призначення. Підприємство реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів – від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонту.

Авіаційна тематика – не єдина сфера діяльності ПАТ «Мотор Січ». Розвинена виробнича база дозволяє випускати високоякісні промислові установки наземного застосування – промислові газотурбінні приводи для енергетичних і газоперекачувальних установок, а також газотурбінні електростанції і газоперекачувальні агрегати з цими приводами. Якість і надійність продукції, що випускається підприємством, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 100 країнах світу.

На світовому ринку ПАТ «Мотор Січ» зарекомендувало себе підприємством, що випускає продукцію з високими технічними характеристиками на сертифікованій виробничій базі. Виробництво і ремонт авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міждержавного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України.

Поряд з високоякісним ремонтом в заводських умовах, фахівцями підприємства відпрацьовані технології відновлення двигунів середнім ремонтом в умовах експлуатації з забезпеченням високої якості виконуваних робіт. Розвинена і налагоджена система технічного супроводу двигунів

дозволяє надавати конкурентоспроможні послуги практично в будь-якій точці земної кулі і на протязі всього терміну експлуатації.

Крім основної продукції авіаційного та промислового профілю підприємство виготовляє широку номенклатуру товарів народного споживання. Високопрофесійні кадри, унікальна виробнича база, передові технології дозволяють забезпечити високу якість і надійність продукції, що випускається.

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

Це найбільші авіадвигунобудівні компанії. З огляду на те, що в усьому світі застосовується практика часткового (до 50%) фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і передових технологій, що застосовуються в сучасних авіадвигунах, за рахунок державного бюджету, провідні компанії користуються вагомою підтримкою своїх держав, що забезпечує найвищий рівень їх розробок і конкурентоспроможність виробів, які можна віднести до одного з найбільш наукоємних видів продукції.

Двигунобудівні компанії, для забезпечення конкурентоспроможності своїх виробів в сучасних умовах, йдуть на величезні фінансові витрати для створення системи післяпродажного обслуговування двигунів, підтримання льотної придатності протягом всього життєвого циклу, а також надання фінансових послуг (страхування, лізинг і інше).

ПАТ «Мотор Січ» для утримання своїх позицій на світових ринках, проводить систематичну роботу з підвищення якості та характеристик продукції. Ці роботи вимагають значних матеріальних витрат.

В Україні останнім часом практично відсутня державна підтримка проектів по створенню нової авіаційної техніки та впровадження сучасних технологій. Всі інноваційні роботи – розробку і впровадження у виробництво

нових перспективних видів авіаційних двигунів, впровадження нових технологій, модернізацію виробництва – ПАТ «Мотор Січ» виконує за рахунок власних коштів і банківських кредитів.

Для утримання своїх позицій на світових ринках в умовах жорсткої конкуренції підприємству особливо необхідна державна фінансова підтримка.

Ріст і розвиток української авіаційної галузі також стримується через покупки авіакомпаніями України цивільних літаків Boeing і Airbus, що створює величезну конкуренцію цивільним літакам фірми Антонов з авіадвигунами ПАТ «Мотор Січ».

Для підтримки вітчизняних виробників авіаційної техніки, зміцнення їх конкурентних позицій на світовому ринку необхідне створення правової бази, яка б дозволила використовувати лізингові та кредитні (на пільгових умовах) схеми при купівлі вітчизняних літаків українськими авіаперевізниками або при продажу авіаційної техніки на експорт, що послужило б додатковим стимулом і для покупців, і для виробників.

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

На підприємстві діє «Положення про порядок організації роботи тендерної комісії при укладанні угод Управління закупок матеріалів та агрегатів» від 18.04.2004 року. Постійно здійснюється аналіз номенклатури матеріальних ресурсів, які закупаються структурними підрозділами ПАТ «Мотор Січ», формується перелік товарів та послуг, що підлягають закупівлі (в тому числі через тендерні закупівлі).

Результатом довготривалих взаємовідносин з партнерами та роботи тендерної комісії є те, що за останнє десятиріччя встановлена фінансова

стабільність та посилилась відповідальність постачальників за виконання договірних зобов'язань.

Номенклатура покупних матеріалів та агрегатів складає більше 67,16 тис. найменувань продукції, яку підприємство отримує більш як від 946 постачальників України, Близького та Далекого зарубіжжя. З багатьма підприємствами ПАТ «Мотор Січ» пов'язують дружні та довірчі відносини, і як наслідок, ПАТ «Мотор Січ» є їх постійними клієнтами.

Основними постачальниками сировини та комплектуючих ПАТ «Мотор Січ» є в основному підприємства України з якими налагоджено довгострокові зв'язки. Серед них: ТОВ «ТД Запоріжсталь», м.Запоріжжя, ВАТ «АЗОЦМ», м.Артемівськ, ПМП «Фірма «Демаркет Б-ХХ», м. Запоріжжя, ВАТ «Волчанский агрегатний завод» м. Волчанск, ВАТ «ДАЗ», м. Дніпропетровськ, ТОВ НПФ «Автоматизація технологій» м. Запоріжжя, ТОВ «Полюс-Н», м.Харків, ТОВ НПП «Теплоспай», м.Суми, ТОВ ПКП ГК «Мотор», м. Запоріжжя, «ЕПК Україна», м. Запоріжжя, АТЗТ «Електропромислова компанія» м. Дніпропетровськ, ДП «ОАЗ», м. Одеса, ЗАТ «Корпорація ФЕД», м. Харків, СНПП «Юпітер», м. Запоріжжя, ДП «Ра ПІД» ВАТ «ЧеЗаРа», м.Чернігів, ТОВ «Електротехснаб», м. Запоріжжя, ТОВ «Юкун», м.Запоріжжя, ТОВ «ТД Реагент», м. Дніпропетровськ, НПК «Металлург», м.Дніпропетровськ, ТОВ «Днепропетровский завод спецтруб», ТД «Электросвармаш», м.Дніпропетровськ.

З метою більш детального аналізу та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Мотор Січ» в кваліфікаційній роботі проведено комплексний аналіз за методиками PEST-аналізу та методикою М. Портера з оцінювання п'яти конкурентних сил (методика ЕТОМ): загроза входження на ринок нових учасників, загроза появи субститутів, ринкова влада покупців, ринкова влада постачальників і суперництво між діючими конкурентами, представлений в таблиці 2.8:

## Оцінка впливу макросередовища на функціонування ПАТ «Мотор Січ»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	I. Політико-правові фактори:				
1	Політична нестабільність	2	2	-	-4
2	Політична ситуація в Україні	3	3	-	-9
3	Співпраця з ЄС	3	2	-	-6
4	Гальмування політичними силами економічних реформ	2	1	-	-2
	Разом за політико-правовими факторами				-21
	II. Економічні фактори:				
5	Динаміка ВВП	2	1	-	-2
6	Рівень інфляції	2	2	-	-4
7	Коливання курсу національної валюти	2	2	-	-4
8	Стан джерел сировини і енергоресурсів	3	3	-	-9
	Разом за економічними факторами				-19
	III. Соціально-демографічні фактори:				
9	Зниження чисельності населення	1	1	-	-1
10	Міграційні тенденції	2	2	-	-4
11	Зниження народжуваності	1	1	-	-1
12	Підвищення рівня безробіття	2	2	+	+4
13	Зростання рівня соціальних потреб населення	2	2	-	-4



Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
	Разом за соціально-демографічними факторами				-6
	IV. Технологічні фактори:				
14	Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування	3	3	-	-9
15	Розвиток галузей шостого технологічного укладу	2	3	-	-6
16	Контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції	2	2	+	+4
	Разом за технологічними факторами				-11
	Разом за факторами макросередовища				-59

Змістом PEST-аналізу є виділення факторів макросередовища підприємства у кожній з чотирьох груп аналізу. Визначимо основні з них для ПАТ «Мотор Січ»:

а) політичні фактори: нестабільність політичної ситуації в Україні; постійні зміни в законодавстві України; співпраця з ЄС; гальмування політичними силами економічних реформ;

б) економічними факторами, які будуть оцінюватися, є: динаміка ВВП; коливання курсу національної валюти; рівень інфляції; стан джерел сировини і енергоресурсів;

в) соціальнодемографічні фактори: зниження чисельності працездатного населення; міграційні тенденції; зниження народжуваності; підвищення рівня безробіття; зростання рівня соціальних потреб населення;

г) технологічні фактори: рівень новизни і сучасності обладнання; розвиток галузей шостого технологічного укладу; удосконалення якості існуючих продуктів.

*Політичні фактори:*

- політична нестабільність: негативний вплив через постійні зміни в правовому та податковому регулюванні в країні призводять до нестабільності прибутку від експорту та імпорту продукції;

- політична ситуація в Україні: військовий конфлікт на території Донецької та Луганської областей зумовлюють негативний вплив, через перебої з поставками певних категорій товарів, необхідність пошуку нових постачальників або товарівзамінників;

- співпраця з ЄС: негативний вплив через складність для підприємства виходу на європейські ринки через жорсткі умови сертифікації та вимоги до якості товарів;

- гальмування політичними силами економічних реформ: негативний вплив через відсутність змін та нових можливостей для розвитку підприємства та виходу на нові ринки;

- відсутність економічного зростання.

*Економічні фактори:*

- динаміка ВВП: негативний вплив через зниження частки експорту у загальному обсягу продаж, спостерігається нестабільність продаж та рівня прибутку;

- коливання курсу національної валюти: негативний вплив через фінансові втрати за рахунок зміни курсу та втрата потенційних клієнтів через зміни цін;

- рівень інфляції: негативний вплив через зростання цін і необхідності переходу на дешевшу та нижчу за якістю продукцію;

- стан джерел сировини і енергоресурсів: негативний вплив через високі ціни на енергетичні та паливні ресурси в країні, що є причиною зростання комунальних витрат для підприємства.

*Соціальні фактори:*

- зниження чисельності населення: негативний вплив через зменшення кількості потенційних покупців товарів народного споживання та можливе

збільшення державою податкового тиску на заробітну плату працівників підприємства;

- міграційні тенденції: негативний вплив через відплив кваліфікованих кадрів технічних професій за кордон: інженери, майстри, шліфувальники, автоматчики, газорізчики, токарі тощо;

- зниження народжуваності: негативний вплив через зменшення кількості потенційних покупців, дефіцит робітників та спеціалістів, тиск держави на формування заробітної плати;

- підвищення рівня безробіття: негативний вплив через здешевлення робочої сили на підприємстві, вивільнення працівників. Сприяє формуванню раціональної кадрової структури.

*Технологічні фактори:*

- рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування: негативний вплив через високі витрати на ремонт техніки, недостатньо висока швидкість виробництва товарів;

- розвиток галузей шостого технологічного укладу: негативний вплив через неготовність підприємства до переходу на шостий технологічний уклад, це вимагає значних капіталовкладень та занадто динамічних змін;

- контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції: позитивний вплив через стимулювання по кращення технологій виробництва, підвищення якості товарів та послуг внаслідок введення норм сертифікації.

Отже, як ми можемо бачити зі всіх складових макрооточення підприємства позитивним чинником для нього є контроль за якістю машинобудівної продукції з боку держави, що робить її привабливою для іноземних споживачів та підвищує рівень конкурентоспроможності.

У цілому, за результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що макросередовище має негативний, майже загрозливий вплив на функціонування підприємства.

Серед проблем, що істотно впливають на діяльність підприємства, необхідно виділити політичні та економічні.

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

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

З огляду на те, що попит на продукцію ПАТ «Мотор Січ» на внутрішньому ринку невисокий, розширення виробництва і збільшення обсягів реалізації для підприємства можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків. Значною мірою цьому перешкоджає складна процедура отримання дозволів Державної служби експортного контролю.

