ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Стратегічні пріоритети розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8-0739-зед
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Бізнес-адміністрування»
Цимбал А.Р.
Керівник: доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
Сухарева К.В.
Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2020

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

Цимбала Андрія Руслановича

1. Тема роботи «Стратегічні пріоритети розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ»»

керівник роботи: Сухарева К. В., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософських наук, доцент
затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 665-с

2. Строк подання студентом роботи 30.11.2020

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. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА
2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПАТ «МОТОР СІЧ»
3. ІНТЕГРАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ У СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПАТ «МОТОР СІЧ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

таблиць

рисунки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Сухарева К. В.		
2	Сухарева К. В.		
3	Сухарева К. В.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.20	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.20	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.20	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.20	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2020	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.20	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2020	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2020	

Студент _____ А.Р. Цимбал
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ К. В. Сухарева
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ С. В. Маркова
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 78 с., 10 рис., 18 табл., 41 джерел.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в виявлені стратегічних пріоритетів розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ» та інтеграція цих пріоритетів для досягнення ключових індикаторів стратегічного розвитку підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є стратегічні пріоритети розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження є інтеграція стратегічних пріоритетів розвитку для досягнення ключових індикаторів стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Методи дослідження: пошуковий, діалектичний, аналітичний, моделювання, стратегічного аналізу.

Специфіка даної роботи полягає в тому, що у ній досліджено стратегічні пріоритети розвитку підприємства. У роботі досліджено положення підприємства у порівнянні з найбільшими конкурентами на світовому ринку, за допомогою моделювання розглянуто стратегічне положення та переваги підприємства на ринку. Визначені стратегічні пріоритети розвитку та кроки для досягнення поставленої стратегії.

У рамках дослідження у кваліфікаційній роботі розглянуто перспективи досягнення ключових індикаторів в стратегічних пріоритетах розвитку та управлінські рішення для досягнення поставлених цілей. Спрогнозовано вплив стратегічних управлінських рішень на ефективність роботи підприємства.

СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, АНАЛІЗ, РОЗВИТОК, ПРІОРИТЕТИ

ABSTRACT

Thesis for the Master’s Degree: 78 pages, 10 figures, 18 tables, 41 sources.

The purpose of the qualification work is to identify the strategic priorities for the development of the machine-building enterprise PJSC "Motor Sich" and the integration of these priorities to achieve key indicators of strategic development of the enterprise.

The object of qualification work is the strategic priorities for the development of the machine-building enterprise PJSC "Motor Sich".

The subject of the study is the integration of strategic development priorities to achieve key indicators of strategic development of PJSC "Motor Sich".

Research methods: exploratory, dialectical, analytical, modeling, strategic analysis.

The specificity of this work is that it explores the strategic priorities of enterprise development. The position of the enterprise in comparison with the largest competitors in the world market is investigated in the work, by means of modeling the strategic position and advantages of the enterprise in the market are considered. Strategic development priorities and steps to achieve this strategy have been identified.

In the framework of the research in the qualification work the prospects of achieving key indicators in strategic development priorities and management decisions to achieve the set goals are considered. The influence of strategic management decisions on the efficiency of the enterprise is predicted.

STRATEGY, COMPETITIVENESS, COMPETITIVE ADVANTAGES, ANALYSIS, DEVELOPMENT, PRIORITIES

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ 4
ABSTRACT 5
ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 9
1.1 Сутність, види та значення стратегічного розвитку підприємства 9
1.2 Методи формування та аналізу стратегічного розвитку підприємства 15
1.3 Інструментарій оцінки ефективності стратегічного розвитку підприємства 19
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПАТ «МОТОР СІЧ» 27
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ» 27
2.2 Застосування методів фінансово-маркетингового аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, БКГ, GE тощо) в контексті обраних стратегій розвитку ПАТ «Мотор Січ» 34
2.3 Оцінка відповідності пріоритетів та досягнутих показників стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» 42
РОЗДІЛ 3 ІНТЕГРАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ У СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПАТ «МОТОР СІЧ» 49
3.1. Перспективи досягнення ключових індикаторів в стратегічних пріоритетах розвитку ПАТ «Мотор Січ» 49
3.2. Стратегічні управлінські рішення щодо розвитку бізнес-сегментів ПАТ «Мотор Січ» 51
3.3. Прогноз ефективності стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» 54
ВИСНОВКИ 57
СПИСОК ПОСИЛАНЬ 61
ДОДАТКИ 65

ВСТУП

В сучасних умовах розвитку бізнесу запорукою успіху та досягнення планових фінансових результатів є вибір оптимальних пріоритетів розвитку підприємства на майбутнє, тобто напрямків досягнення індикаторів стратегії, що свідчить про актуальність тематики дослідження стратегічних пріоритетів розвитку підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в виявлені стратегічних пріоритетів розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ» та інтеграція цих пріоритетів для досягнення ключових індикаторів стратегічного розвитку підприємства.

Завдання задля досягнення мети роботи:

– з’ясувати сутність, види та значення стратегічного розвитку підприємства;

– перелічити методи формування та аналізу стратегічного розвитку підприємства;

– сформувати інструментарій оцінки ефективності стратегічного розвитку підприємства;

– надати організаційно-економічну характеристику ПАТ «Мотор Січ»;

– застосувати методи фінансово-маркетингового аналізу в контексті обраних стратегій розвитку ПАТ «Мотор Січ»;

– оцінити відповідність пріоритетів та досягнутих показників стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ»;

– перспективи досягнення ключових індикаторів в стратегічних пріоритетах розвитку ПАТ «Мотор Січ»;

– визначити стратегічні управлінські рішення щодо розвитку бізнес-сегментів ПАТ «Мотор Січ»;

– спрогнозувати ефективність стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ».

Об’єктом кваліфікаційної роботи є стратегічні пріоритети розвитку машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження є інтеграція стратегічних пріоритетів розвитку для досягнення ключових індикаторів стратегічного розвитку підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Теоретико-методологічною основою дослідження є загальнонаукові та конкретні економічні методи:

– діалектичний (пізнання закономірностей стратегічного розвитку на сучасних підприємствах);

– від абстрактного до конкретного (аналіз термінологічного апарату);

– динамічних рядів (аналіз статистичних даних фінансових результатів);

– системного й ситуаційного аналізу, логічного узагальнення (визначення структури факторів і складових пріоритетів стратегічного розвитку, впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства, вибору перспективної стратегії розвитку підприємства);

– стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, БКГ, GE тощо);

– моделювання (обґрунтування вибору критеріїв та індикаторів ефективності досягнення обраних пріоритетів стратегічного розвитку);

Наукова цінність результатів дослідження полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення обраних пріоритетів стратегічного розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці пріоритетів стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, рекомендацій, переліку посилань, додатків. Загальний обсяг роботи – 72 сторінок, перелік посилань включає 41 найменування.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, види та значення стратегічного розвитку підприємства.

Система стратегій будь-якого підприємства характеризується певними особливостями, так як вона об’єктивно визначається впливом зовнішнього середовища на діяльність та його власним ресурсним потенціалом, а також специфічністю реакції на сигнали ринку.

Концепція управління стратегічним розвитком підприємства є предметом уваги зарубіжних науковців, таких як І. Ансоффа, Р. Гранта, П. Друкера, К. Ендрюса, Г. Мінцберга, Р. Майлза, М. Портера, , А. Стрікленда, К. Сноу, А. Томпсона, Е. Чандлера. Проблемам управління стратегічним розвитком підприємств присвячено чимало праць вітчизняних авторів: О. Амоша, В. Герасимчук, Г. Дмитренко, Л. Довгань, Є. Кузьмін, В. Нємцов, В. Пономаренко, З. Шершньова, а також СНД: Г. Азоєв, О. Виханський, Р. Фатхутдінов та ін.

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв’язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей підприємства. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для реалізації стратегій необхідно, щоб усе підприємство функціонувало у стратегічному режимі [5].

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій [9].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це процес, за допомогою якого менеджери провадять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити

стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також багатоплановий, управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією та зовнішнім середовищем задля досягнення встановлених цілей [18].

Управління стратегічним розвитком підприємства – це не лише певна кількість концепцій, підходів і методів, це динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечення і здійснення розроблених планів підприємством, що полягає в повторюваному циклі розв’язання п’яти основних завдань:

1) визначення майбутнього бізнесу компанії, формування стратегічного бачення напрямку розвитку організації;

2) перетворення стратегічного бачення і місії у вимірні цілі і завдання виконання;

3) розробка стратегії для досягнення бажаних цільових результатів [13].

Розвиток не є синонімом кількісного зростання, він включає і якісні зміни, які породжуються зв'язками між різними явищами. Під розвитком розумів лише такі зміни господарського кругообігу, які економіка сама породжує, тобто лише випадкові зміни представленого самого собі» народного господарства, рух якого не зумовлюється зовнішніми імпульсами, який розглядав розвиток не лише як породження винятково самої економіки, а і як зовнішню силу щодо кругообігу народного господарства [17].

Сам по собі розвиток за формою він зводиться до незворотності та закономірності в поведінці змін у системах і підсистемах за якісними ознаками. Окремими авторами робиться акцент на необхідності забезпечення системно-комплексної збалансованості елементів системи в процесі розвитку [19].

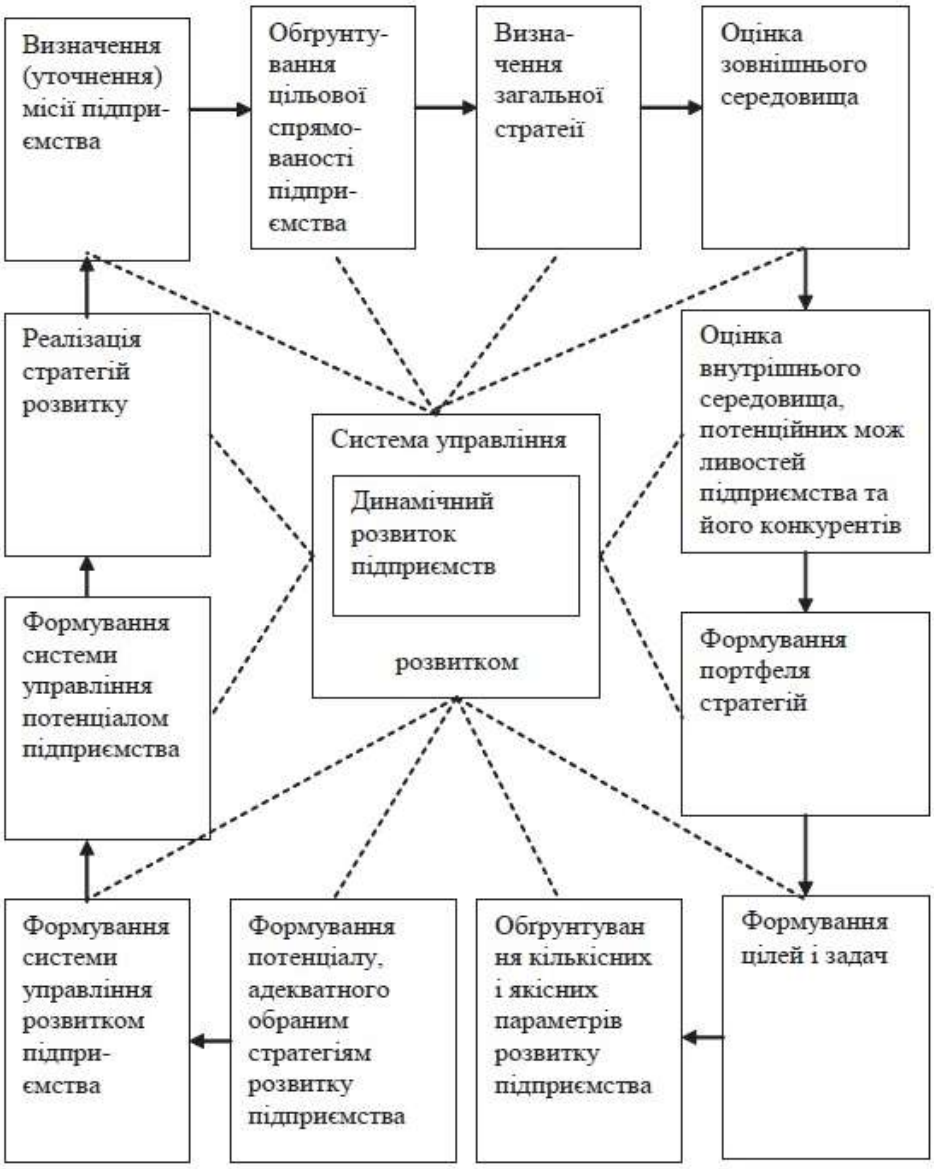

Рисунок 1.1 — Схема стратегічного розвитку підприємства

Н.М. Сіренко обґрунтувала підходи до розкриття сутності понять «розвиток», який безпосередньо пов'язаний з економічним через:

— процес накопичення і реалізації потенціалу економіки;

— цільову спрямованість економіки та механізмів її досягнення;

— зміну кількісних і якісних параметрів ретроспективного характеру [22].

Слово «стратегія» походить від грецького strategia, stratos – військо, ago – веду, тобто це військовий термін, вища сфера військового мистецтва, що вивчає закономірності та характер ведення війни, розробляє теоретичні

основи планування, підготовки та здійснення військових операцій, визначає стратегічні завдання.

Таблиця 1.1 — Визначення терміну «стратегія» в літературі

Автор	Визначення стратегії
Ансофф І.	системний підхід, що забезпечує організації збалансованість та загальний напрямок зростання [2]
Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф.	детальний, всебічний комплексний план, який повинен забезпечити здійснення місії організації та досягнення її цілей [12]
Карлоф Б.	узагальнена модель дій, що необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії [14]
Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д.	встановлений набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновленої відмінності та прибутковості підприємства [13]
Горєлов Д.О., Большенко С.Ф.	визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [19]
Віханський О.С.	план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей [7]

Отже, стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.

Найбільш важливі на сьогодні дві концепції - стратегічного планування і стратегічного управління.

Стратегічне планування не тотожне відомому у свій час перспективного планування.

Стратегічне планування характеризується як особливий механізм регулювання планових рішень (оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів).

Принципова відмінність стратегічного планування стратегічного управління - в принципово різних альтернативних моделях «корпоративного менеджменту: планування та розвиток організації, згідно мислення, «від минулого - через даний - до майбутнього» або стратегічне управління - «від

образу майбутнього бізнес-успіху - до теперішнього» [20] (рисунок 1.2).

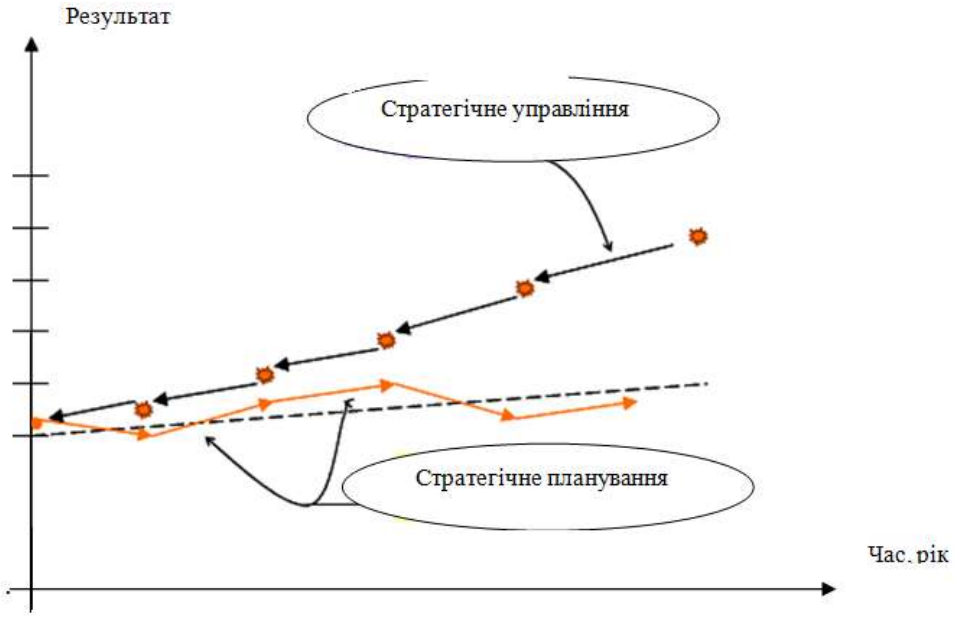

Рисунок. 1.2 – Стратегічне планування та стратегічне управління

Більш чітко виділив ці концепції П.Друкер: «стратегічне планування - це управління за планами, а стратегічний менеджмент - управління за результатами».

