

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Організація та контроль процесу реалізації запчастин через закордонні
філії ПАТ «Мотор Січ»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0738-БА
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Бізнес-адміністрування
Максимов І. Д. *И. Д. Максимов*

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

Рецензент : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент
Маркова С. В. *С. В. Маркова*

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

« » 2020 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Максимов Ілля Дмиторович

1. Тема роботи «Організація та контроль процесу реалізації запчастин через закордонні філії ПАТ «Мотор Січ»
керівник роботи: Бікулов Д. Т., завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

затверджені наказом ЗНУ від 19.06.2019 року № 979-с

2. Строк подання студентом роботи 23.12.2019 р.

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

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ, ТОВАРІВ ЯК ОСНОВНЕ ДЖЕРЕЛО ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗА РАХУНОК ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАПЧАСТИН ЧЕРЕЗ ЗАКОРДОННІ ФІЛІЇ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3. Перелік графічного матеріалу (з точним значенням обов'язкових креслень)

20 таблиць

25 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	закінчив роботу
1	Бікулов Д. Т.		
2	Бікулов Д. Т.		
3	Бікулов Д. Т.		

7. Дата видачі завдання 22.04.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника	22.04.2019	
2	Затвердження змісту роботи	30.04.2018	
3	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи	30.04.19-16.05.19	
4	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи	17.05.19-23.05.19	
5	Написання I розділу кваліфікаційної роботи	24.05.19-27.05.19	
6	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою	28.05.19-25.06.19	
7	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи	26.06.19-29.08.19	
8	Написання II розділу кваліфікаційної роботи	30.08.19-06.10.19	
9	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи	07.10.19-14.10.19	
10	Написання III розділу кваліфікаційної роботи	15.10.19-29.11.19	
11	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог	30.12.19-06.12.19	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	06.12.2019	
13	Пройдення нормоконтролю	09.12.19-22.12.19	
14	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	23.12.2019	
15	Захист кваліфікаційної роботи	січень 2020	

Студент

(підпис)

І. Д. Максимов
(підпис та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Д. Т. Бікулов
(підпис та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер

(підпис)

О. М. Олійник
(підпис та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 100 с., 12 рис., 24 табл., 55 джерел.

Предмет дослідження: діяльність промислового підприємства.

Об'єкт дослідження: організація та контроль процесу реалізації запчастин через закордонні філії ПАТ «Мотор Січ».

Мета роботи – визначення шляхів вдосконалення стратегічного забезпечення організації та контролю процесу реалізації запчастин через закордонні філії на ПАТ «Мотор Січ».

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

В першому розділі роботи розкрито основні теоретичні основи розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства; вказано основні складові стратегічного забезпечення ЗЕД підприємства, організації процесу реалізації запчастин через закордонні філії; визначено основні ризики, з якими підприємство стикається при виході на зовнішні ринки, та вказано основні методи управління ними. У другому розділі проаналізовано діяльність ПАТ «Мотор Січ» та проведено діагностику стану стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Мотор Січ», на підставі чого, було запропоновано основні шляхи вдосконалення стратегічного забезпечення ЗЕД та процесу організації та контролю процесу реалізації запчастин через закордонні філії на ПАТ «Мотор Січ».

РЕАЛІЗАЦІЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФІЛІЯ,
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, РИЗИК, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

ABSTRACT

Master's qualification work: 100 pages, 12 pictures, 24 tables, 55 sources.

Subject of research: activity of industrial enterprise.

Object of research: organization and control of the process of spare parts sales through the foreign branches of PJSC «Motor Sich».

The purpose of the work is to identify ways to improve the strategic provision of organization and control of the process of spare parts through foreign branches at PJSC «Motor Sich».

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

In the first section of the paper the basic theoretical bases of development of strategy of foreign economic activity of the enterprise are revealed; the main components of the strategic support of the FEA of the enterprise, the organization of the process of spare parts through foreign branches; identifies the main risks that an enterprise faces when entering foreign markets, and outlines the main methods for managing them.

The second section analyzes the activities of PJSC «Motor Sich» and diagnostics of the state of strategic management of foreign economic activity of PJSC «Motor Sich», on the basis of which the main ways of improving the strategic support of foreign economic activity and the process of organization and control of the process of implementation of spare parts through PJSC were proposed. Motor Sich «.

IMPLEMENTATION, FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY, BRANCH,
STRATEGIC MANAGEMENT, RISK, DIVERSIFICATION

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

- ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність
- КНР – Китайська народна республіка
- МВРУ – міжбанківський валютний ринок України
- НДДКР – науково-дослідницькі та дослідно-конструкторські роботи
- ПАТ – публічне акціонерне товариство
- ПДВ – податок на додану вартість
- СНД - Співдружність Незалежних Держав
- ТНС – товари народного споживання.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, СКОРОЧЕНЬ 1 ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОДУКЦІЇ, ТОВАРІВ ЯК ОСНОВНЕ ДЖЕРЕЛО ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1 Особливості організації та контролю діяльності філій	12
1.2 Економічна сутність процесу реалізації продукції, товарів, робіт та послуг підприємством	22
1.3 Технологія проведення бізнес процесу реалізації запчастин через закордонні філії	27
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»	34
2.1 Економіко-організаційна характеристика діяльності ПАТ «Мотор Січ»... 34	
2.2 Діагностика діяльності ПАТ «Мотор Січ».....	52
2.3 Управління зовнішньоекономічною діяльністю за рахунок організації та контролю процесу реалізації запчастин через закордонні філії промислового підприємства	60
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗА РАХУНОК ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА КОНТРОЛЮ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАПЧАСТИН ЧЕРЕЗ ЗАКОРДОННІ ФІЛІЇ ПАТ «МОТОР СІЧ»	68
3.1 Аналіз процесу просування продукції ПАТ «Мотор Січ».....	68
3.2 Визначення ефективності процесу реалізації запчастин через закордонні філії ПАТ «Мотор Січ»	77

3.3 Принципи вдосконалення формування та реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ» на зовнішньому ринку авіадвигунобудування84

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ91

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ97

ДОДАТКИ100

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.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємства є головним способом отримання конкурентних переваг промисловими підприємствами, оскільки дозволяє їм найбільш раціонально і ефективно використовувати ресурси і розподіляти капіталовкладення за рахунок встановлення нових зовнішньоекономічних зв'язків, розвитку потенціалу, поглиблення спеціалізації, поширення впливу на інші регіони тощо.

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

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

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

Метою дипломної роботи магістра є визначення шляхів вдосконалення стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності за рахунок організації та контролю процесу реалізації запчастин через закордонні філії ПАТ «Мотор Січ».

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

- 1) вивчити теоретичні основи розробки стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств;
- 2) виділити основні види стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності;
- 3) охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПАТ «Мотор Січ»;
- 4) проаналізувати поточні стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності за рахунок організації та контролю процесу реалізації запчастин через закордонні філії ПАТ «Мотор Січ»;

- 5) дослідити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» за допомогою SWOT-аналізу, ПЕСТ-аналізу та SPACE аналізу;
- 6) розрахувати конкурентоспроможність продукції та виявити сильні сторони портфелю заказів ПАТ «Мотор Січ» за допомогою матриці БКГ;
- 7) оцінити світовий досвід стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності на прикладі АТ «Снекма»
- 8) розробити перспективні шляхи розвитку концепції стратегічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Предметом кваліфікаційної роботи магістра є стратегічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства за рахунок організації та контролю процесу реалізації запчастин через закордонні філії.

Об'єктом кваліфікаційної роботи магістра є авіабудівний завод ПАТ «Мотор Січ».

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

Інформаційною базою дослідження стали: закони України, дані Національного банку України, навчальні посібники, періодичні видання, фінансова звітність підприємства, матеріали Інтернет-джерел. Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності авіабудівного заводу ПАТ «Мотор Січ».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків і рекомендацій, переліку посилань. Загальний обсяг роботи – 100 сторінок, перелік посилань включає 55 найменувань.

РОЗДІЛ I
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ,
ТОВАРІВ ЯК ОСНОВНЕ ДЖЕРЕЛО ДОХОДІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Особливості організації та контролю діяльності філій

Філія – це відокремлений підрозділ юридичної особи, що розташований поза її місцезнаходженням та здійснює усі її функції чи їх частину, у тому числі функції представництва. Філія не є юридичною особою. Вона наділяється майном юридичної особи (головного підприємства), що її створила, та діє на підставі затверджених нею положень. Керівник філії призначається юридичною особою та діє на підставі її довіреності.

Статтею 31 Цивільного кодексу України визначено, що юридична особа може відкривати філії. Керівник філії діє на підставі довіреності, одержаної від відповідної юридичної особи.

Крім того, Законом України «Про підприємництво» від 07.02.91 р. №698-ХІІ (із внесеними змінами) визначено, що підприємці мають право без обмежень приймати рішення і провадити самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству. Підприємництво в Україні здійснюється в будь-яких організаційних формах на вибір підприємця.

Відповідно до статті 7 Закону України «Про підприємства в Україні» від 27.03.91 р. №887-ХІІ (із внесеними змінами), підприємство має право створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків і затверджує положення про них. Погодження питання про розміщення таких відокремлених підрозділів підприємства з відповідними місцевими радами народних депутатів провадиться в порядку, встановленому для створення підприємства.

Таким чином, за юридичними особами законодавчо закріплене право відкривати відокремлені підрозділи (філії) без створення юридичної особи.

Відповідно до пункту 18 «Положення про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 25.05.98 р. №740, підрозділи суб'єкта підприємницької діяльності - філії (відділення) без створення юридичної особи не потребують державної реєстрації.

Суб'єкт підприємницької діяльності зобов'язаний повідомити про створення та ліквідацію зазначених підрозділів за місцем своєї державної реєстрації шляхом внесення відповідних додаткових відомостей до реєстраційної картки суб'єкта підприємницької діяльності.

Орган державної реєстрації зобов'язаний у 10-денний термін подати відомості щодо створення та ліквідації зазначених підрозділів до відповідного органу державної статистики та органу державної податкової служби за місцезнаходженням цих підрозділів.

На підприємстві, яке відкриває філію, слід розробити положення про відокремлений підрозділ, яке б регулювало взаємовідносини між головним підприємством та його філією.

У такому положенні повинна міститись інформація про повне найменування та місцезнаходження підприємства, що відкриває філію, та аналогічна інформація про створюваний підрозділ. Зазначається порядок управління діяльністю філії, право філії на відкриття рахунків, ведення самостійного балансу (якщо філія вестиме самостійний баланс), виготовлення печаток, штампів, предмет діяльності філії, порядок формування її майна, порядок призначення керівництва філії, порядок відповідальності за зобов'язаннями, ведення обліку та звітності філії, трудові відносини з персоналом філії, порядок реорганізації та ліквідації філії.

Згідно зі статтею 32 Цивільного кодексу України, юридична особа відповідає за своїми зобов'язаннями майном, яке належить їй на правах власності. Тому, делегуючи повноваження керівнику структурного

підрозділу, слід пам'ятати про відповідальність за вчинені таким керівником філії дії (в межах наданих йому повноважень).

Відповідно до статті 64 ЦК України, дорученням визнається письмове повноваження, яке видається однією особою іншій для представництва перед третіми особами. Статтею 65 ЦК встановлено, що доручення повинно бути засвідчене нотаріально або установою чи організацією, з якою пов'язаний довіритель.

Генеральне доручення керівникові філії підписується керівником головного підприємства та засвідчується круглою печаткою підприємства з його найменуванням та кодом ЄДРПОУ. Генеральне доручення керівнику філії повинно містити загальні реквізити та положення, які делегують повноваження керівника філії у представництві підприємства, розпоряджанні майном, укладанні угод та підписанні офіційних документів, представництві в судах та правоохоронних органах тощо.

Оригінал такого доручення видається на руки керівнику філії. Копія зберігається на підприємстві.

Крім того, необхідно заручитись згодою місцевого виконкому на відкриття філії, повідомити орган державної реєстрації шляхом внесення відповідних додаткових відомостей до реєстраційної картки суб'єкта підприємницької діяльності (за встановленою Положенням про державну реєстрацію суб'єктів підприємницької діяльності від 25.05.98 р. №740 формою №8 «Відомості про створення філії»). Відомості про створення філії подаються в органи статистики та податкової служби органами реєстрації самостійно. Слід також отримати довідку з управління статистики про присвоєння коду ЄДРПОУ та стати на облік у місцевій податковій інспекції, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та службі зайнятості.

Порядок створення філії виглядатиме таким чином (Додаток А):

- на підприємстві видається наказ про створення філії (рішення приймається загальними зборами власників або керівником підприємства, залежно від того, до чияї компетенції відносяться повноваження приймати

зазначене рішення (цей порядок регламентується статутними документами підприємства, відповідно до ст. 41, 59, 62 Закону України «Про господарські товариства» від 19.09.91р. №1576-ХІІ);

- оформляється генеральна довіреність на керівника філії;
- на підприємстві складається положення про філію;
- визначається місце розташування філії, у разі потреби укладається договір оренди у місцезнаходженні філії;
- погоджується з місцевим виконкомом відкриття філії;
- повідомляється орган державної реєстрації шляхом внесення відповідних додаткових відомостей до реєстраційної картки суб'єкта підприємницької діяльності;
- повідомляється податкова адміністрація за місцем реєстрації підприємства про відкриття філії, відповідно до Інструкції про порядок обліку платників податків у редакції наказу ДПА України від 17.11.98 р. №552;
- отримується довідка з управління статистики про присвоєння коду ЄДРПОУ;
- слід стати на облік у місцевій податковій інспекції, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та службі зайнятості;
- отримується дозвіл на печатку та штампи;
- відкриваються рахунки в банку;
- отримуються дозволи, патенти тощо.

Відповідно до підпункту 2.1.3 статті 2 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» (у редакції від 22.05.97 р. №283/97-ВР), платниками податку є філії, відділення та інші відокремлені підрозділи платників податку (далі - філії), що не мають статусу юридичної особи, розташовані на території іншої, ніж такий платник податку, територіальної громади.

Платник податку, який має такі філії, може прийняти рішення про сплату консолідованого податку та вносити податок до бюджетів

територіальних громад за місцезнаходженням філій, а також до бюджету територіальної громади за своїм місцезнаходженням, визначений згідно з нормами цього Закону та зменшений на суму податку, сплаченого до бюджетів територіальних громад за місцезнаходженням філій.

Сума податку на прибуток філій за відповідний звітний (податковий) період визначається розрахунково із загальної суми податку, нарахованого платником податку, розподіленого пропорційно до питомої ваги суми валових витрат філій та амортизаційних відрахувань, нарахованих за основними фондами такого платника податку, які розташовані за місцезнаходженням філії, у загальній сумі валових витрат та амортизаційних відрахувань цього платника податку.

Вибір порядку сплати податку на прибуток, визначеного підпунктом 2.1.3 цього Закону, здійснюється платником податку самостійно до початку звітного року, про що повідомляються податкові органи за місцезнаходженням такого платника податку та його філій. Зміна порядку сплати податку протягом звітного року не дозволяється. Філії надають податковому органу за своїм місцезнаходженням розрахунок податкових зобов'язань щодо сплати консолідованого податку у порядку, визначеному цим підпунктом.

Відповідальність за своєчасне та повне внесення сум податку до бюджету територіальної громади за місцезнаходженням філії несе платник податку, у складі якого перебуває така філія.

Таким чином, підприємство, яке має філії, може вибрати одну з форм сплати податку на прибуток:

- головне підприємство та філія переходять на сплату консолідованого податку на прибуток. У такому випадку складається єдина бухгалтерська та податкова звітність головного підприємства та філії, податок на прибуток філії при цьому визначається розрахунково із загальної суми податку, нарахованого підприємством, розподіленого пропорційно до питомої ваги суми валових витрат філій та амортизаційних відрахувань, нарахованих за

основними фондами такого підприємства, які розташовані за місцезнаходженням філії, у загальній сумі валових витрат та амортизаційних відрахувань цього підприємства;

- головне підприємство та філія сплачують податок на прибуток окремо. У цьому випадку головне підприємство та філія складають бухгалтерську та податкову звітність окремо та податок на прибуток сплачують самостійно.

В обох випадках податок на прибуток філії сплачується за її місце знаходження.

Податок на додану вартість Пунктом 1.2 Закону України «Про податок на додану вартість» від 03.04.97 р. №168/97-ВР (із внесеними змінами та доповненнями) визначено, що платниками податку на додану вартість є:

- суб'єкти підприємницької діяльності, в тому числі підприємства з іноземними інвестиціями;
- інші юридичні особи, що не є суб'єктами підприємницької діяльності;
- фізичні особи, які провадять діяльність, віднесену до підприємницької, згідно з законодавством, або ввозять (пересилають) товари на митну територію України.

Оскільки філії під ці категорії не підпадають, їм не потрібно реєструватись як платникам ПДВ.

Згідно з листом ДПА України «Про уточнення порядку ведення податкового обліку і виписки податкових накладних» від 10.10.97 р. №16-1321/10-8132, головне підприємство може надати філії право ведення податкового обліку з ПДВ (право ведення книг обліку придбання та продажу, виписування податкових накладних).

У листі, зокрема, йдеться про те, що у разі коли філії платника податку не мають розрахункового рахунка, але при цьому самостійно здійснюють продаж товарів (робіт, послуг) та проводять розрахунки з постачальниками та споживачами, то головне підприємство, до складу якого входять такі філії, може делегувати такій філії право ведення податкового обліку, зокрема

вписування податкових накладних, ведення книг обліку придбання та продажу товарів (робіт, послуг), крім складання та подання декларації з податку на додану вартість.

Прибутковий податок з громадян. Основним документом, який регулює питання нарахування та сплати прибуткового податку з громадян, є Декрет Кабінету Міністрів України «Про прибутковий податок з громадян» від 26.12.92 р. №13-12 (із внесеними змінами). Відповідно до статті 9 цього Декрету, нарахування, утримання і перерахування до бюджету прибуткового податку здійснюється підприємствами, установами, організаціями всіх форм власності та фізичними особами - суб'єктами підприємницької діяльності, які провадять виплати доходів.

Отже, Декрет не передбачає нарахування, утримання і перерахування філіями до бюджету прибуткового податку.

Відповідно до Закону України «Про збір на обов'язкове соціальне страхування» від 26.06.97 р. №402/97-ВР, платниками збору на обов'язкове соціальне страхування (у тому числі збору на обов'язкове соціальне страхування на випадок безробіття) є суб'єкти підприємницької діяльності, незалежно від форм власності, та інші юридичні особи; філії, відділення та інші відокремлені підрозділи платників податку, зазначених у пункті 1 статті 1, що не мають статусу юридичної особи, розташовані на території іншої, ніж платник збору, територіальної громади.

Відповідно до Інструкції про порядок надходження, обліку та витрачання коштів Фонду соціального страхування України, затвердженої постановою правління Фонду соціального страхування України від 26.08.99 р. №11, платниками збору є суб'єкти підприємницької діяльності незалежно від форм власності, їх об'єднання та інші юридичні особи; філії, відділення та інші відокремлені підрозділи платників збору, що не мають статусу юридичної особи, розташовані на території іншої, ніж платник збору, територіальної громади.

Таким чином, філії є платниками збору на обов'язкове соціальне страхування.

Таким чином, оскільки філія є платником податку на прибуток, то і збір до Державного інноваційного фонду вона сплачує.

Платниками цього збору, відповідно до Закону України «Про збір на розвиток виноградарства, садівництва і хмелярства» від 09.04.99 р. №587-XIV, є суб'єкти підприємницької діяльності незалежно від форм власності та підпорядкування, які реалізують у оптово-роздрібній торговельній мережі алкогольні напої та пиво. Об'єктом оподаткування є виручка, одержана від реалізації у оптово-роздрібній торговельній мережі алкогольних напоїв та пива. Ставка збору становить один відсоток від об'єкта оподаткування. Отже, філія є платником зазначеного збору.

Відповідно до пункту 3 Інструкції про порядок надходження, обліку і витрачання коштів Фонду України соціального захисту інвалідів, затвердженої наказом Міністерства праці і соціальної політики України, Міністерства фінансів України, Державної податкової адміністрації України від 02.08.99 р. №130/171/398, підприємства, яким місцевими державними адміністраціями визначені нормативи робочих місць, призначених для працевлаштування інвалідів, зобов'язані зареєструватись у відділенні Фонду за своїм місцезнаходженням, подавши до нього довідку про юридичну особу, не пізніше 15 січня року, який настає за звітним, а також звіт про зайнятість інвалідів.

Окремій реєстрації як платники внесків підлягають структурні підрозділи підприємств, що мають окремий баланс і рахунки у відділеннях банків.