Крім того, необхідно відзначити недосконалість чинного валютного законодавства. Зокрема, різні заходи Національного банку щодо обмеження валютних операцій істотно впливають на стабільність зовнішньоекономічних відносин підприємства з інозамовниками ближнього і далекого зарубіжжя і його конкурентні позиції на зовнішніх ринках.

Враховуючи експортну спрямованість діяльності ПАТ «Мотор Січ», обсяг реалізації продукції залежить від ситуації на світових ринках, змін в законодавчій базі України з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання.

Значний вплив на роботу підприємства мають: погіршення кон'юнктури зовнішнього ринку, необхідність імпортозаміщення матеріалів й комплектуючих, часткова втрата зовнішніх ринків, різні заходи Національного банку України по обмеженню валютних операцій, зміни законодавчої бази в області зовнішньоекономічної діяльності.

Підприємство веде постійну та наполегливу роботу по збільшенню обсягів реалізації товарів та послуг на внутрішньому ринку, розширенню номенклатури товарів та послуг, які пропонуються до реалізації, освоєнню нових видів діяльності, зокрема розвитку вертолітного виробництва. Але на сьогодні, обсяг реалізації продукції підприємства у значній мірі залежить від

законодавчих та нормативних актів з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання.

### 2.3 Дослідження стратегічної концепції розвитку ПАТ «Мотор Січ»

Стратегічна концепція розвитку ПАТ «Мотор Січ» – стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації [15, с.46-51].

Стратегічна концепція розвитку ПАТ «Мотор Січ» враховує швидко мінливі умови ведення бізнесу, притаманні ринковій економіці, і забезпечує стабільний розвиток підприємства на тривалий період часу в умовах конкурентної боротьби.

Основними складовими стратегії ПАТ «Мотор Січ» є [35]:

- розробка і виробництво нових конкурентоспроможних на світовому ринку авіаційних двигунів, енергетичних установок, вертолітної техніки, а також наукомістких видів продукції загальнотехнічного призначення і товарів народного споживання з метою збільшення обсягів реалізації;
- постійне вдосконалення та сертифікація всіх етапів життєвого циклу продукції: розробки, виробництва, післяпродажного обслуговування і ремонту з метою максимального задоволення потреб споживача;
- ретельний контроль якості на всіх етапах виробництва для забезпечення відповідності продукції найвищим світовим стандартам якості;
- нарощування інноваційного потенціалу підприємства, націленого на модернізацію його виробничої та управлінської систем;
- збереження і розвиток плідного співробітництва і взаємовигідних інтеграційних і коопераційних зв'язків з численними партнерами, що дозволяють створювати двигуни майбутнього;
- постійне вдосконалення системи підготовки висококваліфікованого персоналу і виховання кадрів;

- забезпечення функціонування єдиної економічної і соціальної політики підприємства.

Інша функціонуюча на сьогодні корпоративна стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» є достатньо розвинутою. Стратегічна концепція в контексті цього напрямку – зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації.

Виходячи з результатів проведеного стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» у підрозділі 2.2 кваліфікаційної роботи, за допомогою інструментів SWOT-аналізу, можна сказати, що існує необхідність перегляду та заміни стратегічних планів підприємства його керівництвом.

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

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.

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

Найбільш ефективною в ситуації, що склалася, є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни.

ПАТ «Мотор Січ» має визначити країну, в яку найбільш вигідно

експортувати. При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори:

- політичну й економічну стабільність;
- витрати виробництва;
- транспортну інфраструктуру;
- державні пільги й стимули;
- наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили;
- ємність ринку даної країни;
- наявність торгових обмежень;
- наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Актуальним для підприємства є розширення своєї присутності на європейських ринках. Європа – це платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато буде залежати від світової економічної ситуації та 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 [61].

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 перспективу.

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

уникнути загроз:

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

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

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

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

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

На думку дослідників цього питання Н. Гуржій та М. Ельмурзаєвої [15, с.46-51], найбільш ефективними в ситуації, що склалася для машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ», є 2 наступні стратегії:

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

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



### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПАТ «МОТОР СІЧ»

### 3.1 Аналіз можливостей впровадження концепції інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» у взаємодії із зовнішнім середовищем

Розвиток підприємництва в Україні відзначається власними специфічними ознаками – на ранніх етапах свого становлення відбувався за умов практичної несвідомості щодо принципів ведення та характеризувався відсутністю будь-якого системного підходу. Наявність якісної та чіткої стратегії розвитку для вітчизняного підприємництва на етапі становлення була, скоріше, винятком, а тенденції ринку більшістю суб'єктів не враховувалися взагалі. Як наслідок – значна частка заснованих на етапі становлення українського підприємництва бізнесів згодом не витримувала конкурентної боротьби та зникла в процесі формування ринку, що надало змогу іноземним компаніям зайняти економічно вигідні сегменти вітчизняного ринку.

Аналіз динаміки розвитку підприємницької діяльності в Україні (табл. 3.1) дозволяє зробити висновок про певну нестабільність процесів даної галузі.

Таблиця 3.1

Основні показники діяльності підприємств в Україні у 2014-2019 рр. [33].

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7
Кількість підприємств						
Усього, одиниць	360166	358662	347081	372811	341001	343440
у % до попереднього року	x	99,6	96,8	107,4	91,5	100,7

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7
на 10 тис. осіб наявного населення, одиниць	83	83	80	86	79	80
Кількість зайнятих працівників						
Усього, тис. осіб	7639,1	7479,9	7388,3	7130,1	6298,5	5889,7
у % до попереднього року	x	97,9	98,8	96,5	88,3	93,5
Кількість найманих працівників						
Усього, тис. осіб	7527,5	7407,9	7290,7	7015,8	6193,0	5778,1
у % до попереднього року	x	98,4	98,4	96,2	88,3	93,3
у розрахунку на одне підприємство, осіб	21	21	21	19	18	17

За вказаних обставин набуває особливого значення необхідність переорієнтації системи принципів ведення підприємницької діяльності в країні з курсом на підвищення рівня інноваційності виробничого потенціалу суб'єктів господарювання. Вбачається, що така стратегія сприятиме підвищенню ефективності вітчизняного ринку та забезпечить конкурентоспроможність продукції за рахунок зниження енергомісткості виробництва, поліпшення її споживчих якостей, а також сприятиме збільшенню споживчого попиту на неї як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках збуту. Саме тому необхідно провести на підприємствах модернізацію виробництва, широко впроваджувати нову техніку і технології для зменшення матеріало-, енерго- і ресурсомісткості виробництва та здійснити комплексну автоматизацію і механізацію виробничих процесів. Для вітчизняної економіки інновації та інноваційний розвиток є рушійною силою, яка спроможна забезпечити економічну незалежність України, подолати розрив з розвиненими державами. Інноваційний розвиток забезпечуватиме впровадження нових технологій, передової техніки на діючих виробничих потужностях реального сектора економіки [23].

Іншою проблемою інноваційної діяльності в країні є нерівномірність впроваджуваних інноваційної продукції та технологій. Характерною рисою впровадження інновацій в Україні є невідповідність кількості інноваційних технологій кількості інноваційним продуктів, показники яких є значно вищими. У 2018 році у виробництво впроваджено 3 136 інноваційних видів продукції. В той же час, кількість впроваджених інноваційних технологій складає 1 217 процесів [33]. Вказане співвідношення показників безальтернативно призводить до освоєння профіциту інноваційної продукції застарілими технологіями, які незмінно вимагають модернізації, а краще – впровадження відповідної кількості інноваційних технологій. Така практика відрізняється дуже вузькими можливостями застосування інновацій та є вкрай безперспективною.

У розвинених країнах світу одним з головних фінансових інструментів і основною формою прямої державної підтримки наукової та інноваційної діяльності залишається бюджетне фінансування.

В Україні в умовах бюджетного недофінансування науково-технічної та інноваційної діяльності, джерелом фінансування розробки та впровадження інноваційної продукції та технологій на вітчизняних підприємствах є власні кошти та, меншою мірою, кредити банків – за період з 2015 по 2019 рр. частки власних коштів організацій, що здійснювали наукову і науково-технічну діяльність збільшилися більш, ніж у два з половиною рази та склали 9,7% та 24,6% відповідно. За останніми даними Державної служби статистики України, частка витрат на наукову і науково-технічну діяльність в Україні у 2019 р. становила менше ніж 1% ВВП – наукоємність ВВП склала 0,62%, у тому числі за рахунок коштів державного бюджету – 0,21% (у 2018 р. – 0,26%). Це значення є найменшим за період 2009 – 2019 рр., що свідчить про втрачання наукою здатності виконувати економічну функцію. Обсяг фінансування наукової і науково-технічної діяльності в Україні за рахунок усіх джерел у 2019 р. становив 12223,16 млн. грн., з яких за джерелами фінансування переважають, як і в попередні роки, кошти державного

бюджету, проте їх частка порівняно з 2015 р. зменшилася на 6,6% – з 41,4% до 34,8%. Також відбулося зменшення більш, ніж на чверть частки коштів іноземних замовників – з 25,7% у 2015 р. до 18,2% у 2019 р. [42].

З метою розвитку інноваційної діяльності в Україні вбачається необхідним стабільна державна підтримка інноваційної галузі. Треба зазначити, що в період становлення підприємництва в країні була створена достатньо ефективна відповідна законодавча база, спрямована на регламентацію наукової і науково-технічної діяльності, зокрема Закони України: «Про наукову і науково-технічну діяльність» (1991), «Про основи державної політики у сфері науки і науково-технічної діяльності» (1991), «Про науково-технічну інформацію» (1993), «Про наукову і науково-технічну експертизу» (1995), «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» (1999), «Про спеціальну економічну зону «Яворів» (1999). Проте, тривалий час інноваційному законодавству України була властива певна фрагментарність і непослідовність. Концепція науково-технологічного та інноваційного розвитку України була прийнята Верховною Радою лише у 1999 р. А базовий закон у цій сфері «Про інноваційну діяльність» вступив у дію в 2002 р. та був доповнений Законом «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» у 2012 році, згідно з яким до стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності в Україні строком на 2011-2021 роки належать:

- освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;

- освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки;

- освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;

- технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;

- впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
- широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;
- розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки [20].

До найперспективніших напрямків інноваційного розвитку підприємництва в Україні традиційно відносимо: металургію сплавів, електро- та порошкову металургію, лазерну, вакуумно-дугову, електронно-променеву технології, виробництво конструкційних матеріалів ядерних реакторів, систем програмного забезпечення тощо. Ключового значення для зміцнення здоров'я громадян та подолання тенденції до депопуляції, а також для збільшення ресурсів і поліпшення якості продовольства сьогодні набувають біомедицина і біотехнологія. Створення та розвиток новітніх інформаційних технологій і систем сприятиме використанню потенціалу вітчизняного програмування і соціокультурної сфери для поширення експорту програмних продуктів. Все більше актуалізуються питання розроблення енергозберігаючих технологій і нетрадиційних енергоресурсів. Перспективним напрямом для України є розвиток авіакосмічних технологій та нового покоління засобів транспорту і зв'язку [9].

Суть державної інноваційної політики на сучасному етапі полягає в тому, щоб активізувати інноваційні процеси в пріоритетних напрямках розвитку економіки в окремих районах і забезпечити більш високі темпи економічного прогресу для всієї країни.