Стратегічне планування виникає на основі трьох компонент, які не взаємовиключають, а часто доповнюють одна одну: позиція може базуватися на виробництві товарів та послуг асортиментне позиціонування, яке базується більше на пропозиції товарів та послуг, а не на певному сегменті ринку, воно є економічно доцільним, якщо компанія в змозі виробляти якісь специфічні товари чи послуги.

Стратегії розвитку можна згрупувати за окремими напрямками у галузі:

– продукту: розроблення нових продуктів; розширення номенклатури наявних продуктів; вилучення з виробництва застарілих продуктів; постійне оновлення асортименту продукції, що випускається;

– ціноутворення: встановлення ціни на продукт відповідно до позиції продукту на ринку;

– проведення різної цінової політики на різних ринках;

– розподілу та збуту товарів: вибір оптимальних каналів доведення товарів до споживача;

– підвищення рівня післяпродажного обслуговування; розроблення заходів щодо зниження витрат на доставку продукту;

– просування продукту: зв'язок зі споживачами за допомогою співробітників відділу продажу, через рекламу, виставки; методи та засоби організації дій співробітників відділу збуту на нових ринках.

– конкурентоспроможності (вибір поведінки відносно дій конкурентів) та ін. [25].

Таким чином, передуванню розробки стратегії на підприємстві мають бути:

– дослідження середовища функціонування;

– оцінка та класифікація послуг і продуктів;

– розгляд новизни інноваційності, що пропонується суб’єктом господарювання;

– аналіз можливого інструментарію, яким буде оцінюватись ефективність стратегії.

Стратегія розвитку підприємства має включати:

– оцінку стартових умов (зовнішні та внутрішні фактори функціонування суб’єкта господарювання);

– стратегічні цілі і пріоритети розвитку (з врахуванням змін, що відбуваються в економіці держави);

– основні напрямки реалізацій стратегічних цілей;

– механізм реалізації стратегії розвитку;

– інструментарій обліку, контролю та оцінки реалізації стратегії розвитку підприємства.

1.2 Методи формування та аналізу стратегічного розвитку підприємства.

Одним із найбільш коректних підходів до формування стратегій розвитку є ієрархічний, який відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням. Процес формування стратегії розвитку підприємства розглядається із цих позицій як послідовний розподіл на загальну, ділову (бізнес-стратегію) та портфель функціональних субстратегій.

Задля визначення стратегії поведінку підприємства на ринку та цілей планування необхідно проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Важливим є проведення аналізу зовнішнього середовища, який передбачає вивчення постачальників ресурсів, наявності ринків збуту, покупців продукції, законодавства, існуючих технологій, конкурентів тощо [19].

Щоб правильно обрати методику аналізу зовнішнього середовища потрібно враховувати:

– складність – число чинників, на які підприємству слід реагувати;

– рухливість – темп змін, швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства;

– невизначеність – кількість і надійність інформації про певні чинники зовнішнього середовища [23].

Існує низка підходів, які можуть розглядатися як деякі узагальнені принципи формування стратегії підприємства. Наприклад, М. Мескон, рекомендує сформувати стратегічні альтернативи, а потім вибрати з них оптимальну стратегію [12].

Сучасна практика виробила численний арсенал методів стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства:

- SWOT-аналіз зовнішнього середовища;
- PEST-аналіз;

– економіко-статистичні методи;
– методи економіко-математичного моделювання;
– методи оптимізації тощо (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 — Методи стратегічного аналізу

Метод	Види, прийоми та призначення
Статистично-економічний метод	а) статистичне спостереження - для збору цифрових даних, вибіркового обстеження, анкетування тощо; б) економічне групування, порівняння, вирахування середніх і відносних величин, індексів тощо - для аналізу зібраного матеріалу, встановлення закономірностей, виявлення резервів, чинників, темпів змін; в) балансовий, нормативний; г) графоаналітичні екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляції, трендів; д) лінійного, нелінійного і динамічного програмування, теорії ігор тощо
Розрахунково-конструктивний метод	а) виділення головної ланки; б) зважування; в) аналогії; г) евристичний (побудовані на досвіді дослідників і експертів); д) застосування нормативів - для виділення головних чинників і умов, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм
Абстрактно-логічний метод	а) індукції і дедукції; б) аналізу і синтезу; в) порівняння; г) системно-структурний; д) формалізації і моделювання; е) програмування і прогнозування - для розробки графічних і інших моделей, розширення визначень існуючих понять, створення системи роботи, концепцій і програм.
Монографічний метод	для детального дослідження і опису окремого типового або передового об'єкту
Економіко-математичні методи	симплекс-метод - для оптимізації об'єкта дослідження і максимізації прибутку кореляційно-дисперсний аналіз - для встановлення взаємозалежностей складових об'єкта, виявлення чинників і рівня їх впливу
Специфічні методи	метод розриву модель життєвого циклу товару крива досвіду модель «продукт-ринок» матричні методи портфельного аналізу (БКГ, «Мак-Кінсі», АДЛ) інші

PEST-аналіз (STEP) — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії. Результати оформляються у вигляді матриці: фактори макросередовища, сила їх впливу, що оцінюється в балах тощо.

SPACE (strategic position and action evaluation – оцінка стратегічного становища та дій) – це комплексний метод аналізу позицій на ринку та

вибору оптимального варіанта стратегії розвитку.

Для стратегічного аналізу розвитку підприємства доволі корисним є група специфічних методів, які включають складання матрицю БКГ, Мак-Кінсі та ін., що буде детальніше розглянуто в наступному пункті роботи.

Етапи розробки стратегії розвитку на підприємствах:

– усвідомлення місії підприємства;

– вивчення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства;

– оцінка сильних та слабких сторін діяльності підприємства (SWOT аналіз);

– формування системи стратегічних цілей розвитку підприємства;

– розробка стратегічних альтернатив розвитку підприємства та їх оцінка (вибір);

– здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії розвитку підприємства;

– моніторинг та оцінка реалізації стратегії та врахування недоліків реалізації при розробці наступної або зміні існуючої.

Типовим при формуванні стратегії і визначенні витрат є вироблення лише одного варіанта стратегії і подальший пошук коштів для її реалізації. Такий підхід не може оптимізувати ефективність діяльності та, відповідно, розвитку підприємства. Доцільне формування кількох альтернативних стратегій, кожна з яких матиме відмінний фокус, тактику і засоби маркетингу, рівень витрат. Далі шляхом маркетингових досліджень, стратегічного фінансового аналізу вибирається оптимальна.

Три основні етапи даної методики наступні [17].

1. Оцінка витрат і доходів.

Слід оцінити витрати та отримані доходи від реалізації кожної стратегії. При цьому оцінка доходів є надзвичайно складною. Оскільки не існує надійного методу такої оцінки, на практиці більшість компаній здійснюють її інтуїтивно.

Історичний метод передбачає аналіз певних показників діяльності за тривалі періоди. Наприклад, компанія може використати оцінку витрат еластичності в динаміці, тобто зростання обсягу збуту при збільшенні фінансування, якщо вона має достатньо інформації за останні роки, і якщо фактори, що впливали на еластичність, не змінились.

Факторний аналіз передбачає спільний аналіз упливу кількох різних факторів із метою прогнозування реакції на певний напрямок бізнесу. При цьому вибрані фактори повинні бути достатньо надійними показниками реакції споживачів, наприклад:

– сприйняття споживачів;

– інтенсивність конкуренції;

– демографічна інтенсивність [19].

Так, якщо споживачі вважають переваги від товару більшими, ніж переваги товарів-конкурентів, реакція на рекламу повинна бути сильнішою.

2. Оцінка потенційної прибутковості альтернативних стратегій і вибір оптимальної.

Проаналізувавши привабливість кожної з альтернатив, оцінюють чистий економічний прибуток для них. Для цього можна застосувати методику, подібну до оцінки доцільності капіталовкладень за «чистою теперішньою вартістю», яка практично не використовується в маркетингу.

Оцінюючи витрати за кожною альтернативою, потрібно врахувати не лише безпосередні витрати, а й зміни в інших витратах, наприклад, додаткових витратах на заробітну плату збутового персоналу, на нове збутове устаткування, на заходи зі стимулювання збуту тощо.

3. Удосконалення альтернативних стратегій з погляду на підвищення майбутньої прибутковості.

Доцільне виявлення додаткових шляхів оптимізації стратегій із метою підвищення прибутковості. Можна застосувати так званий «що якщо» аналіз та аналіз чутливості. Наприклад, оцінити, які можуть бути наслідки зменшення або збільшення планованих витрат [20].

Отже, стратегії розвитку можуть переслідувати різні цілі, такі як збільшення частки ринку, прихильності споживачів до товару, але основною з них і такою, якій повинні відповідати всі інші, необхідно встановити максимізацію майбутнього економічного прибутку, для яких потрібен доречний та наглядний інструментарій оцінки.

Стратегія розвитку підприємства має базуватись на:

- діяльності по просуванню продукції, які обрані для диверсифікації;

- заходах щодо покращення довгострокової роботи з портфелем ділової активності при умові, що диверсифікація вже досягнута;

- спробах використати будь-які стратегічні переваги, які пов'язані з господарським портфелем, і перетворити їх у конкурентні переваги;

- оцінці перспектив рентабельності структурних підрозділів підприємства і залучення ресурсів туди, де існують найбільш привабливі стратегічні можливості для зростання.

1.3 Інструментарій оцінки ефективності стратегічного розвитку підприємства.

Узагальнюючи погляди вчених-економістів [12] на головну концепцію управління стратегічним розвитком підприємства, її можна визначити за допомогою стратегічного мислення і вона виражається в таких рисах її застосування:

– взаємозв’язку системного, ситуаційного та цільового підходів до діяльності організації, що можна визначити як відкриту соціально-економічну систему;

– визначення умов, в яких здійснює діяльність підприємство та ідентифікація основних екзогенних факторів впливу, що змогу розробляти відповідні цим умовам системи стратегічного управління, які будуть відмінні одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища організації;

– необхідність збору різних видів інформації та формування відповідних баз даних. Аналіз та застосування отриманої інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та сформувати послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

– прогнозування впливу рішень, що приймаються, і як наслідок, можливість впливати на ситуацію шляхом розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв’язків та формування стратегічної поведінки персоналу;

– застосування відповідного інструментарію та методичного забезпечення розвитку підприємств: цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів і програм, стратегічного планування та контролю.

Наведені характеристики не дають повного бачення сутності концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш вагомі складові.

Сукупність рівнів, елементів та альтернатив стратегій складає інструментарій розробки (таблиця 1.3).

SPACE — комплексний метод аналізу позицій на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Виділяють 4 групи критеріїв в рамках даного підходу:

1.Фінансова сила.

2. Конкурентоспроможність.

3. Привабливість галузі.

4. Стабільність галузі.

Визначається і оцінюється ключові критерії в складі кожної групи і будується вектор в рекомендованої стратегії в системі координат SPACE.

Таблиця 1.3 — Інструментарій розробки стратегій.

Рівень стратегії що розробляється	Елемент стратегії	Стратегічні альтернативи	Інструменти	Елемент міжнародної стратегії
Корпоративна	Зростання	Більш глибоке проникнення на ринок Розробляння нового товару Вихід на новий ринок Диверсифікація та інтегралізація	Матриця Ансоффа	Стратегія виходу на зарубіжний ринок
	Портфельна	Інвестування Доінвестування Ліквідація	Матриця БКГ Мак-Кінзі	Стратегія розвитку міжнародного ринку
	Конкурентна стратегія бізнесу	Лідерство за витратами Диференціальна Фокусування	Матриця Портера	
Інструментальна	Товарна	Одно марочна Багато марочна Групи торгових марок	Етап життєвого циклу товару SWOT	Стандартизація, адаптація, капіталізація
	Цінова	Зняття вершків Цінового прориву Нейтральне		
	Збуту	Інтенсивного збуту Селективний Ексклюзивний		
	Просування	Збут за різними видами та формами		

Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії:

1. Агресивна стратегія (пряма і зворотна інтеграція, горизонтальна інтеграція, захоплення ринку, розвиток продукту, стратегія розвитку ринку).

2. Конкурентна (диверсифікація, спільні підприємства).

3. Консервативна (захоплення ринку, розвиток продукту, розвиток ринку, горизонтальна інтеграція, скорочення, ліквідація).

4. Захисна (реорганізація, диверсифікація, скорочення, ліквідація).

Розглянемо особливості формування окремих матриць стратегічного аналізу.

В основу матриці БКГ покладені наступні припущення: чим більше швидкість росту, тим більші можливості розвитку; чим більше частка ринку, тим сильніші позиції організації в конкурентній боротьбі [27].

Ідея методу полягає в розподілі товарних груп або товарів на чотири типи:

1 – товари, попит на які зменшується, а ринкова частка – незначна (умовне найменування цього типу – «собаки»);

2 – товари, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою («дикі кішки» або «знаки питання»);

3 – товари, попит на які зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватись («зірки»);

4 – товари, які визначають ринкову частку виробника, попит на них сталий і мало змінюється («корови») [29].

Виробництво майже всіх нових товарів розпочинається як виробництво «диких кішок» і характеризується високими витратами на одиницю продукції, ринкова частка якої незалежно від збільшення обсягів реалізації цих товарів, невелика.

В «зірках» – майбутнє підприємства як самостійного господарського суб'єкту. Існує значна частина витрат на маркетинг, вдосконалення продукту, розширення та переобладнання підприємства, а прибуток – порівняно невеликий.

В перспективі досягається прибуток, необхідний для покриття витрат і розвитку підприємства. «Старі» товари повинні бути зняті з виробництва, тому що вони лише поглинають частину прибутку, створеного реалізацією інших товарів.

Друга назва моделі матриця Макинси «ринкова привабливість – конкурентоспроможність» говорить про її призначення. Третя назва більше підкреслює форму даної моделі, а не її зміст, - «міхурчаста діаграма».

Модель McKinsey / GE являє собою матрицю, що складається з 9 квадрантів для відображення й порівняльного аналізу стратегічних позицій напрямків господарської діяльності підприємства (рис. 1.4).

З її допомогою забезпечувалося часткове рішення проблеми встановлення загальної порівняльної бази для аналізу стратегічних позицій видів бізнесу, які сильно відрізнялися один від одного за своїм характером.

У побудові цієї матриці використовуються два фактори – привабливість ринку (вісь У) і конкурентоспроможність СБО (вісь Х). Кожний із цих факторів характеризується не одним, а декількома показниками (Рисунок 1.4).

Рисунок 1.4 — Матриця McKinsey / GE

Таким чином, по осях У та Х виставляються інтегральні оцінки відповідно привабливості ринку та конкурентоспроможності СБО. Тому в моделі McKinsey / GE кожна вісь координат є віссю багатокритеріального аналізу, що робить дану модель більш розгорнутою в аналітичному плані в порівнянні з матрицею BCG і більш реалістичною з погляду позиціонування видів бізнесу [18].

У матриці «Мак Кінсі / Дженерал Електрик» виділяються три зони стратегічних позицій:

1. Зона переможців.
2. Зона тих, що програли.

3.Середня зона, до якої входять позиції, у яких стабільно генерується прибуток від бізнесу, середні позиції бізнесу та сумнівні види бізнесу.

Таблиця 1.5 — Показники привабливості ринку та конкурентоспроможності СБО.

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СБО
розмір ринку	ринкова частка
темпи росту ринку	відносна ринкова частка
рентабельність	витрати
рівень конкуренції	рівень цін
можливість нецінової конкуренції	прибутковість
місткість ринку	конкурентна позиція
диверсифікація ринку	привабливість асортиментів
технічні та інноваційні тенденції	імідж підприємства, торговельної марки
державне регулювання ринку	технологічні переваги
прихильність споживача торговельній марці	маркетингові переваги
концентрація клієнтів («влада» споживачів)	кадровий потенціал (кваліфікація персоналу)
екологічні вимоги	якість продукції
наявність бар'єрів для входу в галузь	відданість споживача продукції підприємства

Для позиції Переможець 1 характерні найвищий ступінь привабливості ринку та відносно сильні переваги СБО на ньому.

Для позиції Переможець 2 характерні вищий ступінь привабливості ринку та середній рівень відносних переваг СБО. Така СБО явно не є лідером у своїй галузі.