Підприємства (об'єднання), установи й організації незалежно від форм власності і господарювання, яким місцеві державні адміністрації визначають нормативи робочих місць, призначених для працевлаштування інвалідів, відповідно до Закону України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні», і на яких працює інвалідів менше, ніж установлено нормативом,

здійснюють обов'язкові щорічні відрахування до Фонду на рахунки, відкриті на ім'я органів Державного казначейства.

Розмір відрахувань визначається середньою річною заробітною платою на відповідному підприємстві за кожне робоче місце, не зайняте інвалідом.

Відповідно до Закону України «Про податок з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів» від 11.12.91р. №1963-ХІІ (із внесеними змінами), платниками податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів є підприємства, установи та організації, які є юридичними особами, іноземні юридичні особи, а також громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають зареєстровані в Україні згідно з чинним законодавством власні транспортні засоби, що є об'єктами оподаткування.

Крім цього, відповідно до листа Державної податкової адміністрації України «Рекомендації про порядок обліку платників, нарахування податку з власників транспортних засобів та інших самохідних машин і механізмів» від 18.07.97 р. №17-0317-110/10-5685 (із внесеними змінами), ті власники транспортних засобів, які мають філії, відділення, цехи, автобази, майданчики, стоянки, де зареєстровані їхні транспортні засоби, сплачують податок з власників транспортних засобів до бюджетів органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських) за місцезнаходженням цих відділень, філій, автобаз, цехів, майданчиків, стоянок. Копія розрахунку податку з власників транспортних засобів та копія платіжного доручення про сплату податку в таких випадках надсилається державним податковим адміністраціям за місцезнаходженням останніх.

Таким чином, земельний податок сплачує головне підприємство, філія якого використовує земельну ділянку.

Відповідно до Інструкції про порядок обчислення та сплати збору за забруднення навколишнього природного середовища, затвердженої наказом Міністерства охорони навколишнього природного середовища та ядерної безпеки України, Державної податкової адміністрації України від 19.07.99 р.

№162/379 та зареєстрованої в Міністерстві юстиції України 09.08.99 р. за №544/3837, платниками збору є суб'єкти підприємницької діяльності, незалежно від форм власності, включаючи їх об'єднання, філії, відділення та інші відокремлені підрозділи, що не мають статусу юридичної особи, розташовані на території іншої територіальної громади; бюджетні, громадські та інші підприємства, установи і організації; постійні представництва нерезидентів, які отримують доходи в Україні; громадяни, які здійснюють на території України і в межах її континентального шельфу та виключної (морської) економічної зони викиди і скиди забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище та розміщення відходів.

Якщо платник перестає функціонувати як самостійна юридична особа, то платником збору стає його правонаступник.

Органи Мінекобезпеки разом з органами місцевого самоврядування або з місцевими державними адміністраціями визначають перелік платників збору та подають його до органів державної податкової служби до 1 грудня року, що передує звітному, а також вносять до переліку необхідні зміни до 1 числа місяця, що передує кожному кварталу.

Статтею 3 Закону України «Про єдиний митний тариф» від 05.12.92 р. №2097-ХІІ (із внесеними змінами та доповненнями) визначено, що єдиний митний тариф України - це систематизований звід ставок мита, яким обкладаються товари та інші предмети, що ввозяться на митну територію України або вивозяться за межі цієї території.

Ставки Єдиного митного тарифу України є єдиними для всіх суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності, незалежно від форм власності, організації господарської діяльності та територіального розташування, за винятком випадків, передбачених законами України та її міжнародними договорами.

Таким чином, мито сплачується суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. Тому у разі надання головним підприємством права філії займатися такою діяльністю вона є платником усіх видів митних зборів.

Декретом КМУ «Про державне мито» від 21.01.93 р. №7-93 визначено, що державне мито на території України сплачують фізичні та юридичні особи за вчинення в їхніх інтересах дій та видачу документів, що мають юридичне значення, уповноваженими на те органами.

Згідно зі статтею 28 Арбітражного процесуального Кодексу України, представниками сторін в арбітражному процесі можуть бути інші, крім керівників або заступників керівників підприємств, уповноважені особи.

Тому якщо положенням про філію головне підприємство наділило філію правом участі в арбітражному суді, то філія є платником державного мита.

Згідно з пунктом 1 Порядку подання фінансової звітності, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 р. №419, дія цього Порядку поширюється на всіх юридичних осіб, незалежно від організаційно-правової форми і форми власності, а також на представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності (далі - підприємства), які зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати фінансову звітність згідно із законодавством.

Таким чином, філії окремо від головного підприємства фінансової звітності не подають, а дані фінансово-господарської діяльності філії включаються до фінансової звітності головного підприємства.

1.2 Економічна сутність процесу реалізації продукції, товарів, робіт та послуг підприємством та його філіями

Основним призначенням сфери матеріального виробництва є виробництво суспільно необхідного продукту. Створення цього продукту відбувається в процесі виробництва. Для забезпечення виробництва має здійснюватися процес постачання необхідними предметами праці (сировиною, матеріалами, паливом тощо). За виробництвом продукції відбувається процес її реалізації. Всі три процеси взаємопов'язані і

взаємозумовлені, постійно змінюють один одного, забезпечуючи безперервний кругообіг господарських засобів. Найважливіший етап господарської діяльності підприємства, що завершує процес кругообігу капіталу – реалізація продукції, товарів, виконаних робіт, наданих послуг. Реалізація продукції – це кінцева стадія кругообігу коштів підприємства, яка є його важливим показником.

Процес реалізації полягає у передачі готової продукції, створеної у процесі виробництва, споживачам (покупцям). Така передача здійснюється шляхом купівлі-продажу за укладеними угодами. Внаслідок реалізації підприємство одержує від покупців грошові кошти (виручку від продажу), але в більшому розмірі, ніж їх було витрачено на виробництво і реалізацію продукції на суму чистого доходу (прибутку), що входять до відпускної (продажної) вартості продукції. Отже, прибуток, створений у процесі виробництва, набуває грошової форми у процесі реалізації. Реалізація, завершуючи виробничий процес, забезпечує відновлення і розширення виробництва. Для підприємства-виробника реалізація продукції є свідченням, що вона за споживчими властивостями, якістю та асортиментом відповідає суспільному попиту і потребам покупців[6].

Реалізація продукції (робіт, послуг) – господарська операція суб'єкта підприємницької діяльності, що передбачає передавання права власності на продукцію (роботи, послуги) іншому суб'єктові підприємницької діяльності в обмін на еквівалентну суму коштів або боргових зобов'язань. Розрахунки за реалізовану продукцію (роботи, послуги) можуть здійснюватися у грошовій формі, а також шляхом товарообмінних (бартерних) операцій чи будь-яких видів погашення (заліку) взаємозаборгованості між сторонами господарської операції без проведення грошових розрахунків. На практиці можуть використовуватись два методи визначення моменту реалізації продукції:

а) продукцію відвантажено або відпущено споживачу (відбулася передача права власності) – метод нарахування;

Кінцевим результатом реалізації продукції є отримання економічних вигод у вигляді прибутку. Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг) – виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), зменшена на суму нарахованого (сплаченого) податку на додану вартість (за винятком товарообмінних операцій з нерезидентами), акцизного збору, ввізного мита, митного збору та інших обов'язкових зборів і платежів, визначених чинним законодавством, а також на суму витрат, що включаються до собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг).

Як відомо, на обсяг виручки від реалізації істотно впливають зміна обсягу виробництва продукції разом із величиною залишків нереалізованої продукції, закладеною рентабельністю. За цим показником стоїть велика кількість різних видів продукції, різна номенклатура, неоднакова якість та ціни. У практиці господарювання підвищення частки високорентабельних товарів не завжди пов'язано з відповідним підвищенням якості цих товарів. Тому, розглядаючи зростання обсягів реалізації як фактор збільшення прибутку, важливо проаналізувати, за рахунок яких товарів здійснюється зростання прибутку й відповідно до цього формувати висновки щодо ролі зазначеного фактору[32].

Розмір прибутку залежить і від рівня цін. Політика ціноутворення на підприємстві є складним процесом, на який впливає система динамічних факторів: на макрорівні – рівень інфляції, попит на продукцію, ціни конкурентів, зниження платоспроможного попиту населення, державне регулювання в сфері податкового законодавства; на мікрорівні – форма власності підприємства, структура виробництва, рівень витрат, технічна оснащеність підприємства, вдосконалення технології, організація процесу виробництва, управління, кваліфікація персоналу, психологічні фактори.

Слід зазначити, що на сьогодні вітчизняні виробники всіх форм власності отримали більше можливостей у прийнятті рішень щодо

формування цін. У всіх секторах економіки розширюється сфера застосування вільних цін і тарифів на продукцію, товари та послуги, за винятком тих, за якими здійснюється державне регулювання цін і тарифів (державні фіксовані та регульовані ціни).

Вільні (договірні) оптові й роздрібні ціни формуються тільки на договірних засадах між продавцями (виробниками чи посередниками) і споживачами. Ці умови забезпечуються розвитком ринкової конкуренції з боку незалежних товаровиробників, які здійснюють фінансово-господарську діяльність згідно з принципами самоокупності та самофінансування на підставі дії закону попиту й пропозиції[2].

Звернімося до чотирьох найвідоміших підходів до формування цін на підприємстві:

- встановлення ціни, яку можуть дозволити собі покупці;
- використання інформації про ціни конкурентів;
- використання інформації про собівартість продукції;
- використання інформації про постійні та змінні витрати підприємства.

Перші два методи вважаються найменш консервативними, а їх застосування доволі простими. Сутність підходу формування цін на основі використання інформації про собівартість продукції ґрунтується на показниках, зазначених у наступній формулі:

$$Ц = ВВ + АВ + П, \quad (1.1)$$

де Ц – ціна одиниці реалізованої продукції;

ВВ – витрати на виробництво продукції підприємства;

АВ – адміністративні, загальновиробничі, інші операційні та інші витрати;

П – частина для формування прибутку (до оподаткування).

Господарська діяльність з реалізації продукції на підприємстві починається з координації інтересів підприємства-виробника з вимогами ринку. Виробник продукції зацікавлений у зниженні витрат виробництва, а це можливо досягти при великих обсягах виробництва і невеликій номенклатурі продукції, що випускається. Однак ринок вимагає іншого: споживачі зацікавлені у великому виборі якісної, різноманітної продукції з різними споживчими властивостями за прийнятною ціною. В остаточному підсумку виробнича програма підприємства, номенклатура, якість продукції повинні визначатися доходами і платоспроможним попитом споживачів: підприємств, фірм і населення.

Таким чином, виручка від реалізації продукції – це сума коштів, яка надійшла на рахунок підприємства за реалізовану продукцію. Вона є основним джерелом відшкодування коштів на виробництво і реалізацію продукції, утворення доходів і формування фінансових ресурсів. Виручка від реалізації продукції є фінансовою категорією, яка виражає грошові відносини між постачальниками і споживачами товару[25].

Від величини виручки залежить не тільки внутрішньовиробниче відшкодування витрат і формування прибутку, а й своєчасність і повнота податкових платежів, погашення банківських кредитів, які впливають на рівень виплачених відсотків, що в кінцевому рахунку позначається на фінансовому результаті діяльності підприємства.

1.2 Технологія проведення бізнес процесу закупівлі та реалізації запчастин через закордонні філії

Технологія проведення бізнес процесу закупівлі є складною процедурою і проходить в декілька етапів. Розглянемо конкретно кожний з цих 10 етапів.

Визначення потреби в матеріалі. На даному етапі відбувається визначення потреби в матеріалі, виходячи з ППМ (Планування Потреби в

Матеріалі). Визначаються базові характеристики необхідного матеріалу, можливі відхилення, необхідна його кількість і терміни постачання для передачі інформації у відділ закупівель у вигляді заявки на матеріал. [28]

Підготовка заявки на матеріал. Заявка на матеріал є внутрішнім повідомленням відділу закупівель про потребу в матеріалі. У певній позиції вказується вид заявки на матеріал. Вид заявки на матеріал визначає призначення матеріалу. Заявки бувають наступних видів:

- випадна консигнація;
- виробництво;
- постачання третій особі;
- переміщення запасів.

В заявці на матеріал функціональний відділ повідомляє базові характеристики необхідного матеріалу, можливі відхилення у вигляді ідентифікатора матеріалу або групи матеріалів, необхідну кількість і терміни постачання.

Оформлення заявки на матеріал. В заявці на матеріал повинні бути точно вказані ідентифікатор необхідного матеріалу або групи матеріалів, кількість і терміни постачання. В позиціях, окрім ідентифікатора, може бути присутнім короткий опис матеріалу або групи матеріалів.

Узгодження заявки на матеріал. На даному етапі виконавець, що готував і оформляв заявку на матеріал, погоджує її зміст з керівником функціонального відділу. Таке узгодження може проводитися в допомогою проставлення реквізиту "візи" у визначеному місці бланка заявки.

Якщо в процесі узгодження потрібно було внести зміни, у такому разі виконавець проводить повторну підготовку, оформлення і узгодження заявки на матеріал.

Вибір потенційних постачальників. Дана стадія складається з наступних етапів:

1) Підготовка списку можливих постачальників. На даному етапі, на підставі отриманої заявки на матеріал, співробітник відділу закупівель

складає список можливих постачальників, що складається з постійних постачальників, з якими поміщені договори на довгострокову співпрацю, і, можливо, нових, виявлених за допомогою різних інформаційних каналів, зокрема в результаті аналізу раніше отриманих комерційних речень.

2) Відправка запиту відповідно до заявки на матеріал. Відправка запиту, відповідно до заявки на матеріал. Дана стадія складається з наступних етапів: організація або відновлення листування з можливими постачальниками. На даному етапі з можливими постачальниками організовується або поновлюється листування за допомогою вибраного засобу зв'язку (традиційна пошта, засоби зв'язку факсиміле, електронна пошта, особиста доставка представником Виконання); підготовка і оформлення запиту, відповідно до заявки на матеріал. Відповідно до даної заявки на матеріал Відділом Закупівель готується запит на матеріал, який є проханням до постачальника на постачання матеріалу, ідентифікатор, необхідна кількість і терміни постачання якого вказані у відповідних позиціях форми запиту. [28]

Підготовлений і оформлений відповідним чином запит узгоджується з керівником Відділу Закупівель, і у разі потреби, до нього вносяться коректування.

Підготовлений і відповідним чином оформлений запит на матеріал відправляється можливим постачальникам за допомогою вибраного засобу зв'язку.

Реєстрація відправки запиту можливим постачальникам. На підставі записів про відправку запиту (зроблених при його відправці) і інформації з документів, підтверджуючих його отримання, робляться необхідні записи в реєстраційних формах. [28]

Вибір постачальників. Дана стадія складається з наступних етапів:

– отримання пропозицій від можливих постачальників; При отриманні комерційних пропозицій від можливих постачальників проводиться їх реєстрація в установленому порядку. Ціни і умови постачання

можливих постачальників реєструються до відповідного запиту. Для зареєстрованих пропозицій може бути складений порівняльний список цін і умов постачання.

- узгодження отриманих пропозицій. Узгодження отриманих пропозицій. При виникненні питань по отриманих від можливих постачальників комерційних пропозиціях, проводиться узгодження по позиціях, що вимагають пояснення або додаткової інформації.

- реєстрація отримання комерційних пропозицій від можливих постачальників; Реєстрація отримання пропозицій. При отриманні комерційних пропозицій від можливих постачальників проводиться їх реєстрація в установленому порядку. Ціни і умови постачання можливих постачальників реєструються до відповідного запиту. Для зареєстрованих пропозицій може бути складений порівняльний список цін і умов постачання.

Вибір найбільш відповідних постачальників. На основі порівняльного списку цін і умов постачання для зареєстрованих і узгоджених комерційних пропозицій від можливих постачальників, факту наявності або відсутності в даний момент з ними довгострокових договірних відносин, а також на основі додаткової інформації про компанію - можливого постачальника проводиться вибір найбільш відповідних постачальників

Обробка замовлень. На даному етапі проводяться наступні операції: Підготовка замовлення на матеріал, в його позиціях повинні бути вказані(ідентифікаційний номер замовлення; дата відправлення замовлення); ідентифікатор матеріалу, що замовляється, або групи матеріалів; короткий опис матеріалу, що замовляється, або групи матеріалів; вибрані умови постачання.

Позиції визначаються відповідно до запиту на матеріал і вибраної пропозиції.

Перевірка на наявність довгострокових договорів з Постачальником. Перевіряється наявність договорів на довгострокову співпрацю з вибраним постачальників. У разі відсутності раніше укладеного договору, або

закінчення терміну його дії, відповідно здійснюється процедура висновку або продовження.

Оформлення або продовження договору з Постачальником. У разі відсутності договору з постачальником або закінченням терміну його дії, проводиться процедура його висновку або продовження, відповідно. При відправці замовлення постачальникові робиться відмітка у відповідній реєстраційній книзі. [28]

Оформлення і відправка замовлення. При оформленні замовлення в ній у відповідних позиціях повинно бути вказано:

- ідентифікаційний номер замовлення;
- дата відправлення замовлення;
- ідентифікатор матеріалу, що замовляється, або групи матеріалів;
- короткий опис матеріалу, що замовляється, або групи матеріалів;
- вибрані умови постачання.

Оформлене замовлення узгоджується, і у разі виявлення неточностей готується і оформляється наново. Підготовлене, оформлене і узгоджене відповідним чином замовлення відправляється вибраному постачальникові за допомогою відданого перевага каналу зв'язку.

Виконання зобов'язань по оплаті замовлення. На даній стадії виконуються наступні етапи:

- відповідно до відправленого замовлення, від постачальника повинен бути отриманий інвойс в якому визначені умови виконання процедури закупівлі. У позиціях інвойса повинні бути вказані наступні дані: ідентифікаційний номер інвойса; дата відправки інвойса; ідентифікатор матеріалу, що замовляється, або групи матеріалів; кількість матеріалу; умови оплати згідно з угодою з вказівкою реквізитів рахунку; ідентифікатор розрахункової валюти. [31]

Отриманий інвойс відповідним чином реєструється в реєстраційній книзі.

У разі виникнення питань по отриманому інвойсу, вони узгоджуються з постачальником і у разі потреби можуть бути змінені позиції замовлення і зроблений запит на висилку повторного інвойса.

— виконання зобов'язань по оплаті замовлення. На даному етапі проводиться виконання зобов'язань по оплаті замовлення, відповідно до інвойсом і умов договору;

— відправлення повідомлення про виконання зобов'язань по оплаті. Як тільки зобов'язання по оплаті виконані, Замовник за допомогою вибраного способу зв'язку інформує про це постачальника, відправляючи повідомлення про виконання зобов'язань по оплаті згідно з угодою;

— отримання повідомлення про терміни готовності до відвантаження. Постачальник, при отриманні повідомлення про виконання Замовником зобов'язань по оплаті, згідно з угодою, відправляє повідомлення, в якому вказані терміни, в які він готовий провести відвантаження (постачання матеріалу), згідно умовам постачання за договором, при підтвердженні виконання зобов'язань по оплаті з свого боку.

Контроль виконання умов договору. На даній стадії проводиться наступні етапи:

- відстежування місцезнаходження вантажу (матеріалу) в процесі доставки;
- реєстрація відступу від контрольних дат за умовами постачання, згідно з угодою;
- відстежування місцезнаходження вантажу в процесі доставки.

На даному етапі Виконавець з Відділу Закупівель компанії Замовника контролює місцезнаходження і стан вантажу (матеріалу) в процесі його доставки аж до кінцевого пункту, згідно з угодою. Контроль починає проводитися після отримання замовником повідомлення, що матеріал відвантажений з складу постачальника.

Виконавець фіксує всі відступи від контрольних дат за договором і всі факти порушення його пунктів і умов.

Відступи від контрольних дат, згідно з угодою, і факти порушення його пунктів і умов, відмічені Виконавцем з Відділу Закупівель компанії Замовника, відповідним чином реєструються, щоб служити як матеріал для можливого подальшого виставлення претензій Постачальникові. [28]

Надходження матеріалу На даній стадії проводиться наступні процедури: організація прийому вантажу у встановленому місці; зіставлення характеристик отриманого матеріалу із заявленими Постачальником; виставлення претензій за фактом відступу від умов договору; організація прийому вантажу у встановленому місці.

Відповідно до умов постачання за договором, компанія Замовник приймає вантаж (матеріал) у міру надходження у встановленому договором місці. Проводиться контроль фактично отриманого вантажу та зіставлення характеристик і якості отриманого матеріалу із заявленими Постачальником.