Тим не менш, сучасна тенденція розвитку вітчизняної інноваційної галузі вказує на відсутність чіткої державної стратегії в цій сфері. Так, за даними Державної служби статистики України, за останнє десятиріччя кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки і, відповідно, науковців, скоротилася більше, ніж на 40% [33] (табл.3.2):

## Наукові кадри та кількість організацій в Україні

	Кількість організацій, які виконують наукові дослідження й розробки	Кількість науковців, осіб
2010	1452	100245
2011	1404	96820
2012	1378	94138
2013	1340	92403
2014	1303	89564
2015	1255	84969
2016	1208	82032
2017	1143	77853
2018	999	69404
2019	978	63864

За показниками 2019 р., загальний обсяг витрат на виконання наукових та науково-технічних робіт власними силами організацій становив 12224,9 млн.грн, у тому числі витрати на оплату праці – 5483,0 млн.грн, матеріальні витрати – 2472,0 млн.грн, капітальні витрати – 340,8 млн.грн, з них витрати на придбання устаткування – 285,5 млн.грн.

Питома вага загального обсягу витрат у ВВП зменшилася порівняно з показниками дворічної давнини (0,77% ВВП, у т.ч. за рахунок коштів державного бюджету – 0,33% у 2013 році) та становила 0,62%, у тому числі за рахунок коштів державного бюджету – 0,21%.

Для порівняння, відповідний показник країн ЄС (у 2018 році) склав: у Фінляндії – 3,17%, Швеції – 3,16%, Данії – 3,05%, Австрії – 2,99%, Німеччині – 2,87%, Словенії – 2,39%, Франції – 2,26% [33].

Не кращі показники інноваційної сфери України і за даними міжнародних установ. Так, за рейтингом інновацій та вкладу в глобальний технологічний розвиток Фонду інформації і технологічних інновацій, Україна посіла 52 місце серед 56 можливих, а в Центральній і Східній Європі – останнє [55].

Низькі інноваційні показники країни спричинили декілька факторів:

По-перше, політика торгових перекосів, що проводиться владою в рамках розвитку економіки, відповідно до якої витрати на зменшення негативних соціально-економічних наслідків державних реформ перевищують прибутки від впроваджуваних реформ, а перехресне субсидування стало звичайним явищем для багатьох сфер вітчизняної економіки.

По-друге, високі податки на продукцію інформаційно-комунікаційних технологій (5,2 відсотка) не дають змоги прискорити надходження відповідних товарів до сфери обігу. За показником найвищих податків на продукти інформаційно-комунікаційних технологій Україна посіла четверте місце. Вище знаходяться лише Кенія (6,7%), Аргентина (11%) та Туреччина (22,1%) [55].

По-третє, низький рівень фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, відповідно до якого в Україні на дослідження виділяються 90 доларів на людину, тому автори звіту внесли Україну на четверте місце знизу за цим показником. Гірші показники фінансування наукової галузі серед досліджуваних країн неявились лише в Колумбії, Філіппінах та В'єтнамі.

Для порівняння, перше місце в Центральній і Східній Європі зайняла Словенія, в якій витрати на технологічні дослідження в 17 разів більше, ніж в Україні – понад 1,5 тисячі доларів на душу.

Тим не менш, необхідно зазначити, що Україна все ще має визнаний у всьому світі значний кадровий та науково-технічний потенціал – і сьогодні це залишається чи не найперспективнішим чинником інноваційного розвитку країни. А на малий та середній бізнес традиційно покладаються надії державних органів щодо виведення країни з фінансово-економічної кризи.

За вказаних обставин, вітчизняні підприємства мають ґрунтовно підходити до питання визначення свого стратегічного розвитку. По суті формування стратегії є постановкою середньострокових і довгострокових цілей, які полягають в максимізації вигоди, насамперед, – доходу і прибутку,

з урахуванням наявних можливостей. Процес потребує всебічного аналізу ринкової ситуації із застосуванням спеціально розроблених методів та технологій.

Інноваційні процеси відіграють визначальну роль в процесі позитивних перетворень в соціально-економічній та політичній сферах. З метою збільшення темпів економічного розвитку в країні вважається необхідним активізація інноваційних процесів в пріоритетних напрямках розвитку вітчизняної економіки, що на сучасному етапі вважається неможливим без здійснення ефективної державної підтримки інноваційної діяльності.

Сучасний стан інноваційної діяльності в Україні характеризується недостатнім рівнем державної підтримки та фінансування, що спричиняє негативні наслідки розвитку вітчизняного підприємництва, яке має низький рівень мотивації щодо запровадження інновацій та вдосконалення технологій.

Іншими негативними чинниками, які гальмують розвиток інноваційної діяльності в Україні є недосконала податкова система, а саме – високі податки на продукцію інформаційно-комунікаційних технологій, що є одними з найвищих в світі. Як наслідок – неможливість прискорення надходжень інноваційної продукції до сфери обігу. Не оминула сферу інноваційної діяльності в Україні й вже звична для органів державної влади політика торгових перекосів та перехресного субсидування. Унеможливорює впровадження інновацій на підприємствах й слабкий розвиток інфраструктури трансферу технологій, що відіграє головну роль не тільки в процесі залучення інновацій на внутрішньому ринку, а й виступає необхідною передумовою інтеграції України у світове господарство.

За вказаних обставин важко переоцінити значення внеску інноваційних підприємств до економічного розвитку країни, які за відсутності достатнього державного фінансування вимушені нести ризики інноваційної діяльності самостійно та за рахунок власних коштів. Аналіз досліджуваного питання дозволяє зробити висновок про нагальну необхідність збільшення рівня



державної підтримки інноваційної діяльності вітчизняних підприємств та віднесення галузі інновацій до пріоритетних напрямків державної політики.

Індикатором розвитку інноваційної галузі країни виступає, зокрема, й відповідна діяльність підприємств, які виступають головними суб'єктами мікроекономіки та мають враховувати інноваційний фактор при формуванні та здійсненні стратегії розвитку, що є необхідною умовою їх подальшого ефективного існування. За умов сучасного інноваційного розвитку та його значення для економіки країни, процес формування та здійснення стратегії розвитку має бути неодмінно пов'язаний із запровадженням різного роду інноваційної продукції та технологій з метою забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

### 3.2 Формування корпоративної стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» в умовах сучасних інноваційних трансформацій

В сучасних умовах господарювання інноваційний розвиток підприємства представляє собою процес спрямованої закономірної зміни стану підприємства, що залежить від інноваційного потенціалу цього підприємства та джерелом якого є інновації, що створюють якісно нові можливості для подальшої діяльності підприємства на ринку шляхом реалізації уміння знаходити нові рішення, ідеї та у результаті винаходів.

Пропонована для впровадження корпоративна стратегія інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» повинна відповідати наступним головним критеріям:

- визначати напрямки інноваційного розвитку підприємства, що відповідають поставленим цілям на довгостроковій основі;
- відповідати організаційній структурі, місії, засобам та формі діяльності, а також системі взаємовідносин, які існують всередині підприємства;

- зміцнювати позиції підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється.

В якості критерію вибору стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» слід використати стадії життєвого циклу підприємства [1], які мають прямий взаємозв'язок із його інноваційною діяльністю.

У зв'язку з цим, на рис. 3.1 представлено зв'язок між стратегією інноваційного розвитку та стадією життєвого циклу підприємства.

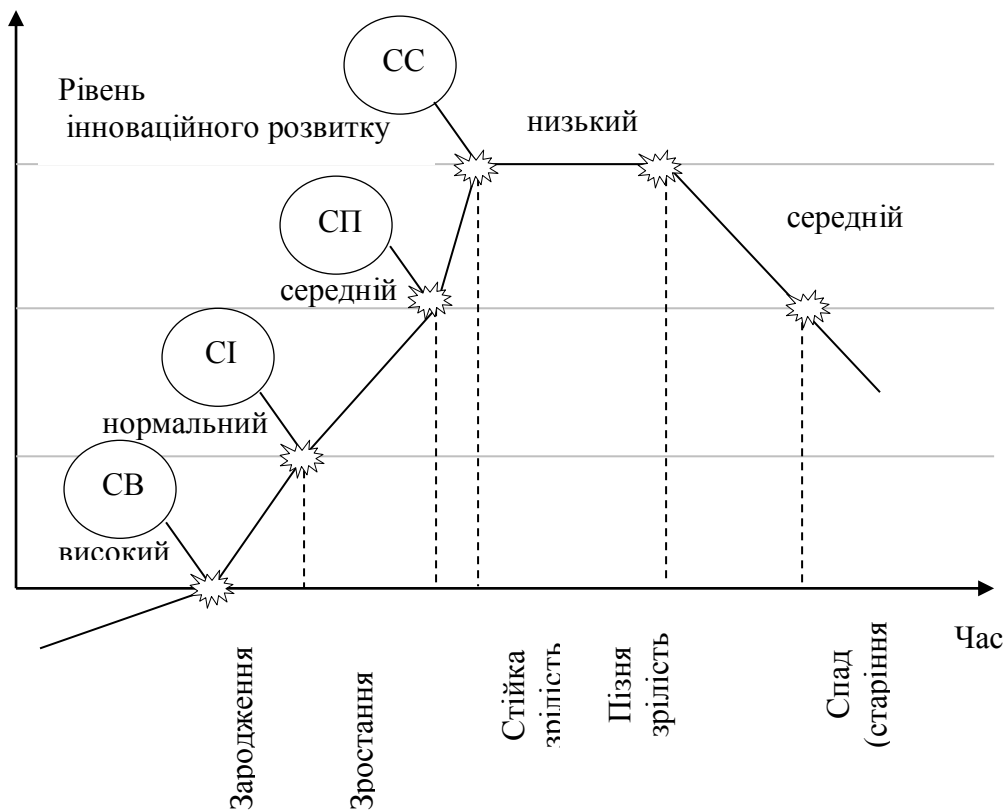


Рис. 3.1 Зв'язок між стратегією інноваційного розвитку та стадією життєвого циклу підприємства

- де – точка прийняття рішень щодо стратегії інноваційного розвитку;
- СВ – стратегія вживання та оновлення;
- СІ – стратегія інтенсифікації зусиль;
- СП – стратегія попередження дії негативних факторів впливу;
- СС – стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій.

Так, *стратегія виживання та оновлення* застосовується на стадії зародження життєвого циклу підприємства, якому відповідає високий рівень інноваційного розвитку. Стратегія виживання та оновлення повинна передбачати пошук шляхів подолання небезпек для функціонування підприємства, які включатимуть радикальну його структурну перебудову, що в цілому сприятиме протидії та уповільненню розвитку деструктивних процесів і дозволить забезпечити виживання підприємства.

Характерною особливістю *стратегії інтенсифікації зусиль* є те, що вона використовується як на стадії зростання, так і на стадії спаду його життєвого циклу, а тому повинна передбачати заходи як на підтримання позитивних зростаючих позицій, так і на недопущення переходу підприємства до стану небезпеки, де дія негативних факторів впливу є максимально деструктивною.

Стратегія *інтенсифікації зусиль* полягає у створенні передумов для виходу з кризи та подолання наслідків загрозливих факторів впливу на основі покращення рівня існуючих позицій функціонування підприємства. Стратегія має на меті розробку на всіх рівнях управління підприємством системи заходів, спрямованих на активізацію інтенсивності використання усіх видів ресурсів праці, енергії, сировини і матеріалів, обладнання, ліквідацію непродуктивних витрат.

Стратегія *запобігання дії негативних факторів впливу* націлена на вихід із стану ризику підприємства. Характерною особливістю стратегії є те, що вона використовується як на стадії зростання, так і на стадії спаду розвитку, а тому повинна передбачати заходи як для підтримання позитивних зростаючих позицій, так і для недопущення переходу до стану загрози та дії деструктивних факторів впливу. Стратегія запобігання діям негативних факторів впливу повинна забезпечувати перехід до зростання підприємства, тим самим створюватимуться передумови для забезпечення її безпеки.