Переможець 3 займають підприємства з такими видами бізнесу, у яких ринкова привабливість тримається на середньому рівні, але при цьому переваги СБО на такому ринку очевидні та сильні [30].

Всі перераховані види стратегічних маркетингових рекомендацій для кожної з дев'яти можливих позицій СБО згруповані на рис. 1.6.

Переваги матриці «Мак Кінсі/Дженерал Електрик»:

- порівняно з матрицею Бостонської консультативної групи являє собою більш детальний метод стратегічного аналізу;

- дає змогу визначити стратегічний стан стратегічних господарських підрозділів підприємства;

- пропонує стратегічні альтернативи розвитку СГП підприємства;

- вказує напрями пріоритетного інвестування портфеля бізнесу підприємства.

Недоліки матриці Мак Кінсі:

- визначення факторів конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку потребує збору й аналізу великої кількості показників;

- побудова моделі залежить від значення коефіцієнта вагомості і рангу, які визначаються методом експертних оцінок, тому можлива різна оцінка СГП з позицій різних спеціалістів (вплив суб'єктивного фактора).

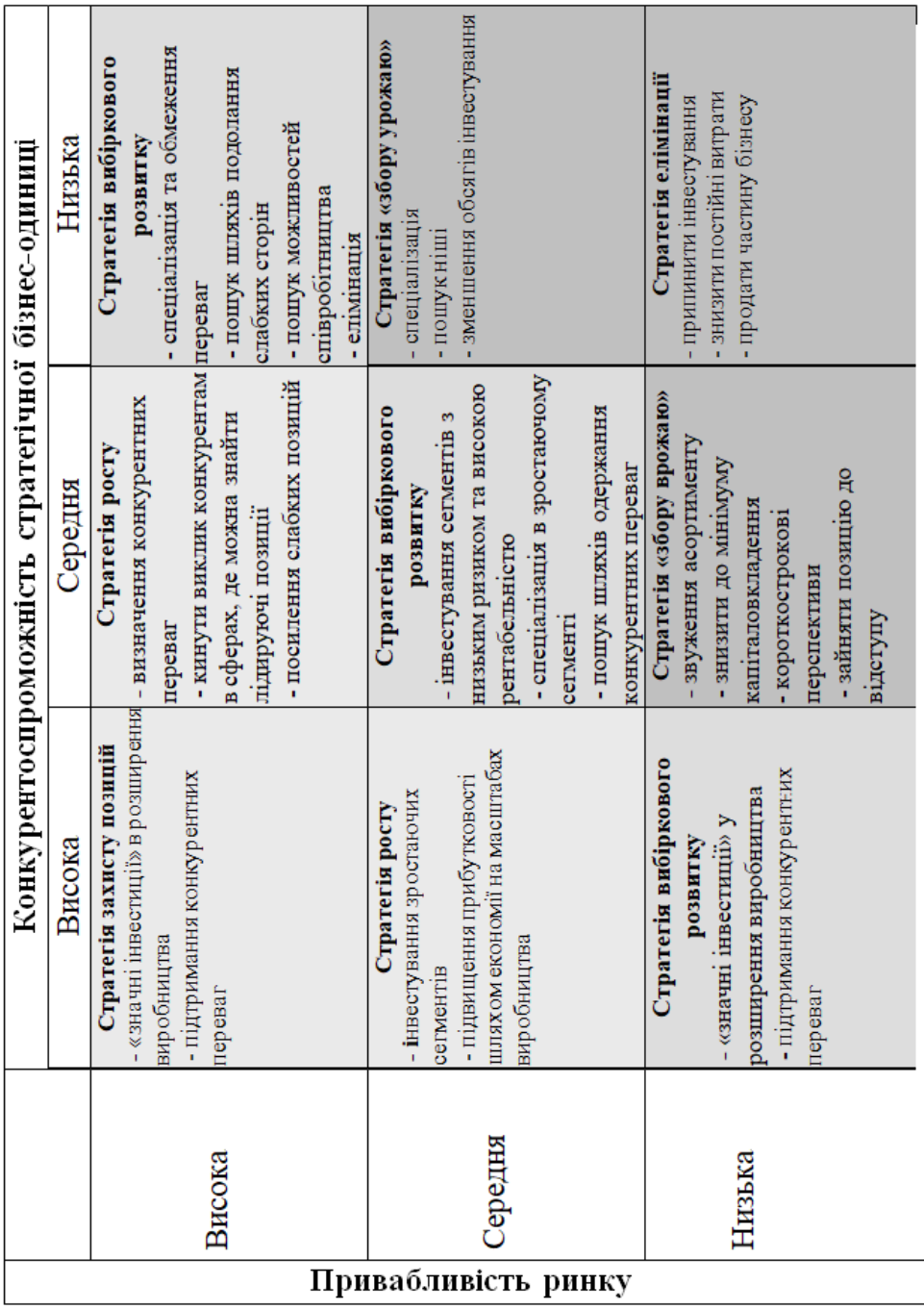

Рисунок 1.6.— Види маркетингових стратегій згідно матриці «McKinsey / General Electric»

Отже, стратегія в загальному вигляді як провідний інструмент дій для підприємства – це визначення основних довгострокових цілей та завдань

підприємства, затвердження курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, а стратегічний розвиток – координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами суб'єкта господарювання.

Стратегічний розвиток підприємства – це принципові середньо- та довгострокові рішення з відповідними способами та засобами, які визначають орієнтири та спрямовують окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце та просування) та є глобальними напрямами діяльності, які потребують конкретизації через планування бізнес-планів, і є своєрідним орієнтиром відповідно до якого формалізує яким чином воно досягне успіху, тобто реалізації продукції на конкретному ринку й випередження конкурентів.

Провідні стратегії розвитку підприємства мають включати такі складові:

- опанування нових ринків збуту (в т.ч. закордонних);
- розробка концептуально нових видів продукції;
- оновлення матеріально-технічної бази;
- створення власної сировинної бази;
- пошук інвесторів для вкладання додаткових коштів у технології та розробки;
- удосконалення системи управління та організаційної культури.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ РОЗВИТКУ ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ».

ПАТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, який випускає широкий спектр авіадвигунів для літальних апаратів різного призначення.

ПАТ «Мотор Січ» одне з декількох у світі підприємств та єдине підприємство в Україні, що має закінчений цикл виробництва двигунів, а також таке, що забезпечує весь цикл ремонту, випробування та обслуговування двигунів.

Продукція ПАТ «Мотор Січ» експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу.

Історія підприємства почалася у 1907 році. До грудня 1915 року завод випускав сільськогосподарські механізми та інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав вироби з чавуну та міді [38].

Розвинена виробнича база також дозволяє випускати високоякісні промислові установки наземного застосування - промислові газотурбінні приводи для енергетичних і газоперекачувальних установок, газотурбінні електростанції і газоперекачувальні агрегати з цими приводами [41].

Основним видом діяльності ПАТ «Мотор Січ» є:

– авіаційна промисловість;

– виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення;

– ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів.

ПАТ «Мотор Січ» поставляє нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції і іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує капітальний та середній ремонт, післяпродажне

обслуговування авіаційної та наземної техніки, надає послуги в експлуатації. [41].

Основні техніко-економічні показники ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. подані в табл. 2.1.

Таблиця 2.1— Основні техніко-економічні показники ПАТ «Мотор Січ» в2017-2019 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2019 - 2017, %
	2017	2018	2019	2017 - 2018	2019 - 2018	2019 - 2017	
Чисельність працівників, чол.	21598	21854	22221	256	367	623	2,9
Чистий прибуток, тис. грн.	2856288	1252193	1506739	-1604095	254546	-1349549	-47,2
Основні засоби, тис. грн.	7021147	7212062	7316247	190915	104185	295100	4,2
Виручка, тис. грн.	15024451	12239687	13912852	-2784764	1673165	-1111599	-7,4
Активи, тис. грн.	29 116 095	29 495 220	29 829 953	379125	334733	713858	2,5
Фонд оплати праці, тис. грн.	2 352 259	2 772 299	2777076	420040	4777	424817	18,1
Середня заробітна плата, тис. грн.	9,08	10,57	10,41	1,50	-0,16	1,34	14,7

За даними табл. 2.1 відзначимо, що ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. при нарощенні активів має погіршення як фінансових результатів. Так, при збільшенні активів за 2017-2019 рр. на 713858 тис. грн. (на 2,5%), виручка від реалізації скоротилась на 1111599 тис. грн. (на 7,4%), а чистий прибуток – на 1349549 тис. грн. (на 47,2%).

У 2019 році на технічне переозброєння та реконструкцію діючого виробництва ПАТ «Мотор Січ» спрямовано 629,2 млн. грн., з яких 400,0 млн. грн. – введення в експлуатацію обладнання, 100,0 млн. грн. – модернізація обладнання та випробувальних стендів тощо.

Зміни фонду оплати праці ПАТ «Мотор Січ» упродовж 2017-2019 рр. (приріст на 14,7% при збільшенні середнього рівня заробітної плати на 1,34% - до 10,41 тис. грн./чол.) сталися за рахунок збільшення окладів та тарифів. За категоріями структура промислово-виробничого персоналу в 2019 р. наступна: 36,3% виробничих робітників, 20,1% - допоміжних робітників, 35,9% - ІТП, 4,9% - ВТК і 2,8% - інших категорій.

Фінансові результати ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. проаналізуємо за даними Ф. 2 (Додаток А) і табл. 2.2.

Таблиця 2.2 — Фінансові результати ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр.

Стаття	Рік, тис. грн.			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2019 - 2017, %
	2017	2018	2019	2018 - 2017	2019 - 2018	2019 - 2017	
Чистий дохід від реалізації	15 024 451	12 239 687	13912852	-2 784 764	1 673 165	-1 111 599	-7,4
Собівартість реалізованої продукції	6 669 907	7 291 413	8490638	621 506	1 199 225	1 820 731	27,3
Валовий прибуток	8 354 544	4 948 274	5422214	-3 406 270	473 940	-2 932 330	-35,1
Інші операційні доходи	1 006 204	1 008 736	936450	2 532	-72 286	-69 754	-6,9
Адміністративні витрати	1 247 392	1 482 211	1519834	234 819	37 623	272 442	21,8
Витрати на збут	945 853	768 210	1062227	-177 643	294 017	116 374	12,3
Інші операційні витрати	1 745 664	1 972 444	2001155	226 780	28 711	255 491	14,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	5 421 839	1 734 145	1775448	-3 687 694	41 303	-3 646 391	-67,3
Доход від участі в капіталі	3 824	17 812	15628	13 988	-2 184	11 804	308,7
Інші фінансові доходи	7 713	103 813	105277	96 100	1 464	97 564	1264,9
Інші доходи	45 896	330 356	250673	284 460	-79 683	204 777	446,2
Фінансові витрати	232 205	271 862	257982	39 657	-13 880	25 777	11,1
Втрати від участі в капіталі	1 138	2 977	3028	1 839	51	1 890	166,1
Інші витрати	1 306 762	54 479	48530	-1 252 283	-5 949	-1 258 232	-96,3
Фінансовий результат до оподаткування	3 939 167	1 856 808	1837486	-2 082 359	-19 322	-2 101 681	-53,4
Витрати з податку на прибуток	1 082 879	604 615	330748	-478 264	-273 867	-752 131	-69,5
Чистий прибуток	2 856 288	1 252 193	1506739	-1 604 095	254 546	-1 349 549	-47,2

Аналіз даних Ф. 2 згідно табл. 2.2 ПАТ «Мотор Січ» показав, що за 2017-2019 рр. підприємство має зниження чистого прибутку на 1349549 тис. грн. (на 47,2%) в т.ч. з причин падіння виручки на 1111599 тис. грн. (на 7,4%), валового прибутку на 2932330 тис. грн. (на 35,1%) операційного прибутку на 3646391 тис. грн. (на 67,3%) і прибутку до оподаткування на 752131 тис. грн. (на 69,5%), тобто за всіма видами фінансових результатів.

Для збільшення обсягу продажу ПАТ «Мотор Січ» вживаються заходи щодо:

– стимулювання попиту на продукцію;

– інформування потенційних покупців продукції,

– після продажне обслуговування, надання вичерпної технічної

інформації, до і після продажні консультації щодо технічних характеристик продукції та її експлуатації;

– розширення збутової мережі;

– вихід на нові ринки тощо. [35].

Основними споживачами є Китай, ОАЕ, Індія, Алжир. Грошові кошти надходять за поставку і ремонт авіаційних двигунів різних типів та модифікацій та постачання запасних частин до них. Також виконуються довгострокові контракти з партнерами із Австрії, Чехії, Нідерландів, Канади, Перу, Індонезії та інших країн на постачання авіадвигунів і запасних частин до них, ремонт та технічне обслуговування авіаційної техніки.

ПАТ «Мотор Січ» приділяє велику увагу пошуку нових партнерів та розширенню ринків збуту у регіонах далекого зарубіжжя, де експлуатується авіаційна техніка з двигунами виробництва досліджуваного підприємства. Найбільш тверді позиції підприємство займає на ринках Південно-Східної Азії, Близького Сходу, країн Африки та Латинської Америки [41].

С партнерами із країн СНД виконуються довгострокові контракти на поставку авіаційних двигунів, контракти на капітальний та середній ремонт авіадвигунів, постачання запасних частин до авіадвигунів та вертольотів.

Найбільш великими українськими споживачами в 2017-2019 рр. році були Міністерство Оборони України, АК «Українські вертольоти», ДП «КАЗ «Авіакон».

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

– авіадвигуни серійні - 51,59;

– авіадвигуни ремонтні -20,97;

– вертолітна техніка -10,83;

– продукція загально-технічного призначення та ТНС - 6,02.

Питома вага авіатехніки та вертолітної техніки в реалізованій продукції - 84,05%. Частка експорту в доході від реалізованої продукції - 81,65%.

Для організації збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» використовуються

наступні методи:

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

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

– створення мережі регіональних представництв в різних регіонах світу: Індії, Китаї, Алжирі, ОАЕ, Бангладеш, США, Перу і Бразилії;

– створення мережі центрів сервісного обслуговування для підвищення якості та оперативності супроводу продукції в експлуатації;

– участь в престижних спеціалізованих виставках, тематично пов'язаних з виробленої підприємством продукцією [41].

Динаміка фінансових результатів ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. відображена на рисинку 2.1.

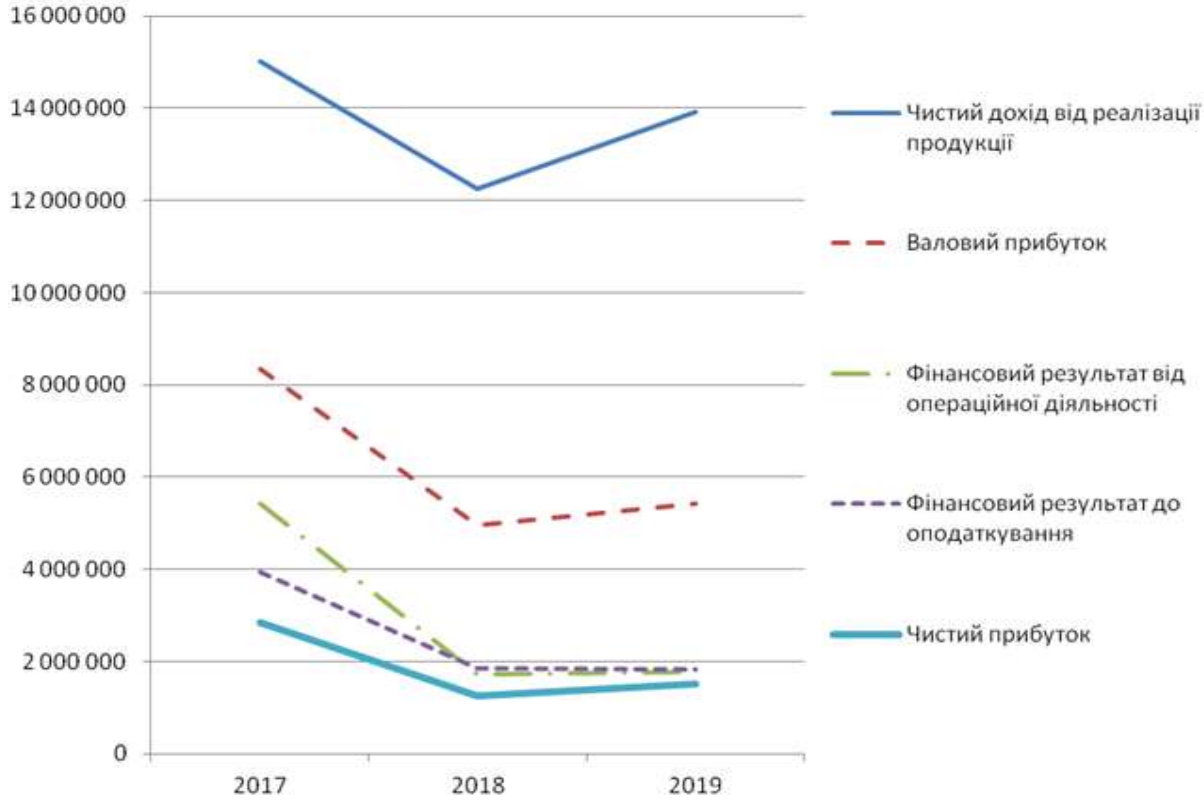

Рисунок 2.1 — Динаміка фінансових результатів ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр., тис. грн.