Після отримання матеріалу, фахівцями Функціонального Відділу компанії Замовника проводиться перевірка відповідності характеристик, якості і комплектності отриманого матеріалу із заявленими Постачальником і реєструються виявлені відхилення.

У разі невиконання Постачальником окремих умов і пунктів договору, або відхилень від них, що призвели збитка або іншу втрату Замовника, відповідно до договору, здійснюється процедура виставлення претензії, відповідно до зареєстрованого невиконання умов договору або відхилень від них.

Оприбутковування матеріалу Після приймання вантажу Замовником проводиться процедура оприбутковування матеріалу. На даному етапі вантаж розміщується на складах Замовника і в спеціально заведену картку матеріалу вносяться наступні дані:

- ідентифікатор матеріалу;
- дата постачання і ідентифікаційний номер договору, по якому була проведена закупівля.
- кількість;

- короткий опис матеріалу;
- цілі закупівлі (внутрішнє або зовнішнє споживання).

Контроль рахунків. На даному етапі проводиться перевірка правильності руху фінансових потоків в процесі виконання договору на Закупівлю, виконання податкових відрахувань, числення митних зборів і інших витрат, проведених в рамках цього бізнес - процесу. [32]

Таким чином, ми можемо зазначити, що процес закупівлі матеріалу є важким та досить багаторівневим. Служба закупівлі виконує весь процес та відповідальна за його виконання та наслідки.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСНОВНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Економіко-організаційна характеристика діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ» є одним з найбільших підприємств у світі та єдиним в Україні, що реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації та ремонті.

ПАТ «Мотор Січ» займається серійним виробництвом авіаційних двигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літако- і вертольотобудівних підприємств. Діяльність підприємства не обмежується випуском одного виду продукції, моторобудівники також пропонують світовому й вітчизняному ринкам промислові газотурбинні установки, товари народного споживання й будівельні матеріали. Якість і надійність продукції, що випускає підприємство, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу. Сьогодні запорізькі моторобудівники постачають на світовий ринок продукцію, що випускається на сертифікованій виробничій базі [42].

Виробництво авіадвигунів - це високотехнологічне виробництво. Тому для забезпечення і зміцнення конкурентних позицій даного підприємства на світовому ринку нами виконується цілий комплекс організаційних, кадрових, виробничих і інших заходів, застосовується високотехнологічне обладнання і високотехнологічні виробничі процеси, забезпечується світовий рівень системи якості. Виробництво сучасних авіадвигунів, а також ремонт всіх випущених авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міжнародного

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ПАТ «Мотор Січ»

Зміст необхідних відомостей	Джерела необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
1. Повна та скорочена назва підприємства	Установчі документи підприємства	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МОТОР СІЧ»
2. Дата реєстрації підприємства Номер реєстраційного свідоцтва	Свідоцтво про державну реєстрацію	25.05.1994 Код 14307794
3. Поштова та юридична адреси підприємства	Установчі документи підприємства	69068, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ПРОСПЕКТ МОТОРОБУДІВНИКІВ, будинок 15
4. Підпорядкованість підприємства	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Закон України
5. Вид діяльності	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Код КВЕД 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування (основний); Код КВЕД 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. п. і. у.; Код КВЕД 27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів; Код КВЕД 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту; Код КВЕД 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів; Код КВЕД 36.00 Забір, очищення та постачання води
6. Організаційно-правова форма підприємства	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
7. Форма власності	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	ПРИВАТНА ВЛАСНІСТЬ
8. Організаційна структура підприємства	Схема організаційної структури підприємства	Лінійно-функціональна

Підприємство визнане Авіаційним Регістром МАК як Розробник авіаційних двигунів цивільних повітряних суден. Система якості ПАТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною фірмою BUREAU VERITAS

QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) на відповідність міжнародним вимогам ISO 9001:2000 щодо виробництва, ремонту й технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проєктування газотурбінних електростанцій зі сферою акредитації в США, Великобританії в Німеччині. Загальну характеристику ПАТ «Мотор Січ» наведено в табл. 2.1. Крім того, підприємство забезпечує повний цикл післяпродажного обслуговування, супроводу виробів в експлуатації, а також ремонт випущених виробів для відновлення літньої придатності.

Стратегія бізнесу ВАТ «Мотор Січ» спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту продукції, активне просування продукції на ринки країн світу (Росію, країни Європи, Південної та Північної Америки, Південно-Східної Азії, Африки, Індію, Китай та інші.) отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів, збереження трудового колективу.

Прогресивні науково-технічні, конструкторсько-технологічні рішення, що розроблені та впроваджені на ВАТ «Мотор Січ», опираються на новітні досягнення науки й техніки. Плідне співробітництво з розробниками й численними партнерами дозволяє підприємству створювати двигуни, за якими майбутні повітряні траси.

Історія підприємства почалася в 1907 році. До грудня 1915 року завод випускав сільськогосподарські механізми та інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав вироби з чавуну і міді. У грудні 1915 року акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинівич і К» («Дека») викупило завод і змінило профіль його виробничої діяльності. Завод почав освоєння виробництва авіаційних двигунів, і в листопаді 1916 року було виготовлено перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження «Дека» М-100. З 1916 року завод освоїв виробництво і тривалий час випускав широкую гаму поршневих двигунів серії М, АШ і АІ. З 1953 року завод розпочав виготовлення реактивних двигунів РД-45 і РД-500, що поклали початок наступу нової ери - ери газотурбінних двигунів.

Перелік продукції виробництва ПАТ «Мотор Січ»

Авіаційні двигуни	Турбокомпреси Турбореактивні двоконтурні Турбокомпресори Турбовальні Допоміжні
Вертольоти	Капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17, Мі-2. Модернізація вертольота Мі-8Т в профіль Мі-8МСБ з двигунами ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4Е серії. Переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 різні варіанти: транспортний, пасажирський, медичний, пошуково-рятувальний, VIP, сільськогосподарський. Обладнання вертольотів сучасною авіонікою. Виробництво і ремонт головних вертолітних редукторів ВР-8А, ВР-14. Виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється
Промислові установки	Електростанції газотурбінні Приводи газотурбінні ГТЕУВС-2,5МС
Товари народного споживання	Агрегат газоперекачувальний Навісне обладнання для вертольота Мі-2 Двигуни внутрішнього згорання, комплектуючі Агротехніка Рушійні установки Мотопилі Сепаратори Товари для дому Товари для автолюбителів Продукція медичного призначення
Авіаційні двигуни	Турбокомпреси Турбореактивні двоконтурні Турбокомпресори Турбовальні Допоміжні
Вертольоти	Капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17, Мі-2. Модернізація вертольота Мі-8Т в профіль Мі-8МСБ з двигунами ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4Е серії. Переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 різні варіанти: транспортний, пасажирський, медичний, пошуково-рятувальний, VIP, сільськогосподарський. Обладнання вертольотів сучасною авіонікою. Виробництво і ремонт головних вертолітних редукторів ВР-8А, ВР-14. Виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється
Промислові установки	Електростанції газотурбінні Приводи газотурбінні ГТЕУВС-2,5МС
Товари народного споживання	Агрегат газоперекачувальний Навісне обладнання для вертольота Мі-2 Двигуни внутрішнього згорання, комплектуючі Агротехніка Рушійні установки Мотопилі Сепаратори Товари для дому Товари для автолюбителів Продукція медичного призначення

Історія підприємства - це постійне створення та освоєння в серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став значною віхою у розвитку вітчизняного авіадвигунобудування. Перелік продукції підприємства зображено у табл. 2.2.

У 1994 році підприємство перетворено в акціонерне товариство «Мотор Січ». В даний час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів нового покоління. Поряд з виробництвом і технічним супроводом газотурбінних двигунів на підприємстві ведеться підготовка досвідченого і серійного виробництва газотурбінних приводів і електростанцій, у тому числі теплоенергетичних комплексів з парогазовим або когенераційним циклом.

Нині ПАТ «Мотор Січ» активно розвиває напрямки зі створення, ремонту, модернізації вертольотів в рамках реалізації програми вертольотобудування. На підприємстві реалізується декілька напрямків з даної тематики: модернізація вертольотів шляхом установки нових двигунів власної розробки; створення вертольотів.

Мета підприємства - виробництво довговічної і надійної техніки, що споживачам. Компанія прагне до подальшого зміцнення сформованого позитивного іміджу акціонерного товариства - надійного, солідного, ділового партнера.

«Мотор-Січ» розташоване в м. Запоріжжі, яке є центром металургії та енергетики. Перелік основних авіадвигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» та тип літаку чи вертольоту, на якому він встановлюється наведений у таблиці 2.3.

За прогнозами Міжнародної асоціації повітряного транспорту у найближчі 15 років основними драйверами розвитку ринку авіаційних газотурбінних двигунів стануть такі причини:

- 1) зростання потреби у нових цивільних авіаційних суднах різного типу;
- 2) зростання потреби у літаках бізнес авіації;

3) заміна застарілих військових літаків третього і четвертого покоління (винищувачів, бомбардувальників, літаків спеціального призначення).

Таблиця 2.3

Базові авіадвигуни виробництва ПАТ «Мотор Січ»

Авіадвигуни для літаків	АН-20	АН-24	ТВЗ117 ВМАСЬ М1	Д-18Т	Д-27	Д-436 ТІ	АН222-25
Марка літака	Іл-18 Ан-12	Ан-24 Ан-30	АН-140	Ан-124 Ан-225	АН-70	Бе-200	Як-130 L-15
Вертольоти авіадвигуни	ТВЗ117В МА	ТВЗ-117ВМ	ВК2500	Д-136	АН450М	МС-500В	
Марка вертольоту	Ка-32 Ка-52	Мі-8 Мі-24	Мі-28Н Ка-52	Мі-26	Мі-2М	АНСАТ	
Допоміжні силові установки	АН450 МС	АН-8	АН-9		АН-9В	АН9-3Б	
Марка ЛА	Ан-148	Ан-24	Як-40		Мі-171	Ан-140	

Галузь будування авіадвигунів є визначальною для виробників повітряних суден, оскільки є основним стимулом розробки і виробництва нових типів літаків різного призначення.

За останнє десятиліття провідні світові виробники авіаційних газотурбінних двигунів активно впроваджували інноваційні рішення, які призвели до істотного поліпшення характеристик експлуатаційної надійності, питомої тяги і значного зростання паливної ефективності. Водночас продовжуються науково-дослідні щодо удосконалення ефективності роботи двигунів.

Застосування нових синтетичних матеріалів (композитів, металокераміки, надміцних сплавів) та нових методів виробництва (адитивних технологій) дозволяють виробникам повітряного транспорту розробляти та виводити на ринок більш сучасні літаки різного призначення з кращими показниками емісії шкідливих речовин, шуму, дальності польоту і безпеки [45].

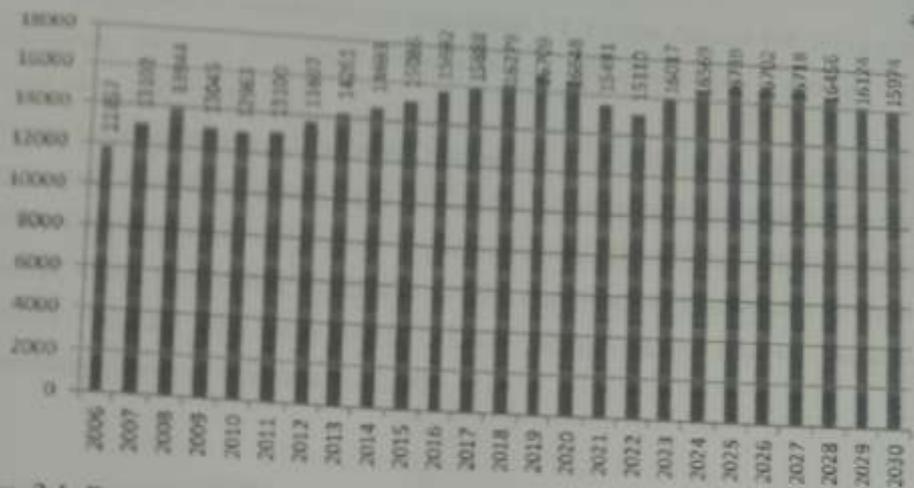


Рис. 2.1. Виробництво авіаційних газотурбінних двигунів 2006-2030 рр., од.

За даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту, консалтингової компанії Lucintel, Московського авіаційного інституту та дослідницької компанії Aviation Week Network виробництво авіаційних газотурбінних двигунів у майбутньому активно продовжуватиметься (рис. 2.1).

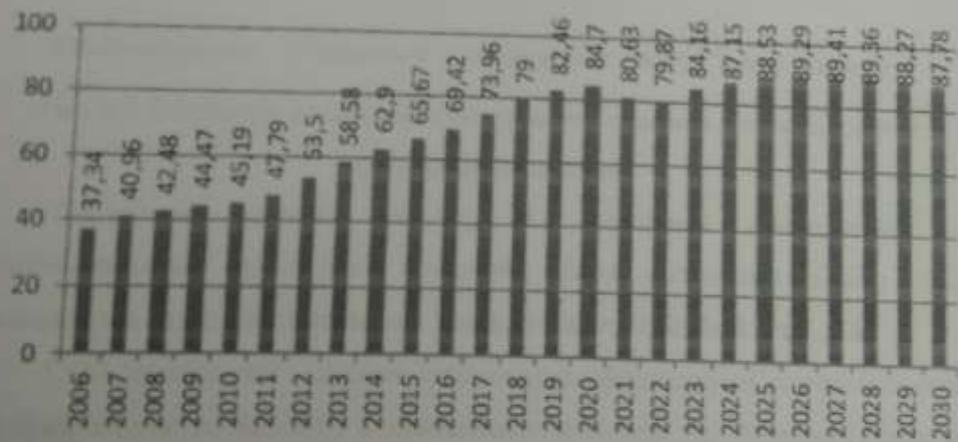
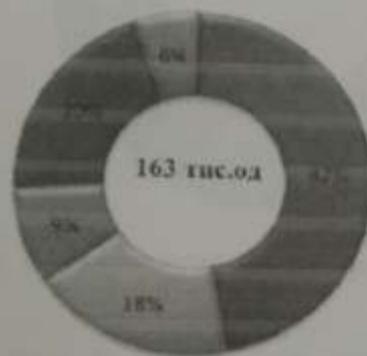


Рис. 2.2. Обсяг ринку авіаційних ГТД 2006-2030 рр., млрд. дол. США

За останні 10 років продаж авіаційних ГТД склав більше 600 млрд дол. Водночас, прогноз 2019-2028 років свідчить про реалізацію у розмірі 855 млрд дол. США (рис. 2.2).

Згідно з прогнозами в кількісному вираженні, у 2019-2028 рр. 47% продажів припадуть на турбовентиляторні ГТД, 20% на допоміжну силову установку, 18% на турбовальні ГТД, 9% на турбогвинтові ГТД і 6% на турбореактивні. Однак, якщо розглядати продаж в розрізі виручки, то у наближчі 10 років левову частку, а саме 92% (786,6 млрд дол.) будуть займати турбовентиляторні двигуни (рис.2.3).



■ Турбовентиляторні ■ Турбовальні ■ Турбогвинтові ■ ДСУ ■ Турбореактивні

Рис. 2.3 Структура реалізації газотурбінних двигунів у кількісному та грошовому вираженні

Переважна частина виручку від реалізації припадатиме на турбовентиляторні газотурбінні двигуни, тому детальний аналіз буде проводитися серед виробників цих типів силових установок (рис. 2.4).

CFM International – спільне підприємство французької компанії Snecma (дочірня структура Safran) і американської компанії GE Aviation (підрозділ корпорації General Electric). CFM International планує бути лідером на ринку турбовентиляторних двигунів наступні 10 років з долею ринку 35%. Після доволі успішного комерційного двигуна CFM56, який був встановлений на

тисячі вузькофюзеляжних літаків Boeing та Airbus, основну частину прибутку будуть приносити двигуни сучасного сімейства LEAP, які використовуються на більшій кількості модифікацій літаків роду Airbus A320neo, Boeing 737 MAX і китайського COMAC C919.

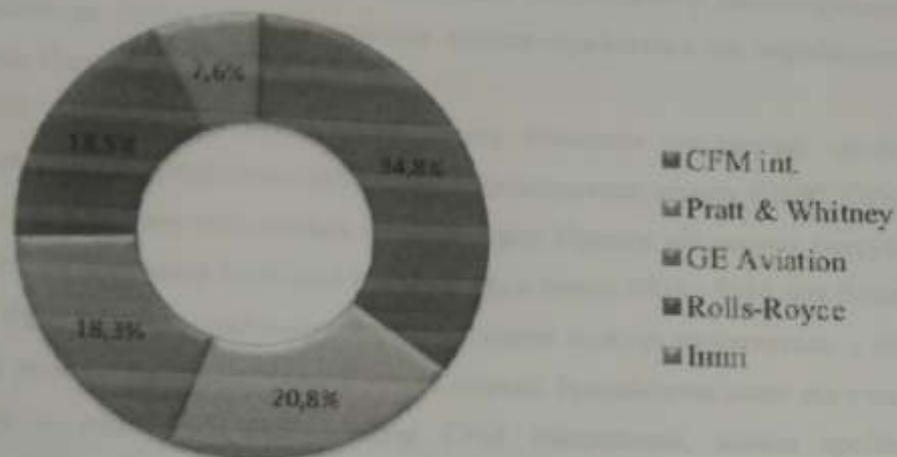


Рис. 2.4 Прогнозний розподіл ринку турбовентиляторних двигунів у 2019-2028 рр.

Pratt & Whitney займатиме другу позицію з долею ринку 21%. Переважна частина виручки від реалізації пояснюється комерційним двигуном роду PW1000G для вузькофюзеляжних літаків лінійки Airbus A320neo. Також істотну частину у структурі виручки Pratt & Whitney на цей період складатиме продаж військових двигунів F135 для винищувачів Lockheed Martin F-35, оскільки закупівлі даного літака будуть продовжуватись протягом наступних 20 років як військово-повітряними силами США, так і іншими країнами-союзниками. Реалізація двигунів роду F100, що поступово зменшується, також принесе невелику частину доходу, однак її розмір буде залежати від швидкості виведення з експлуатації винищувачів F-15, F-16. Загалом, враховуючи дохід від реалізації двигунів для бізнес-авіації і транспортних літаків, загальна виручка компанії за

майбутній прогнозований період складатиме більш ніж 180 млрд дол. без врахування доходу від продажу запчастин та сервісних послуг.

Rolls-Royce як виробник двигунів для широкофюзеляжних далекомагістральних літаків Boeing і Airbus до 2028 року займатиме 18,5% долю ринку. Виробничі потужності компанії розташовані у Великобританії, Німеччині та США. Більша частина доходу прийдеться на виробництво двигунів Trent у Великобританії.

GE Aviation володітиме 18,3% ринку. Компанія має широку лінійку двигунів як для комерційних цивільних і транспортних літаків (GE90, GEEx, GE9X), так і для воєнних літаків і гелікоптерів. Продаж військових двигунів F110 для винищувачів Lockheed Martin F-16, а також F404 і F414 для Boeing F/A-18 будуть мати стабільний характер, однак можуть скоротитися у разі початку виведення з експлуатації даних літаків. Враховуючи долю від участі компанії в спільному підприємстві CFM International, можна зробити висновок, що GE Aviation до 2028 року стане головним гравцем ринку турбовентиляторних двигунів, що стрімко розвивається [49].

Загальний чистий дохід від реалізації товарів та послуг АТ «Мотор Січ» у 2018 році становив 12239687 тис. грн, що дорівнює 0,450 млрд дол. США (за середнім курсом дол. США за 2018 р. рівному 27,2 грн). З них за напрямом серійних авіаційних двигунів 5999019 тис. грн, що становить 51,78% усієї реалізованої продукції та послуг. Таким чином доля АТ «Мотор Січ» на світовому ринку авіаційних двигунів склала 0,57 % у 2018 році.

Хоча позиції АТ «Мотор Січ» на світовому ринку турбовентиляторних двигунів не найкращі, дане підприємство створило свою нішу розвитку, де підприємство є унікальним і незамінним.