Стратегія *стабілізації та зміцнення досягнутих позицій* використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення

нових передумов його зміцнення. Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій передбачає спрямування зусиль на підтримку збалансованого, диверсифікованого (вертикального, горизонтального та діагонального) розвитку підприємства, підвищення ролі фінансових механізмів, розширення відтворювальних процесів. Застосування стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій сприятиме досягненню нового етапу стабілізації підприємства, який за своєю суттю є початковою стадією життєвого циклу підприємства для наступного зростання. Тому стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій повинна мати необхідну основу для стійкого росту ефективності суспільного виробництва та створення умов для збереження та нарощення позитивних тенденцій зростання підприємства.

В табл. 3.3 представлено заходи забезпечення інноваційного розвитку підприємства з урахуванням етапів його життєвого циклу.

Таблиця 3.3

## Заходи до забезпечення інноваційного розвитку підприємства

<i>Етап життєвого циклу</i>	<i>Рівень інноваційного розвитку</i>	<i>Основна стратегічна ціль інноваційного розвитку</i>	<i>Тип інноваційної перебудови</i>	<i>За місцем підприємства в конкурентній боротьбі</i>	<i>Переважаючий характер заходів</i>	<i>Переважаючий тип управлінського впливу</i>
<i>Зародження</i>	Високий	Вихід із кризи	Радикальне перетворення	Новачок	Ліквідаційний	Жорстке регулювання
<i>Спад, старіння</i>	Нормальний	Локалізація загроз, відновлення порушеної рівноваги	Помірне перетворення	Послідовник	Ліквідаційно-превентивний	Поєднання жорсткого та м'якого регулювання
<i>Зростання, становлення</i>	Середній	Зниження ризикованості, розсіювання потенційних деструктивних чинників	Звичайні зміни	Претендент на лідерство	Превентивно-ліквідаційний	Поєднання м'якого та жорсткого Регулювання
<i>Стабілізація</i>	Низький	Підтримка та зміцнення досягнутих позицій безпеки	Незмінне функціонування	Лідер	Превентивний	М'яке регулювання

За ознаками сучасного стану розвитку досліджуваного підприємства ПАТ «Мотор Січ», воно знаходиться на етапі стійкої зрілості життєвого циклу та є стабільним, з чого можна зробити висновок про характерний порівняно низький рівень інноваційного розвитку (у порівнянні з іншими стадіями розвитку). Основною стратегічною ціллю підприємства при цьому є підтримка та зміцнення досягнутих позицій безпеки. Тип інноваційної перебудови – незмінне іункцонування. За місцем в конкурентній боротьбі підприємство є одним з міжнародних лідерів галузі. Переважаючий характер заходів з розвитку в корпоративній стратегії – превентивний. Переважаючий тип управлінського впливу – м'яке регулювання.

Пропонована ж стратегія інноваційного розвитку як проект (модель) проведення головних інноваційних дій, які направлені на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції. До таких компонентів можна віднести:

- номенклатуру, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції (створення нової або удосконалення існуючої);
- поведінку підприємств на товарному ринку (інноваційні методи просування продукції та формування ціни);
- управління ресурсами (нові методи співпраці з постачальниками ресурсів, методи управління запасами ресурсів);
- поведінку підприємств на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів (специфічні методи залучення інвестицій та їх повернення, використання позичкових коштів та грошових надходжень);
- розробка чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій);
- засоби стосунків з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури (використання різних методів створення відносин з суб'єктами зовнішнього середовища);
- характер управління машинобудівними підприємствами (застосування нових технологій менеджменту).

Також, пропонована інноваційна стратегія для ПАТ «Мотор Січ» повинна бути націлен на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства.

Крім того, мають бути визначені головні цілі пропонованої стратегії управління інноваційною діяльністю:

- запобігти розпаду науково-інноваційної сфери промислового комплексу в цілому та знайти шляхи забезпечення її незалежності від кризових явищ у суспільстві та впливу на технологічну реконструкцію економіки. Вони повинні забезпечуватись через вирішення таких завдань:

- створення передумов для швидкого та ефективного впровадження технічних новинок у всіх сферах діяльності, забезпечення структурно-технологічної перебудови як на рівні окремих машинобудівних підприємств, так і в галузі в цілому;

- збереження і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку;

- створення необхідних та достатніх матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науково-інноваційної сфери, недопущення еміграції висококваліфікованих наукових кадрів.

Розробка стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» повинна передбачати прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності із врахуванням обраних цілей.

Повинен бути проаналізований стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку. При цьому повинні бути обрані фактори, що приймаються за основу для з'ясування інноваційної стратегії.

Тож, ПАТ «Мотор Січ» доцільно рекомендувати обрати одну з

стратегій інноваційного розвитку: стратегію наступу, традиційну стратегію, стратегію за нагодою або змішану стратегію.

Для того, щоб визначити, яку саме обрати стратегію інноваційного розвитку, необхідно виконати певну послідовність дій, алгоритм якої представлений на рис. 3.2:

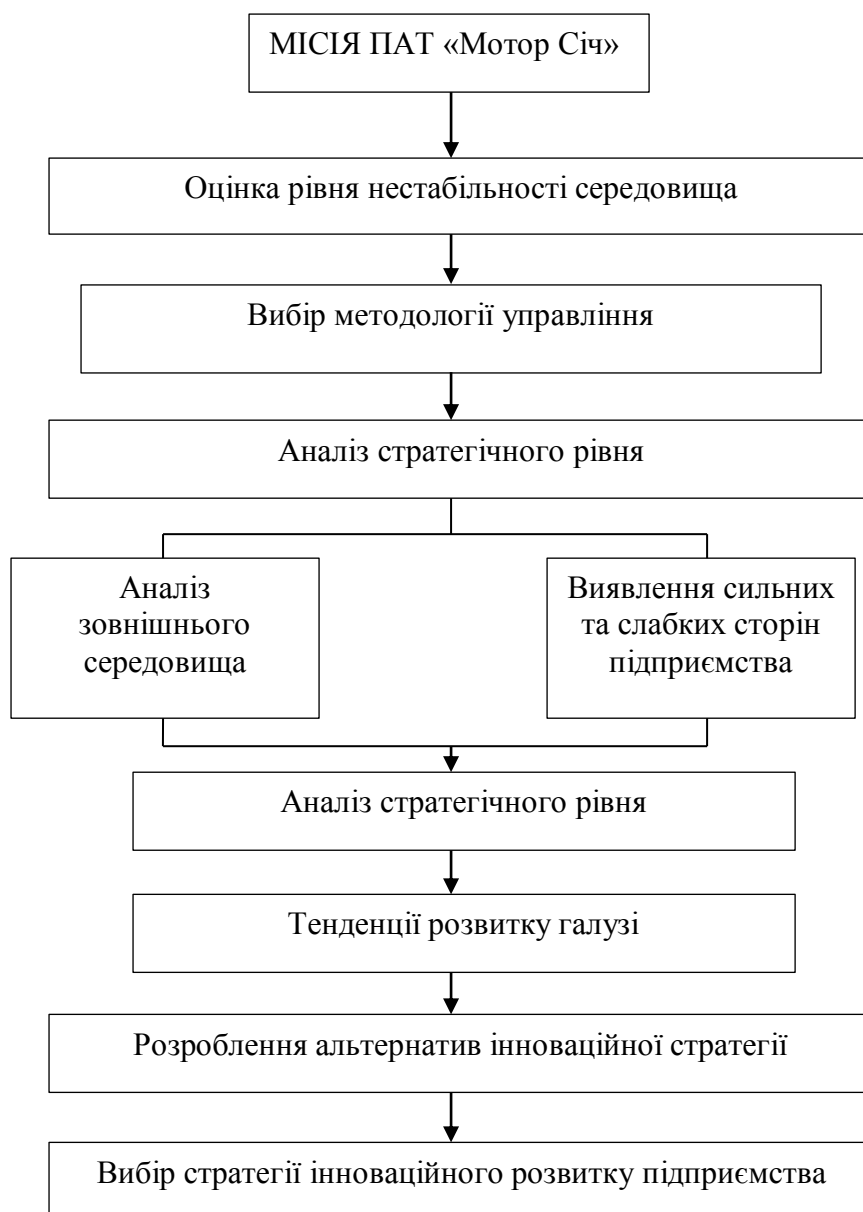


Рис.3.2 Алгоритм формування стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ»

Слід зазначити, що зображені на рис. 3.2 етапи формування стратегії

інноваційного розвитку є взаємозалежними і в комплексі дають змогу обрати правильну стратегію. Вилучення певного етапу може призвести до одержання хибного результату.

На етапі аналізу зовнішнього середовища і прогнозування тенденцій його змін необхідно дослідити поточну кон'юнктуру ринку і її визначальні фактори, спрогнозувати розвиток кон'юнктури. Співвідношення факторів, що сприяють розвитку підприємства, створюючи нові можливості, і фактори, що можуть становити загрозу, впливають на вибір загальних та інноваційних стратегій підприємства.

Так, якщо можливості значні, ПАТ «Мотор Січ» може обрати наступальну стратегію, якщо незначні – стратегію «за нагодою». Якщо ж аналіз покаже перевагу загроз, необхідно дотримуватися захисної стратегії.

На етапі аналізу внутрішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» і оцінювання рівня його інноваційного потенціалу необхідно визначити відповідність елементів внутрішнього середовища підприємства завданням його ефективного функціонування і розвитку. Ефективне функціонування та розвиток підприємства значною мірою залежить від досконалості внутрішнього середовища, що забезпечується раціональною взаємодією усіх внутрішніх елементів системи. Така взаємодія заснована на принципі динамічної рівноваги – постійному вдосконаленні ключових елементів підприємства і приведенні у відповідність до них інших. Це формує виробничо-технічний потенціал підприємства, забезпечує його здатність стабільно функціонувати в межах обраної стратегії, незважаючи на зміни, які відбулися у зовнішньому середовищі.

Виробничо-технічний потенціал підприємства – здатність до стабільної виробничої діяльності в межах обраної стратегії за умов складного і мінливого зовнішнього середовища. Виробничо-технічний потенціал визначає розвиток усіх елементів підприємства як виробничо-господарської системи. Проте часто промислові підприємства, що налагодили стабільне виробництво за певних умов, стикаються із значними труднощами при зміні



цих умов. Причиною цього є інертність елементів внутрішнього середовища. Тому в процесі аналізу внутрішнього середовища необхідно з'ясувати, які з його елементів можуть сприяти реалізації стратегії розвитку, а які є слабкими ланками. Саме слабкі ланки ПАТ «Мотор Січ» повинні стати першочерговими об'єктами інноваційної діяльності підприємства.

Сильні та слабкі сторони підприємства стосуються безпосередньо інноваційної діяльності і дають змогу оцінити інноваційний потенціал підприємства, який формує його здатність створювати й використовувати інновації і впливає на вибір і реалізацію інноваційної стратегії.

Таким чином, можна узагальнити основні дії, які повинні бути впроваджені під час реалізації стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» (табл.3.4):

Таблиця 3.4

Основні дії під час реалізації стратегії інноваційного розвитку  
ПАТ «Мотор Січ»

Основні об'єкти змін при реалізації стратегії	Характеристика дій
Дії керівництва	Вирішення визначених завдань і здійснення закріплених функцій
Розподіл ресурсів	Застосування методів фінансового планування і бюджетування, визначення ланцюжка цінностей підприємства
Організаційна структура	Перехід від "традиційних" функціональних, централізованих, ієрархічних, стабільних, жорстких структур до децентралізованих гнучких
Організаційна культура	Аналіз глибини, порядку і швидкості змін для оцінки сумісності зі стратегією
Інформаційно-аналітичне забезпечення	Визначення типів і обсягів необхідної інформації, системи її збирання, обробки і ефективного використання
Політичні установки і процедури	Узгодження дій і бажань співробітників для забезпечення стабільності й неконфліктності

Інноваційний потенціал (ІП) підприємства – сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність підприємства до інноваційного розвитку. ІП залежить від параметрів організаційних структур менеджменту, професійно-кваліфікаційного складу промислово-виробничого персоналу, зовнішніх умов господарської діяльності та інших чинників. Структура ІП охоплює ті елементи підприємства, які обумовлюють його готовність до змін. ІП підприємства багато в чому визначається техніко-технологічними характеристиками виробничого устаткування, його здатністю до переналагоджування, перепланування операцій тощо.