Враховуючи експортну спрямованість діяльності ПАТ «Мотор Січ»,

обсяг реалізації продукції залежить від ситуації на світових ринках, змін в законодавчій базі України з питань ЗЕД та валютного регулювання.

Виробничо-господарська діяльність ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. відбувалась у складних економічних та політичних умовах: зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2018 рік склав 114,2%, за 2019 р. – 118,3%) та енергоносії.

Подібні тенденції у змінах фінансових результатів ПАТ «Мотор Січ» щодо їх зниження, наведені на рис. 2.3, зумовлено як зростанням собівартості реалізації за 3 роки на 1820731 тис. грн. (на 27,3%), так і витратами на збут – на 116374 тис. грн. (на 12,3%), пов’язаними зі зміною політики продажів в геосегментах та витрат на виробництво, що вплинуло на платоспроможність підприємства (табл. 2.1).

Також негативно на фінансово-господарчу діяльність ПАТ «Мотор Січ» у 2017-2019 рр. вплинули:

– робота НБУ по запровадженню обов’язкового продажу надходжень в іноземній валюті та встановлення обов’язкового продажу 50% валютної виручки у 2018 р.;

– часткова втрата зовнішніх ринків збуту;

– довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів.

Таблиця 2.4 — Показники ліквідності (платоспроможності) ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2019 - 2017, %
	2017	2018	2019	2017 - 2018	2019 - 2018	2019 - 2017	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,52	0,31	0,23	-0,21	-0,08	-0,29	-55,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,24	0,83	0,60	-0,40	-0,23	-0,63	-51,0
Коефіцієнт покриття	4,05	4,48	3,34	0,43	-1,14	-0,71	-17,4

Аналізуючи зміни платоспроможності на підставі даних табл. 2.1, можна визнати, що ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. має загалом прийнятний рівень ліквідності, окрім швидкої (за рахунок погашення поточних зобов'язань сумою дебіторської заборгованості), однак він має спадну динаміку. Так, при нормі в 0,2-0,3 од. коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства зменшився на 0,29 од. і склав 0,23 од., а швидкої ліквідності склав 0,6 од. при нормі у 1,5 од. станом на кінець 2019 р. При цьому оборотні активи покривають короткострокові зобов'язання у 3,34 рази на 31.12.2019 р. (на 0,71 менше, ніж на 31.12.2017 р.). Такі тренди в динаміці платоспроможності ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. зумовлено кредитної політикою по роботі дебіторами, за якої підприємство нарощує заборгованість за виданими авансами – на 974980 тис. грн. (на 73,3%) у 2019 р. порівняно з 2017 р., яке не вплинуло на стан фінансової стійкості суб'єкта господарювання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — Показники фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2019 - 2017, %
	2017	2018	2019	2017 - 2018	2019 - 2018	2019 - 2017	
Власний капітал, тис. грн.	20 227 838	21 354 360	20 378 554	1 126 522	-975 806	150 716	0,7
Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	3 586 201	3 429 355	3 058 825	-156 846	-370 530	-527 376	-14,7
Поточні зобов'язання, тис. грн.	5 302 056	4 711 505	6 392 575	-590 551	1 681 070	1 090 519	20,6
Пасиви, тис. грн.	29116095	29495220	29829954	379 125	334 734	713 859	2,5
Оборотні активи, тис. грн.	21 474 881	21 128 848	21 375 999	-346 033	247 151	-98 882	-0,5
Власний оборотний капітал, тис. грн.	16172825	16417343	14983424	244 518	-1 433 919	-1 189 401	-7,4
Коефіцієнт автономії	0,69	0,72	0,68	0,03	-0,04	-0,01	-1,7
Співвідношення позикового капіталу і власного	0,44	0,38	0,46	-0,06	0,08	0,02	5,5
Коефіцієнт маневреності власних засобів	0,80	0,77	0,74	-0,03	-0,03	-0,06	-8,0
Плече фінансового важеля	0,18	0,16	0,15	-0,02	-0,01	-0,03	-15,3

Оцінка даних табл. 2.4 щодо фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. вказує на її незначне зниження, що пов’язано зі скороченням величини оборотних активів на 98882 тис. грн. (на 0,5%) та відповідно власного оборотного капіталу на 1189401 тис. грн. (на 7,4%) при рості поточних зобов’язань на 1090519 тис. грн. (на 20,6%): це зумовило в т.ч. зниження коефіцієнту маневреності власних засобів на 0,06 од. та плеча фінансового важеля – на 0,03 од. Відзначимо, підприємство має достатню частку власних коштів – 0,68 од. на кінець 2019 р. при нормі в 0,5 од., яка суттєво не змінилась порівняно з 2017 р., зважаючи на приріст власного капіталу на 150716 тис. грн. (на 0,7%). В перспективі ПАТ «Мотор Січ» для збільшення фінансової стійкості або забезпечення її прийнятного рівня доцільно знизити темпи нарощення поточних зобов’язань відносно оборотних активів.

Отже, забезпечення стабільної роботи і збільшення доходів ПАТ «Мотор Січ» пов’язано з маркетинговою політикою, спрямованою на пошук нових споживачів і диверсифікацію ринків збуту. Для утримання своїх позицій на світових ринках АТ «Мотор Січ» має продовжити систематичну роботу з підвищення якості та характеристик продукції, що випускається, розробляючи нові конкурентоспроможні двигуни із розвитком нової вертолітної програми та налагоджуванням мережі сервісного обслуговування, наближеної до регіонів, де експлуатується техніка.

2.2 Застосування методів фінансово-маркетингового аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, БКГ, GE тощо) в контексті обраних стратегій розвитку ПАТ «Мотор Січ»

Серед проблем, що істотно впливають на діяльність підприємства, можна виділити політичні та економічні, які варто розпочати з PEST-аналізу (табл. 2.6).

Попит на продукцію авіадвигунобудування на внутрішньому ринку невисокий, тому розширення виробництва і збільшення обсягів реалізації для

підприємства можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків, чому перешкоджає складна процедура отримання дозволів Державної служби експортного контролю [38].

Таблиця 2.6 — PEST-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

Група факторів	Чинник	Сила впливу на підприємство
P — political	Ймовірність зміни курсу роботи уряду щодо пріоритетних напрямків його діяльності в питаннях підтримки промислових підприємств	9
	Обмеження валютних операцій	7
E — economic	Зміни нормативно-правової бази в сфері банківської, зовнішньоекономічної діяльності та можливі зміни податкової політики.	8
	Падіння курсу національної валюти дозволяє збільшити експортну виручку	7
S — social	Споживчі переваги продукції	5
	Конкурентоспроможність продукції	4
T — technological	Якість продукції на світовому ринку, в т.ч. за рахунок інновацій	7
	Сервісне обслуговування	5

Сильні та сторони сторону ПАТ «Мотор Січ» можна дослідити з використанням матриці SWOT-аналізу (табл. 2.6).

Виробництво і ремонт авіадвигунів ПАТ «Мотор Січ» сертифіковані Авіаційним Регістром Міждержавного Авіаційного Комітету і Державним департаментом авіаційного транспорту України.

В Україні практично відсутня державна підтримка проектів по створенню нової авіаційної техніки та впровадження сучасних технологій.

ПАТ «Мотор Січ» зберегло кооперовані зв’язки з постачальниками основних комплектуючих виробів та матеріальних ресурсів, підприємство постійно зміцнює зв’язки з підприємствами-постачальниками матеріалів та комплектуючих, підприємствами-суміжниками та підприємствами-споживачами [41].

Серйозними конкурентами АТ «Мотор Січ» на світовому ринку є такі компанії як Prat & Whitney (Канада), Snecma / Turbomeca (Франція), «General Electric» (США). З огляду на, що в усьому світі застосовується практика часткового (до 50%) фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і передових технологій, що застосовуються в сучасних авіадвигунах, за рахунок державного бюджету, провідні компанії

користуються вагомою підтримкою своїх держав, що забезпечує найвищий рівень їх розробок і конкурентоспроможність виробів [37].

Таблиця 2.7 — SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

	Можливості - одним з найважливіших завдань є розширення ринків збуту; - розвиток напрямку з розробки, ремонту і модернізації вертольотів в рамках реалізації власної вертолітної програми з метою заняття нової ринкової ніші АТ «Мотор Січ»;	Загрози - падіння продажів на закордонних ринках збуту внаслідок змін політико-економічних сегментів (РФ, Китай); - Ріст і розвиток української авіаційної галузі також стримується через покупки авіакомпаніями України цивільних літаків Boeing і Airbus, що створює величезну конкуренцію цивільним літакам фірми Антонов з авіадвигунами ПАТ «Мотор Січ».
Сильні сторони - гідна репутація на міжнародних ринках; - диверсифікованість продукції та послуг; - потужна виробнича база та інфраструктура; - величезний науково-технічний та людський потенціал; - наявність безлічі власних унікальних технологій та розробок; - оптимізована система постачання на внутрішньому ринку; - розвинена і налагоджена система технічного супроводу двигунів дозволяє надавати конкурентоспроможні послуги практично в будь-якій точці земної кулі і на протязі всього терміну експлуатації; - якість і надійність продукції	Виконання авіаційних програм водночас з подальшою диверсифікацією виробництва, доцільно продовжити дослідження нових можливостей і ринків, потенційно здатних забезпечити стійкими замовленнями Розвиток нової вертолітної програми, яка дозволить вийти на ринок готових летальних апаратів	Для підтримки вітчизняних виробників авіаційної техніки, зміцнення їх конкурентних позицій на світовому ринку необхідне створення правової бази, яка б дозволила використовувати лізингові та кредитні схеми при купівлі вітчизняних літаків українськими авіаперевізниками або при продажу авіаційної техніки на експорт, що послужило б додатковим стимулом і для покупців і виробників.
Слабкі сторони - суттєва залежність діяльності від державних регуляторів; - складність конкурування зі світовими гігантами; - відсутність прозорості ситуації з купівлею-продажем акцій 2019 р. іноземним інвесторам;	Для утримання своїх позицій на світових ринках в умовах жорсткої конкуренції ПАТ «Мотор Січ» необхідна державна фінансова підтримка. Авіабудування гостро потребує імпортозаміщення комплектуючих авіаційної техніки, але без державної підтримки це питання не вирішити.	

Розглянемо положення в галузі. На світовому ринку ПАТ «Мотор Січ» зарекомендувало себе підприємством, що випускає продукцію з високими технічними характеристиками на сертифікованій виробничій базі (рис. 2.2).

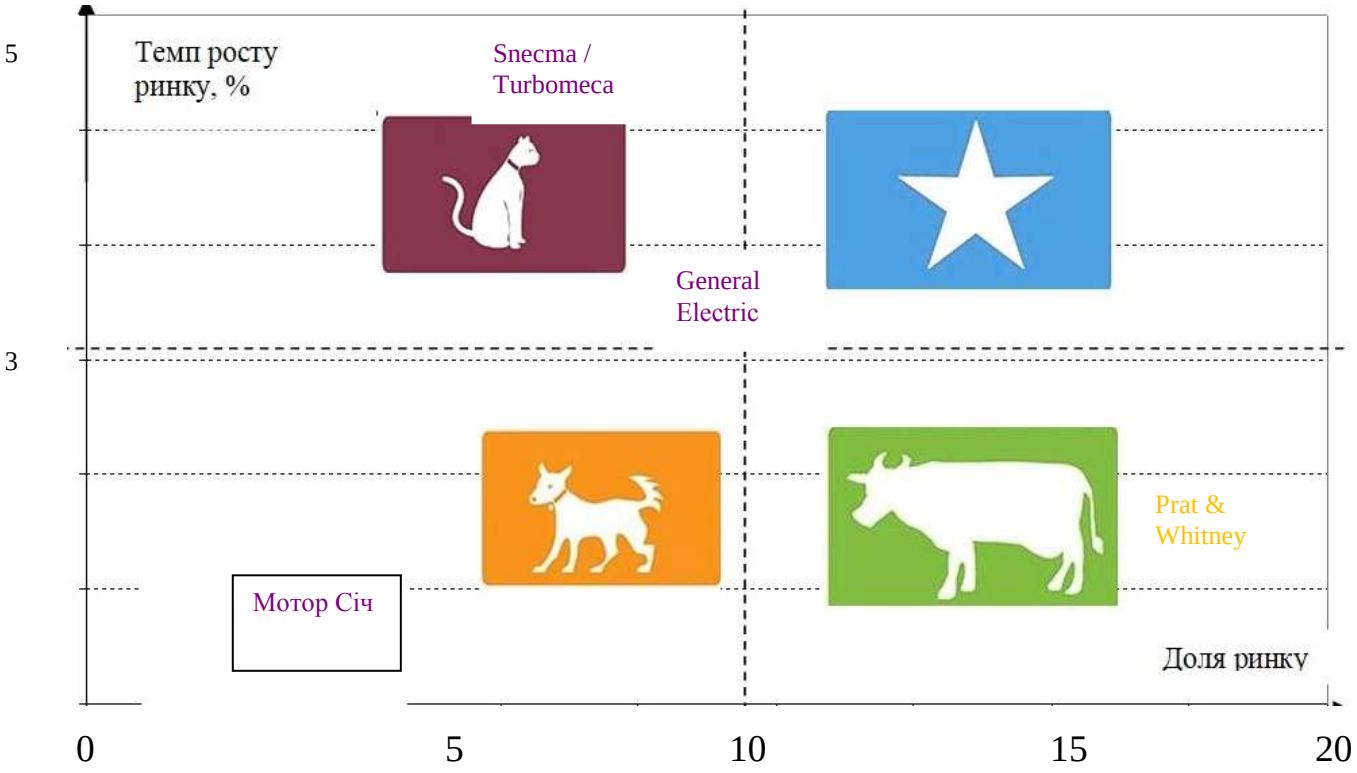

Рисунок 2.2 — Матриця БКГ

Ринок авіадвигунів завжди був і залишається складним сегментом авіабудування, який характеризується високим ступенем конкуренції.

Серед зарубіжних конкурентів в області наземної техніки слід зазначити такі компанії, як Solar Turbines (США), General Electric (США), Siemens AG (Німеччина), Pratt & Whitney (Канада), Rolls-Royce (Англія), Kawasaki (Японія) та інші [37].

SPACE як комплексний метод аналізу позицій на ринку дозволить обрати оптимальний варіант стратегії розвитку підприємства (табл. 2.8).

Як свідчать результату SPACE-аналізу ПАТ «Мотор Січ», підприємство має найбільш високий рейтинг факторів стабільності обстановки (5,0 од.), а найменшу – для факторів фінансового потенціалу (3,29 од.). Вектори SPACE-аналізу ПАТ «Мотор Січ» наведено на рис. 2.3.

Для ПАТ «Мотор Січ» SPACE-аналізу дозволив виділити напрямки управління такими стратегіями розвитку як консервативна, агресивна та конкурентна.

Таблиця 2.8 — SPACE-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

Фактори стабільності обстановки (*ES*)	Бали (0-6)	Оцінка вектору
технологічні зміни	5	
темпи інфляції	6	
мінливість попиту	3	
діапазон цін конкуруючих продуктів	4	
перешкоди для доступу на ринок	6	
тиск конкурентів	6	
цінова еластичність попиту	5	5,00
Фактори промислового потенціалу *(IS)*		
потенціал зростання	5	
потенціал прибутку	6	
фінансова стабільність	3	
рівень технології	5	
ступінь використання ресурсів	5	
легкість доступу на ринок	5	
продуктивність, задіяння виробничих потужностей	4	4,71
Фактори конкурентних переваг *(CA)*		
частка ринку	4	
якість продукції	4	
життєвий цикл продукту	3	
цикл заміни продукту	3	
лояльність покупців	4	
використання потужностей конкурентами	6	
вертикальна інтеграція	5	4,14
Фактори фінансового потенціалу (*FS*)		
прибуток на вкладення	2	
фінансова залежність	4	
ліквідність	3	
необхідний / наявний капітал	5	
потік коштів	3	
легкість виходу з ринку	3	
ризик підприємства	3	3,29

Агресивна стратегія є типовою стратегією для привабливої галузі промисловості з незначною невизначеністю обстановки. Організація-конкурент отримує конкурентні переваги, які вона може зберегти і примножити за допомогою фінансового потенціалу. [33].