Серед закордонних конкурентів в області наземної техніки слід зазначити такі компанії, як Solar Turbines (США), Pratt&Whitney Canada (Канада), Turbomeca (Франція), російські компанії НПО «Сатурн», ВАТ «Авіадвигун». Серед українських - ГП «Заря-Машпроект», ПАО Криворізький турбінний завод «КОНСТАР». Другий вид конкуренції, з яким

дештовкується АТ «Motor Sich», це конкуренція на ринку послуг з ремонту й технічному обслуговуванню вже зроблених двигунів, які перебувають в експлуатації. Для підприємства цей вид

конкуренції також є важливим, оскільки нові замовлення й утримання вже досягнутих позицій на ринку послуг з ремонту й обслуговування авіадвигунів дозволяють підприємству одержувати значну частину доходів. Наприклад, ремонт авіадвигунів ТВЗ-117, АІ-20, АІ-24, Д-36, Д-136 й інших можуть здійснити більше 10 ремонтних заводів, розташованих в Україні, Росії й інших країнах СНД. Найбільш впливові серед них:

- ГП «Луганський авіаційний ремонтний завод»;
- ГП «Завод 410ГА», - ВАТ «Уральський завод цивільної авіації»;
- ВАТ «Ростовський завод цивільної авіації №412»;
- ВАТ «218 АРЗ», - ВАТ «150 АРЗ» й інші.

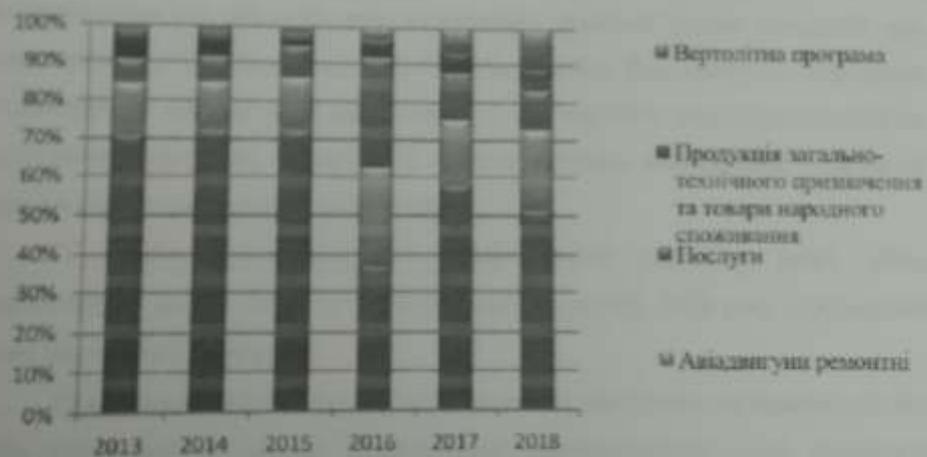


Рис. 2.5 Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2013-2018 рр.

У даній конкурентній боротьбі АТ «Мотор Січ», безумовно, має об'єктивні переваги, оскільки є виробником-монополістом двигунів АІ-24, АІ-20, ТВЗ-117, АІ-9(9В), АІ-25, Д-36, Д-136, Д-18, а також єдиним у світі виготовлювачем запасних частин до цих двигунів. Крім того, підприємство є

розроблювачем технічної документації по капітальному ремонту вищевказаних двигунів і сертифікованим підприємством по його виконанню. Основною продукцією, що забезпечує АТ «МОТОР СІЧ» більше 10% доходів, є авіаційні двигуни різних типів і модифікацій. Інформація про основну продукцію (послуги) за останні роки представлена на рис. 2.5.

Попередній рисунок зображує як змінювалось співвідношення реалізованої техніки за останні 6 років. Такий інтервал був обраний навмисно, оскільки пов'язаний з політичною ситуацією у країні. 2013 рік був попереднім етапом розвитку АТ «Мотор Січ», а ось суттєві зміни з 2014 року на політичній арені відобразились на реалізації продукції та послуг у 2016 році. У минулому підприємство орієнтувалось виключно на виготовленні серійних авіадвигунів, проте нестабільність останніх років призвела до втрати основних партнерів та закінчення довгострокових контрактів на виготовлення авіадвигунів, таке скорочення основної частки продукції, що реалізується з 72,49% у 2015 р. до 51,78% у 2018 р. було найбільш важливою структурною зміною. У зв'язку з цим АТ «Мотор Січ» переорієнтувалося на збільшення супутніх сегментів і почало активно виготовляти додаткову продукцію та надавати сервісні послуги.

У період невизначеності підприємство знайшло свою нішу вертолітного ринку, тому 10% реалізованої продукції 2018 року стосувалося саме вертолітної програми.

При аналізі чистого доходу від реалізації, необхідно зауважити, що 80-95% продукції та послуг підприємства експортуються, тому контракти укладаються в іноземній валюті.

Підвищення курсу іноземної валюти в Україні дає уяву про збільшення доходів підприємства у національній валюті. Проте, насправді, порівнюючи дохід від реалізації у дол. США очевидно, що цей показник лише зменшується (рис. 2.6).

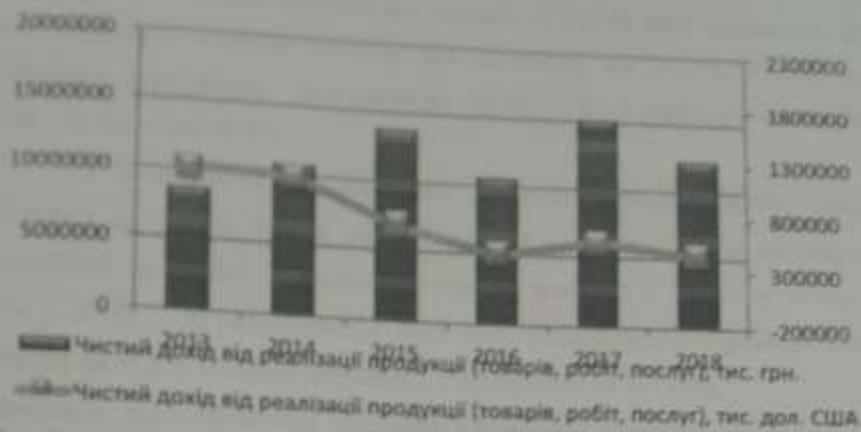


Рис. 2.6 Чистий дохід від реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ»

В цілому, у 2016-2018 роках на АТ «Мотор Січ» (материнська компанія) мала місце тенденція зменшення доходів від реалізації товарів, робіт, послуг.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансового результату ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Роки (тис. грн)			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	+Δ	%	+Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції	10546207	15150429	12239687	4604222	43,7	-2910742	-19,2
Валовий дохід	6328964	8462431	4948274	2133467	33,7	-3514157	-41,5
Собівартість реалізованої продукції	4217243	6687998	7291413	2470755	58,6	603415	9,0
Фінансовий результат до оподаткування	2674030	4186755	1856808	1512725	56,6	-2329947	-55,7
Податок на прибуток	709587	1082581	604615	372994	52,6	-477966	-44,2
Чистий прибуток (збиток)	1964443	3104174	1252193	1139731	58,0	-1851981	-59,7

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. За результатами 2018 року підприємство отримало чистий прибуток на 61,8% менший порівняно з прибутком за 2017 рік.

Загальна характеристика основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства наведена у таблиці 2.4.

Графічно зобразимо наведені дані (рис. 2.7)

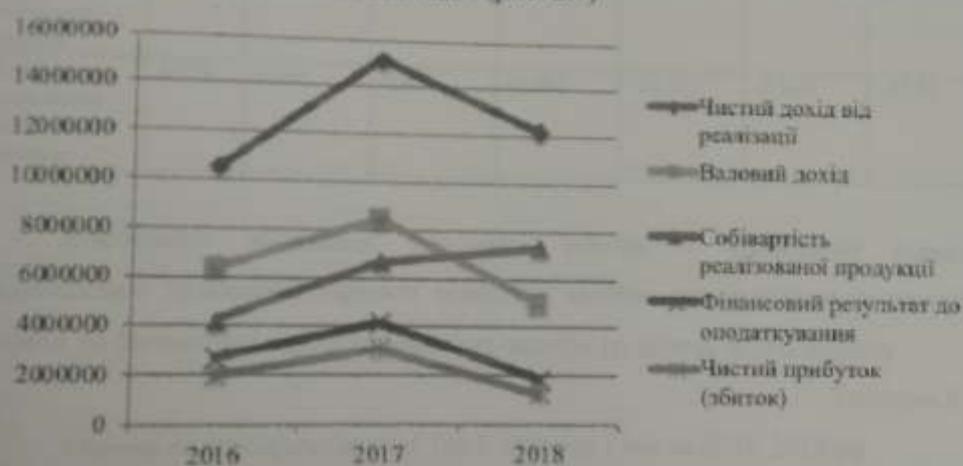


Рис.2.7 Фінансові показники діяльності ПАТ «Мотор Січ», тис.грн. 2016-2018 рр.

У 2017 р. в порівнянні з 2016 р. виручка від реалізації продукції зросла на 43,7% і становила 15,15 млрд грн; у 2018 р. вона дорівнювала 12,24 млрд грн, тобто відбулося зменшення на 19,2% в порівнянні з 2017 р. (рис. 3.1).

Собівартість реалізованої товарної продукції у 2017 р. збільшилась на 58,6% (або на 2,4 млрд грн) в порівнянні з 2016 р., а у 2018 р. – збільшилась

ше на 9% (або на 0,6 млрд грн) у порівнянні з 2017 р. У 2017 р. валовий дохід збільшився на 33,7%, а у 2018 р. зменшився на 41,5% (на 3,51 млрд грн). У 2017 р. фінансовий результат до оподаткування збільшився на 1,51 млрд грн, що склало 56,6% порівняно з минулим роком. У 2018 р. даний показник зменшився на 2,32 млрд грн, тобто на 55,7%.

Одним з найбільш важливих питань, що виникають у суб'єкта господарювання, є правильне визначення майнового стану підприємства.

Таблиця 2.5.

Показники майнового стану підприємства за 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,375	0,384	0,400	0,009	0,023	0,016	4,144
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,158	0,096	0,051	-0,061	-38,957	-0,045	-47,01

Коефіцієнт оновлення основних засобів – коефіцієнт рівний відношенню балансової вартості основних засобів, що надійшли за певний період до балансової вартості основних засобів на кінець цього періоду.

Таблиця 2.6

Оцінка платоспроможності ПАТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показник	2016	2017	2018	2017/2016		2018/2017	
				±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт покриття	3,21	3,53	4,48	0,32	9,95	0,95	27,01
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,06	1,38	1,26	0,32	29,76	-0,13	-9,06
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,83	0,90	0,62	0,07	9,05	-0,28	-30,75
Чистий оборотний капітал (Робочий капітал), тис. грн.	1259 7729	1548 7447	16417 343	28897 18	22,9	929896	6,0

Очевидно, що коефіцієнт зносу (табл. 2.5) поступово зростає, а коефіцієнт оновлення стрімко зменшується. Така тенденція є негативною,

коефіцієнт оновлення основних засобів повинен мати зростаючий характер для успішної діяльності підприємства.

Для оцінки платоспроможності розраховуються коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності, абсолютної ліквідності та чистий оборотний капітал.

Коефіцієнт покриття у 2018 р. склав 4,48, що свідчить про чудовий стан платоспроможності (табл. 2.6). Нормативним є значення в рамках 1-3, однак більш бажаним є значення 2-3. Показник нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями.

Для кредиторів принцип очевидний: чим вищий показник - тим краще. Однак з точки зору власників і менеджменту показник вище нормативного значення є ознакою неефективної структури активів. Дане підприємство демонструє чудові показники, і має більше оборотних активів, ніж поточних зобов'язань.

Для оцінки фінансової стійкості розраховуються коефіцієнти платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами, маневреності власного капіталу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр

Коефіцієнт	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	±Δ	%	±Δ	%
Платоспроможності	0,65	0,66	0,72	0,02	2,46	0,06	9,24
Фінансування	0,55	0,51	0,38	-0,04	-6,80	-0,13	-25,08
Забезпечення власними оборотними засобами	2,21	2,53	3,48	0,32	14,45	0,95	37,69
Маневреності	0,58	0,61	0,61	0,03	4,54	0,00	0,36

Для оцінки ділової активності розрахуємо коефіцієнти оборотності та фондівіддачу (табл. 2.8).

Коефіцієнт оборотності активів повинен постійно збільшуватись, проте у 2018 році цей індекс впав на 25%. Коефіцієнт оборотності запасів показує, як часто обертаються запаси для забезпечення поточного обсягу продажу. Що вищий цей коефіцієнт, то швидше обертаються запаси. Отже,

позитивним є його збільшення у 2016 р. з 0,36 до 0,48. Даний показник є неоптимальним, оскільки занадто низький.

Таблиця 2.8

Оцінка ділової активності ПАТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр.

Показник	Роки			2017/2016		2018/2017	
	2016	2017	2018	±Δ	%	±Δ	%
Коефіцієнт оборотності активів	0,46	0,56	0,42	0,10	20,62	-0,14	-24,89
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів Фондовіддача	0,36	0,48	0,47	0,13	35,77	-0,01	-1,89
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,73	2,25	1,72	0,52	29,79	-0,53	-23,50
	0,69	0,85	0,59	0,15	22,24	-0,26	-30,65

Рентабельність продукції показує, яку частку становить чистий прибуток у виручці від реалізації (нормативне значення $> 0,3$, в умовах високого податкового тиску $> 0,15$). Через підвищення ціни ресурсів, зростання інфляції, державних обмежень при реалізації продукції та фінансових операціях рентабельність продукції у 2018 році лише 0,08. Хоча попередні роки демонструють високий показник рентабельності продукції: 0,4 у 2016 році та 0,55 у 2017 році. Дана галузь наукоємна, а продукція високотехнологічна та унікальна, тому їй зазвичай притаманний високий рівень рентабельності. Загалом спостерігається коливання показників, проте підсумки 2018 року вийшли з меж норми, відбувся різкий спад рентабельності підприємства, що може призвести до втрати стійкості.

Для успішного функціонування будь-якого підприємства на ринку необхідно регулярно здійснювати оцінку його конкурентоспроможності. Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимального удосконалити його стратегію функціонування.

Найбільш розповсюдженим методом визначення конкурентоспроможності підприємств є методика, заснована на теорії ефективної конкуренції [51]. Згідно з цією теорією найбільш

конкурентоспроможними є підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів та служб як системи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» у 2016-2018 рр.

Показник/рік	2016	2017	2018
1.1 Рівень витрат	0,40	0,44	0,60
1.2 Фондовіддача	1,73	2,25	1,72
1.3 Рентабельність товару, %	150,07	126,53	67,86
1.4 Продуктивність праці (ПП)	390,82	561,44	465,39
2.1 Коефіцієнт автономії (КА)	0,27	0,26	0,28
2.2 Коефіцієнт покриття (КП)	3,21	3,53	4,48
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	0,41	0,45	0,31
2.4 Коефіцієнт обороту оборотних коштів (КО)	1,65	2,09	1,53
3.1 Рентабельність продажу продукції (РП), %	18,63	20,49	10,23
3.2 Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (КЗ)	-0,91	-0,92	-0,90
3.3 Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей (КВ)	1,75	2,00	1,25
3.4 Коефіцієнт ефективності реклами (КР)	0,22	0,20	0,21
Ефективність виробництва	99,56	107,32	74,19
Фінансовий стан організації	1,093	1,231	1,302
Ефективність збуту	7,025	7,759	3,815
Коефіцієнт конкурентоспроможності організації	17,16	18,54	12,68

Для розрахунків показників використовувались наступні формули:

$$EB=0,31PB+0,19\Phi+0,4PT+0,1PP, \quad (2.1)$$

де EB - ефект. виробництва; PB - рівень витрат; Φ - фондовіддача; PT - рентабельність товару; PP - продуктивність праці

$$FC=0,29KA+0,2KP+0,3KL+0,15KO, \quad (2.2)$$

де FC - фінансовий стан організації; KA - коефіцієнт автономії організації; KP - коефіцієнт покриття; KL - коефіцієнт абсолютної ліквідності; KO - коефіцієнт обороту оборотних коштів

$$E3=0,37PI+0,29K3+0,21KB+0,13KP,$$

(2.3)

Згідно отриманих значень, рівень конкурентоспроможності підприємства суттєво впав у 2018 році та становить 12,68%, у порівнянні з 18,54 % у 2017 році. Вагомую причиною занепаду виробничо-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ» став рівень рентабельності товару.

2.2 Діагностика діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Для визначення зовнішніх та внутрішніх передумов посилення інтеграційних взаємозв'язків, необхідно проаналізувати внутрішні та зовнішнє середовище впливу. Діагностика зовнішнього середовища непрямого впливу ПАТ «Мотор Січ» здійснена за допомогою методики PEST-аналізу.

P – political and legal environment: Конфліктна ситуація на сході України, що стала причиною втрати більшої частини ринку, не знизила попит на послуги підприємства. Хоча, й відбулася втрата основного партнера. У країні відсутня стабільність, що перешкоджає привабливості інвестування. Україна не має чіткої та твердої позиції на політичній арені, тому інші країни впливають на реалізацію продукції (напр. заборона США продавати Китаю двигуни). Зміна законодавства призвела до втрат ринків збуту.

E – economic environment: Загалом економіка країни знаходиться у стані руїн, але динаміка останніх кварталів демонструє підйом. Облікова ставка НБУ – 17,5%, курс НБУ за 100 дол. США – 27,88 грн. У 2018 році спостерігався спад долару з 3 по 8 місяці року, на початку осені почалась тенденція до зростання. Індекс інфляції складатиме 109,8%, що є меншим ніж у попередніх роках. Рівень безробіття складає 10,3%. Ціни на енергоресурси зросли.

S – sociocultural environment: Населення різко зменшується: на 100 померлих - тільки 55 народжених. Мінімальна заробітна плата 3723 грн., а з 1 січня 2019 року становить 4173 грн. Люди обирають активний відпочинок, бажають досліджувати та відкривати щось нове, розробляти ідеї. Панує ідея перетворення роботи у хобі, створення гнучкого графіку роботи. Перевага особистого життя над роботою. Споживачі почали більше цінувати свій час, не обмежувати себе, тому використання авіаційного транспорту набирає обертів.

T – technological environment: Сучасна ситуація українських підприємств, така, що їх обладнання знаходиться в досить складному становищі: дуже багато машин, які відповідно до технічних вимог вже виробили свій ресурс. З цієї причини істотно зростають витрати на експлуатацію та ремонт обладнання.

Розглянемо внутрішнє середовище ПАТ «Мотор Січ» (табл. 2.11).

Фактори внутрішнього середовища ПАТ «Мотор Січ»

Таблиця 2.11.

Фактори внутрішнього середовища	Складово елементи
Дружнє співробітничо-працівницьке	<p>1) ієрархія підпорядкування (лінійно-функціональна організація найоптимальніший варіант за для чіткого розпорядження та підпорядкування);</p> <p>2) комунікаційні процеси всередині організації (добре розвинута система вертикальних і горизонтальних зв'язків, комунікації підтримуються по телефону та через електронну пошту та внутрішню програмно забезпечення);</p> <p>3) норми, правила і процедури (робочий процес регламентований вимогами ДСТУ та уставом підприємства);</p> <p>4) розподіл прав, обов'язків і відповідальності (кожен працівник несе особисту відповідальність за свою частину проекту, загальна відповідальність лягає на керівника проекту).</p>
Розташування інфраструктура	<p>та «Мотор-Січ» знаходиться у центрі м. Запоріжжя, маючи чудове сполучення. Поряд знаходяться автомагістралі, дороги державного та місцевого значення, залізничні сполучення, газ, енерго-, та водопроводи, телекомунікації. Відстань до міжнародного аеропорту Запоріжжя - близько 11 км, до річкового порту Запоріжжя - близько 10 км, до шосе Харків - Симферополь близько 5 км. На території АТ «МОТОР СІЧ» прокладені залізничні колії з виходом до міської залізниці.</p> <p>Для реалізації проекту на території підприємства існує необхідна інфраструктура, а саме: питна та технічна вода, електроенергія, газ, водопровід.</p>
Нерухомі активи	<p>АТ «МОТОР СІЧ» розташоване на земельній ділянці площею – 65,8 га, де знаходяться виробничі будівлі підприємства: цехи, адміністративні будівлі, складські приміщення, котельня, інші.</p>
Доступ до ресурсів	<p>Підприємство розташовується неподалік заводу металургії (Запорізького заводу кольорових металів, Запоріжсталь, Запорізького титано-магнісного комбінату та ін.), добре забезпечений водними ресурсами, оскільки поблизу розташовується р. Дніпро, та енергоресурсами, у місті є Дніпровська ГЕС, а у області АЕС. При реалізації проекту 65% сировини та матеріалів вітчизняного виробництва, а 35% - імпортована. Раніше, головним постачальником матеріалів для виробництва була Росія, проте вже декілька років підприємство орієнтується на європейський ринок та США.</p>
Наявність і якість робочої сили	<p>Колектив компанії - 24 616 осіб. АТ «Мотор Січ» має достатньо людських ресурсів з відповідними навичками та знаннями. Більше 50% персоналу мають вищу або середню спеціальну освіту. Серед співробітників компанії є 29 кандидатів наук. Навчальними закладами регіону є Запорізький національний технічний університет, Запорізький авіаційний коледж, Запорізький електротехнічний коледж, Харківський національний аерокосмічний університет та інші. Середня заробітна плата в Запорізькій області у 2018 році становила 8923 грн. Зареєстроване безробіття у Запорізькій області становить 2,2%.</p>

Хоча країна зменшує витрати на освіту та НДДКР, підприємства та науковці сприяють створенню нових технологій та інновацій. В суспільстві поширюється ідея технічного вдосконалення. Тривалість розробки виходу нових продуктів зменшується і зменшується.