Ще більше значення в процесі удосконалення корпоративної стратегії підприємства – на що необхідно звернути увагу керівництву ПАТ «Мотор Січ» – мають творча атмосфера співпраці, стиль управління та мотиваційні преференції працівників підприємства. Високий потенціал свідчить про спроможність підприємства вести інноваційний пошук і здійснювати організаційні зміни у процесі реалізації будь-якої інноваційної стратегії. Низький потенціал не забезпечує такої можливості і обмежує вибір інноваційних стратегій. Тому оцінювання інноваційного потенціалу є необхідною складовою процесу розроблення стратегії розвитку.

Також ПАТ «Мотор Січ» доцільно рекомендувати розглянути можливість впровадження стратегії конкурентоспроможності (розглянутої у підрозділі 2.3 кваліфікаційної роботи), беручи до уваги процеси глобалізації ринку або обрати змішану форму удосконалення корпоративної стратегії конкурентоспроможності за рахунок інноваційного розвитку.

В такому випадку можна передбачити можливості підвищення ефективності діяльності ПАТ «Мотор Січ» та отримання конкурентних переваг за рахунок удосконалення корпоративної стратегії організації.

В цілому, переваги ПАТ «Мотор Січ» можуть бути досягнуті таким шляхом:

1. Маркетингова сфера – пошук нових ринків збуту та застосування стратегії широкого проникнення. Відомо, що в авіаційній промисловості

ділові контакти між підприємствами визначаються переважно рівнем міждержавних відносин. Після розпаду СРСР українська авіаційна промисловість, яка була на той час складовою частиною радянського оборонно-промислового комплексу, стала самостійним гравцем на світовому ринку. Така обставина призвела до того, що українські авіаційні підприємства на ринках азійських і африканських країн були вимушені конкурувати з російськими підприємствами, які виробляють однотипну продукцію. Стратегія широкого проникнення, яка передбачає встановлення низької ціни та високі витрати на збут, дає можливість отримати переваги над тими конкурентами, які вже наявні на ринку, а також закріпитися в довгостроковій перспективі. Така стратегія є обґрунтованою з огляду на велику місткість ринку, неможливість застосування політики високих цін, а також стрімке зростання конкуренції. Особливу увагу слід звернути на ринки країн Латинської Америки, які мають великий, але невикористаний потенціал.

2. У сфері виробництва необхідно вжити таких заходів:

- зменшення залежності від іноземних комплектуючих виробів;
- техніко-технологічне оновлення основних фондів підприємства;
- стабілізація рівня собівартості продукції;
- диверсифікація виробництва;
- всебічне забезпечення послуг післяпродажного обслуговування.

Слід зазначити, що на сьогодні головною проблемою виробництва ПАТ «Мотор-Січ» є зростання цін на ресурси, в тому числі на енергетичні, а також залежність від комплектуючих виробів, що виготовляються в інших країнах. Організація виробництва комплектуючих виробів і запровадження ресурсозберігаючих технологій шляхом перерозподілу коштів на користь НДКР створить умови, за яких вирішення вищевказаних проблем стане можливим у практичній площині.

Крім того, позитивний результат може забезпечити організація виробництва ПАТ «Мотор Січ» за ліцензією у зарубіжних країнах.

3. У сфері фінансів та інвестиційної діяльності першочерговими завданнями мають стати забезпечення фінансової стійкості, досягти якої можна лише шляхом стабілізації частки поточних зобов'язань у структурі обігових коштів підприємства. Для потенційних акціонерів позитивним зрушенням має стати збільшення дохідності акцій. Вирішенню цього завдання може сприяти збільшення частки реінвестованих коштів у виробництво.

Ключовими проблемами для підвищення ефективності діяльності ПАТ «Мотор Січ» на сьогодні є як внутрішні – високий рівень фізичного зносу основних фондів, зростаюча частка короткострокових зобов'язань у структурі позикових коштів, так і зовнішні – щорічне підвищення цін на ресурси, залежність від іноземного виробництва комплектуючих виробів, а також відсутність реальної підтримки на державному рівні. Водночас умови, в яких змушене діяти авіабудівне підприємство, визначаються переважно причинами, які перебувають поза межами його впливу.

З огляду на такі обставини виникає необхідність формування стратегії розвитку підприємства, яка враховувала б специфічні умови вітчизняної економіки, перш за все економічну нестабільність.

В кваліфікаційному дослідженні запропоновано розглянути можливість впровадження змішаної форми удосконалення корпоративної стратегії конкурентоспроможності за рахунок інноваційного розвитку та диверсифікації виробництва.

Водночас досвід зарубіжних країн показує, що лише за умови об'єднання державних і корпоративних зусиль можна досягти результату, який забезпечить галузі та країні в цілому місце у групі провідних виробників наукоємної продукції.

Перспективи подальших досліджень теми кваліфікаційної роботи полягають у поглибленні існуючих і розробці нових практичних положень щодо шляхів розвитку вітчизняних авіабудівних підприємств загалом та ПАТ «Мотор Січ» зокрема в умовах мінливого зовнішнього середовища.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Найважливіша проблема будь-якого українського підприємства, що працює в ринкових умовах – це проблема його виживання і забезпечення безупинного розвитку. Ефективне вирішення цієї проблеми полягає у створенні й реалізації конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної корпоративної стратегії розвитку підприємства.

В представленій кваліфікаційній роботі узагальнено й розвинуто теоретичні основи формування та удосконалення корпоративної стратегії підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ» з урахуванням ринкових тенденцій.

ПАТ «Мотор Січ» є одним із найбільших у світі промислових підприємств і єдине в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів. ПАТ «Мотор Січ» є учасником об'єднань підприємств: Консорціум «Газотранспортні технології» та Корпорація «Науково-виробниче об'єднання «О. Івченко».

Система якості ПАТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною фірмою Bureau Veritas Certification на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 відносно виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій.

Вищим органом ПАТ «Мотор Січ» є загальні збори. Загальні збори можуть вирішувати всі питання, які стосуються діяльності підприємства. Повноваження з вирішення питань, що належать до виключної компетенції загальних зборів, не можуть бути передані іншим органам підприємства.

З метою якісної оцінки факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності ПАТ «Мотор Січ», в

процесі дослідження було проведено та представлено результати аналізу мікро- та макросередовища підприємства із використанням методик SWOT-аналізу, PEST-аналізу та ЕТОМ – матриця можливостей та загроз зовнішнього середовища (у підрозділі 2.2 кваліфікаційної роботи).

В ході кваліфікаційного дослідження розроблено алгоритм формування стратегії інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» з опорою на виявлення взаємозалежності етапу життєвого циклу організації та рівня інноваційного розвитку підприємства та описані головні цілі та інноваційні дії, необхідні для реалізації корпоративної стратегії, спрямовані на певне оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції.

Розробка стратегії інноваційного розвитку передбачає прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності суб'єктів зі врахуванням обраних цілей. Аналізується стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку. Обираються фактори, що приймаються за основу для з'ясування інноваційної стратегії.

В кваліфікаційному дослідженні запропоновано розглянути можливість впровадження змішаної форми удосконалення корпоративної стратегії конкурентоспроможності за рахунок інноваційного розвитку та диверсифікації виробництва. Використання запропонованої моделі надасть можливість підвищити рівень прийняття обґрунтованих, своєчасних та результативних управлінських рішень, визначити стратегічні напрями розвитку ПАТ «Мотор Січ», враховуючи прогнозування діяльності ринку, та уникнути можливих втрат та ризиків невизначеності.

В кваліфікаційній роботі також представлений механізм удосконалення стратегії розвитку промислового підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ», який заснований на процесі реалізації структурно-логічної послідовності етапів формування стратегії розвитку підприємства, що

базується на врахуванні циклічного характеру функціонування ринкового середовища та передбачає формулювання мети в контексті впливу ринкових тенденцій, застосування відповідних принципів, функцій, методів та інструментів стратегічного управління, та можливість функціонувати відповідно наявного ресурсного, нормативно-правового, фінансового, організаційного, інформаційно-аналітичного забезпечення, що дозволяє у підсумку налагодити ефективну взаємодію структур управління всіх ієрархічних рівнів на підприємстві в інтересах досягнення запланованих стратегічних цілей.

Удосконалення корпоративної стратегії ПАТ «Мотор Січ» дозволить задіяти комплексний підхід у процесі обґрунтування пріоритетних та перспективних напрямів розвитку організації, підвищити раціональність використання ресурсного потенціалу підприємства і, таким чином, максимізувати рівень його розвитку.

Отримані в ході кваліфікаційного дослідження результати допоможуть якісно удосконалити систему оцінки показників ефективності роботи авіабудівельного підприємства, сприяючи на результати удосконалення корпоративної стратегії, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності, вартості та розвитку ПАТ «Мотор Січ», забезпеченню прибутковості і рентабельності виробництва.

На основі балансу підприємства ПАТ «Мотор Січ» в ході кваліфікаційного дослідження здійснений аналіз внутрішнього середовища підприємства. Проведені горизонтальний та вертикальний аналіз активів та пасивів підприємства, який свідчить, що у ПАТ «Мотор Січ» у минулому році приріст активів склав 12,67%, що свідчить про позитивну динаміку підприємства. Абсолютне відхилення показників на початок і на кінець року також свідчить, що підприємство розвивається та має досить стабільну позицію щодо криз зовнішнього середовища.

Проведений аналіз пасивів свідчить про платоспроможність підприємства та забезпеченість коштами для функціонування. Загальне

зменшення довгострокових зобов'язань показує, що підприємство має ефективний план дій, що допомагає підприємству збільшувати свої прибутки та зменшувати власні зобов'язання.

Тим не менш, аналіз ліквідності ПАТ «Мотор Січ» виявив, що підприємство не має достатню забезпеченість обіговими коштами для своєчасного погашення термінових власних зобов'язань. Коефіцієнти швидкої та абсолютної ліквідності свідчать про те, що ПАТ «Мотор Січ» неспроможне негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість.

Зменшення коефіцієнту автономії характеризує фінансову залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Але якщо порівнювати початок 2018 р. та початок 2019 р., то ситуація трохи покращилась, проте вже на кінець 2019 р. спостерігаємо погіршення на 5%.

Коефіцієнт фінансового ризику свідчить про підвищення залежності ПАТ «Мотор Січ» від залучених джерел та загрозу поступової втрати фінансової автономії.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відповідає нормативному значенню і показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу. Збільшення коефіцієнту маневреності свідчить про збільшення можливостей ПАТ «Мотор Січ» вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Коефіцієнти структури покриття довгострокових вкладень та довгострокового залучення позикових коштів свідчать про поступове послаблення залежності ПАТ «Мотор Січ» від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнт чистої рентабельності продажів показує, що ПАТ одержує 0,15 грн. з кожної гривні проданої продукції. За останній рік спостерігаємо незначне зниження коефіцієнта. Причиною може бути ріст витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Коефіцієнт валової рентабельності виробництва показує, скільки валового прибутку припадає на одиницю виручки. На ПАТ «Мотор Січ» цей



показник має негативне значення (-0,73 та -0,95) у 2018 та 2019 році відповідно. Виробнича діяльність та політика ціноутворення не досить ефективні, потребують перегляду та змін.