В конкурентній позиції для привабливої галузі підприємства-конкуренти отримують конкурентні переваги у відносно нестабільній обстановці. Критичним фактором є фінансовий потенціал. Необхідно парирувати погрози, пов'язані з втратою фінансування.

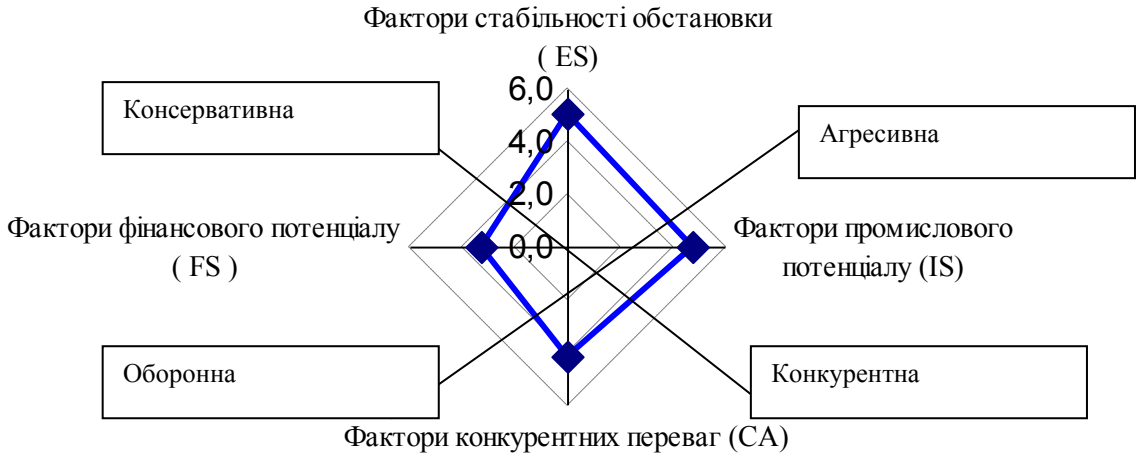

Рисунок 2.3 — Вектори SPACE-аналізу ПАТ «Мотор Січ»

У випадках консервативної стратегії зусилля мають концентруватися на фінансову стабілізацію для забезпечення конкурентоспроможності продукту.

Наступна матриця GE, чи матриця Мак Кінсі, використовується при оцінці привабливості окремих СГП на основі двох координат: вісь Х характеризує конкурентоспроможність СГП в галузі, вісь У – привабливість галузі (рис. 2.4).

		Конкурентна позиція		
		добра	середня	слабка
Привабливість галузі	Висока	Переможець	Переможець 1	«Знак питання»
	Середня	Переможець	Середній бізнес	Що програє 2
	Низька	Виробник прибутку	Що програє	Що програє

1 – Основна продукція

2 – Диверсифікована продукція

Рисунок 2.4. — Матриця «Дженерал Електрик» для ПАТ «Мотор Січ»

Аналізуючи специфіку бізнесу ПАТ «Моторсіч» відповідно до

стратегій матриці «Дженерал Електрик», варто зазначити, що підприємство працює в галузях з високим та середнім рівнем привабливості для основної продукції та диверсифікованої відповідно. Основні різниця для стратегій відносно конкурентних позицій (переважно це вибірковий розвиток) полягає в тім, що основного напрямку це середня конкурентна позиція (порівняно з грандами світу), а для неспеціалізованого профілю – більш слабка.

Для ринку з високою привабливістю ПАТ «Мотор Січ» доцільно:

– спеціалізація та обмеження переваг;

– пошук шляхів подолання слабких сторін можливостей співробітництва;

Для ринку з середньою привабливістю підходить:

– інвестування сегментів з низьким ризиком та високою рентабельністю;

– спеціалізація в зростаючому сегменті;

– пошук шляхів одержання конкурентних переваг.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції наземного застосування АТ «Мотор Січ» працює над розширенням діапазону потужностей газотурбінних приводів і електростанцій, підвищенням ефективності газотурбінних електростанцій (поставка в складі когенераційних установок, підвищення ККД, поліпшення екологічних характеристик і ресурсних показників і т.д.), однак це не позбавляє підприємство певних ризиків діяльності (табл. 2.8).

Отже, маркетингова політика ПАТ «Мотор Січ» спрямована на збереження традиційних ринків збуту для своєї продукції та освоєння нових. Підприємство веде постійну роботу з дослідження та аналізу ринків збуту з метою визначення пріоритетів розвитку і реалізації комерційно вигідних проектів виробництва й продажу авіаційної та наземної техніки, що дозволяє забезпечити стабільну роботу та збільшувати надходження коштів за контрактами на поставку продукції та надання послуг. [41].

АМКУ продовжує вивчати питання, пов'язані із законністю вже

здійсненого раніше придбання акцій ПАТ «Мотор Січ» китайськими інвесторами, зокрема, про необхідність отримання відповідного дозволу АМКУ

Таблиця 2.8 — Основні ризики діяльності ПАТ «Мотор Січ» та заходи попередження та зниження впливу

	Фінансові (валютні) ризики	Правові ризики
Зміст / прояв	Валютні ризики пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти. Особливо схильна до таких ризиків зовнішньоекономічна діяльність. Експортери зазнають збитків при зниженні курсу валюти, для імпортерів валютні ризики виникають при підвищенні курсу валюти. АТ «Мотор Січ» має можливість в значній мірі захистити себе від валютних ризиків, оскільки має великий обсяг експортних і імпортних операцій	Під час здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємство стикалося з проблемами при отриманні дозволів Державної служби експортного контролю України: - тривала і багатоступенева процедура отримання дозволів на міжнародні передачі товарів військового призначення та подвійного використання; - труднощі зі своєчасним виконанням гарантійних зобов'язань по продукції, поставленої на експорт
Заходи попередження та зниження впливу	Для мінімізації валютного ризику частину кредитних ресурсів для закупівлі нового імпортного обладнання залучається в іноземній валюті. Розширення ринків збуту. Маркетингова політика АТ «Мотор Січ» спрямована на збереження традиційних ринків збуту для своєї продукції і освоєння нових. Найважливішим завданням для себе підприємство вважає посилення своєї присутності на ринках країн, які активно розвиваються, таких як Китай, Індія, країни Близького Сходу.	Для нормативного врегулювання проблем експорту АТ «Мотор Січ» спрямовує свої пропозиції по внесенню змін до чинних нормативних актів в галузі експортного контролю та митного оформлення товарів, а також до Законів України, нормативні акти КМУ і різних міністерств і відомств, що регулюють сфери діяльності підприємства.

За даними джерела в уряді, нині майже 75% акцій «Мотор Січ» вже належить групі китайських власників, і якась частина спірного пакета акцій є заставою за фінансуванням, наданим, зокрема, China Development Bank.

Skyrizon оцінило свої збитки у $3,5 млрд. через порушення українською стороною міжурядової угоди з Китаєм про взаємний захист інвестицій у вигляді арешту акцій і неможливість скористатися своїми правами акціонера [39].

Відповідні законодавчі акти були введені, наприклад, у США: Закон про іноземні інвестиції та національну безпеку 2007 року та Закон про модернізацію перегляду ризиків іноземних інвестицій 2018 року.

В законодавстві ЄС – Регламент 2019/452 Європейського парламенту

та Ради від 19 березня 2019 року, що встановлює основу для скринінгу прямих іноземних інвестицій у ЄС. Аналогічне закони в Україні поки що відсутні.

До 2014 року основні контракти підприємства були з Росією, але після заборони експорту «Мотор Січ» потрапила у глибоку кризу, втративши 75% ринку.

Китайський ринок є важливим і перспективним для «Мотор Січі». Beijing Xinwei Technology Group з 2017 р. є збитковою, а активи та корпоративні права Ван Цзіня знаходяться у заставі низки банків та арештовані рішеннями судових інстанцій Китаю [41].

Beijing Xinwei Technology Group в опублікованому звіті за 2019 рік оголосила про припинення торгівлі акціями на Шанхайській біржі та визнала, що річні збитки компанії за 2019 рік склали 18,4 млрд юанів ($2,6 млрд), що в 4,5 рази перевищує ринкову вартість самої компанії (4,1 млрд юанів, або $0,56 млрд). [37].

Отже, значний вплив на діяльність ПАТ «Мотор Січ» мають:

- погіршення кон’юнктури зовнішнього ринку,
- необхідність імпортозаміщення матеріалів й комплектуючих,
- часткова втрата зовнішніх ринків,
- різні заходи НБУ по обмеженню валютних операцій.

2.3 Оцінка відповідності пріоритетів та досягнутих показників стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ».

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

Основними складовими стратегії ПАТ «Мотор Січ» є:

- розробка і виробництво нових конкурентоспроможних на світовому ринку авіаційних двигунів, енергетичних установок на їх базі, вертолітної

техніки, а також наукомістких видів продукції загальнотехнічного призначення і товарів народного споживання з метою збільшення обсягів реалізації;

- постійне вдосконалення та сертифікація всіх етапів життєвого циклу продукції, що виробляється: розробки, виробництва, післяпродажного обслуговування і ремонту з метою максимального задоволення потреб споживача;

- збереження і розвиток плідного співробітництва і взаємовигідних інтеграційних і коопераційних зв'язків з численними партнерами, що дозволяють створювати двигуни майбутнього;

- забезпечення функціонування єдиної економічної і соціальної політики підприємства [37].

Таблиця 2.9 — Відносні показники стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2019 - 2017, %
	2017	2018	2019	2017 - 2018	2019 - 2018	2019 - 2017	
Рентабельність активів, %	9,8	4,2	5,1	-5,6	0,8	-4,8	-48,5
Рентабельність власного капіталу, %	14,1	5,9	7,4	-8,3	1,5	-6,7	-47,6
Валова рентабельність, %	55,6	40,4	39,0	-15,2	-1,5	-16,6	-29,9
Рентабельність діяльності, %	19,0	10,2	10,8	-8,8	0,6	-8,2	-43,0
Фондовіддача, тис.грн./тис.грн.	2,14	1,70	1,90	-0,44	0,20	-0,24	-11,1
Рентабельність основних засобів, %	40,68	17,36	20,59	-23,32	3,23	-20,09	-49,4
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	325	330	329	5	-1	4	1,3
Виручка на працівника, тис. грн./чол.	696	560	626	-136	66	-70	-10,0
Чистий прибуток на працівника, тис. грн./чол.	132	57	68	-75	11	-64	-48,7

Оцінити ефективність стратегічного розвитку підприємства можна за допомогою наступних відносних показників табл. 2.9. За даними табл. 2.9

відзначимо, що ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. має зниження відносних показників ефективності діяльності, що загалом може вказувати на відхилення в провідних показниках стратегічного розвитку. Так, при збільшенні активів за 2017-2019 рр. на 713858 тис. грн. (на 2,5%), виручка від реалізації скоротилась на 1111599 тис. грн. (на 7,4%), а чистий прибуток – на 1349549 тис. грн. (на 47,2%). При цьому рентабельність активів зменшилась на 4,8% (до 5,1% за 2019 р.), власного капіталу – на 6,7% (7,4% за 2019 р.), а діяльності – на 8,2% (становила за 2019 р. 10,8%) (рис. 2.5).

З даних рис. 2.5 помітно, що ПАТ «Мотор Січ» за 2017-2019 рр. має практично однакові темпи зміни рентабельності діяльності, власного капіталу та активів, що свідчить про неефективність управління як майном підприємства, так і витратами.

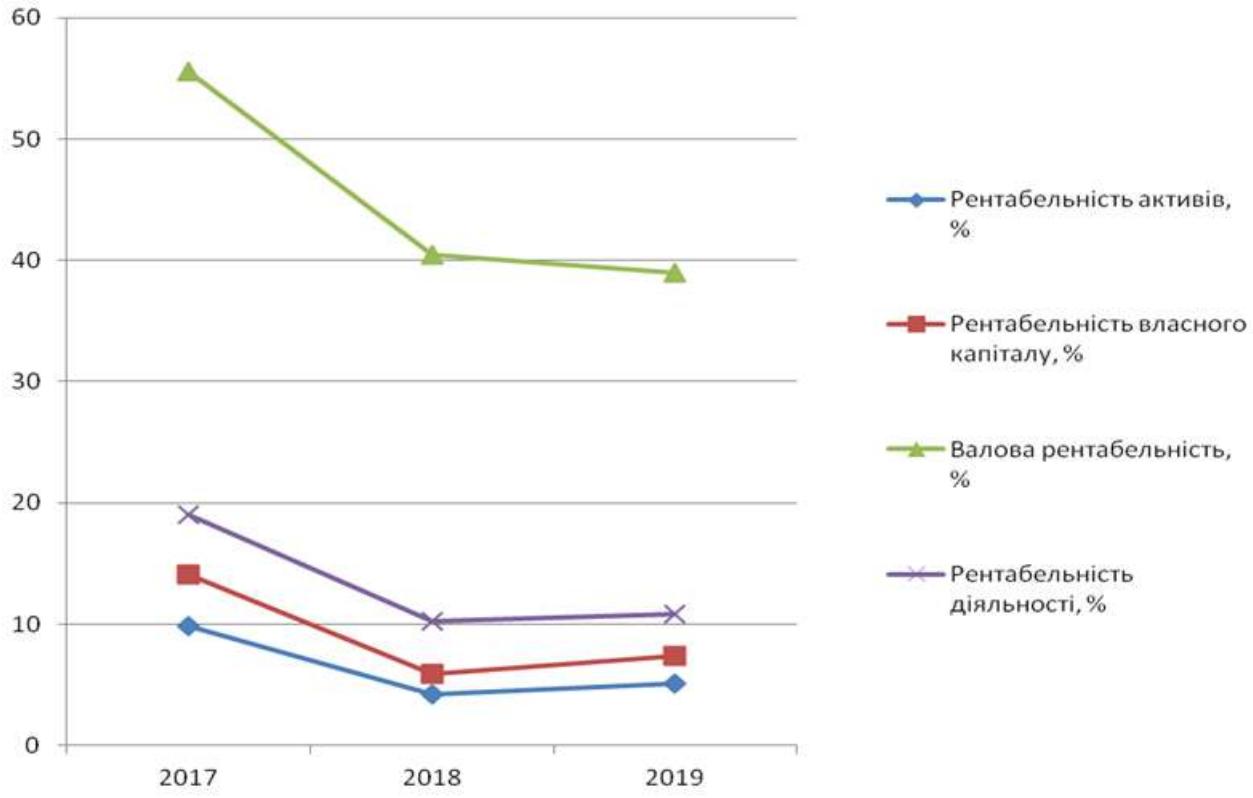

Рисунок 2.5 — Динаміка показників рентабельності ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр.

Основними роботами з розвитку виробничої бази ПАТ «Мотор Січ» у

2017-2019 рр. були:

- впровадження прогресивних технологій з метою економії матеріалів, підвищення коефіцієнту використання матеріалу, зниження трудомісткості виробів;

- будівництво вертодрому та аеродрому авіації загального призначення;

- реконструкція виробничих приміщень для монтажу вакуумної індукційної установки, монтаж ливарного та термічного обладнання;

- реконструкція випробувальних стендів. [41].

Стосовно продуктивності праці помітно зниження як виручки, так і чистого прибутку на працівника при розширенні штату – на 70 тис. грн. та 64 тис. грн. на особу відповідно. Позитивним з точки зору розвитку підприємства є збільшення вартості основних засобів (інвестування) на 295100 тис. грн. у 2019 р. порівняно з 2017 р. (на 4,2%) при зростанні фондоозброєності – на 4 тис.грн./чол. (на 1,3%), однак це не зумовило зростання фондовіддачі при існуючому темпі збільшення виручки (скорочення на 11,1% за 3 кроки).

У ПАТ «Мотор Січ» зростання динаміки планових показників ефективності стратегічного розвитку визначено вищим керівництвом (спостережною радою), наприклад, для рентабельності активів – на 0,20-0,4%, власного капіталу – на 0,3-0,6%, діяльності – на 1-2%, за чистим прибутком на працівника – на 10-20 тис. грн. щорічно.