Таблиця 2.12

Матриця SWOT ПАТ «Мотор Січ»

<p>Потенційні сильні</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Податкові пільги 2. Держзамовлення на поставку вертольотів; 3. Зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом 4. Високі бар'єри входження в галузь 5. Проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії. 6. Підвищення попиту на авіадвигуни 7. Складність зміни постачальників авіадвигунів 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неринкові урядові методи захисту внутрішніх ринків тих країн, в які компанія експортує продукцію 2. Відсутність державних програм по підтримці галузі 3. Корупція при державних закупівлях. 4. Посилення конкуренції на ринку авіадвигунів. 5. Перевага політичних інтересів над економічними 6. Висока ступінь зносу авіаційних парків.
<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Виробництво двигунів з унікальними характеристиками 2. Диверсифікована продуктова лінійка 3. Мцни позиції на ринку СНД 4. Партнерство з компаніями-розробниками двигунів 5. Низька частка позикових коштів 6. Експлуатаційні характеристики двигунів 7. Низькі витрати на оплату праці 8. Монопольне виробництво серії двигунів та запасних частин до них 9. Повний цикл створення авіадвигуна, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес» 	
<p>1) зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками, 2) розширення асортименту продукції та послуг, 3) збільшення кількості партнерів та споживачів, 4) залучення до роботи кваліфікованого персоналу, 5) вихід на нові ринки Сходу</p> <p>1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника, 2) мцни позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку</p>	
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність інтеграції в авіабудівний альянс 2. Недостатня смність внутрішнього ринку 3. Орієнтація продукції на країни СНД 4. Неповна відповідність продукції міжнародним нормам ІСАО 5. Низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку меншитарних акціонерів 6. Високий середній вік працівників 	<ol style="list-style-type: none"> 1) прагнення до лідерства за витратами; 2) створення високотехнічного виробництва 3) досягнення відповідності міжнародним нормам <ol style="list-style-type: none"> 1) пошук нових ринків збуту; 2) реструктуризація кадрової політики; 3) необхідність залучення фінансового капіталу 4) необхідність оновлення основних фондів

Після проведення аналізу сильних та слабких сторін підприємства, а також загроз та можливостей зовнішнього середовища, матриця SWOT-аналізу проілюструє положення компанії (табл. 2.12).

Згідно досліджень Семенюк І.Ю., найбільш впливовим на розвиток потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» становлять фактори митної політики країни, державною підтримки галузі машинобудування, курсу національної валюти, високої конкуренції на світовому ринку, державного стимулювання розвитку інновацій та наукових досліджень підприємств машинобудування, недосконалість валютної та митної законодавчої бази України [54, с. 146].

Вагомими чинниками впливу на зовнішньоекономічну діяльність ПАТ «Мотор Січ» є галузеві ризики. Галузеві ризики пов'язані з незначним попитом на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України, конкуренцією з боку іноземних виробників, орієнтацією значного обсягу продажів на російський ринок, втратою частини споживачів за рахунок переходу російських авіакомпаній на ремонт і обслуговування авіадвигунів на авіаремонтних підприємствах Росії. Правові ризики, які проявляються в тому, що АТ «Мотор Січ», як експортоорієнтоване підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства [55], його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності (за даними офіційного сайту Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України).

Внутрішній ринок характеризується низьким попитом на авіадвигуни, тому зростання обсягів реалізації стає можливим тільки завдяки експортній діяльності. Складний процес отримання дозволів Державної служби експортного контролю є одним з головних бар'єрів ефективного функціонування експортної діяльності [56]. Також існують труднощі своєчасного виконання гарантійних зобов'язань по продукції, що експортується, необхідно додатково отримувати дозволи і на експорт

частин) [57].

Водночас, діяльність Національного Банку України, а саме заходи з обмеження валютних операцій, значно впливають на стабільний характер козівсько-економічних відносин підприємства з іноземними партнерами.

Згідно затвердженням у 2016 році Постановам НБУ №863 від 04.12.2015р., №140 від 03.03.2016 р., №342 від 07.06.2016 р., №386 від 01.09.2016 та №410 від 13.12.2016 р., розрахунки по експортно-імпорتنим операціях повинні бути здійснені в строк, який не перевищує 120 днів (до 29.07.2016 р. тривалість строка становила 90 днів). Виробничий цикл ПАТ «Мотор Січ» передбачає використання 40% комплектуючих матеріалів, агрегатів, устаткування та вузлів іноземних виробників, термін виготовлення таких деталей триває до 500 днів. Ця специфічна продукція – дорога, тож контрагенти повинні забезпечити власне виробництво оборотними коштами. Джерелом оборотних коштів у даному випадку виступають замовники устаткування, які вносять обов'язкові авансові платежі розміром до 50%. Згідно обмежень валютного контролю, виконання таких валютних платежів підприємством неможливе. Позитивна зміна сталась 07.02.2019 р., набрала чинності постанова, що передбачає граничні строки розрахунків по експортно-імпортним операціям тривалістю 365 календарних днів. Згідно постанови НБУ від 05.04.2017 р. та 12.06.2018 р. усі надходження в іноземній валюті на користь юридичних осіб підлягають обов'язковому продажу на МВРУ розміром 50% (з 23.09.2014 -75 % , з 09.06.2016 – 65%). 45% розрахунків підприємства здійснюється в іноземній валюті, тому обов'язковий продаж валюти, а потім її купівля для здійснення подальших операцій – це суттєві витрати підприємства, які виражаються у збитках від курсових різниць та комісіях при проведенні банківських транзакцій.

Постанова НБУ № 124 від 23 лютого 2015 року також ускладнювала діяльність підприємства: імпортні платежі сумою більше ніж 500 тис. дол. були можливими тільки з акредитивною формою розрахунків. Більшість

контракти перевищували цю суму, а виконати дані умови було не можливо, оскільки підтверджуючий банк має бути першокласним (не нижче за міжнародних рейтингових компаній. Жодний український банк не відповідає цим вимогам. Українські банки, за дорученням АТ «Мотор Січ», зверталися до європейських банків відповідного класу із запитом на підтвердження кредитів, але, незважаючи на попередню згоду, отримали відмову без офіційних пояснень. Дана постанова була скасована у 2017 році, полегшивши діяльність підприємства, проте значно вплинула на діяльність підприємства протягом часу, коли була чинною.

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. Слід зазначити, що найвагомішими факторами зниження обсягу виробництва у 2018 р. були: процес імпортозаміщення комплектуючих частин та матеріалів; втрата основних зовнішніх ринків; відсутність контролю над дочірнім підприємством у м. Сніжне (Донецька обл.) [59]. Вказані фактори не дозволили підприємству у повному обсягу провести модернізацію виробництва та відволікали його обігові кошти.

ПАТ «Мотор Січ» не могло повноцінно функціонувати, тому порушувало валютне регулювання, про що свідчать виплати штрафних санкцій і компенсацій за порушення законодавства (табл. 2.13).

Наведені дані демонструють значні суми штрафних виплат починаючи з 2015 року (14,2 млн грн). 68% у 2015 р. та 80% у 2017 р. штрафних санкцій припадало на порушення валютного законодавства. Саме ці роки

відзначаються прийняттям постанов та розпоряджень щодо врегулювання ситуації на грошово-кредитному та валютному ринках України.

Табл.ниця 2.13

Інформація про факти виплати штрафних санкцій (штраф, пеня, неустойка) і компенсацій за порушення законодавства, тис. грн

Штрафи санкції	2013	2014	2015	2016	2017	2018
за податком на прибуток	336,2	0	1329,8	374,3	34,1	н/д
ПДВ	302,6	478,4	1100,3	947,8	1509,9	н/д
за порушення валютного законодавства	33	891,8	9744,7	8329,8	11089,5	н/д
по господарській діяльності	454	132,9	41,9	44,1	1133,6	н/д
інші	25,6	596,2	1964,2	557,4	6,7	н/д
Разом	1151,4	2101,9	14180,9	10253,4	13773,4	н/д

Передумовами інтеграції також виступають прагнення до підвищення якості управління й усунення неефективності, бажання знизити податкове навантаження, можливість диверсифікації виробництва та використання надлишкових ресурсів, мотив продажу «врозкид», прагнення підвищити політичну вагу керівництва компанії й особисті мотиви менеджерів. Також метою злиттів і поглинань є зростання капіталізованої вартості об'єднаної компанії. Одним з передумов вертикальної інтеграції підприємств є прагнення до мінімізації трансакційних витрат [30].

Вертикальна інтеграція часто обумовлена технологічними зв'язками між підприємствами і забезпечує економію на масштабі, консолідацію й ефективне використання ресурсів. Істотним джерелом економії при здійсненні вертикальної інтеграції стає економія на рекламних витратах, витратах на рух товарів і підтримку оптимального розміру запасів.

2.3. Управління зовнішньоекономічною діяльністю та рахунок організації та контролю процесу реалізації за частини через закордонні філії промислового підприємства

60

Вихід українських підприємств на європейський ринок, з одного боку, значно розширює можливості підприємств щодо збільшення доходів, а з іншого боку – зумовлює виникнення додаткових витрат.

Особливе значення має оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних умовах, коли господарська самостійність і незалежність неминуче мають привести до підвищення відповідальності й обгрунтованості прийнятих управлінських рішень. Економічне обгрунтування прийнятих рішень щодо управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств розробляється із метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та досягнення стратегічних цілей господарювання [60, с. 149].

Ефективність запланованих зовнішньоторговельних операцій набуває особливого значення при встановленні оптимальної структури експорту підприємства та прийнятті ґрунтовних рішень у сфері управління ЗЕД підприємства.

Ефективність – це комплексне поняття, що охоплює різні напрями господарської діяльності підприємства. Ефективність є критеріальним показником, що характеризує потенціал та рівень досягнення цілей діяльності підприємства [61].

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

Ринки збуту продукції підприємства умовно поділяються за регіональною ознакою: далеке зарубіжжя, країни СНД і України. У далекому зарубіжжі основними споживачами минулого року були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, Бангладеш. Довгостроковими контрактами підкріплено співробітництво з перспективними партнерами зі Словаччини, Чехії, Іспанії, Португалії, Польщі, В'єтнаму, Перу, Колумбії, Канади, Мексики та інших країн далекого зарубіжжя.

Широка мережа представництв по всьому світу активно працює та надає допомогу в проведенні рекламних компаній і маркетингових досліджень, пошуку нових споживачів, оперативно інформують про всі зміни в кон'юктурі ринків, що дозволяє вигідно укладати контракти; в країнах СНД – компанії, з якими АТ «Мотор Січ» має тривалі партнерські відносини, вертольотобудівне, літакобудівні, ремонтні заводи. Для партнерів з країн СНД поставлялися і ремонтувалися швільні авіадвигуни різних типів і модифікацій, виконувався капітальний та середній ремонт, поставлялися запасні частини і надавалися послуги з конструкторсько-технологічного супроводу ремонту авіадвигунів виробництва АТ «Мотор Січ» [55].

Крім продукції авіабудування, у 2016 році виконувалися численні контракти зі споживачами продукції промислового призначення – нафтовидобувними, газодобувними і енергетичними компаніями. Підприємство постачало газотурбінні приводи потужністю 6,3 МВт і 2,5 МВт, запасні частини та комплектуючі до газотурбінних приводів і електростанцій різної потужності, виконувало ремонт приводів і редукторів для газотурбінних електростанцій, ремонт модулів вільної турбіни, призначених для газотурбінних електростанцій потужністю 20 МВт; в Україні – для потреб Міністерства оборони підприємство постачало і ремонтувало авіадвигуни сімейства ТВ3-117 і вертольоти, а також виконувало ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій, техніки наземного застосування для інших замовників. Найбільш великими

«Авіакон» (м. Конотоп), ДП «Антонов» (м. Київ), ДП «Укрспецекспорт». Основні показники, що характеризують експортну діяльність ПАТ «МОТОР СІЧ» у 2012-2018 рр. наведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14
Показники, що характеризують експортну діяльність ПАТ «МОТОР СІЧ» у 2012-2018 рр.

Показники	Роки						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Дохід від реалізованої експортної продукції, тис. дол. США	923819	1072990	901690	633271	404069	565314	446703
Дохід від реалізованої експортної продукції, тис. грн.	7381318	8051720	10193615	12876339	9597048	13286926	9996152
Офіційний курс долара США (за 1 грн.)	8,0	8,0	11,9	21,84	26,1	26,8	27,4
Дохід від реалізованої експортної продукції у % до загального доходу	93,1	93,8	95,0	93,1	91,0	87,7	81,67

Як видно з даних табл. 2.14 дохід від реалізованої експортної продукції в тис. дол. США знижувався протягом усіх років, лише у 2017 році спостерігалось підвищення показника у порівнянні з 2016 роком.

Динаміку доходу (виручки) від реалізованої експортної продукції ПАТ «МОТОР СІЧ» у 2012-2018 рр. в тис. грн. наведено на рис. 2.8.



■ Дохід від реалізації експортної продукції (товари, роботи, послуги), тис. грн.
 — Дохід від реалізації експортної продукції (товари, роботи, послуги), тис. дол. США

Рис. 2.8 Динаміка доходу від реалізованої експортної продукції ПАТ «Мотор Січ» у 2012-2018 рр.

Джерело: складено автором на основі [додаток А]

Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» в період до 2013 року була ефективною та мала позитивну тенденцію (табл. 2.15) [62]. Зміна у показниках рентабельності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» визначаються наслідками фінансово-економічної кризи та напруженою політичною ситуацією України з 2014 року.

Таблиця 2.15

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ», млн грн

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Чистий дохід від реалізації продукції	7928,4	8583,9	10730,1	13830,6	10546	15150,4	12239,6
Чистий дохід від реалізації продукції на експорт	7381,3	8051,7	10193,6	12876,3	9597,1	13286,9	9996,1
Витрати за операціями експорту	571,1	6377,8	7127,9	7296,7	6589,7	9287	9640,4
Витрати на збут	430,4	446,7	565,9	804,2	779,5	896,9	768,2
Рентабельність, %	29	26	43	76	46	43	4

При аналізі зовнішньоекономічної діяльності важливим елементом є оцінка збутової діяльності. Дослідження теоретичних даних свідчать про значну різницю у виборі підходу оцінювання [63]. Існує витратний та ресурсний підхід оцінки збутової діяльності.

Найчастіше застосовують витратний підхід, співвідносячи витрати на збут та обсяги реалізованої продукції. Наступна формула дає можливість оцінити ефективність управління збутовою діяльністю через показник рентабельності витрат на збут:

$$R_{\text{збут}} = \frac{\text{збут Д}}{V_{\text{збут}}} \quad (2.5)$$

де $R_{\text{збут}}$ - рентабельність витрат на збут,

збут Д – приріст виручки від збутової діяльності;

V збут – витрати на збут [64].

Отримані результати свідчать про специфіку функціонування збутової діяльності ПАТ «Мотор Січ», вона визначається особливостями базової продукції. Нині основним завданням відділу збуту є пошук нових замовників товарів та послуг на існуючих та нових ринках.

За розрахунками Терент'євої Н.В. оцінка ефективності управління збутовою діяльністю за рентабельністю витрат на збут у 2016 році становила 0,18 грн на 1 грн доходу від збутової діяльності, у 2017 році 0,13 грн, а у 2018 році 0,29 грн [64].

Показник ефективності збутової діяльності поступово збільшувався протягом років, позитивна тенденція зниження на 0,05 грн на 1 грн доходу підприємства спостерігалась лише у 2017 році.

Тенденція зростання показника є негативною, оскільки показує підвищення витрат збутової діяльності на дохід.

Динаміка збутової діяльності у розрізі витрат на збут до чистого прибутку зображена у табл. 2.16.

Динаміка збутової діяльності ПАТ «Мотор Січ», 2013-2018 рр.

Таблиця 2.16

Показник	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Витрати на збут, млн грн	446,7	565,9	804,2	779,5	896,9	768,2
Чистий прибуток, млн грн	2109,1	1547,4	3536,8	1964,4	3104,2	1252,1
Витрати на збут на 1 грн чистого прибутку	0,21	0,37	0,23	0,4	0,29	0,61

Отже витрати на збут у відношенні до чистого прибутку у 2018 році значно підвищились. Це можна пояснити не тільки зростанням абсолютного показника витрат на збут, а й зниженням доходу від реалізації продукції та чистого прибутку.

Щодо реалізації та збуту продукції у цьому році, то більшість укладених АТ «Мотор Січ» контрактів мають довгостроковий характер, їх виконання буде продовжено в 2019 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, а також СНД.

При втраті основного ринку збуту підприємство почало шукати та поглиблювати інші партнерські стосунки з Китаєм та країнами Європи. У 2016 році була укладена угода з китайськими партнерами на постачання двигунів для JL-10, одразу була виготовлена перша партія розміром 20 двигунів, всього за домовленостями 250 двигунів.

У 2018 році відбувся гучний скандал: міністерство внутрішніх справ України уклало угоду на постачання 55 гелікоптерів з Франції розміром 550 млн дол. США, хоча ПАТ «Мотор Січ» мало змогу виконати це замовлення. Дана подія підкреслює зневіру держави у вітчизняне виробництво, надаючи перевагу зарекомендованим світовим брендам.

У 2018 році АТ «Мотор Січ» підписало твердий контракт на поставку 36 серійних авіаційних двигунів AI-450C для Diamond Aircraft Industries

...будуть сконструйовані та виготовлені на замовлення за технічними характеристиками споживача. Попередня рамкова угода, підписана у Франції влітку 2017 року, передбачала поставку 400 двигунів [65]. Водночас була підписана угода на поставку до КНР 25 авіадвигунів АІ-25ТЛК для китайських навчально-тренувальних літаків (UTC) К-8G у 2018-2019 роках.

ПАТ «Мотор Січ» співпрацює з ринком Китаю більше 20 років. У 2015 році підприємство уклало меморандум з китайською компанією Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment Co у провінції Сичуань про спільне будівництво заводу з виготовлення двигунів для гелікоптерів та літаків. У цей самий час китайське підприємство Skyrizon Aircraft Holdings Limited надало «Мотор Січ» кредит на 100 млн дол. США на 10 років зі ставкою 0,3% річних [66].

Згодом 56% акцій «Мотор Січ» було продано китайським інвесторам, афілійованим з компанією Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment Co., Ltd. Уряд США миттєво засудив такі дії, обґрунтовуючи допомогою ворожому супернику, тож Служба безпеки України одразу провела обшуки ПАТ «Мотор Січ» у рамках кримінального розслідування щодо підготовки диверсії, направленої на ослаблення держави через знищення стратегічного підприємства.

Кримінальне провадження призвело до арешту акцій «Мотор Січ», які знаходяться на рахунках СП ТОВ «Драгон Капітал» та є власністю: Skyrizon Aircraft Holdings Limited (Віргінські острови), Business House Helena (Панама), Enfields Trade & Capital Corp (Панама), Waldo Trade Ltd (Британські Віргінські острови), Granum Corporation (Панама). Дані акції досі знаходяться під арештом.

Таким чином ПАТ «Мотор Січ» опинилося у стані невизначеності, втрати партнерів, відсутності підтримки з боку держави та активів для виробництва. Дослідивши ключові зовнішньоекономічні показники гіганта

авіабудівництва, можна зробити висновок про песимістичні прогнози, як даного підприємства, так і авіаційної галузі України загалом.

Галузь будівництва авіадвигунів є визначальною для виробників повітряних суден, оскільки є основним стимулом розробки і виробництва нових типів літаків різного призначення. Наступні 10 років демонструватимуть збільшення реалізації газотурбінних авіадвигунів на 142%. Ринкова ситуація у цій галузі ustalena. 92,6% ринку поділяють 4 найбільші світові виробники двигунів: Pratt & Whitney, CFM International, GE Aviation, Rolls-Royce.