Коефіцієнт чистої рентабельності показує, що у 2019 році -0,27 грн. прибутку припадає на 1 грн. виручки, це свідчить про те, що діяльність даного підприємства не є досить прибутковою.

Отже, діяльність ПАТ «Мотор Січ» можна охарактеризувати як нестабільно ефективну, бо основні фінансово-економічні показники демонструють як позитивну динаміку так і негативну, тому керівництву підприємства потрібно звернути увагу на рівень зносу основних засобів, вирішити проблему невчасного погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, переглянути ефективність використання основних фондів та політику ціноутворення.

Загалом, фінансово-економічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів.

Підвищення прибутковості підприємства відбувається шляхом збільшення обсягів продажу та зниження витрат. В свою чергу для збільшення обсягу продажу вживаються заходи щодо:

- стимулювання попиту на продукцію підприємства;
- інформування потенційних покупців продукції;
- післяпродажне обслуговування;
- надання вичерпної технічної інформації, до- і післяпродажні консультації щодо технічних характеристик продукції та її експлуатації;
- розширення збутової мережі;
- вихід на нові ринки;
- комплексні маркетингові дослідження потенційних ринків збуту;
- випуск нових конкурентноспроможних видів продукції.

ПАТ «Мотор Січ» постійно займається розробкою, освоєнням і

просуванням на ринок нових видів продукції і послуг. У 2019 році на технічне переозброєння та реконструкцію діючого виробництва було спрямовано 629,2 млн.грн.

В цілому, у 2016-2018 роках на ПАТ «Мотор Січ» мала місце тенденція зменшення доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Але якщо розглядати кожний рік окремо, то у 2016 році порівняно з 2015 роком отримано падіння доходів від реалізації на 24,7%, у 2017 році порівняно з 2016 роком – зростання на 43,8%, у 2018 році порівняно з 2017 роком – падіння на 19,4%.

За три роки дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшився на 12,8%. У той же час питома вага виробничої собівартості реалізованої продукції у доході неухильно зростала з 38,2% у 2016р. до 59,6% у 2018р.

Виробничо-господарська діяльність підприємства у 2019 році відбувалась у складних економічних та політичних умовах. У 2018-2019 рр. зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2018 рік склав 114,2%), енергоносії (індекс цін постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря у 2018р. склав 129,8%).

Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, частково зменшила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції.

Також негативно на фінансово-господарчу діяльність підприємства вплинули:

- робота Нацбанку України по запровадженню обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті та встановлення обов'язкового продажу 50% валютної виручки;
- часткова втрата зовнішніх ринків збуту;
- довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів.

Вказані фактори не дозволили підприємству у повному обсязі провести

модернізацію виробництва та відволікали його обігові кошти.

Для зменшення витрат виробництва постійно вживаються заходи, у тому числі:

- пошук постачальників, що пропонують вигідніші умови;
- зменшення постійних та змінних витрат за рахунок економії;
- зменшення постійних витрат шляхом скорочення надлишкових виробничих потужностей на окремих ділянках виробництва.

Основним джерелом надходження коштів у 2018 році традиційно було виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. Більшість укладених ПАТ «Мотор Січ» контрактів мають довгостроковий характер, їх виконання буде продовжено в 2020 році. В межах довгострокових контрактів поставляються авіадвигуни, запасні частини до них, виконуватися ремонт і технічне обслуговування авіадвигунів різних типів і модифікацій для споживачів з далекого зарубіжжя – партнерів з Китаю, Індії, Алжиру, ОАЕ, В'єтнаму, Бангладеш, М'янми, США, Канади та багатьох інших.

У 2020 році продовжено виконання довгострокових контрактів з партнерами з країн СНД.

В кваліфікаційній роботі проведений аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування та розвиток ПАТ «Мотор Січ».

Авіабудування в структурі сучасної світової економіки відноситься до стратегічно важливих високотехнологічних галузей, оскільки в умовах глобалізації використання авіатехніки є засобом здійснення комунікацій, проведення логістичних операцій, а розвиток галузі в цілому забезпечує зайнятість висококваліфікованих працівників. Відповідно, стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» потребує постійного удосконалення.

Авіабудівна галузь України має досить вагомий потенціал для її подальшого розвитку, однак основними причинами уповільнення темпів розвитку вітчизняного авіаційного комплексу є скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів.

У сучасних умовах розвитку ринку ПАТ «Мотор Січ» ефективно функціонувати стає все важче. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, нестабільною політико-економічною ситуацією в країні та за її межами, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку. Значного впливу зазнало підприємство внаслідок загострення стосунків між Україною та Росією.

Значним ринком збуту для продукції ПАТ «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя – партнери з країн Південно-Східної Азії, Близького Сходу, Африки та Латинської Америки. Найбільш великими споживачами в далекому зарубіжжі в 2018-2019 рр. були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, США, В'єтнам, Чехія. Великим ринком збуту для підприємства в 2018 році також були країни СНД. Для партнерів з країн СНД в 2018 році підприємством поставлялися і ремонтувалися авіадвигуни різних типів і модифікацій, поставлялися запасні частини та комплектуючі до двигунів і вертольотам.

Найбільш великими українськими споживачами в 2018-2019 рр. були Міністерство Оборони України, АК «Українські вертольоти» (м.Київ), ДП «КАЗ «Авіакон».

Виконуючи серйозну роботу над авіаційними програмами, підприємство йде по шляху диверсифікації виробництва, досліджуючи нові можливості і ринки, потенційно здатні забезпечити підприємство стійкими замовленнями в майбутньому.

Серед зарубіжних конкурентів в області наземної техніки слід зазначити такі компанії, як Solar Turbines (США), General Electric (США), Siemens AG (Німеччина), Pratt & Whitney (Канада), Rolls-Royce (Англія), Kawasaki (Японія) та інші.

Не можна оминати тему конфлікту керівництва ПАТ «Мотор Січ» із компетентними органами держави, досліджуючи зовнішнє середовище підприємства. Так, у 2017-2018 році СБУ розслідувалося кримінальне провадження за ч. 1 ст. 14 та ст. 113 (диверсія) Кримінального кодексу

України за фактом підготовки до вчинення дій, спрямованих на ослаблення держави через руйнування стратегічного підприємства ПАТ «Мотор Січ». За даними СБУ, представники іноземної компанії розбудовували сучасний завод із виробництва авіадвигунів, на який планувалося перенести українське виробництво та передати технології. Для цього здійснювався продаж компаніям нерезидентам та фізичним особам пакетів акцій в обсягах менші ніж по 10%. При цьому приховувалися кінцеві бенефіціарні власники компаній-покупців. У 2017 році було накладено арешт на 56% акцій ПАТ «Мотор Січ». 23 квітня 2018 року СБУ провела обшуки в адміністративних приміщеннях заводоуправління, відділу цінних паперів ПАТ «Мотор Січ» та місцями проживання окремих фізичних осіб.

Тим не менш, Президент ПАТ «Мотор Січ» В'ячеслав Богуслаєв підтвердив продаж акцій підприємства китайським компаніям. Про це він розповів представникам ЗМІ 13 грудня 2019 р. під час їх перебування на підприємстві. За його словами, разом з купівлею акцій китайці зобов'язалися інвестувати в завод протягом двох років 250 млн доларів.

Китайські компанії Skyrizon Aircraft і Xinwei Technology Group купують понад 50% акцій компанії «Мотор Січ». У разі отримання дозволу Антимонопольного комітету на купівлю, інвестори зобов'язалися надати авіабудівній галузі України грантове фінансування на суму 100 мільйонів доларів. Понад 25% акцій залишаються за «Укроборонпромом».

Основні ризики в діяльності ПАТ «Мотор Січ» та заходи щодо їх зниження:

1. Галузеві ризики пов'язані з незначним попитом на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України і конкуренцією з боку іноземних виробників на зовнішніх ринках. Для забезпечення стабільної роботи і збільшення доходів підприємство здійснює послідовну маркетингову політику, спрямовану на пошук нових споживачів і диверсифікацію ринків збуту. Для утримання своїх позицій на світових ринках ПАТ «Мотор Січ» проводить систематичну роботу з підвищення

якості та характеристик продукції, що випускається, розробляє нові конкурентоспроможні двигуни, розвиває нову для себе вертолітний програму, налагоджує мережу сервісного обслуговування, наближену до тих регіонів, де експлуатується наша техніка.

2. Правові ризики. ПАТ «Мотор Січ», як експортоорієнтоване підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства, його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності. У 2018 році під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство стикалося з проблемами при отриманні дозволів Державної служби експортного контролю України (ДСЕКУ). Крім того, істотний вплив на роботу підприємства у 2018 р. надавали постанови НБУ, що стосуються регулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринку України. Для нормативного врегулювання проблем експорту ПАТ «Мотор Січ» спрямовує свої пропозиції по внесенню змін до чинних нормативних актів в галузі експортного контролю та митного оформлення товарів, а також до Законів України, нормативних актів Кабінету Міністрів і різних міністерств і відомств, що регулюють сфери діяльності підприємства.

3. Фінансові (валютні) ризики. Валютні ризики пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти. Особливо схильна до таких ризиків зовнішньоекономічна діяльність. Експортери зазнають збитків при зниженні курсу валюти, для імпортерів валютні ризики виникають при підвищенні курсу валюти. ПАТ «Мотор Січ» має можливість в значній мірі захистити себе від валютних ризиків, оскільки має великий обсяг експортних і імпортних операцій, здійснюваних в одній валюті.

4. Розширення ринків збуту. Маркетингова політика ПАТ «Мотор Січ» спрямована на збереження традиційних ринків збуту для своєї продукції і освоєння нових. Найважливішим завданням для себе підприємство вважає посилення своєї присутності на ринках країн, які активно розвиваються, таких як Китай, Індія, країни Близького Сходу. З цією метою ПАТ «Мотор

Січ» проводить необхідні роботи по сертифікації і ліцензуванню поставки нових типів продукції своїм клієнтам. Також у 2017-2019 році укладено контракти з новими партнерами з Ефіопії, Боснії і Герцеговини, Хорватії, Азербайджану, Австрією з метою постачання і ремонту вертолітних двигунів різних типів і модифікацій, а також постачання запасних частин до них.

5. Канали збуту та методи продажу. Основними каналами збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» є прямі контракти з авіапідприємствами і експлуатуючими організаціями на поставку продукції, надання послуг з отриманням всіх необхідних державних дозволів і дотриманням всіх правових і юридичних норм. На підприємстві функціонує система внутрішньофірмового експортного контролю, яка дозволяє працювати з генеральним дозволами, що істотно спрощує і прискорює здійснення експортних поставок.

6. Положення підприємства в галузі. ПАТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, але авіаційна тематика – не єдина сфера діяльності. Розвинена виробнича база дозволяє випускати високоякісні промислові установки наземного застосування. Крім основної продукції авіаційного та промислового профілю підприємство виготовляє широку номенклатуру товарів народного споживання.

7. Конкуренція в галузі, особливості продукції (послуг). Серйозними конкурентами ПАТ «Мотор Січ» на світовому ринку є такі компанії як Pratt & Whitney (Канада), Snecma / Turbomeca (Франція), «General Electric» (США). З огляду на те, що в усьому світі застосовується практика часткового (до 50%) фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і передових технологій, що застосовуються в сучасних авіадвигунах, за рахунок державного бюджету, провідні компанії користуються вагомою підтримкою своїх держав, що забезпечує найвищий рівень їх розробок і конкурентоспроможність виробів, які можна віднести до одного з найбільш наукоємних видів продукції.