Проаналізувати ступінь фактичних відхилень показників ефективності стратегічного розвитку від планових доцільно згідно табл. 2.10.

Аналізуючи ступінь виконання показників ефективності стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» за 2017-2019 рр. варто відзначити, що в 2017 р. розглянуті індикатори за фактом перевищено відносно плану, тоді як в 2018-2019 рр. всі показники нижче запланованих, окрім фондоозброєності праці (в 2018 р. перевиконано на 1,5%). Так, найбільші розриви у процентному відхилені серед набору показників за фактом відносно плану у 2019 р. на

ПАТ «Мотор Січ» проявлені для таких як:

- чистий прибуток на працівника (не виконано на 35,2%);
- рентабельність основних засобів (не виконано на 29,0%);
- рентабельність діяльності (не виконано на 22,9%).

Таблиця 2.10 — Дані для оцінки фактичного виконання планових показників ефективності стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2019 - 2017, %
	2017	2018	2019	2017 - 2018	2019 - 2018	2019 - 2017	
ПЛАН							
Рентабельність активів, %	5,3	5,5	5,7	0,2	0,2	0,4	7,5
Рентабельність власного капіталу, %	7,1	7,4	7,7	0,3	0,3	0,6	8,5
Валова рентабельність, %	42	44	45	2	1	3	7,1
Рентабельність діяльності, %	12	13	14	1	1	2	16,7
Фондовіддача, тис.грн./тис.грн.	1,9	2	2,1	0,1	0,1	0,2	10,5
Рентабельність основних засобів, %	21	25	29	4	4	8	38,1
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	320	325	330	5	5	10	3,1
Виручка на працівника, тис. грн./чол.	580	610	640	30	30	60	10,3
Чистий прибуток на працівника, тис. грн./чол.	85	95	105	10	10	20	23,5
% відхилення факту від плану							
Рентабельність активів	84,9	-23,6	-10,5	-108,5	13,1	-95,4	-112,4
Рентабельність власного капіталу	98,6	-20,3	-3,9	-118,9	16,4	-102,5	-104,0
Валова рентабельність	32,4	-8,2	-13,3	-40,6	-5,2	-45,7	-141,2
Рентабельність діяльності	58,3	-21,5	-22,9	-79,9	-1,3	-81,2	-139,2
Фондовіддача	12,6	-15,0	-9,5	-27,6	5,5	-22,2	-175,4
Рентабельність основних засобів	93,7	-30,6	-29,0	-124,3	1,6	-122,7	-130,9
Фондоозброєність праці	1,6	1,5	-0,3	0,0	-1,8	-1,9	-119,4
Виручка на працівника	20,0	-8,2	-2,2	-28,2	6,0	-22,2	-110,9
Чистий прибуток на працівника	55,3	-40,0	-35,2	-95,3	4,8	-90,5	-163,7

Планові та фактичні показники рентабельності ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр. відображено на рис. 2.6.

У 2019 р. економічна ситуація в Україні під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів залишилася такою ж напруженою і нестабільною, як і в 2018 р. році. Провальним фактором з точки зору досягнення фінансових показників за 2019 р. у ПАТ «Мотор Січ» виявилось купівля іноземними

інвесторами та групою DCH частки капіталу даного підприємства, а якщо більш точно, то це заплутаність ситуації та відсутність офіційної фінансової звітності за звітний рік.

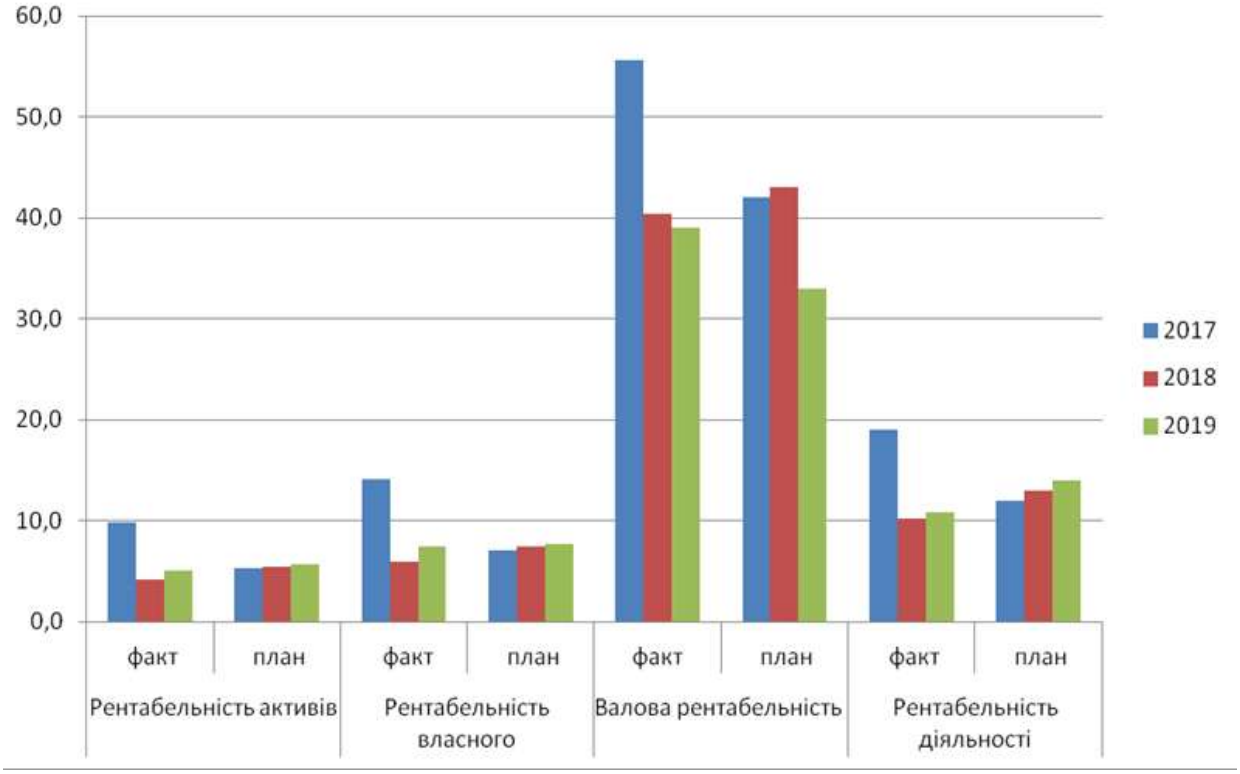

Рисунок 2.6 — Планові та фактичні показники рентабельності ПАТ «Мотор Січ» в 2017-2019 рр.

Акції «Мотор Січі» перебували під арештом із квітня 2018 року за клопотанням слідчого СБУ з метою збереження речових доказів у порушеному в липні 2017 року кримінальному провадженні [28].

До АМКУ на початку червня 2017 року надійшла заява від власника китайської компанії Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment Co., Ltd. і ПАТ «Мотор Січ» про надання дозволу на концентрацію, згідно з якою цей громадянин Китаю через підконтрольні структури вже володіє зазначеними 41,00087%.

У судовому рішенні також йшлося, що продавцем був громадянин України, який володів безпосередньо 15,83% акцій ПАТ, а також 17,3113% його акцій через Business House Helena і 15,7% через ТОВ «Гарант Інвест», ТОВ «Гарант Альфа», ЗАТ «Торговий дім «Олена», СК «Мотор Гарант».

За даними системи розкриття інформації НКЦПФР, на кінець другого

кварталу 2017 року єдиним акціонером із пакетом більше ніж 10% акцій була панамська Business House Helena - 17,3113%.

На початку серпня 2020 року Beijing Xinwei Technology Group в рамках розкриття суттєвої інформації про свою діяльність повідомила на Шанхайській фондовій біржі, що пов'язана з нею компанія Beijing Skyrizon і українська група DCH подали спільну заяву в АМКУ про покупку акцій ПАТ «Мотор Січ». В українських судах досі ведеться кілька розглядів за позовами різних акціонерів «Мотор Січ», які оскаржують арешти акцій [29].

Новим співвласником «Мотор Січі» стала компанія Beijing Xinwei Technology Group Co., Ltd в особі дочірньої компанії Skyrizon Aircraft та інших офшорних фірм, контрольованих китайським бізнесменом Ван Цзінем. Названі структури викупили понад 50% акцій запорізького заводу.

Поряд з торговельною війною між США і Китаєм, в 2020 році на Україну вплинули і інші глобальні ризики: світової фінансової кризи і цінового, пов'язаного зі зміною кон'юнктури цін на основні товари вітчизняного експорту - сільськогосподарську продукцію, металургійну, хімічну.

Отже, спираючись на успішний багаторічний досвід ПАТ «Мотор Січ», застосовуючи найвищий потенціал, використовуючи унікальні передові технології, в тісній кооперації з діловими партнерами підприємство забезпечує Україні статус авіаційної держави, яке потребує подальшої інтеграції пріоритетів підвищення ефективності у стратегію розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3
ІНТЕГРАЦІЯ ПРІОРИТЕТІВ У СТРАТЕГІЮ РОЗВИТКУ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1. Перспективи досягнення ключових індикаторів в стратегічних пріоритетах розвитку ПАТ «Мотор Січ».

З огляду на те, що провідною ціллю ПАТ «Мотор Січ» є виробництво лінійки вертольотів, які будуть відповідати найвищим світовим стандартам, а рівень сервісу буде відповідати не тільки сьогоднішнім вимогам, а й постійно зростаючим потребам майбутніх періодів. [41]. Допомогу в освоєнні нових ринків збуту і розширення присутності на існуючих ринках надають представництва ПАТ «Мотор Січ», розташовані в найбільш перспективних регіонах: Індії, Китаї, Алжирі, ОАЕ, Бангладеш, США, Перу і Бразилії, що також має бути враховано в планах стратегічного розвитку.

Для формування елементів та складових стратегічного розвитку підприємства доцільно виділити такі базові показники, які зведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 — Абсолютні показники стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2021 р.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-			відносне 2021 - 2019, %
	2019	2020 оцінка	2021 прогноз	2020 - 2019	2021 - 2020	2021- 2019	
Виручка, тис. грн.	13912852	14363628	14974514	450776	610885	1061662	7,6
Валовий прибуток, тис. грн.	5422214	5726942	6112096	304728	385154	689882	12,7
Чистий прибуток, тис. грн.	1506739	1631705	1783176	124966	151471	276437	18,3
Власний капітал, тис. грн.	20 378 554	20407084	20441776	28530	34692	63222	0,3
Основні засоби, тис. грн.	7316247	7406237	7497630	89990	91393	181383	2,5
Активи, тис. грн.	29829954	29867033	29907183	37079	40150	77229	0,3
Чисельність працівників, чол.	22221	22277	22342	56	65	121	0,5

Аналізуючи дані табл. 3.1 щодо виділених орієнтирів стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2021 р., відзначимо, що підприємство має нарощувати обсяги виручки порівняно із зростанням активів – на 7,6% і 0,3% відповідно відносно 2019 р. Так, в 2021 р. приріст виручки може скласти від 1061662 тис. грн. порівняно з 2019 р., а активів – на 77229 тис. грн., з яких приріст власного капіталу становитиме від 63222 тис. грн. (в т.ч. за нерозподіленого прибутку). При цьому за період 2019-2021 рр. чистий прибуток може зрости на 276437 тис. грн. (на 18,3%), а валовий – на 689882 тис. грн. (на 12,7%), в т.ч. за рахунок розширення географії експорту продукції та послуг. На стратегічне оновлення матеріально-технічної бази ПАТ «Мотор Січ» до 2021 р. в плані розвитку підприємства передбачено 181383 тис. грн. (збільшення балансової вартості від 2019 р. на 2,5%).

Ключові абсолютні показники стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2021 р. відображено на рис. 3.1.

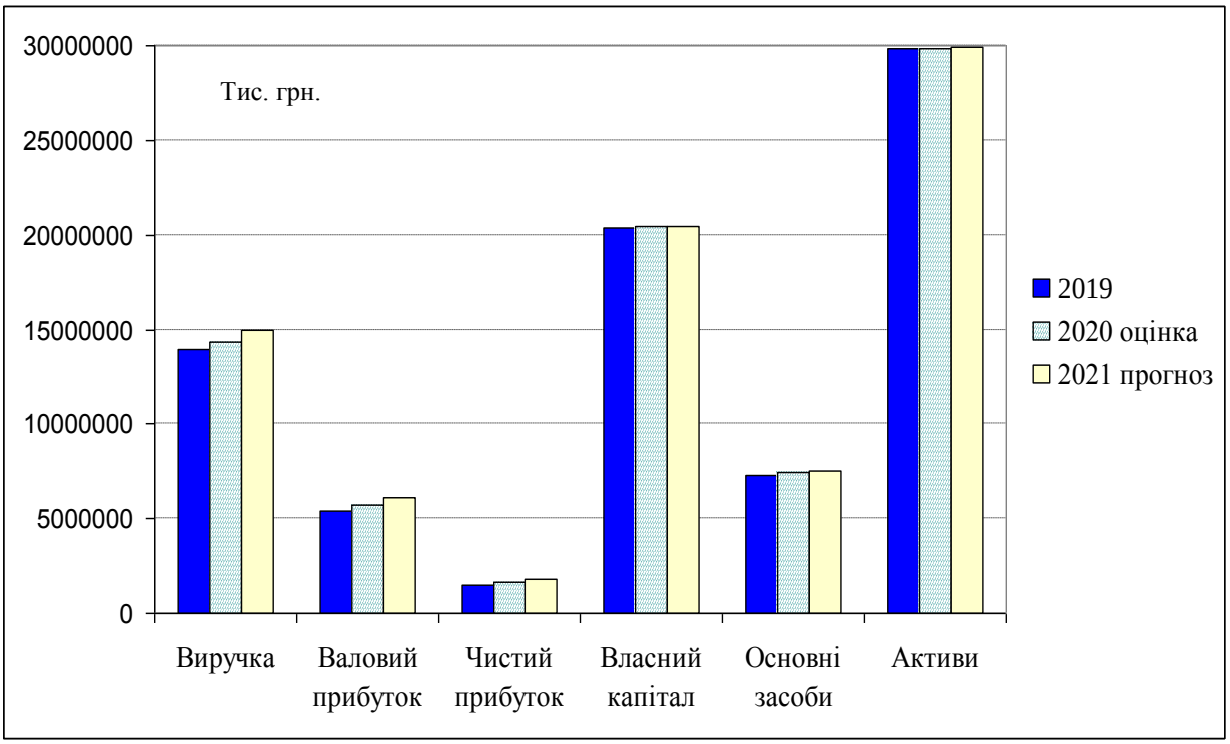

Рисунок 3.1 — Ключові абсолютні показники стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2021 р.

Таким чином, ключовими індикаторами в стратегічних пріоритетах

розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2020 відносно 2019 р. є:

- покращення фінансових результатів (виручки – на 7,6%, валового на 12,7% та чистого прибутку на 18,3%), тобто коли темпи росту кінцевого результату перевищуватимуть темпи зростання продаж;

- розширення діяльності при збільшенні балансової вартості активів (в т.ч. основних засобів) – на 0,3% та 2,5% відповідно;

- збереження частки власного капіталу при його нарощенні (в межах до 0,3%), тобто з темпами, ідентичними зростанню активів;

- утримання професійного складу штатного персоналу при відносно незначному збільшенні його чисельності – на 0,5% (не більше ніж на 100-121 осіб).

В стратегічному напрямку ПАТ «Мотор Січ» має здійснювати діяльність таким чином, щоб авіаційні двигуни і вертольоти за своїми технічними і економічними характеристиками відповідали кращим світовим зразкам, а рівень сервісного обслуговування відповідав зростаючим вимогам майбутнього.

3.2. Стратегічні управлінські рішення щодо розвитку бізнес-сегментів ПАТ «Мотор Січ».

Стратегічні управлінські рішення щодо розвитку бізнес-сегментів ПАТ «Мотор Січ» базуються на:

- потенціалі зміни та зростання обраних ключових фінансово-економічних показників;

- ймовірних оцінках покращення фінансових результатів (виручку та прибутку);

- плануванні темпів збільшення обсягів чи залучення капітальних інвестицій для оновлення і створення нових видів продукції та послуг;

- прогнозуванні напрямків збуту та їх ефективності.

Спрямування чистого прибутку на приріст власного капіталу у 2021 р. ПАТ «Мотор Січ» відбувається з урахуванням наступної динаміки показників.