ПАТ «Мотор Січ» є одним з найбільших підприємств у світі та єдиним в Україні, яке реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації та ремонті.

У 2018 році доля АТ «Мотор Січ» на світовому ринку виробництва серійних авіаційних двигунів склала 0,57 %.

Аналіз виробничо-господарських показників демонструє нестабільність та занепад розвитку Enfields Trade & Capital Corp (Панама), Waldo Trade Ltd (Британські Віргінські острова), Granum Corporation (Панама). Дані акції досі знаходяться під арештом.

Таким чином АТ «Мотор Січ» опинилося у стані невизначеності, втрати партнерів, відсутності підтримки з боку держави та активів для виробництва. Дослідивши ключові зовнішньоекономічні показники гіганта авіабудівництва, можна зробити висновок про песимістичні прогнози, як даного підприємства, так і авіаційної галузі України загалом.

3.1 Аналіз процесу просування продукції на підприємстві ПАТ «Мотор Січ»

Процесом експортно – імпортової діяльності на ПАТ «Мотор Січ» займаються зовнішньоторговельний департамент та відділу маркетингу. Дані структурні одиниці підпорядковуються заступнику генерального директора з продажів. (рис. 3.1)

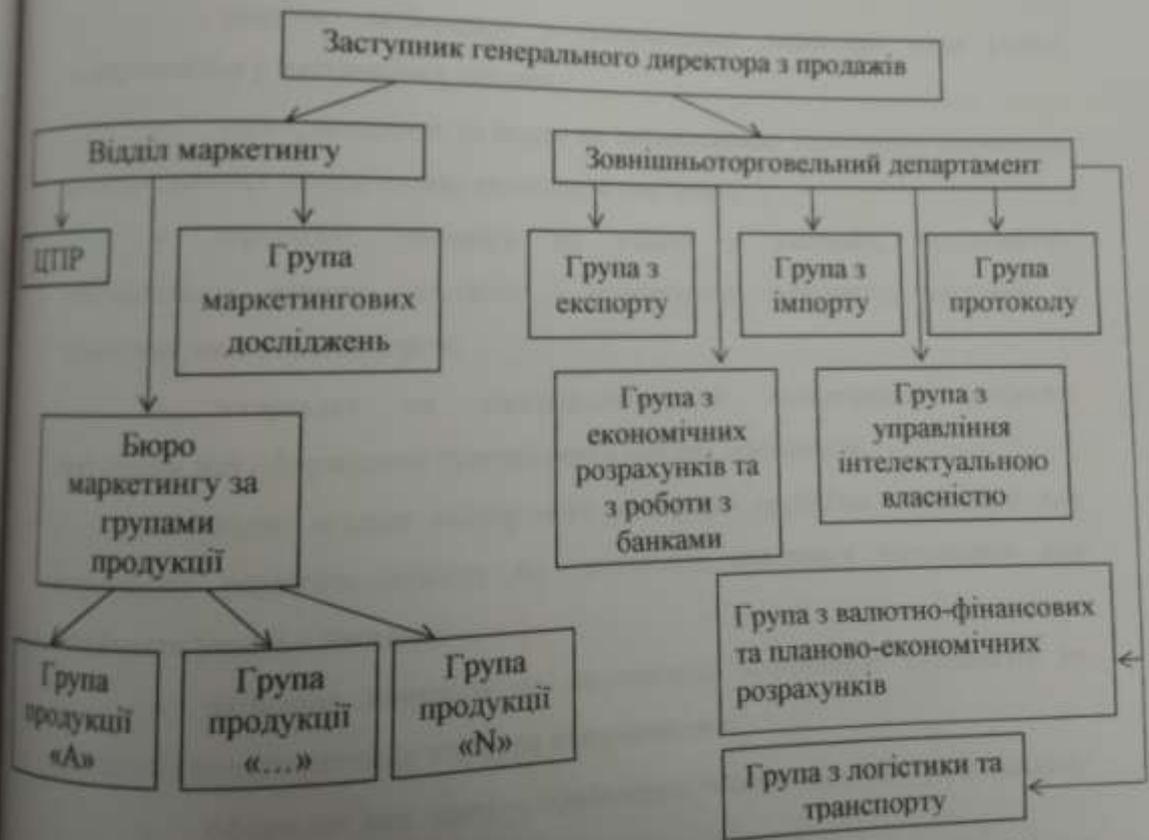


Рис. 3.1 Організаційна структура відділу продажів ПАТ «Мотор Січ»[31]

Одним із найважливіших елементів при експортно-імпортній діяльності підприємства є вірно організована рекламна компанія. Організацією реклами на ПАТ «Мотор Січ» займається відділ маркетингу, а також центр технічної інформації та реклами. З метою рекламування прогресивних технологічних процесів та продукції, що випускається підприємством, центр технічної інформації та реклами здійснює ряд заходів [31].

Перший захід, це участь у регіональних, галузевих та міжнародних виставках. ПАТ «Мотор Січ» бере участь у найбільших виставках по всьому світу: Китай, Німеччина, Індія, Великобританія, Франція, Росія та ін. З метою участі підприємства в зазначених виставках центр технічної інформації та реклами виконує наступні роботи:

- щорічно затверджує у генерального директора план участі підприємства у виставкових заходах;
- готує, погоджує та подає на затвердження технічному директору розпорядження на підготовку експонатів виставки;
- оформляє договори на участь у виставці, будівництво виставкового стенду, доставку і повернення експонатів виставки з транспортним експедитором;
- направляє на зовнішньоторговий департамент необхідні матеріали для оформлення супровідних і митних документів;
- надає відділу експортного контролю необхідні документи для отримання разового дозволу на тимчасове вивезення експонатів для прийняття участі у виставці;
- здійснює контроль за своєчасною відправкою експонатів на виставку і поверненням їх назад на підприємство;
- оформляє акт здачі - приймання виконаних робіт та податкову накладну відповідно до укладання договорів.

Другий захід, це видання рекламних інформаційних матеріалів. Інформаційні матеріали є дуже важливими, оскільки вони інформують

інтенційних покущів про переваги та можливості продукції підприємства, тому центр технічної інформації та реклами, виконує наступні дії:

- щорічно уточнює всю наявну рекламну - інформаційну продукцію: листівки, проспекти, буклети, плакати;
- готує матеріали для видання нової рекламної продукції та обробляє матеріали, які були отримані від різних служб, здійснює підбір фотоматеріалів;
- здійснює контроль за видавництвом і зберіганням рекламної - інформаційної продукції;
- оформляє договори на розміщення статей та реклами на продукцію, що випускається підприємством;
- розміщує статті про підприємство в журналах і газетах, дає рекламу на продукцію, що випускається на підприємстві;
- до загальних зборів акціонерів спільно з підрозділами готує щорічно річний звіт підприємства;
- оформляє акт здачі - прийому виконаних робіт та податкову накладну відповідно до укладених договорів;
- готує супровідний лист на відправку акту здачі - прийому виконаної роботи і статтю у видавництво в суворій відповідності з укладеним договором.

Третій захід, це створення та демонстрація відеофільмів. Відеофільми є досить ефективним способом, тому що відео дозволяє наглядно показати можливості нової продукції та підкреслити переваги продукції ПАТ «Мотор Січ» над продуктами конкурентів. Тому, відповідно до вказівок керівництва підприємства та головних спеціалістів, центр технічної інформації та реклами виконує наступні роботи:

- отримує від замовника матеріал для дикторського тексту, рекомендації по знімальним об'єктам;
- погоджує сценарій і дикторський текст з виконавцем;
- готує об'єкти зйомок спільно з підрозділами;

– виробляє тиражування відеофільмів з метою їх демонстрації на виставках, конференціях, нарадах.

Але, оскільки основним методом експортно – імпортової діяльності ПАТ «Мотор Січ» є участь у міжнародних виставках, так званих авіасалонах, то було б доречно більш детально зупинитися на цьому методі експорту продукції. Головною відмінністю авіасалонів від звичайних виставок є те, що на авіасалонах територія виставки є дуже великою та як правило, проходить набагато більше відвідувачів, оскільки ця техніка є перспективною та цікавою як для професіоналів галузі, так і для звичайних відвідувачів. Детальна інформація та статистика авіасалонів наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Авіасалони, в яких ПАТ «Мотор Січ» приймав участь у 2013 – 2014 рр. [41-

48]

Назва міжнародного авіасалону	Країна проведення	Кількість компаній, які прийняли участь у авіасалоні	Кількість відвідувачів авіасалону	Кількість встановлених контактів	Витрати на участь у виставці, грн
1	2	3	4	5	6
DefExpoIndia	Індія	236	215 000	198	2 743 000
Heli Russia	Росія	205	23 000	72	721 000
МАКС	Росія	800	430 000	319	7 504 000
Гідроавіасалон	Росія	180	19 000	56	684 000
Aviation Expo China	Китай	630	215 000	365	4 120 000
Dubai Airshow	ОАЕ	97	114 000	134	1 920 000
Farnborough Airshow	Велика Британія	247	211 000	179	3 247 000

1	2	3	4	5	6
IDEF	Туреччина	250	98 000	85	1 120 000
Le BourgetAir Show	Франція	1500	380 000	411	8 100 000

Охарактеризуємо найбільші виставки, на яких ПАТ «Мотор Січ» приймала участь, та розрахуємо інтегральний коефіцієнт конкурентоспроможності виставок.

Міжнародний авіаційно – космічний салон (МАКС) – це міжнародна аерокосмічна виставка, що проводиться з періодичністю раз на два роки в місті Жуковському, поблизу Москви. Мета проведення МАКС, це демонстрація російських високих технологій та відкритості внутрішнього ринку Росії для спільних проектів із зарубіжними партнерами. Роль авіасалону, як генератора нових альянсів та плідних ідей, визнана у всьому світі [45].

LeBourgetAirShow – вперше була проведена в Гран – Пале Парижа у 1909 році, і з тих пір проводиться один раз в два роки. Авіасалон LeBourgetтрадиційно представляє останні моделі літаків, пускових установок, космічних апаратів, авіаційну бойову техніку й керовані ракети, авіаційні та ракетні двигуни, системи управління повітряним рухом, аерокосмічні дослідження та інше [44].

AviationExpoChina – це єдина міжнародна аерокосмічна виставка в Китаї, що схвалена китайським центральним урядом. Виставка проводиться в Чжухаї кожного парного року. Тематика показів: демонстрація цивільної та військової космічної і авіаційної техніки, різного аерокосмічного устаткування, двигунів, озброєння, техніки для десанту, різних комплексів ППО та РЛС, навігаційного обладнання для аеропортів та інше [42].

між декількома основними цілями, які треба досягти. Основні цілі участі ПАТ «Мотор Січ» на виставках можна побачити на рис. 3.2:

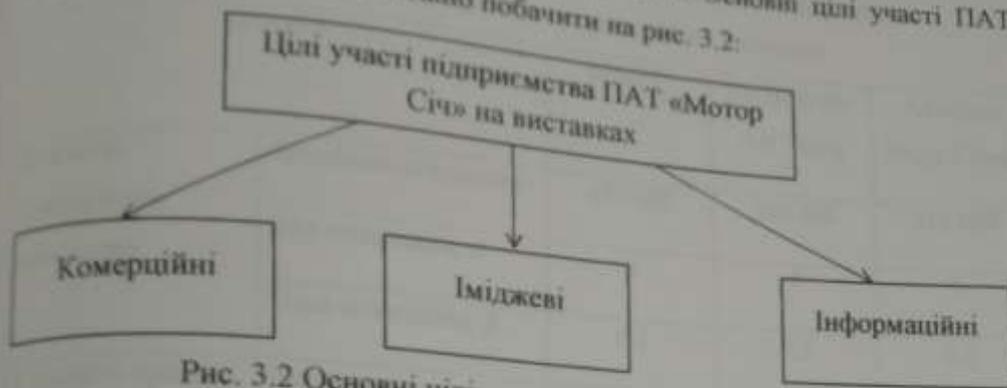


Рис. 3.2 Основні цілі участі ПАТ «Мотор Січ» на виставках

Інформаційні цілі мають за мету збирання маркетингової інформації – перш за все інформацію про конкурентів, а також інформацію про просування продукції на нові ринки. Під комерційними цілями мається на увазі укладання комерційних угод, залучення та пошук нових клієнтів, партнерів та постачальників. Головною метою іміджевих цілей є формування та підтримка іміджу організації та торгової марки.

Для того щоб визначити який з авіасалонів є більш ефективним, доцільним є визначення інтегрального показника конкурентоспроможності виставки. Існують наступні критерії для порівняння міжнародних авіаційних виставок:

- кількість відвідувачів авіасалону;
- кількість компаній які були представлені на авіасалоні;
- витрати на участь у авіасалоні, тис. грн.;
- кількість компаній які прийняли участь у авіасалоні;
- кількість встановлених контактів [49].

У табл. 3.2 наведені вихідні данні для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності авіаційних виставок.

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності авіаційних виставок

Ознаки		МАКС	Le Bourget Air Show	Aviation Expo China
Кількість відвідувачів авіасалону	Значення показника	430 000	380 000	215 000
	Бал показника, α	5	4	3
	Вага показника, β	0,2	0,2	0,2
Кількість країн, компаній які були представлені на авіасалоні	Значення показника	39	42	34
	Бал показника, α	4	5	3
	Вага показника, β	0,1	0,1	0,1
Витрати на участь у авіасалоні, тис. грн.	Значення показника	7 504 000	8 100 000	4 120 000
	Бал показника, α	4	5	3
	Вага показника, β	0,2	0,2	0,2
Кількість компаній які прийняли участь у авіасалоні	Значення показника	800	1500	630
	Бал показника, α	4	5	3
	Вага показника, β	0,2	0,2	0,2
Кількість встановлених контактів	Значення показника	319	411	365
	Бал показника, α	3	5	4
	Вага показника, β	0,3	0,3	0,3

Проведемо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності міжнародної авіаційної виставки за наступною формулою:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \cdot \beta_i,$$

75

(3.1)

де, a – бал показника,

β – вага показника.

Підставивши вихідні данні у формулу 3.1, було отримано наступні результати інтегрального показника конкурентоспроможності виставки:

$$K_{\text{макс}} = 5 \times 0,2 + 4 \times 0,1 + 4 \times 0,2 + 4 \times 0,2 + 3 \times 0,3 = 3,9$$

$$K_{\text{LeBourgetAirShow}} = 4 \times 0,2 + 5 \times 0,1 + 5 \times 0,2 + 5 \times 0,2 + 5 \times 0,3 = 4,8$$

$$K_{\text{AviationExpoChina}} = 3 \times 0,2 + 3 \times 0,1 + 3 \times 0,2 + 3 \times 0,2 + 4 \times 0,3 = 3,3$$

Після розрахунків, можна побачити, що найбільший у світі авіасалон LeBourget є найбільш конкурентоспроможним за всіма показниками. Це пояснюється тим, що LeBourgetAirShow один із найвідоміших у світі. Також, однією із переваг авіасалону є його велика кількість учасників та відвідувачів. Це означає, що існує велика ймовірність укладання довгострокових та взаємовигідних контрактів. Одним з недоліків LeBourgetAirShow є висока вартість участі на виставці. Але саме на LeBourget було встановлено найбільшу кількість контактів, і це означає, що існує більша ймовірність заключити контракт на співробітництво з іноземними партнерами.

Для оцінки ефективності участі у виставках пропонується використовувати не один показник, а систему показників, що базуються на показниках оцінки інвестиційної діяльності з урахуванням специфічних особливостей всього процесу виставкової діяльності підприємства, починаючи з етапу підготовки до участі у виставці і закінчуючи етапом супроводу виставкових контактів.

Для визначення безпосередніх показників, що пропонуються використовувати для оцінки ефективності участі запорізького підприємства ПАТ «Мотор Січ» у виставці

$$\text{Витрати на встановлені контакти} = \frac{\text{Обсяг інвестицій у виставку}}{\text{Загальна кількість встановлених контактів}} \quad (3.2)$$

$$\text{Витрати на встановлені контакти} = \frac{30\,159\,000 \text{ грн.}}{1819 \text{ шт.}} = 16\,579,9 \text{ грн.}$$

Отже, ПАТ «Мотор Січ» в середньому витрачає 16 579,9 грн на встановлення контактів. Даний показник – є суто фінансовим, і його доцільно використовувати для порівняння ефективності виставок з іншими засобами просування.

$$\text{Відсоток зацікавлених відвідувачів} = \frac{\text{Загальна кількість встановлених контактів}}{\text{Загальна кількість відвідувачів виставки}} \quad (3.3)$$

$$\text{Відсоток зацікавлених відвідувачів} = \frac{1819 \text{ шт.}}{45\,050 \text{ осіб}} = 4,03\%$$

Згідно із статистикою маркетологів, менше 10% відвідувачів виражають зацікавленість продукції. У випадку з ПАТ «Мотор Січ», цей показник дорівнює – 4,03%. Також, слід пам'ятати, що 4,03% відвідувачів – це лише зацікавлені люди, а не укладені контракти, тобто відсоток успішно укладених контрактів буде ще меншим.

$$\text{Витрати на враження} = \frac{\text{Обсяг інвестицій у виставку}}{\text{Загальна кількість відвідувачів стенду}} \quad (3.4)$$

$$\text{Витрати на враження} = \frac{30\,159\,000 \text{ грн.}}{45\,050 \text{ осіб}} = 669,45 \text{ грн.}$$

Це означає, що одна людина – відвідувач обходиться ПАТ «Мотор Січ» у 669,45 грн. Але цей показник достатньо специфічний і він

характерний тільки для виставкової діяльності, тому що такі дані можна отримати лише в результаті додаткового маркетингового дослідження.

Система зазначених показників робить економічно обгрунтований результат організації та участі ПАТ «Мотор Січ» у проведенні окремої виставки. Оцінка економічної та маркетингової ефективності виставки дозволяє виявити слабкі та сильні сторони у діяльності ПАТ «Мотор Січ», дослідити рівень та обсяг ринкового попиту на продукцію та послуги, які експортує підприємство та лінійти масштаб діяльності підприємства у рамках міжнародного співробітництва і розвитку партнерських відносин із закордонними підприємствами.

3.2 Визначення ефективності процесу реалізації за частини через закордонні філії ПАТ «Мотор Січ»

Ринкові перетворення в Україні створили передумови для її інтеграції у світовий економічний простір. Вітчизняні підприємства стали суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє їм знайти нові шляхи реалізації своєї продукції на міжнародному ринку. Також, сучасні процеси глобалізації світової економіки, світові інтеграційні процеси призвели до зростання конкуренції як на світових ринках, так і на внутрішньому ринку України. Особливо гострою ця проблема є для галузей машинобудівного комплексу України, від рівня розвитку яких значною мірою залежить стан економіки, тому на сьогодні вітчизняному машинобудуванню належить ключова роль у забезпеченні конкурентоспроможності продукції товаровиробників на внутрішньому і зовнішньому ринках нашої держави.

[50]

Стан та розвиток зовнішньої торгівлі залежать від дії зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких вирішальна роль належить процесам ринкового реформування і структурної перебудови економіки. Необхідно враховувати також особливості нинішньої економічної кризи, міжнародний

провідну роль експорту у забезпеченні збалансованості внутрішнього ринку. Ефективність реалізації експортної стратегії залежить від ефективності експортних операцій, які є вагомим передумовою для розширення ринків збуту, покращення якості продукції та збільшення обсягів виробництва, що в свою чергу дозволяє також створити сприятливу ситуацію для зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому ринку.

Економічну ефективність реалізації експортної стратегії для підприємства визначають за допомогою:

- показників ефективності, що визначаються як співвідношення прибутку від діяльності підприємства до витрат на її здійснення і створюються відносними величинами;
- показників ефекту, що визначаються як абсолютні значення і створюються в грошових одиницях як різниця між результатами діяльності та витратами на її здійснення [51].

Таблиця 3.3

Географія експорту продукції ПАТ «Мотор Січ» [31]

Географія	2012		2013		2014	
	Млн. грн	%	Млн. грн	%	Млн. грн	%
Україна	532,5	7	568,5	7,2	497,2	7
Росія	4704,7	59	4675,3	58,8	3703,6	56
Країни СНД	397,7	5	403,7	5,1	321,7	5
Інші країни	2293,5	29	2300,5	28,9	2098,5	32

Пропонується розглянути наступну методику економічного аналізу виконання зобов'язань за експортними поставками, методика розроблена Марковою С.В., що визначає ефективність реалізації експортної стратегії

промислового підприємства. Ця методика включає такі дослідження як: виконання зобов'язань за вартістю, фізичному об'єму та кількості товару, що йде на експорт; виконання зобов'язань за строками їх поставок; виконання зобов'язань за якістю та аналіз цін. При цьому, обсяги експорту за звітний рік порівнюються з показниками за попередній рік [52].