В Україні останнім часом практично відсутня державна підтримка

проектів по створенню нової авіаційної техніки та впровадження сучасних технологій. Всі інноваційні роботи ПАТ «Мотор Січ» виконує за рахунок власних коштів і банківських кредитів. Для утримання своїх позицій на світових ринках в умовах жорсткої конкуренції підприємству особливо необхідна державна фінансова підтримка.

З метою більш детального аналізу та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПАТ «Мотор Січ» в кваліфікаційній роботі проведено комплексний аналіз за методиками PEST-аналізу та методикою М. Портера з оцінювання п'яти конкурентних сил.

У цілому, за результатами проведеної оцінки, можна зробити висновок, що макросередовище має негативний, майже загрозливий вплив на функціонування підприємства. Серед проблем, що істотно впливають на діяльність підприємства, необхідно виділити політичні та економічні як особливо загрозливі.

До проблем політичного характеру відноситься ймовірність зміни курсу роботи уряду, пріоритетних напрямків його діяльності в питаннях підтримки промислових підприємств. До проблем економічного характеру належать зміни нормативно-правової бази в сфері банківської, зовнішньоекономічної діяльності та можливі зміни податкової політики.

З огляду на те, що попит на продукцію ПАТ «Мотор Січ» на внутрішньому ринку невисокий, розширення виробництва і збільшення обсягів реалізації для підприємства можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків. Значною мірою цьому перешкоджає складна процедура отримання дозволів Державної служби експортного контролю.

Крім того, необхідно відзначити недосконалість чинного валютного законодавства. Зокрема, різні заходи Національного банку щодо обмеження валютних операцій істотно впливають на стабільність зовнішньоекономічних відносин підприємства з іноземними замовниками ближнього і далекого зарубіжжя і його конкурентні позиції на зовнішніх ринках.

Значний вплив на роботу підприємства мають: погіршення



кон'юнктури зовнішнього ринку, необхідність імпортозаміщення матеріалів й комплектуючих, часткова втрата зовнішніх ринків, різні заходи Національного банку України по обмеженню валютних операцій, зміни законодавчої бази в області зовнішньоекономічної діяльності.

Стратегічна концепція розвитку ПАТ «Мотор Січ» – стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації.

Основними складовими стратегії Мотор Січ є:

- розробка і виробництво нової конкурентоспроможної на світовому ринку продукції з метою збільшення обсягів реалізації;
- постійне вдосконалення та сертифікація всіх етапів життєвого циклу продукції, що виробляється;
- ретельний контроль якості на всіх етапах виробництва;
- нарощування інноваційного потенціалу підприємства;
- збереження і розвиток плідного співробітництва і взаємовигідних інтеграційних і коопераційних зв'язків партнерами;
- постійне вдосконалення системи підготовки висококваліфікованого персоналу і виховання кадрів;
- забезпечення функціонування єдиної економічної і соціальної політики підприємства.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» спрямована на зміцнення і розширення позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації.

Виходячи з результатів проведеного стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ», доцільно запропонувати шляхи удосконалення корпоративної стратегії ПАТ «Мотор Січ». Стратегічне планування має здійснюватись таким чином, щоб використовувати власні сильні сторони та ринкові можливості для максимального розвитку та реалізації потенціалу підприємства, одночасно з подоланням слабких сторін

та уникненням загроз. 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.

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

Найбільш ефективною в ситуації, що склалася, є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни.

ПАТ «Мотор Січ» має визначити країни, до яких 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. 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 перспективу.

Пропонована в кваліфікаційному дослідженні корпоративна стратегія інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» направлена на оновлення окремих компонентів виробництва, реалізації та споживання продукції. До таких компонентів можна віднести:

- номенклатуру, асортимент, масштаби виробництва та якість продукції;
- поведінку підприємств на товарному ринку (інноваційні методи просування продукції та формування ціни, використання ринкових кореневих компетенцій);
- управління ресурсами (нові методи співпраці з постачальниками ресурсів, методи управління запасами ресурсів);
- поведінку підприємств на ринку інвестиційно-фінансових ресурсів (специфічні методи залучення інвестицій та їх повернення, використання позичкових коштів та грошових надходжень);
- розробка чи нове використання технологій (використання ноу-хау, патентів технологічних ідей та раціоналізаторських пропозицій);
- засоби стосунків з партнерами та іншими суб'єктами зовнішньої інфраструктури (використання різних методів створення відносин з суб'єктами зовнішнього середовища);
- характер управління машинобудівними підприємствами (застосування нових технологій менеджменту).

Також, пропонована інноваційна стратегія для ПАТ «Мотор Січ» повинна бути націлена на передбачення глобальних змін в економічній ситуації і пошук масштабних рішень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій і стабільний розвиток підприємства.

Крім того, мають бути визначені головні цілі пропонованої стратегії управління інноваційною діяльністю:

- запобігти розпаду науково-інноваційної сфери промислового комплексу в цілому та знайти шляхи забезпечення її незалежності від кризових явищ у суспільстві та впливу на технологічну реконструкцію економіки. Вони повинні забезпечуватись через вирішення таких завдань:

- створення передумов для швидкого та ефективного впровадження технічних новинок у всіх сферах діяльності, забезпечення структурно-технологічної перебудови як на рівні окремих машинобудівних підприємств, так і в галузі в цілому;

- збереження і розвиток стратегічного науково-технічного потенціалу в пріоритетних напрямках розвитку;

- створення необхідних та достатніх матеріальних умов для збереження кадрового потенціалу науково-інноваційної сфери, недопущення еміграції висококваліфікованих наукових кадрів.

Розробка стратегії інноваційного розвитку АТ «Мотор Січ» повинна передбачати прийняття стратегічних завдань, оцінку можливостей та ресурсів для їх виконання; аналіз альтернатив; підготовку конкретних програм, проектів, бюджетів; оцінку сильних та слабких сторін діяльності із врахуванням обраних цілей.

Повинен бути проаналізований стан розвитку науково-інноваційної сфери, види існуючих науково-інноваційних структур, напрями їх діяльності та можливість конкуренції між ними, перспективи розвитку. При цьому повинні бути обрані фактори, що приймаються за основу для з'ясування інноваційної стратегії.

Ще більше значення в процесі удосконалення корпоративної стратегії підприємства – на що необхідно звернути увагу керівництву ПАТ «Мотор Січ» – мають творча атмосфера співпраці, стиль управління та мотиваційні преференції працівників підприємства. Високий потенціал свідчить про спроможність підприємства вести інноваційний пошук і здійснювати

організаційні зміни у процесі реалізації будь-якої інноваційної стратегії. Низький потенціал не забезпечує такої можливості і обмежує вибір інноваційних стратегій. Тому оцінювання інноваційного потенціалу є необхідною складовою процесу розроблення стратегії розвитку.

В цілому, переваги ПАТ «Мотор Січ» від удосконалення корпоративної стратегії можуть бути досягнуті таким шляхом:

1. Маркетингова сфера – пошук нових ринків збуту та застосування стратегії широкого проникнення, яка передбачає встановлення низької ціни та високі витрати на збут, що дає можливість отримати переваги над тими конкурентами, які вже наявні на ринку, а також закріпитися в довгостроковій перспективі. Така стратегія є обґрунтованою з огляду на велику місткість ринку, неможливість застосування політики високих цін, а також стрімке зростання конкуренції. Особливу увагу слід звернути на ринки країн Латинської Америки, які мають великий, але невикористаний потенціал.

2. У сфері виробництва необхідно вжити таких заходів:

- зменшення залежності від іноземних комплектуючих виробів;
- техніко-технологічне оновлення основних фондів підприємства;
- стабілізація рівня собівартості продукції;
- диверсифікація виробництва;
- всебічне забезпечення послуг післяпродажного обслуговування.

Слід зазначити, що на сьогодні головною проблемою виробництва на ПАТ «Мотор-Січ» є зростання цін на ресурси, в тому числі на енергетичні, а також залежність від комплектуючих виробів, що виготовляються в інших країнах. Організація виробництва комплектуючих виробів і запровадження ресурсозберігаючих технологій шляхом перерозподілу коштів на користь НДКР створить умови, за яких вирішення вищевказаних проблем стане можливим у практичній площині.

Крім того, позитивний результат може забезпечити організація виробництва ПАТ «Мотор Січ» за ліцензією у зарубіжних країнах.

3. У сфері фінансів та інвестиційної діяльності першочерговими

завданнями мають стати забезпечення фінансової стійкості, досягти якої можна лише шляхом стабілізації частки поточних зобов'язань у структурі обігових коштів підприємства. Для потенційних акціонерів позитивним зрушенням має стати збільшення дохідності акцій. Вирішенню цього завдання може сприяти збільшення частки реінвестованих коштів у виробництво.

Ключовими проблемами для підвищення ефективності діяльності ПАТ «Мотор Січ» на сьогодні є як внутрішні – високий рівень фізичного зносу основних фондів, зростаюча частка короткострокових зобов'язань у структурі позикових коштів, так і зовнішні – щорічне підвищення цін на ресурси, залежність від іноземного виробництва комплектуючих виробів, а також відсутність реальної підтримки на державному рівні. Водночас умови, в яких змушене діяти авіабудівне підприємство, визначаються переважно причинами, які перебувають поза межами його впливу.

З огляду на такі обставини виникає необхідність формування стратегії розвитку підприємства, яка враховувала б специфічні умови вітчизняної економіки, перш за все економічну нестабільність.

В кваліфікаційному дослідженні запропоновано розглянути можливість впровадження змішаної форми удосконалення корпоративної стратегії конкурентоспроможності за рахунок інноваційного розвитку та диверсифікації виробництва.

Водночас досвід зарубіжних країн показує, що лише за умови об'єднання державних і корпоративних зусиль можна досягти результату, який забезпечить галузі та країні в цілому місце у групі провідних виробників наукоємної продукції.

Перспективи подальших досліджень теми кваліфікаційної роботи полягають у поглибленні існуючих і розробці нових практичних положень щодо шляхів розвитку вітчизняних авіабудівних підприємств загалом та ПАТ «Мотор Січ» зокрема в умовах мінливого зовнішнього середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / Ицхак Адизес: пер. з англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007. 384 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление /Пер. с англ. Москва: Прогресс, 1989. 519 с.
3. Ансофф И. Х. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Издательство «Питер», 2004. 416 с.
4. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : Изд. Дом «ИНЖЭК», 2003. 184 с.
5. Баланович А.М. Обґрунтування стратегії розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. ... канд. ек. наук : 08.00.04 / Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Запоріжжя, 2018. 343 с.
6. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с.
7. Безпарточний М.Г. Обґрунтування стратегій розвитку торговельних підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. Випуск 1 (56). С. 19-26
8. Богуслаев підтвердив продаж китайській компанії «Мотор Січ». *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/12/13/654876/> (дата звернення: 13.12.2019)
9. Бурлака В. Г. Пріоритетні напрями науково-технологічного та інноваційного розвитку економіки України. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2014. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4705> (дата звернення: 01.12.2019)
10. Василенко В.А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 396 с.
11. Великий Ю.В. Формування стратегії інноваційного розвитку

- підприємств машинобудування. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*, 2011. Випуск 19. С.114-120.
12. Виханский О. С. Стратегическое управление. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
13. Геращенко І. О. Система стратегічного планування на машинобудівних підприємствах. *Вестник Нац. техн. ун-та «ХПИ» : сб. науч. тр.* Темат. вып. : Технический прогресс и эффективность производства. Харьков: НТУ «ХПИ», 2009. № 36-1. С. 108-113
14. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы. СПб.: Питер, 1999. 959с.
15. Гуржій Н.М., Ельмурзаєва М.Е. Розробка стратегії конкурентоспроможності пат «Мотор Січ» в умовах глобалізації ринку. *Інфраструктура ринку*. Випуск 9. 2017. С.46-51
16. Гуржій Н.М., Єчина Т.М. Збалансована система показників як метод формування стратегії машинобудівного підприємства. *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. 2016. Т.21. Випуск 9 (51). С.54-59.
17. Дакус А. В., Сімченко Н. О. Економічний розвиток підприємства: сутність та визначення. URL: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2012-3.pdf> (дата звернення: 01.12.2019)
18. Єрмаков О. Ю., Лайко О. О. Методологія формування стратегій розвитку сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2014. Вип. 200(2). С. 107-114.
19. Заблоцький В. «Мотор Січ» в руках Китаю. Чим це небезпечно. Тиждень.UA URL: <https://m.tyzhden.ua/publication/235168> (дата звернення: 01.12.2019)
20. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні / Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2012. – N 19-20, ст.166.
21. Карлофф Б. Деловая стратегия: пер. с англ. Москва: Экономика, 1999. 239с.