Таблиця 3.2 — Дані для оцінки розподілу чистого прибутку на приріст власного капіталу у 2021 р. ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Рік		Відхилення абсолютне, +/-	
	2020 оцінка	2021 прогноз	2020 - 2019	2021 - 2020 оцінка
Приріст чистого прибутку відносно попереднього року, тис. грн.	124966	151471	124966	26505
Приріст власного капіталу відносно попереднього року, тис. грн.	28530	34692	28530	6162
Часка величини приросту капіталу в прирості нерозподіленого прибутку	0,228	0,229	-	0,001

Як помітно з даних табл. 3.2, планування приросту чистого прибутку ПАТ «Мотор Січ» в 2021 р. відносно 2020 р. (оціночно) на 26505 тис. грн. з обраною часткою його спрямування до власний капітал на рівні до 22,9% дозволить збільшувати щороку залишок нерозподіленого прибутку в балансі не менше ніж на 6 млн. грн.

Узагальнення стратегічних рішень відповідно ключовим індикаторам стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2021 г. представлено в табл. 3.3.

Отже, основні стратегічними рішенням щодо інтеграції виділених пріоритетів до розвитку ПАТ «Мотор Січ» сформуємо так:

- диверсифікація експорту (продаж нових товарів і послуг в регіонах, де до 2020 р. не було реалізації), що забезпечить щорічний приріст виручки від 3-4%;

- зростання чистого прибутку щороку від 8-9%

- скорочення інших операційних (на 50 млн. грн.) та адміністративних витрат (від 70 млн. грн.);

- нарощення власного капіталу від 6 млн. за рахунок збереження частини чистого прибутку кожного звітного року на рівні 22-23%;

- оновлення матеріально – технічної бази від 80-90 млн. щорічно;

- стале нарощення активів що року від 0,1%, яке забезпечує на рівні чверті балансової вартості основних засобів у вартості майна;

- збереження основи штатного розкладу до 50 осіб щороку з розширенням на управління новими сегментами ринку.

Таблиця 3.3 — Зведення стратегічних рішень відповідно ключовим індикаторам стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2021 г.

Показники	Рішення задля зміни (зростання)	Ключові індикатори (обмеження)
Виручка	Диверсифікація експорту (продаж нових товарів і послуг в регіонах, де до 2020 р. не було реалізації)	Не менше 3-4 % щорічного приросту
Валовий прибуток	Оптимізація технологій виробництва та надання послуг	Не менше 5-6 % щорічного приросту
Чистий прибуток	Скорочення інших операційних та адміністративних витрат	Не менше 8-9 % щорічного приросту чистого прибутку (для витрат скорочення – на рівні 50-70 млн. грн.)
Власний капітал	Нарощення за рахунок збереження частини чистого прибутку кожного звітного року	Нарощення не менше 6 млн. грн. на рік, тобто 22-23 % від чистого отриманого прибутку
Основні засобі	Оновлення матеріально – технічної бази	Від 80 – 90 млн. грн. щорічно
Активи	Стале нарощення, яке забезпечує на рівні чверті балансової вартості основних засобів у вартості майна	Зростання щорічне від 0,1%
Чисельність працівників, чол.	Збереження основи штатного розкладу з розширенням на управління новими сегментами ринку	Збільшення щороку не більше ніж на 50 осіб штатного розкладу

Фінансово-економічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» має бути спрямована на забезпечення фінансової стійкості, стабільного надходження

фінансових ресурсів та їх ефективного використання, досягнення раціонального співвідношення власних і позикових коштів, а також підвищення прибутковості шляхом збільшення обсягів продажу та зниженням витрат.

3.3. Прогноз ефективності стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ».

Оцінити ефективність стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2021 р. можна за допомогою застосування відносних показників, розрахованих з урахуванням абсолютних (величини активів, фінансових результатів та ін.).

Відносні показники стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2021 р. представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 — Відносні показники стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2021 р.

Показник	Рік			Відхилення абсолютне, +/-		
	2019	2020 оцінка	2021 прогноз	2020 - 2019	2021 - 2020	2021- 2019
Відносні показники						
Рентабельність активів, %	5,10	5,46	5,96	0,36	0,50	0,86
Рентабельність власного капіталу, %	7,40	8,00	8,72	0,60	0,73	1,32
Валова рентабельність, %	39,00	39,87	40,82	0,87	0,95	1,82
Рентабельність діяльності, %	10,80	11,36	11,91	0,56	0,55	1,11
Фондовіддача, тис.грн./тис.грн.	1,90	1,94	2,00	0,04	0,06	0,10
Рентабельність основних засобів, %	20,59	22,03	23,78	1,44	1,75	3,19
Фондоозброєність праці, тис. грн./чол.	329,00	332,46	335,58	3,46	3,12	6,58
Частка власного капіталу в пасивах, %	68,32	68,33	68,35	0,01	0,02	0,03
Виручка на працівника, тис. грн./чол.	626,00	644,77	670,24	18,77	25,47	44,24
Чистий прибуток на працівника, тис. грн./чол.	68,00	73,25	79,81	5,25	6,57	11,81

Надаючи оцінку ймовірного досягнення ключових показників стратегічного розвитку на підставі відносних даних табл. 3.1 для ПАТ «Мотор Січ» на 2021 р., видно, як приріст виручки та чистого прибутку при зростанні активів може забезпечити збільшення рентабельності діяльності підприємства – на 1,82% порівняно з 2019 р. (до 11,91% за 2021 р.). При цьому рентабельність активів ПАТ «Мотор Січ» може сягнути в 2021 р. 5,96 % проти 5,1% за 2019 р. (приріст 0,86%). Приріст рентабельності власного капіталу суб'єкта господарювання до 2021 р. передбачений в діапазоні на 1,32% (до 8,72%) порівняно з 2019 р. Оптимізація технологій виробництва та надання послуг дозволить ПАТ «Мотор Січ» підвищити валову рентабельність на 1,82% за період 2019-2021 рр. (до 40,82% за плановий рік). Підвищення продуктивності праці та використання обладнання може бути підтверджено зростанням виручки та чистого прибутку на працівника (на 44 тис. грн. та 11 тис. грн. відповідно), а також збільшенням величини фондовіддачі – на 0,1 од. в 2021 р. якщо проводити порівняння з фактичними значенням 2019 р. При цьому збільшення фондоозброєності на підприємстві доцільно планувати не менше, ніж на 6,58 тис. грн. від 2019 р. (до 335,58 тис. грн./чол. на 2021 р.), як при розширенні штатного розкладу, так і в процесі оновлення обладнання, тобто капітальному інвестуванні.

Відносні показники ефективності стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» до 2021 р. подано на рис. 3.2.

Отже, оцінка ймовірності досягнення прогнозних індикаторів ефективності обраних стратегічних векторів розвитку ПАТ «Мотор Січ» до 2021 р. доводить, що:

– підприємство має розширювати сегменти бізнесу як за рахунок диверсифікації, так і за географією експорту, що дозволятиме нарощувати темпи зростання чистого прибутку відносно отриманих доходів в межах. При цьому темпи збільшення кінцевого фінансового результату можуть виявитися вищими в 2 рази від продаж, якщо брати базовий орієнтир 2019 р.;

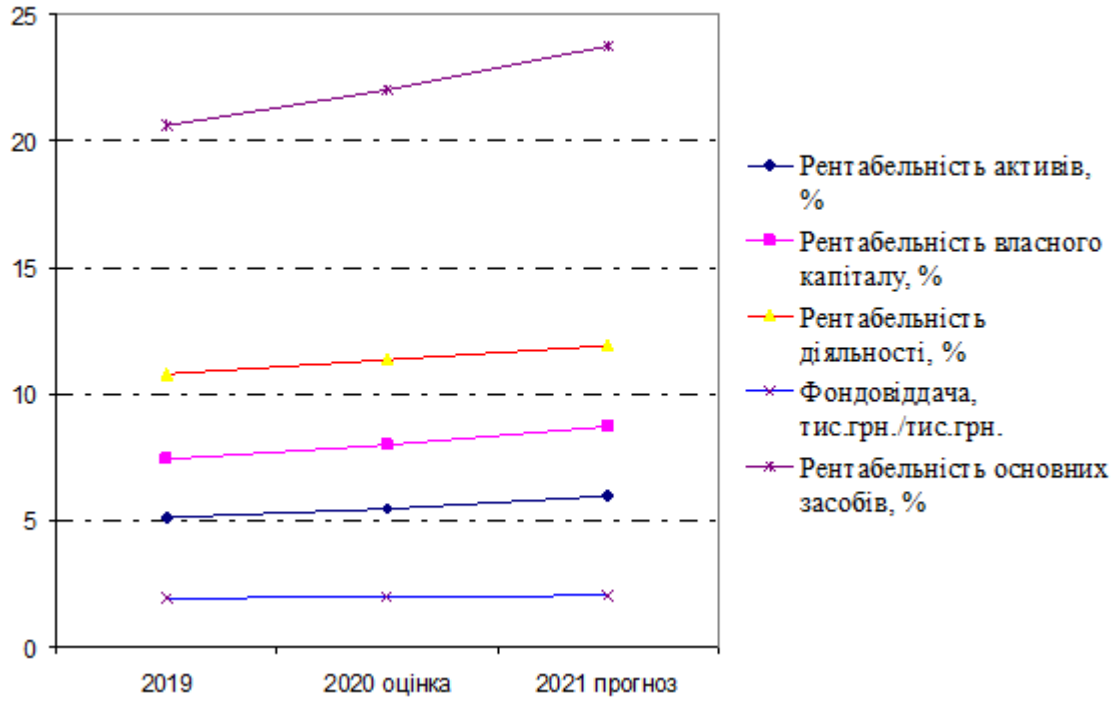

Рисунок 3.2 — Відносні показники ефективності стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» до 2021 р.

– оптимізація структури активів та пасивів в плановому періоді не так актуальна, як залучення капітальних інвестицій на оновлення матеріально-технічної бази, в т.ч. за рахунок використання чистого та нерозподіленого прибутку;

– відносні та абсолютні показники використання персоналу, його чисельності та оплати праці при існуючому штатному розкладі (від 22 тис. осіб) не є індикативними з точки зору стратегічного планування, тому вони лише в цілому відображають відносну ефективність, продуктивність (відношення виручки чи прибутку на працівника) та фондоозброєність.

ВИСНОВКИ

Результати виконання роботи дозволили зробити наступні висновки та пропозиції.

Передуванню розробки стратегії розвитку на підприємстві мають бути:

– дослідження середовища функціонування;

– оцінка та класифікація послуг і продуктів;

– розгляд новизни інноваційності, що пропонується суб'єктом господарювання;

- аналіз можливого інструментарію, яким буде оцінюватись ефективність стратегії.

Пріоритети стратегічного розвитку підприємства містять такі складові:

– опанування нових ринків збуту (в т.ч. закордонних);

– розробка концептуально нових видів продукції;

– оновлення матеріально-технічної бази;

– створення власної сировинної бази;

– пошук інвесторів для вкладання додаткових коштів у технології та розробки;

– удосконалення системи управління та організаційної культури.

Тенденції у змінах фінансових результатів ПАТ «Мотор Січ» щодо їх зниження зумовлено як зростанням собівартості реалізації за 3 роки на 1820731 тис. грн. (на 27,3%), так і витратами на збут – на 116374 тис. грн. (на 12,3%), пов'язаними зі зміною політики продажів в геосегментах та витрат на виробництво, що вплинуло на платоспроможність підприємства.

Як показав результат SPACE-аналізу ПАТ «Мотор Січ», підприємство має найбільш високий рейтинг факторів стабільності обстановки (5,0 од.), а найменшу – для факторів фінансового потенціалу (3,29 од.).

Оцінка ступеню виконання показників ефективності стратегічного

розвитку ПАТ «Мотор Січ» за 2017-2019 рр. показала, що в 2017 р. розглядаємі індикатори за фактом перевищено відносно плану, тоді як в 2018-2019 рр. всі показники нижче запланованих, окрім фондоозброєності праці (в 2018 р. перевиконано на 1,5%). Найбільші розриви у процентному відхилені серед набору показників за фактом відносно плану у 2019 р. на ПАТ «Мотор Січ» проявлені для таких як:

- чистий прибуток на працівника (не виконано на 35,2%);
- рентабельність основних засобів (не виконано на 29,0%);
- рентабельність діяльності (не виконано на 22,9%).

Ключовими індикаторами в стратегічних пріоритетах розвитку ПАТ «Мотор Січ» на 2020 відносно 2019 р. є:

– покращення фінансових результатів (виручки – на 7,6%, валового на 12,7% та чистого прибутку на 18,3%), тобто коли темпи росту кінцевого результату перевищуватимуть темпи зростання продаж);

– розширення діяльності при збільшенні балансової вартості активів (в т.ч. основних засобів) – на 0,3% та 2,5% відповідно;

– збереження частки власного капіталу при його нарощенні (в межах до 0,3%), тобто з темпами, ідентичними зростанню активів;

– утримання професійного складу штатного персоналу при відносно незначному збільшенні його чисельності – на 0,5% (не більше ніж на 100-121 осіб).

Основні стратегічними рішенням щодо інтеграції виділених пріоритетів до розвитку ПАТ «Мотор Січ» сформуємо так:

– диверсифікація експорту (продаж нових товарів і послуг в регіонах, де до 2020 р. не було реалізації), що забезпечить щорічний приріст виручки від 3-4%;

– зростання чистого прибутку щороку від 8-9%

– скорочення інших операційних (на 50 млн. грн.) та адміністративних витрат (від 70 млн. грн.);

– нарощення власного капіталу від 6 млн. за рахунок збереження частини чистого прибутку кожного звітного року на рівні 22-23%;

– оновлення матеріально – технічної бази від 80-90 млн. щорічно;

– стале нарощення активів що року від 0,1%, яке забезпечує на рівні чверті балансової вартості основних засобів у вартості майна;

–збереження основи штатного розкладу до 50 осіб щороку з розширенням на управління новими сегментами ринку.

Приріст виручки та чистого прибутку при зростанні активів може забезпечити збільшення рентабельності діяльності підприємства – на 1,82% порівняно з 2019 р. (до 11,91% за 2021 р.). При цьому рентабельність активів ПАТ «Мотор Січ» може сягнути в 2021 р. 5,96 % проти 5,1% за 2019 р. (приріст 0,86%). Приріст рентабельності власного капіталу суб'єкта господарювання до 2021 р. передбачений в діапазоні на 1,32% (до 8,72%) порівняно з 2019 р. Оптимізація технологій виробництва та надання послуг дозволить ПАТ «Мотор Січ» підвищити валову рентабельність на 1,82% за період 2019-2021 рр. (до 40,82% за плановий рік).

Оцінка ймовірності досягнення прогнозних індикаторів ефективності обраних стратегічних векторів розвитку ПАТ «Мотор Січ» до 2021 р. довела, що:

– підприємство має розширювати сегменти бізнесу як за рахунок диверсифікації, так і за географією експорту, що дозволятиме нарощувати темпи зростання чистого прибутку відносно отриманих доходів в межах. При цьому темпи збільшення кінцевого фінансового результату можуть виявитися вищими в 2 рази від продаж, якщо брати базовий орієнтир 2019 р.;

– оптимізація структури активів та пасивів в плановому періоді не так актуальна, як залучення капітальних інвестицій на оновлення матеріально-технічної бази, в т.ч. за рахунок використання чистого та нерозподіленого прибутку;

– відносні та абсолютні показники використання персоналу, його чисельності та оплати праці при існуючому штатному розкладі (від 22 тис.

осіб) не є індикативними з точки зору стратегічного планування, тому вони лише в цілому відображають відносну ефективність, продуктивність (відношення виручки чи прибутку на працівника) та фондоозброєність.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III. Із змінами та доповненнями. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text (дата звернення 05.09.2020 р.)

2. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. – СПб.: Питер, 2002. – 544 с

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Изд – во «Питер», 1999. – 416 с.

4. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. – Учебник / В.А. Белошапка, Г.В. Загорий //Под ред. В.А. Белошапки. – Киев: Абсолют – В, 1998. – 352 с.

5. Білоконний П.Г. Управління конкурентоспроможністю: Конспект лекцій // — Вінниця: ВІРЕУ, 2000. — С. 33—34.

6. Босенко В.А. Всеобщая теория развития/В.А. Босенко. — Киев, 2001. — 470 с.

7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник./ О.С. Виханский//– 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2011. – 296 с.

8. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Навчально – методичний посібник. – Харків: ХНАДУ, 2011. – 133 с.