Метою такого дослідження, для ПАТ «Мотор Січ», являється встановити які зміни відбулися в товарній структурі експорту та його географічному напрямку (табл. 3.3).

Виходячи з даних табл. 3.3 можна зробити висновок, що найбільша частка експорту продукції ПАТ «Мотор Січ» припадає на російських споживачів.

Показник ефекту експорту може охарактеризувати результат діяльності ПАТ «Мотор Січ» та розраховується як різниця між обсягом випуску продукції на експорт та витрати на її виробництво:

$$E = Q_{exp} - C_{exp} \quad (3.5)$$

де, C_{exp} – витрати на її виробництво;

Q_{exp} – обсяг випуску продукції на експорт [52].

Для визначення ефективності реалізації експортної стратегії ПАТ «Мотор Січ» в цілому розрахуємо показник ефекту експорту за 2014 рік (за всіма видами продукції):

$$E = 10\,879,1 \text{ млн. грн.} - 9\,364,8 \text{ млн. грн.} = 1\,514,3 \text{ млн. грн.}$$

Наступним аналізом є визначення показників економічної ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» за роками. Пропонується розрахувати рентабельність експортно – імпорتنих операцій підприємства за 2012 – 2014 рр. та перспективи на 2015 р., а результати подамо у вигляді таблиці 3.4.

Ефективність ЗЕД на ПАТ «Мотор Січ» [53]				
Найменування показника	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	7928,4	7948	6621	5324,1
Чистий дохід від реалізації продукції на експорт, млн. грн.	7381,3	7455,2	5230,6	3710,9
Витрати на здійснення експортних операцій, млн. грн.	5711	6121	4987,2	3677,9
Рентабельність, %	29%	22%	5%	1%

Результати дослідження основних показників зовнішньоекономічної діяльності флагамена авіабудівної галузі, які за наявними прогнозами експертів не є оптимістичними, а також тенденції розвитку економіки країни в цілому та авіаційної галузі зокрема, свідчать про негативні зрушення, які в більшості випадків не передбачені в рамках стратегічного планування підприємства [53].

Наступним кроком аналізу ефективності реалізації зовнішньоторговельних угод ПАТ «Мотор Січ», здійснимо за допомогою коефіцієнтного аналізу. Для проведення коефіцієнтного аналізу визначається коефіцієнт ефективності експорту товару та альтернативний коефіцієнт ефективності експорту. Для визначення базового коефіцієнту ефективності експорту використаємо:

$$E_e^b = \frac{ЧД_e}{C_{м} + T_{н} + O_{н}} \quad (3.6)$$

де $ЧД_e$ – чистий дохід від експорту;

... організаційні витрати.
Отже, використовуючи формулу 3.6, а також дані таблиці 3.4 розрахуємо коефіцієнт ефективності експорту за періоди 2012 – 2014 рр., а результати аналізу розглянемо у вигляді таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Таблиця значень коефіцієнтів ефективності експорту			
Коефіцієнт	2012 р.	2013 р.	2014 р.
Базовий коефіцієнт ефективності експорту	1,29	1,21	1,04

За окремими показниками можна зазначити, що найвищим базовим коефіцієнтом ефективності експорту ПАТ «Мотор Січ» є за 2012 рік, його падіння в 2013 та 2014 рр. можна пояснити тим, що змінилися зовнішні фактори, один з яких є значне підвищення вартості комплектуючих для двигунів, які постачаються з Росії. Але, на основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що реалізація стратегії ЗЕД загалом є ефективною, тому що базовий коефіцієнт ефективності експорту більше одиниці. Це означає, що прибуток від реалізації продукції зовнішньому ринку є вищим ніж прибуток від реалізації цієї ж продукції на внутрішньому ринку.

Найзначнішим ринком збуду ПАТ «Мотор Січ», як раніше зазначалось традиційно є Росія. Згідно з даними експертів більша частина коштів від російських споживачів у 2013 – 2014 рр. отримана за поставку серійних авіадвигунів ТВЗ – 117 різних модифікацій і запасних частин до двигунів, АІ – 9В та ВК – 2500.

На сьогодні найбільшими споживачами ПАТ «Мотор Січ» являються: ВАТ «Казанський гелікоптерний завод», ВАТ «Клімов» м. Санкт – Петербург, ВАТ «Улан – Уденський авіазавод», авіакомпанія «Волга – Дніпро», «Татарстан» та інші. ПАТ «Мотор Січ» приділяє велику увагу

Варто зауважити, що ПАТ «Мотор Січ» виконує свої експортні та внутрішньодержавні зобов'язання майже у повній мірі, а по реалізації продукції на ринках далекого зарубіжжя перевиконано план на 7,5%. Це свідчить про те, що підприємство розвиває та шукає нові ринки в інших країнах далекого зарубіжжя.

Свідченням ефективної зовнішньоекономічної діяльності також може служити те, що зараз ПАТ «Мотор Січ» співпрацює з Китаєм у програмі створення китайського навчально – бойового літака L – 15, який буде оснащатися двигунами АІ – 222К – 25Ф та АІ – 25ТЛК. При цьому L – 15, який є майже аналогом ЯК – 130, має двигун з форсажною камерою, що дозволяє йому, на відміну від російського УБС, літати з надзвуковою швидкістю. Крім того, ПАТ «Мотор Січ» поставляє у Китай двигуни ТВ3 – 117ВМА – СБМІВ, який призначений для гелікоптерів Ка – 32.

Також, китайська авіапромислова корпорація AVIC – II, яка готує новий середній транспортний літак Y8F600, може залучити підприємство ПАТ «Мотор Січ» для створення нових модифікацій цього літака. За оцінками експертів потреба Китайської Народної Республіки в Y8F600 може скласти 50 літаків, для яких буде закуплено 200 двигунів на загальну суму в 750 млн. дол. США.

Ще одним досягненням у зовнішньоекономічній діяльності ПАТ «Мотор Січ» є співпраця з Іраном, який вже налагодив серійне виробництво Ан – 140 на заводі HESA, також зацікавився і літаком Ан – 148. Тегеран Ан – 140 на заводі HESA, також зацікавився і літаком Ан – 148. Тегеран заявив, що готов придбати в Україні 50 літаків, як готових машин, так і комплектів для ліцензійної зборки. За розрахунками, Богуслаєва В.О., при вартості базової моделі Ан – 148 на рівні 30 млн. дол. США, сума контракту складе більше 1 млрд. дол. США [31].

Розглянемо динаміку доходів та чистого прибутку ПАТ «Мотор Січ», на рис. 3.3 (тис. грн), починаючи з 2013 р. та перспективи до 2020 р.

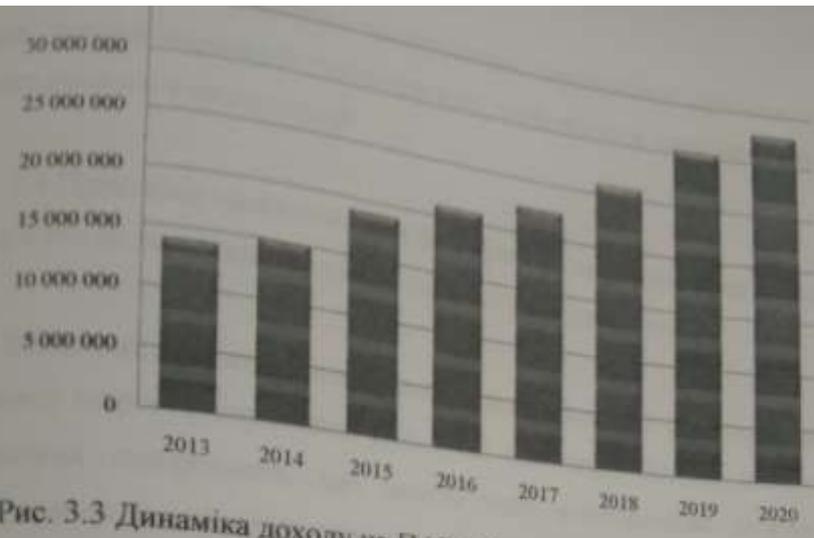


Рис. 3.3 Динаміка доходу на ПАТ «Мотор Січ» 2013 – 2020 рр.

Проаналізуємо чистий прибуток ПАТ «Мотор Січ» за 2013 – 2020 рр. на рис. 3.4.

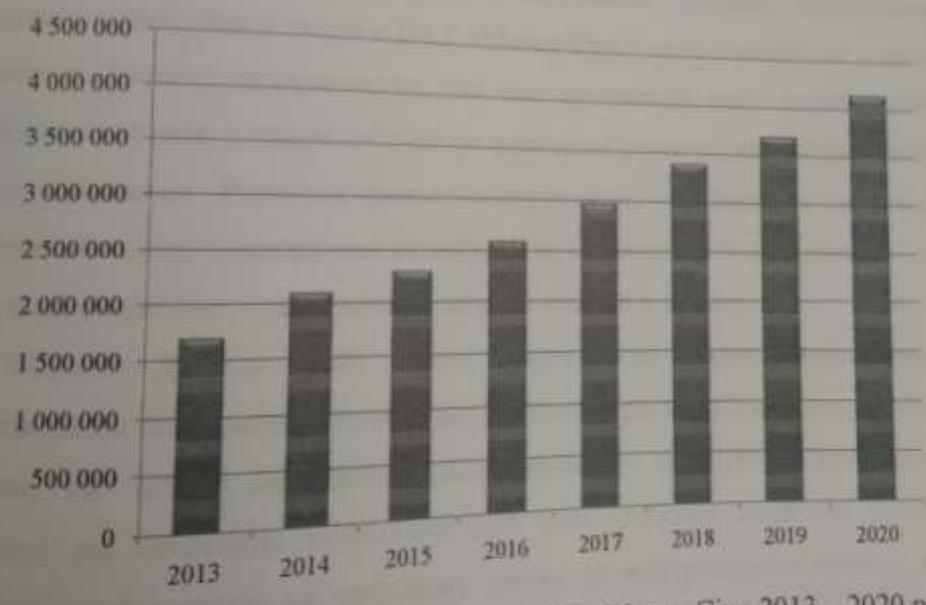


Рис. 3.4 Динаміка чистого прибутку ПАТ «Мотор Січ» 2013 – 2020 рр.

[31] У 2013 – 2014 рр. основним джерелом надходження коштів для ПАТ «Мотор Січ» традиційно залишилося виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки. ПАТ «Мотор Січ» поставляло нові авіаційні

двигуни, продукцію наземного застосування, газотурбинні приводи, запасні частини, товари народного застосування, здійснювали капітальні ремонти, надавало послуги в експлуатації.

84

3.3 Принципи вдосконалення формування та реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ» на зовнішньому ринку авіадвигунобудування

Тенденції розвитку вітчизняної економіки, що склалися протягом останнього півріччя вимагають загальної адаптації системи менеджменту промислових підприємств, що мають тісні коопераційні зв'язки як з національними, так і закордонними контрагентами.

Одним із стратегічних напрямів підвищення ефективності міжнародних відносин в галузі підприємства України є розширення машинобудівної галузі в цілому та авіабудування зокрема. Флагманом вітчизняної авіабудівної галузі є ПАТ «Мотор Січ» - одне з декількох у світі та єдине в Україні підприємство, що має закінчений цикл виробництва авіаційних двигунів, а також забезпечує весь цикл ремонту, випробування та їх обслуговування. Розвиток даного підприємства, як базового елементу авіабудівної галузі, є запорукою активізації та підвищення її ефективності та стабілізації соціально - економічної ситуації в країні в цілому.

Бікулов Д.Т. у своїй роботі «Негативний вплив промислових підприємств на соціально - економічне становище регіонів України», зробив висновок, що великі промислові підприємства - експортери впливають позитивно на соціально - економічний стан регіонів лише за умови стабільної кон'юнктури на світовому ринку та внутрішнього попиту на внутрішньому ринку [9].

Таким чином, в сучасних умовах глобалізації ринку підприємства будь - якої країни мають безліч можливостей просування власної продукції та виходу на міжнародні ринки. Міжнародна торгівля дає змогу розширити звичайні уявлення ринка та вийти на новий рівень його сприйняття. На

стратегію лише з урахуванням ситуаційних змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Задля вдосконалення реалізації експортної стратегії ПАТ «Мотор Січ» необхідно вживати по можливості застережливі заходи, оцінювати можливості та проблеми, вносити корективи на певних стадіях стратегічного процесу з метою пом'якшення негативного впливу використання отриманих можливостей. Крім того, менеджери заводу повинні визначити сукупність методів, що можуть бути вжиті для зміни ситуації, що прогнозується на користь компанії. На сьогодні реалізація експортної стратегії сучасного промислового підприємства потребує достовірної інформації та аналізу [52].

Таким чином, як виявило дослідження, зовнішньоекономічна діяльність та діяльність з просування продукції підприємства є ефективною. Проте, можна зазначити, що підвищення ефективності реалізації експортної стратегії на ПАТ «Мотор Січ» можливе за рахунок додержання наступних принципів:

1. розвиток виробництва власного обладнання та техніки як частини комплексних рішень, що дозволить знизити собівартість виробляємої продукції та послуг без втрати якості;
2. забезпечити стабільний розвиток підприємства шляхом розробки та впровадження у виробництво прогресивних науково – технічних та конструкторсько – технологічних рішень, що спираються на новітні технічні та наукові досягнення;
3. позиціонування ПАТ «Мотор Січ», як постачальника та розробника газотурбінних двигунів для цивільної та воєнної авіації, газоперекачуючих агрегатів та газотурбінних приводів різної потужності;
4. зміцнення авторитету ПАТ «Мотор Січ» на фондовому ринку як відкритого та привабливого об'єкту для інвестування. З цією метою спеціалісти організації роблять все для закріплення підприємства та розвитку співробітництва з розробниками та партнерами; розвивають та впроваджують

які підкріплені міжурядовими договорами з Росією, наприклад: спільне виробництво літаків Ан - 140, Ан - 148 та Ан - 158; участь у спільних проєктах із модернізації та створення цивільних та воєнних гелікоптерів, таких як Мі - 28, Ка - 50, Мі - 17 та Ка - 52;

5. розширення присутності ПАТ «Мотор Січ» шляхом активного просування продукції підприємства на світовому ринку, сервісного обслуговування та пошук нових ринків збуту;

6. моніторинг змін на ринку авіаційної техніки, розробка нових перспективних видів продукції, вдосконалення стандартного набору послуг, що пропонує компанія своїм замовникам, пошук нових рішень [52].

За умов сучасної інтернаціоналізації економіки, однією з найважливіших турбот ПАТ «Мотор Січ» виступає найтриваліше забезпечення свого перебування у підприємницькому співтоваристві, а також поліпшення свого іміджу і пропаганда власного вкладу у розвиток суспільства. У цьому напрямку запорізьке підприємство розробило достатньо ефективну діяльність на торгівельних авіасалонах і виставках, опрацювало високоякісні засоби, забезпечуючи розповсюдження й одержання широкого спектру економічних, комерційних та технічних повідомлень, що робить виставки найголовнішим методом просування продукції на нові ринки[54].

Адаптація України до нових умов світового ринку вимагає організаційних, психологічних та регулюючих змін у пошуках шляхів до виходу на міжнародний ринок. У цій сфері діяльності підприємство відчуває труднощі в просуванні продукції на нові ринки, через це мають непередбачені витрати. Вузький підхід до методів організації виставкової діяльності стає причиною незадовільної політики підприємства щодо прийняття комплексу рішень і функціональних дій у програмі маркетингу [55].

ПАТ «Мотор Січ» у найближчому майбутньому прийдеться зіткнутися з новими умовами діяльності на нових ринках, оскільки, Україна обрала політичний курс на європейську інтеграцію. Сьогодні достатньо

87
... скажуться політичні зміни на підприємстві. Через це, вважають що ПАТ «Мотор Січ» втратить певну частку російського ринку, оскільки російські підприємства є найвагомішими споживачами продукції українського підприємства.

Також, доречно пам'ятати, що при виході ПАТ «Мотор Січ» на європейський ринок буде заважати дуже жорстока конкуренція з боку європейських корпорацій авіадвигунобудування. Для того щоб вистояти у конкурентній боротьбі, підприємству доведеться кардинально переозброїти виробничі потужності та перебудувати виробничі лінії. На це потребується достатньо тривалий час та великі фінансові витрати, але як відомо конкуренція породжує підвищення якості [56].

Для того, щоб був покладений міцний фундамент у просуванні продукції ПАТ «Мотор Січ» на міжнародні ринки, треба спочатку твердо закріпитися на внутрішньому ринку. Держав необхідно зробити деякі важливі кроки:

- спрощення процедури контролю товарів подвійного призначення;
- захист конкурентоспроможних високотехнологічних підприємств галузі;
- державна підтримка підприємства у вигляді державних замовлень;
- надання державних субсидій та пільг;
- сприяння створенню замкнутої виробничої кооперації між українськими підприємствами;
- зміни у митному регулюванні та режимі.

Ще одним методом просування продукції ПАТ «Мотор Січ» на нові ринки, може стати розробка та виробництво нової для профілю підприємства продукції, але вона повинна бути затребуваною на інших ринках. Прикладом може слугувати виробництво гелікоптерів власної розробки та безпілотні літальні апарати. Враховуючи той факт, що підприємство має якісну наукову

потребує дуже великих виробництва цієї продукції ПАТ «Мотор Січ» не порівнянні з виробництвом великих літаків. Крім того, що гелікоптери можна реалізувати для військових потреб, потреб експертних служб, для заможних людей, вони ще можуть слугувати у сфері туризму. Серед заможних туристів можуть бути популярними «повітряні» тури.

Важливий вплив на просування продукції має сервісне гарантійне обслуговування. Сервісне обслуговування створює імідж та діловий клімат підприємства. ПАТ «Мотор Січ» має представництва у різних країнах світу, але б було доцільним крім відкриття представництв по всьому світу, також робити сервісне обслуговування двигунів ПАТ «Мотор Січ» в країні експлуатації, тим самим скорочуючи термін сервісного обслуговування та зменшуючи витрати на транспортування до ремонтних підрозділів запорізького підприємства. [56]

Також, ще одним важливим фактором для ефективної реалізації експортної стратегії є впровадження принципів логістики. Як зауважив Олійник О.М. у своїй роботі, «Логістика в системі менеджменту конкуренто-спроможності підприємства», впровадження принципів логістики в операційну діяльність підприємства підвищує його конкурентоспроможність як на вітчизняному, так і на зарубіжних ринках, тому проблемам вдосконалення логістичної системи компанії необхідно приділяти додаткову увагу [57].

У підприємницькій діяльності виділяють два принципові напрямки у визначенні логістики. Один з них пов'язаний з функціональним підходом до руху товару, тобто управління всіма фізичними операціями, які необхідно виконувати при доставці товарів від постачальника до споживача. Другий напрям характеризується ширшим підходом: окрім управління операціями руху товару він включає аналіз ринку постачальників та споживачів, координацію попиту і пропозиції на ринку товарів і послуг, а також гармонізацію інтересів учасників процесу руху товару.

підприємства та його ефективне функціонування, необхідно активно впроваджувати у практику вітчизняного менеджменту методи і принципи логістики, а також впроваджувати нові концепції логістичного управління в діяльність підприємства [57].

ПАТ «Мотор Січ» приділяє досить велику увагу просуванню продукції на зовнішні ринки, оскільки це є найбільшим джерелом надходження грошових коштів для підприємства. Розробкою цієї політики та експортної стратегії на ПАТ «Мотор Січ» займається зовнішньоторговельний департамент та відділ маркетингу.

Основними засобами просування продукції на ПАТ «Мотор Січ» є:

- створення та демонстрація відеофільмів;
- участь у міжнародних, регіональних та галузевих виставках;
- видання рекламних матеріалів.

На міжнародних виставках та авіасалонах ПАТ «Мотор Січ» переслідує наступні стратегічно важливі цілі:

- іміджеві цілі – підтримка іміджу підприємства;
- інформаційні цілі – перш за все збір інформації про конкурентів, дослідження перспектив на ринку авіадвигунобудування, а також інформацію про нові шляхи просування продукції;
- комерційні цілі – укладання довгострокових угод на поставку двигунів ПАТ «Мотор Січ» іноземним партнерам.

Свідченням ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ» слугують наступні показники:

- найголовніший критерій – це показник ефекту експорту, який є позитивний – 1 514,3 млн. грн., тобто завдяки вірно обраної стратегії ведення ЗЕД, підприємство отримало прибуток у розмірі 1 514,3 млн. грн.
- у відсотковому значенні, підприємство також виконало експортні зобов'язання майже у повному обсязі, так експорт продукції до

Росії виконаний на 95,8%, країн ближнього зарубіжжя на 97,3% та країн далекого зарубіжжя на 104,5%.