22. Козюк О., Титарчук Д. Необхідність впровадження заходів з енергозбереження на промислових підприємствах. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2018. Випуск 1 (03). С. 58-65.
23. Коновал В. В. Проблеми інноваційного розвитку виробничого потенціалу підприємств легкої промисловості. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2013. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1957> (дата звернення: 01.12.2019)
24. Кравченко О. В. Поняття стратегії розвитку. URL: [http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K\\_BOA/kravchenko\\_023.pdf](http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_BOA/kravchenko_023.pdf) (дата звернення: 01.12.2019)
25. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2017. Серія Економіка. Випуск 1(7). С. 85-90
26. Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: учебник. Новосибирск: Знание, 2016. 200с.
27. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : учеб. Москва : ИЦ РИОР ; НИЦ ИНФРА-М, 2013. 176 с.
28. Марцин В. С. Стратегія розвитку інвестиційної діяльності в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 9. С. 57–65.
29. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Изд- во «Дело», 1994. 680с.
30. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс / пер. с англ. Под ред. Ю. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
31. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія-2006, 2009. 544 с.
32. Онищенко О.А. Формування стратегії підприємства в умовах сучасних інноваційних трансформацій. *Менеджмент і підприємництво: тренди розвитку*. 2017. № 1. С.51-59. URL: <http://www.management-journal.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/VIPUSK-1-VYPUSK-1-ISSUE-1-2.pdf> (дата звернення: 01.12.2019)

33. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. Діяльність суб'єктів господарювання. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.12.2019)
34. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2002. 301 с.
35. ПАТ «Мотор Січ». Річна звітність емітента. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: [https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus\\_text/10089](https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/bus_text/10089) (дата звернення: 01.12.2019)
36. Порожня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
37. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
38. Портер М. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. Київ: Основи, 1998.
39. Пуліна Т.В., Коротунова О.В., Клімуш Г.С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки"*. Випуск 9. Частина 1. 2014. С. 152-159.
40. Річний звіт АТ «Мотор Січ» за 2018 рік URL: [http://www.motor\\_sich.com/files/998\\_2018%20rik.pdf](http://www.motor_sich.com/files/998_2018%20rik.pdf) (дата звернення: 28.11.2019)
41. СБУ провела слідчі дії на підприємстві «Мотор Січ». Служба безпеки України. Офіційний веб-сайт. URL: <https://ssu.gov.ua/ua/news/1/category/21/view/4678#.zPpxalOq.dpbs> (дата звернення: 28.11.2019)
42. Стан розвитку науки і техніки, результати наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності, трансферу технологій за 2015 рік: Аналітична довідка. Київ: Український інститут науково-технічної і економічної інформації, 2019. 199с.
43. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]

- / Д. О. Горєлов, С. Ф. Большенко. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133с.
44. Строкович Г.В. Стратегія підприємства. Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2011. 180 с.
45. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенко. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
46. Тесленок І. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством / І.М. Тесленок, Л.О. Кримська. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.
47. Тесленок І.М., Коротунова О.В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава. Економічна наука*. Випуск № 1. 2019. С. 78-82.
48. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент [пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк]. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
49. Туленков Н. Ключевая позиция стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 1997. № 4. С. 104-107.
50. Хасси Д. Стратегия и планирование. СПб. : Питер, 2001. 384 с.
51. Чечетова-Терашвіллі Т. В. Класифікація матричних методів, які застосовуються в стратегічному управлінні підприємством. URL: [http://www.confcontact.com/2007may/8\\_4e4et.php](http://www.confcontact.com/2007may/8_4e4et.php). (дата звернення: 01.12.2019)
52. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства : монографія / Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. Донецьк : Вид-во ДонУЕП, 2006. 219 с.
53. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. Київ: КНЕУ, 1999. 384 с.
54. Chandler A.D. Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge : MIT Press, 1962. 463 p.
55. Ezell, J., Nager, B. and Atkinson, D. (2016), *Contributors and Detractors: Ranking Countries' Impact on Global Innovation*. *Information Technology &*

- Innovation Foundation. January 2016. Available at <http://www2.itif.org/2016-contributors-and-detractors.pdf> (Accessed 9 December 2019)
56. Johnson G. Exploring corporate strategy. Eighth edition. England: Edinburgh Gate, Pearson Education Limited. 622 p.
57. Melnyk A. G. Foresight Model of Innovation and Technological Development in Economic Systems. *Бізнес Інформ*. 2014. № 8. С. 88-94. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2014\\_8\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_8_16) (дата звернення: 01.12.2019)
58. Mintzberg H. Of Strategies, Deliberate and Emergent / H. Mintzberg, J. A. Waters. *Strategic Management Journal*. 1986. Vol. 3. P. 257-272.
59. Vereshchagina A. V. Improvement of theoretical approaches To development and implementation in innovation process. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 8. С. 3-9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2013\\_8\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2013_8_3) (дата звернення: 01.12.2019)
60. Zakharkin O. Enterprise's innovation development strategy substantiation and its aims. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 7-8(1). С. 76-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2014\\_7-8\(1\)\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2014_7-8(1)_20). (дата звернення: 01.12.2019)
61. Flightpath 2050 Europe's Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. URL: <http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf>. (дата звернення: 10.12.2019)

## ДОДАТКИ

Додаток А

**Акціонери, які володіють 10% і більше акцій АТ «МОТОР СІЧ»**

на облікову дату 10.02.2017 р.

\* остання офіційна інформація, розміщена на сайті АТ «Мотор Січ»

Власники	Кількість акцій, шт.	Загальна номінальна вартість, грн.	Частка в статутному фонді, %
Акціонерне товариство <b>BUSINESS HOUSE HELENA,</b> AG (Панама), (код 425217) Місцезнаходження: 3-й поверх, Сальдуба Білдінг, 53 Іст Стріт, Урбанізація Марбелла, Панама	359 727	48 563 145,00	17,3113

**Депозитарій**

Публічне акціонерне товариство «**Національний депозитарій України**» Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ -30370711; Дані свідоцтва про державну реєстрацію - Серія А01, №795373; Дата проведення державної реєстрації - 17.05.1999р., Номер запису -1 074 105 0016 010655; Орган, який видав свідоцтво - Шевченківська районна в місті Києві державна адміністрація; Місцезнаходження - вул. Нижній Вал, д. 17/8, м Київ, 04071; Телефони - (044) 591-04-00, 591-04-40, факс (044) 482-52-14 Електронна адреса - <http://csd.ua/>

**Юридичні особи, які здійснюють облік права власності на цінні папери**

Назва депозитарної установи	Товариство з обмеженою відповідальністю "ФІРМА" МОТОР-ДИЛЕР "
Ліцензія на здійснення депозитарної діяльності зберігача цінних паперів	Серія АВ, № 456918 ; Дата видачі ліцензії: 18.02.2009 г.
Лицензия депозитарной деятельности депозитарного учреждения	Серія АЕ №263301; Дата видачі ліцензії: 10.09.2013 № 1771; Строк дії ліцензії: с 12.10.2013 необмежений
Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи	Серія А00, № 202706
Директор	Савченко Андрій Вікторович
Юридична адреса	69068, Запорізька обл., м. Запорозьке, ул. Омельченко, д.21
Телефон, факс	т. (061) 720-44-42; ф. (061) 720-48-57
Електронна адреса	<a href="http://motor-diler.com.ua">http://motor-diler.com.ua</a>

## **Повідомлення про виникнення особливої інформації (інформації про іпотечні цінні папери, сертифікати фонду операцій з нерухомістю) емітента**

### **I. Загальні відомості**

1. Повне найменування емітента ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"

2. Ідентифікаційний код юридичної особи 14307794

3. Місцезнаходження 69068 м. Запоріжжя проспект Моторобудівників, буд.15

4. Міжміський код, телефон та факс (061)7204211 (061)7205000

5. Електронна поштова адреса ocb@motorsich.com

6. Адреса сторінки в мережі Інтернет, яка додатково використовується емітентом для розкриття інформації [http://www.motorsich.com/rus/investors/othetnost/osobaya\\_inf/2018/](http://www.motorsich.com/rus/investors/othetnost/osobaya_inf/2018/)

7. Вид особливої інформації відповідного до вимог глави 1 розділу III або інформації про іпотечні цінні папери, сертифікати фонду операцій з нерухомістю відповідного до вимог глави 2 розділу III цього Положення

Факти включення/виключення цінних паперів до біржового реєстру фондової біржі

### **II. Текст повідомлення**

1) АТ «МОТОР СІЧ» 28.09.2018 року отримало від ПАТ «Фондова біржа ПФТС» лист від 27.09.2018 року про те, що рішенням Операційного управління від 27.09.2018 року № 180927/00002 цінні папери АТ "МОТОР СІЧ", а саме акції іменні прості, форма існування бездокументарна, код ISIN UA4000143135, номінальна вартість 1 акції 135 грн. у кількості 2077990 шт. переведені з 01.10.2018 р. з Біржового реєстру ПАТ «Фондова біржа ПФТС» до Списку позалістингових цінних паперів на підставі п.5.26.4. Правил торгівлі ПАТ «Фондова біржа ПФТС»,

Співвідношення (у відсотках) кількості цінних паперів, рівень лістингу яких змінився, до загальної кількості цінних паперів - 100 %.

Дата реєстрації випуску цінних паперів - 20.04.2011 р.

Номер свідоцтва про реєстрацію випуску цінних паперів - 205/1/11.

Найменування органу, що здійснив державну реєстрацію випуску цінних паперів - Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку.

2) АТ «МОТОР СІЧ» 28.09.2018 року отримало від ПАТ «Українська біржа» лист від 27.09.2018 року №5774/01/18 про те, що Рішенням Котирувальної комісії №1988 від 27.09.2018 року цінні папери АТ "МОТОР СІЧ", а саме акції іменні прості, форма існування бездокументарна, код ISIN UA4000143135, номінальна вартість 1 акції 135 грн. у кількості 2077990 шт. з 28.09.2018 р. виключено з Біржового реєстру АТ «Українська біржа» та переведено в категорію позалістингові цінні папери Біржового списку на підставі п. 17.3 Правил торгівлі АТ «Українська біржа».

Співвідношення (у відсотках) кількості цінних паперів, рівень лістингу яких змінився, до загальної кількості цінних паперів - 100 %.

Дата реєстрації випуску цінних паперів - 20.04.2011 р.

Номер свідоцтва про реєстрацію випуску цінних паперів - 205/1/11.

Найменування органу, що здійснив державну реєстрацію випуску цінних паперів - Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку.

### **III. Підпис**

1. Особа, зазначена нижче, підтверджує достовірність інформації, що міститься у повідомленні, та визнає, що вона несе відповідальність згідно із законодавством.

2. Голова ради директорів

Войтенко С.А.

01.10.2018