коefficientний аналіз ефективності експорту продукції також підтвердив свідчення про ефективність експортної діяльності. Базовий coefficient ефективності експорту є більшим за 1.

Таким чином, подальше впровадження визначених принципів в систему реалізації експортної стратегії та стратегії просування продукції підприємством ПАТ «Мотор Січ» дозволить йому зміцнити свої конкурентні позиції та завоювати нові ринкові ніши на світовому та вітчизняному ринках.

У даній дипломній роботі розглядалася тема: «Управління експортно-імпоротною діяльністю ПАТ «Мотор Січ».

Формування в Україні високорозвиненої експортно-імпоротної сфери і забезпечення на цій основі додаткових ресурсів для економічного зростання та ефективної інтеграції її економіки у світове господарство підвищують актуальність вирішення питань, пов'язаних з управлінням експортно-імпоротною діяльністю вітчизняних підприємств.

Дана робота складається з трьох розділів: теоретичного, аналітичного та рекомендаційного.

У теоретичному розділі головна увага зосереджується на уявленні та осмисленні відповідного теоретичного підґрунтя – теорії регулювання та управління експортом та імпортом, їх концептуальних засад та і на організаційно-методичному забезпеченні процесу управління - науково-практичному інструментарії аналізу і оцінки стану експортної діяльності підприємства, його внутрішнього і зовнішнього середовища, аналізу ефективності експортної та імпоротної діяльності підприємства.

Теоретичне і практичне дослідження даної проблеми, на базі використання загальних і специфічних принципів економічної науки, аналізу стану і тенденцій розвитку експортного та імпортного сектору економіки України та вимог сучасної міжнародної конкуренції дозволяє зробити наступні висновки.

Експорт – категорія міжнародних економічних відносин. Визначення економічної сутності та операційного змісту експорту має ґрунтуватися на дослідженні його як явища і як процесу.

Як явище експорт являє собою специфічний вид взаємодії між суб'єктами міжнародної економічної діяльності і містить у собі специфічні якості, які відрізняють його від категорій внутрішнього економічного життя.

Головна специфіка експорту як явища полягає у транскордонному характері та у особливостях взаємодії як складової понятійного ряду «контакт – взаємодія – відносини» між суб'єктами міжнародної економічної діяльності.

Як процес експорт є проявом специфіки його ознак, йому притаманні певна структура, техніка і спрямованість, умови і правила ведення, а також наслідків і результатів, які досягаються у процесі даного виду транскордонної взаємодії і тільки через неї. Головною передумовою виникнення експорту як процесу є наявність у суб'єкта транскордонних відносин порівняльних переваг та їх матеріального субстрату – експортного потенціалу, з допомогою якого забезпечується його життєздатність як суб'єкту цих відносин.

Імпорт – це митний режим, відповідно до якого іноземні товари після сплати всіх митних платежів, встановлених законами України на импорт цих товарів, та виконання усіх необхідних митних формальностей випускаються для вільного обігу на митній території України.

Імпортні товари враховуються за фактурною імпортною вартістю, під яким розуміють вартість самого товару і вартість товару й упакування, оплачуваних іноземному постачальнику за його рахунком відповідно до контракту.

Матеріали розділу викладені з урахуванням нових вимог, що поставили перед економічною наукою і господарською практикою у період переходу України до ринкової економіки та відповідно до міжнародних стандартів ведення економічної діяльності.

Теоретичний розділ, у якому окреслюється коло існуючих проблем та необхідність їх вирішення для практичних цілей, завершується формуванням основних напрямків вирішення цих проблем, які дозволять поліпшити експортно – імпорту діяльності вітчизняних підприємств.

В аналітичному розділі знайшли своє відображення позитивні та негативні сторони зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

ПАТ «Мотор Січ» писано займає гідне місце у світовому співтоваристві провідних авіадвигунобудівних фірм.

93

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність є не лише важливим фактором економічного зростання і розвитку країни, а й способом включення економіки кожної країни до системи світового господарства, а отже, і до процесів міжнародного поділу праці та міжнародної кооперації, що особливо актуально в умовах зростаючих тенденцій до глобалізації.

Всі суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності мають право на здійснення будь-яких видів зовнішньоекономічної діяльності, якщо інше не передбачене законом.

Під експортно-імпортними операціями розуміється комерційна діяльність, пов'язана з купівлею-продажем товарів, що мають матеріально-речову форму.

Імпортні та експортні операції здійснюються через укладання між партнерами зовнішньоекономічних контрактів (угод).

У зовнішньоекономічній практиці використовуються два основних методи здійснення експортно-імпортних операцій: прямий експорт і імпорт, що передбачає поставку товарів промисловими підприємствами безпосередньо іноземному споживачу або закупівлю у нього відповідних товарів, і непрямий експорт та імпорт, який полягає у продажі та купівлі товарів через торгових посередників.

На сьогодні політика просування на будь-якому підприємстві є однією з основних сфер діяльності поряд з виробництвом та реалізацією продукції. Система політики просування товарів складається із сукупності таких елементів як: види, цілі, принципи, функції, показники результатів просування продукції та методи.

Просування в сучасному ринковому середовищі – це основна форма адаптації підприємств до швидкозмінної ринкової кон'юнктури. Тому виробникам, щоб досягти максимального результату від своєї діяльності, необхідно постійно взаємодіяти з реальними та потенційно зацікавленими

споживачами, використовуючи при цьому різні інструменти комплексу просування.

Проаналізувавши сучасний стан ринку авіадвигунобудування, треба зазначити, що на ринку панує дуже жорстка конкуренція. Але не зважаючи на конкуренцію, важливою рисою сучасного ринку авіадвигунобудування є те, що конкуренція між лідерами галузі перейшла на стратегію класовигідних операцій, створення спільних розробок, спільних партнерств.

На сьогодні, можна виділити близько двадцяти найбільших та найвпливовіших компаній на ринку авіадвигунобудування. Питому частку «великої шістки», до яких відносяться: RollsRoyceGroup (Велика Британія), Safran (Франція), Finmeccanica (Італія), Textron (США), Pratt & Whitney (США), GE Aircraft Engines (США). ПАТ «Мотор Січ» теж входить у список найвагоміших світових виробників, але, так як підприємство не може на рівних конкурувати із світовими гігантами галузі як у фінансово-матеріальному, так і в науково-інноваційному аспектах, тому основними конкурентами ПАТ «Мотор Січ» є SAAB AB - B (Швеція), Meggitt Plc (Велика Британія), Kawasaki Heavy Industries (Японія), Irkut (Росія), AerCap Holdings (Нідерланди), Woodward (США) та RSC Energia (Росія). Ринкова частка кожного з яких складає менш ніж 3%.

ПАТ «Мотор Січ» - одне з багатьох підприємств у СНД та єдине в Україні підприємство з виробництва та сервісного обслуговування авіаційних двигунів для літаків, гелікоптерів, а також промислових газотрубних установок на їх базі. Запорізьке підприємство співпрацює з більш ніж 100 країнами світу, ці країни можна поділити на регіони: Азія, Африка та Америка, Європа та Індокитай.

Основним джерелом надходження коштів підприємства є експорт продукції в Росію, в країни ближнього та дальнього зарубіжжя, в яких

95
визначається значна кількість літаків та гелікоптерів, укомплектованих
двигунами виробництва ПАТ «Мотор Січ».

ПАТ «Мотор Січ» використовує якість, репутацію, технічні параметри та низькі ціни для підвищення конкурентоспроможності власної продукції. Враховуючи специфіку продукції, що виробляє підприємство найбільш цінним а ефективним способом просування продукції на зовнішні ринки та налагодження партнерських відношень із зарубіжними підприємствами є участь у міжнародних виставках та авіасалонах, оскільки тільки таким способом можливо наочно продемонструвати можливості та сильні сторони власної продукції, а також можна збирати та спостерігати інформацію про конкурентів.

Проведений аналіз свідчить, що відсоток зацікавлених відвідувачів виставкового стенду ПАТ «Мотор Січ» на авіасалонах за 2014 р. склав 4,03%. Враховуючи специфічність продукції, а також дані статистики, які свідчать, що менше 10% відвідувачів виставок висловлюють зацікавленість продукцією, необхідно зауважити, що даний показник є доволі високим.

Проведений аналіз експортної діяльності ПАТ «Мотор Січ» свідчить про те, що з 2013 – 2014 рр. спостерігається спад експорту продукції до Росії. Це пояснюється тим, що в Росії створюються власні профільні підприємства, і потреба в запорізьких авіаційних двигунах зменшується. Також, не менш важливим фактом спаду експорту до Росії, є не стабільність політичної ситуації, а також не визначеність у виборі політичного курсу України. Багато експертів вважають, що євроінтеграційний курс, який обрала Україна для подальшого розвитку, має негативний вплив на діяльність ПАТ «Мотор Січ», тому що Росія – це основний партнер запорізького підприємства, який почне вживати протекціоністські заходи для захисту власних виробників.

Доречно зауважити, що при виході ПАТ «Мотор Січ» на європейський ринок, підприємству буде заважати жорстка конкуренція з боку європейських виробників, які є більш конкурентоспроможними як у фінансовому так і в технічному аспектах. В цьому випадку підприємству

можеться провести модернізацію виробничих потужностей, підвищити стандарти якості, а також перебудувати виробничі лінії.

Ще одним прикладом ефективної зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» із зарубіжними партнерами, може слугувати співпраця з італійським заводом HESA, які наладили виробництво літаків серії «Ат». Всі ці літаки будуть комплектуватися двигунами виробництва ПАТ «Мотор Січ». Також, слід зауважити, що зацікавленість закордонними авіаційними двигунами проявляють підприємства Латинської Америки.

Враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають у діяльності ПАТ «Мотор Січ», змінювати та підтримувати необхідний вектор розвитку можливо тільки за умови постійного корегування показників діяльності відповідно до ринкових ситуацій.

Отже, турбулентні умови сьогодення вимагають від топ-менеджменту ПАТ «Мотор Січ» концентрації на управлінських рішеннях, вибір та придатність яких визначається ситуацією. Оскільки існує безліч «складно прогнозованих» факторів (як внутрішнього, так і зовнішнього середовища), тому найефективнішим управлінським методом у конкретній ситуації є той, який найбільше їй відповідає. У такому разі успіх ситуаційного менеджменту значно залежить від об'єктивного визначення найбільш значимих факторів, що впливають на процес прийняття управлінських рішень та поєднуються в межах узгодженого алгоритму.

1. Сидокимов А. І. Економічна глобалізація і проблеми національної та міжнародної безпеки. *Науково виробнича компанія "Ріст"*. 2011. С. 38.
2. Hosny A. S. Theories of Economic Integration: A Survey of the Economic and Political Literature. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. 2013. pp. 133-155.
3. Dent C. M. The Asia Pacific, Regionalism and the Global System. 2012. 304 с.
4. Lipsey R. G. The theory of customs unions: Trade diversion and welfare. *Economica New Series* Nr 24. 1957. С. 40-46.
5. Lipsey R. G. The general theory of second best *The Review of Economic Studies*, Nr. 24. 1967. С. 1.
6. Рибалкіна В. О., Бодрова В. Г. Політична економія. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2014. 672 с.
7. Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства : навч. метод. посіб. для самост. вивч. дисц. М во освіті і науки України, Київ: нац. екон. ун т. Київ : КНЕУ, 2015. 197 с.
8. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління : підручник. Київ. : «Центр учбової літератури», 2013. 600 с.
9. Вергун А. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. *Вісник КНУТД*. 2018. № 2. С. 207-208.
10. Лук'яненко Д.Г. Глобальна економічна інтеграція. Київ: ТОВ «Національний підручник», 2018. 220 с.
11. Гурченков О.П. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посібник. Миколаїв: НУК, 2017. 172 с.

12. Замазій О. В. Інтеграція малих підприємств як засіб підвищення їх технологічних можливостей. *Вісник Технол. ун-ту Поділля. Економічні науки*. 2013. №6, ч. 2. 226–230.
13. Сфіменко Л. М. Економічна інтеграція як основа розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. С. 22-38.
14. Сфіменко Л. М. Економічна інтеграція. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. С. 22-28.
15. Дибач І.І. Систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. №2. С. 70–78.
16. Carbone P. 2011. Acquisition Integration Models: How Large Companies Successfully Integrate Startups. *Technology Innovation Management Review*. October 2011: 26-31.
17. General Electric Encyclopaedia Britannica. 2019. URL: <https://www.britannica.com/topic/General-Electric> (дата звернення: 20.12.2019).
18. Шанькин С. И. СТАНОВЛЕНИЕ КОНСТРУКТОРСКОЙ СЛУЖБЫ ОАОМОТОР СИЧ. *Двигатель*. URL: <http://engine.aviaport.ru/issues/58/page08.html> (дата звернення: 20.12.2019).
19. Annual Report General Electric. 2018. URL: https://www.ge.com/investor-relations/sites/default/files/GE_AR18.pdf.
20. СТАТУТ ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОТОР СИЧ» (двадцять друга редакція) 2017: <http://www.motorsich.com/files/7892017%20zi%20zminami%20SPO%20Zotov.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).
21. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) за 2018 рік. 2018. URL: http://www.motorsich.com/files/1048_2018.pdf (дата звернення: 20.12.2019).
22. Годовой отчет АО «Объединенная двигателестроительная корпорация» за 2016 год. URL:

23. Арестенко В.В. Методи і моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємств АП. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №10(88). С.10–15.
24. Василюта І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство*. 2011. № 5. С. 114–118.
25. Коваленко Н. М., Маркова С. В., Аверіна Т. О. Організаційно економічне забезпечення ефективного використання потенціалу вітчизняного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. №5.
26. Демьяненко Б.С. Экспортный потенциал предприятий аграрно промышленного комплекса Украины. URL: http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the_content_ofconferences/archives_of_individual_conferences/oct_2013 (дата звернення: 20.12.2019).
27. Семнюк І. Ю. Оцінка стану зовнішньоекономічної діяльності підприємств машинобудування за умов поглиблення євроінтеграційного процесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип.24.Ч.1. С.145-148.
28. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку 2019. URL: <http://ssmsc.gov.ua/> (дата звернення: 20.12.2019).
29. Терентєва Н.В., Череп О.Г. Аналіз чинників, що впливають на управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької області. *Вісник Хмельницького національного університету: Науковий журнал. Економічні науки*, 2018. №3. Т.3 (258), с. 14-23.
30. Павлюк Т.С., Шмиголь Н.М., *Управління зовнішньоекономічною діяльністю машинобудівних підприємств* 2014. Canada: Publishing house "Breeze", p. 148 154.

31. Сердюк Т. М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6, Т. 4. С. 182-186.
32. Череп, А.В., Мартоян, А.Г., 2014. Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» у розрізі світових тенденцій розвитку та в ситуації невизначеності в Україні. Формування ринкових відносин в Україні, С.96-101.
33. Терентьева, Н.В. Реалізація стратегії збутової діяльності в сучасних умовах господарювання промислових підприємств. In: Klaipeda University. *Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization: II International scientific conference*. Klaipeda, Lithuania, 23 March 2018. Klaipeda, Lithuania: Baltija Publishing.
34. ПАО "Мотор Січ" с 2018г. начнет поставки в Австрию двигателей для европейского бизнеса. *Интерфакс Украина*. 2017. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/430625.html> (дата звернення: 20.12.2019).
35. ПАО Мотор Січ с 2018г. начнет поставки в Австрию двигателей для европейского бизнес. *Интерфакс Украина*. 2017. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/430625.html> (дата звернення: 20.12.2019).
36. 67. СБУ расследует продажу контрольного пакета Мотор Січ, добилась ареста судом 41% акций 2017 *Интерфакс Украина*. 2017 URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/447596.html> (дата звернення: 20.12.2019).
37. Зуденко В.В., Денисенко М.А. О разработке методики экспресс анализа эффективности формирования вертикально интегрированных финансово промышленных структур. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2011. № 3. С. 106-110.
38. Губанов С. Конкурентоспособность экономики – функция системы воспроизводства. *Экономист*. 2013. № 4. С. 9-21.

39. Свлокімов Ф.І., Розумна Н.В. До проблеми оцінки ефективності інтеграції промислових підприємств. *Економічний вісник*. 2017. №2. С. 154-159.

40. Калніченко Л.Л. Інтегровані бізнес структури: сутність та оцінка ефективності функціонування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. №34. С. 393-396.

41. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. *Основи маркетингу*: [монографія]. Довік : ДонГУЕТ ім. М. Туган Барановського, 2014. 147 с.

42. Економіка та організація діяльності об'єднаних підприємств: Навч. посібник; Під заг. ред. Л.М. Чепурди. Київ: Професіонал, 2015. 272 с.

43. Войтко С. В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Політехніка, 2016. 208 с.

44. Річний звіт Національного банку України 2018. Національний банк України. 2019. URL : <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=95170958> (дата звернення: 20.12.2019).

45. Шинкаренко Н.В. Показники оцінки ефективної участі у виставках і ярмарках промислового підприємства. *Економіка, науковий вісник НТУ*, 2019. №12. С. 99 – 102.

46. Циганюк О.О. Система конкурентних стратегій підприємства и перспективи впровадження стратегічної культури на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. №3. С. 108-111.

47. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність / В.Г. Герасимчук : Монографія. Київ, 2017. 264 с.

48. Маркова С.В., Олійник О.М., Коваленко Н.М. Ефективність реалізації експортної стратегії промислового підприємства http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpstdau/2012_3/19-24.pdf (дата звернення: 20.12.2019).

49. Сухарева К.В. Ситуаційний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ». *Економічний форум*. 2014. №4/2014. С. 50 – 56.

50. Рум'янець А.П. Зовнішньоекономічна діяльність. Навч. посіб. 2 – ге
мст. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 296 с.

51. Проліус І. П. Економіка промисловості та організації виробництва
Економіка: реалії часу 2012. № 3 – 4 (4 – 5). С. 13 – 16. URL:
http://archive.nbuv.gov.ua/e-journal/econrch/2012_3-4/12rpgse.pdf (дата
звернення: 20.12.2019).

52. Новобранець Є.С. Проблеми підвищення конкурентоспроможності
підприємств України URL:
http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Liproz/2012_3/u1203nov.pdf (дата
звернення: 20.12.2019).

53. Олійник О.М. Логістика в системі менеджменту
конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць
всеукраїнської науково – практичної конференції. 2013. С. 130 – 131.

54. Терент'єва Н.В., Череп О.Г. Аналіз чинників, що впливають на
управління збутовою діяльністю машинобудівних підприємств Запорізької
області. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий
журнал. Економічні науки*, 2018, № 3, Т. 3 (258). С. 14-23.

55. Швець Ю.О., Рудь Л.М. Стратегічне планування економічного
розвитку на промислових підприємствах: проблеми та необхідність
впровадження. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного
інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 1-2. С. 334–343.

Схематичний порядок створення філії

ДОДАТОК А



1 — на підприємстві видається наказ про створення філії (філія не є юридичною особою) згідно з чинним законодавством або рішенням підприємства, затверджене від 1994 до цієї повної редакції законодавства про діяльність підприємств (для порад див. відповідно до ст. 41, 59, 62 Закону України «Про господарські товариства» від 19.09.93 р. №1576-XII);



2 — оформляється спеціальна довіреність на керівника філії;

2

3 — на підприємстві складається статутна угода про філію;

3



4 — визначається місце розташування філії, у разі потреби укладається договір оренди у місці знаходження філії;

4

5 — погоджується з місцевим виконавчим відділом філії;

5



6 — подаються орган державної реєстрації шляхом внесення відповідних додаткових відомостей до реєстраційної картки суб'єкта;

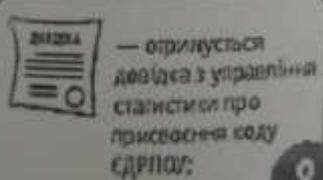
6



— подаються податковій адміністрації за місцем реєстрації підприємства про відкриття філії;

7

відповідно до Інструкції про порядок обліку платників податків у редакції на час ДПА України від 17.11.98 р. №552;



8 — отримується довідка з управління статистики про присвоєння коду ЄДРПОУ;

8



9 — слід стати на облік у місцевій податковій інспекції, Пенсійному фонді, Фонді соціального страхування та службі зайнятості;

9



10 — отримується довідка на печатку та штампи;

10



11 — відкриваються рахунки в банку;

11



12 — отримується довідка про внесення платежів за податками;

12