9. Дикань В.Л. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

10. Дорошук А.А. Выбор стратегии предприятия в условиях экономического кризиса // Стратегии развития предприятия в условиях рыночной экономики – 2008. – № 3. – С. 92 – 95.

11. Джон Міддлтон. Бібліотека вибраних праць про стратегію бізнесу. П'ятдесят найбільш впливових ідей всіх часів / Джон Міддлтон [Пер. з англійської Є. Незлобина]. — М.: ЗАТ «Олімп-Бізнес», 2006. — 272 с.

12. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. // Економіка і суспільство. – 2017. - № 9. –С. 423-427.

13. Калінеску Т.В., Романовська Ю.А., Кирилов О.Д. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток. Монографія. – Луганськ: Вид – во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 272 с.

14. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. – М.: Издательство «Экономика», 1991. – 239 с.

15. Ламберн Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Ламберн Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. – [2-е изд.]. – СПб.: Питер Ком, 2008. – 720 с.

16. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций/ В.Д. Маркова С.А. Кузнецова// — М.: ИНФРА, 2001.

17. Мельник Л.Г. Основи стійкого розвитку: навчальний посібник / Л.Г. Мельник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. — 654 с.

18. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента : [учебник] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. ; общ. ред. и вступ. ст. Л.И. Евенко ; 3-е изд. – М. : Дело, 2000. – 704 с.

19. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк// Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця, 2012. - 104 с.

20. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. – М.: Азбуковник, 1999. – 944с.

21. Поплавська Ж.В. Зміна парадигми стратегічного управління на підприємстві в умовах сучасного розвитку./ Ж.В. Поплавська, А.С. Полянська. URL : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26244/1/16-109-116.pdf (дата звернення 12.08.2020 р.)

22. Пезенти А. Очерки политической экономии капитализми: в 2 т. / А.Пезенти. — М.: Прогресс, 1976. — Т. 1. — 572 с.

23. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації : монографія. – К.: КНТЕУ, 2014. – 344 с.

24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : [навч. посіб.] / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : ТАЙП, 2010. – 223 с.

25. Сіренко Н.М. Управління стратегією інноваційного розвитку аграрного сектора економіки: [монографія]. — Миколаїв, 2010. —416 с.

26. Судомир С. М., Герчанівська С.В. Стратегічне управління розвитком підприємства. // Економіка. – 2011.- № 13-14. – С. 23-26.

27. Стратегічне управління промисловими підприємствами і корпораціями: методологія та інструментальні засоби / [Буравлев А.І., Гірчиця Г.І., Саламатов В.Ю., Степанівська І.А.]. — М.: Видавництво Фізико-математичної літератури, 2008. — 176 с.

28. Стратегічне управління промисловими підприємствами і корпораціями: методологія та інструментальні засоби / [Буравлев А.І., Гірчиця Г.І., Саламатов В.Ю., Степанівська І.А.]. — М.: Видавництво Фізико-математичної літератури, 2008. — 176 с.

29. Тогузаев Т.Х. Наукові аспекти поняття «стратегії розвитку підприємства» // Економічна теорія та інституційна економіка. — 2009. — № 2 (24).— С. 19—27.

30. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

31. Токмакова І., Дикань В. Стратегічне управління. – К.: ЦНЛ, 2019. – 272 с.

32. Хацер М.В.Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. - №3(27). – С. 109 – 112.

33. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. – К.: КНЕУ, 2014. – 700 с.

34. Шумпетер Й. Теория экономического развития/ Й. Шумпетер; [пер. с. Нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко]. — Прогресс Москва, 1982. — 455 с.

35. Голова АМКУ вважає передчасним порушувати справу про порушення китайських акціонерів «Мотор Січ» URL : https://ua.interfax.com.ua/news/economic/688412.html (дата звернення 23.09.2020 р.)

36. Ключовий китайський інвестор «Мотор Січ»: тиск на нас здійснюється не з комерційної сфери. URL : https://www.unian.ua/economics/other/klyuchoviy-kitayskiy-investor-motor-sich-tisk-na-nas-zdiysnyuyetsya-ne-z-komerciynoji-sferi-ostanni-novini-11142908.html (дата звернення 24.09.2020 р.)

37. «Мотор Січ»: Росія заходить через Китай? URL : https://glavcom.ua/publications/motor-sich-rosiya-zahodit-cherez-kitay--700171.html (дата звернення 24.09.2020 р.)

38. «Мотор Сич» как катализатор: когда Украина будет контролировать иностранные инвестиции. URL : https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/09/8/664831/ (дата звернення 27.09.2020 р.)

39. Зовнішня торгівля України, основні країни-контрагенти URL : http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/cstat/f3/showstat (дата звернення 30.09.2020 р.)

40. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Оперативна статистична інформація URL : http: // www.ukrstat.gov.ua/investments (дата звернення 12.09.2020 р.)

41. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL : motorsich.com/about (дата звернення 17.09.2020 р.)

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р.

Форма №1

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 520	2 412
первісна вартість	1001	9 471	9 568
накопичена амортизація	1002	6 951	7 156
Незавершені капітальні інвестиції	1005	135 421	156 762
Основні засоби	1010	7 212 062	7 316 247
первісна вартість	1011	12 014 124	12 244 795
знос	1012	4 802 062	4 928 548
Інвестиційна нерухомість	1015	358 241	357 679
первісна вартість	1016	371 382	365 223
знос	1017	13 141	7 544
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	22 038	19 782
інші фінансові інвестиції	1035	8 616	9 062
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	199 881	182 632
Відстрочені податкові активи	1045	95 464	97 533
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	331 840	320 672
Усього за розділом I	1095	8 366 083	8 453 719
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16 462 336	16 778 907
Виробничі запаси	1101	4 610 208	4 759 302
Незавершене виробництво	1102	10 585 339	9 826 794
Готова продукція	1103	1 247 841	1 277 103
Товари	1104	18 948	915 673
Поточні біологічні активи	1110	106	35

Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 427 761	1 325 439
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	948 111	974 980
з бюджетом	1135	271 532	268 239
у тому числі з податку на прибуток	1136	119	153
з нарахованих доходів	1140	310	410
із внутрішніх розрахунків	1145	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	347 735	353 458
Поточні фінансові інвестиції	1160	9 789	9 496
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 469 427	1 470 456
Готівка	1166	4 222	3 649
Рахунки в банках	1167	1 464 382	1 466 807
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	191 741	195 024
Усього за розділом II	1195	21 128 848	21 375 999
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	289	235
Баланс	1300	29 495 220	29 829 953
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	405 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	
Капітал у дооцінках	1405	-	
Додатковий капітал	1410	1 606 600	1 329 140
Емісійний дохід	1411	420 390	543 959
Накопичені курсові різниці	1412	139	155
Резервний капітал	1415	71 251	82 634
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 397 065	18 016 576
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	-1387	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	302	560
Усього за розділом I	1495	21 354 360	20 378 554

II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов’язання	1505	307 475	311 269
Довгострокові кредити банків	1510	280 751	232 827
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 631 285	1 669 457
Довгострокові забезпечення	1520	112 597	107 231
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	1 097 247	738 041
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 429 355	3 058 825
HI. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	560 539	520 389
Векселі видані	1605	9 103	10 293
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	84 225	85 263
товари, роботи, послуги	1615	775 669	780 562
розрахунками з бюджетом	1620	243 654	237 344
у тому числі з податку на прибуток	1621	214 877	215 783
розрахунками зі страхування	1625	46 934	45 783
розрахунками з оплати праці	1630	132 887	128 393
за одержаними авансами	1635	2 658 148	4 382 236
за розрахунками з учасниками	1640	32 336	38 273
із внутрішніх розрахунків	1645	-	
за страховою діяльністю	1650	-	
Поточні забезпечення	1660	102 417	105 623
Доходи майбутніх періодів	1665	3 092	2 563
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	62 501	55 853
Усього за розділом III	1695	4 711 505	6 392 575
IУ. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
У. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	29 495 220	29 829 953

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2019

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13912852	12 239 687
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(8490638)	(7 291 413)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	5422214	4 948 274
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов’язань	2105	-	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	936450	1 008 736
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1519834)	(1 482 211)
Витрати на збут	2150	(1062227)	(768 210)
Інші операційні витрати	2180	(2001155)	(1 972 444)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1775448	1 734 145
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	15628	17 812

Інші фінансові доходи	2220	105277	103 813
Інші доходи	2240	250673	330 356
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(257982)	(271 862)
Втрати від участі в капіталі	2255	(3028)	(2 977)
Інші витрати	2270	(48530)	(54 479)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1837486	1 856 808
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	330748	604 615
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1506739	1 252 193
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		-
Накопичені курсові різниці	2410	(85)	(690)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	(12)	(8)
Інший сукупний дохід	2445	(18273)	(144 393)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(192829)	(145 091)
Податок на прибуток, пов’язаний з іншим сукупним доходом	2455		-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(192829)	(145 091)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1699568	1 107 102
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	1272834	1 257 497
неконтрольованій частці	2475	(5207)	(5 304)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	1139756	1 118 252
неконтрольованій частці	2485	(10728)	(11 150)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року

1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	(7105797)	(6 971 731)
Витрати на оплату праці	2505	(2777076)	(2 772 299)
Відрахування на соціальні заходи	2510	(588082)	(587 070)
Амортизація	2515	(801626)	(863 505)
Інші операційні витрати	2520	(3983144)	(3 839 249)
Разом	2550	(15255725)	(15 033 854)

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077736	2077736
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077736	2077736
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	725,18296	602,67185
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	725,1830	602,67185
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Додаток Б

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

Середня кількість працівників 22221

Адреса, телефон проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068 0617204797

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	
за міжнародними стандартами фінансової звітності	V

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

Форма №1

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 695	2 520
первісна вартість	1001	8 688	9 471
накопичена амортизація	1002	4 993	6 951
Незавершені капітальні інвестиції	1005	70 607	135 421
Основні засоби	1010	7 021 147	7 212 062
первісна вартість	1011	11 400 829	12 014 124
знос	1012	4 379 682	4 802 062
Інвестиційна нерухомість	1015	26 744	358 241
первісна вартість	1016	36 671	371 382
знос	1017	9 927	13 141
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31 272	22 038
інші фінансові інвестиції	1035	1 541	8 616
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	199 881
Відстрочені податкові активи	1045	67 003	95 464
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	418 867	331 840
Усього за розділом I	1095	7 640 876	8 366 083
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 290 361	16 462 336
Виробничі запаси	1101	4 099 943	4610 208
Незавершене виробництво	1102	8 905 486	10 585 339
Готова продукція	1103	1 265 291	1 247 841
Товари	1104	19 641	18 948
Поточні біологічні активи	1110	87	106
Депозити перестрахування	1115	-	-

Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 124 540	1 427 761
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	562 525	948 111
з бюджетом	1135	270 757	271 532
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119
з нарахованих доходів	1140	439	310
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	366 801	347 735
Поточні фінансові інвестиції	1160	9 313	9 789
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 756 289	1 469 427
Готівка	1166	1 591	4 222
Рахунки в банках	1167	2 752 625	1 464 382
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов’язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	93 769	191 741
Усього за розділом II	1195	21 474 881	21 128 848
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	338	289
Баланс	1300	29 116 095	29 495 220
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	121 682	-
Додатковий капітал	1410	1 745 106	1 606 600
Емісійний дохід	1411	419 651	420 390
Накопичені курсові різниці	1412	-5 017	139
Резервний капітал	1415	71 251	71 251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 017 886	19 397 065
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(625)	(1387)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	(7 991)	302
Усього за розділом I	1495	20 227 838	21 354 360
II. Довгострокові зобов’язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	15 603	-
Пенсійні зобов’язання	1505	155 681	307 475
Довгострокові кредити банків	1510	369 971	280 751
Інші довгострокові зобов’язання	1515	1 571 842	1 631 285
Довгострокові забезпечення	1520	144 337	112 597
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	1 328 767	1 097 247
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов’язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-

Усього за розділом II	1595	3 586 201	3 429 355
HI. Поточні зобов’язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	804 356	560 539
Векселі видані	1605	103	9 103
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	56 919	84 225
товари, роботи, послуги	1615	590 241	775 669
розрахунками з бюджетом	1620	208 736	243 654
у тому числі з податку на прибуток	1621	175 449	214 877
розрахунками зі страхування	1625	40 647	46 934
розрахунками з оплати праці	1630	119 991	132 887
за одержаними авансами	1635	3 279 677	2 658 148
за розрахунками з учасниками	1640	98 133	32 336
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	63 235	102 417
Доходи майбутніх періодів	1665	3 374	3 092
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	36 644	62 501
Усього за розділом III	1695	5 302 056	4 711 505
IУ. Зобов’язання, пов’язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
У. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	29 116 095	29 495 220

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

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Рік 2018

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 239 687	15 024 451
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(7 291 413)	(6 669 907)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	4 948 274	8 354 544

збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 008 736	1 006 204
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 482 211)	(1 247 392)
Витрати на збут	2150	(768 210)	(945 853)
Інші операційні витрати	2180	(1 972 444)	(1 745 664)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 734 145	5 421 839
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	17 812	3 824
Інші фінансові доходи	2220	103 813	7 713
Інші доходи	2240	330 356	45 896
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(271 862)	(232 205)
Втрати від участі в капіталі	2255	(2 977)	(1 138)
Інші витрати	2270	(54 479)	(1 306 762)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 856 808	3 939 167
збиток	2295	і -)	і -)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(604 615)	(1 082 879)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 252 193	2 856 288
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	(34)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	
Накопичені курсові різниці	2410	(690)	4 986
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	(8)	-
Інший сукупний дохід	2445	(144 393)	(33 155)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(145 091)	(28 203)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(145 091)	(28 203)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 107 102	2 828 085
Чистий прибуток (збиток), що належить: власникам материнської компанії	2470	1 257 497	2 846 346
неконтрольованій частці	2475	(5 304)	9 941

Сукупний дохід, що належить: власникам материнської компанії	2480	1 118 252	2 814 173
неконтрольованій частці	2485	(11 150)	13 912

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 971 731	5 860 340
Витрати на оплату праці	2505	2 772 299	2 352 259
Відрахування на соціальні заходи	2510	587 070	498 880
Амортизація	2515	863 505	804 089
Інші операційні витрати	2520	3 839 249	10 906 838
Разом	2550	15 033 854	20 422 406

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077736	2077170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077736	2077170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	602,67185	1 375,08630
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	602,67185	1 375,08630
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Додаток В

ЗАРЕЄСТРОВАНО ЗАТВЕРДЖЕНО
Розпорядженням виконкому Голова Фонду
Запорізької міської Ради державного майна України
народних депутатів 19.05.94р.
25.05.94р. № 708р ЗАТВЕРДЖЕНО
Загальними зборами ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОТОР СІЧ»
протокол №24 від 30.03.2017 р.

СТАТУТ
ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«МОТОР СІЧ»

(витяг)

(двадцять друга редакція)
м. Запоріжжя 2017 рік

Цей Статут є установчим документом ПУБЛІЧНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «МОТОР СІЧ» (далі за текстом - Товариство).

Товариство створене та діє як публічне акціонерне товариство відповідно до Цивільного кодексу України та Господарського кодексу України, законів України «Про акціонерні товариства», «Про цінні папери та фондовий ринок», інших законодавчих актів, нормативно-правових актів Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку України, що регулюють діяльність Товариства.

НАЙМЕНУВАННЯ ТА МІСЦЕЗНАХОДЖЕННЯ ТОВАРИСТВА

Повне офіційне найменування Товариства:

а) українською мовою - ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МОТОР СІЧ»;

б) російською мовою - ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «МОТОР СИЧ».

Скорочене офіційне найменування Товариства:

а) українською мовою - АТ «МОТОР СІЧ»;

б) російською мовою - АО «МОТОР СИЧ»;

в) англійською мовою - MOTOR SICH JSC.

Місцезнаходження Товариства (юридичної особи): 69068, Запорізька область, м. Запоріжжя, Шевченківський район, проспект Моторобудівників, будинок 15.

МЕТА І ОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

Товариство створене з метою виробництва авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та одержання прибутку.

Діяльність Товариства спрямована на подальший його розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал як в України, так і за її межами.

Предметом діяльності Товариства є:

Авіаційна промисловість.

Розробка, підготовка і організація дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки та майна.

Виробництво, монтаж та установка двигунів і турбін.

Робота з підвищення ресурсу та строків служби авіаційних двигунів, розробка заходів з підвищення надійності та конкурентоспроможності.

Післяпродажне обслуговування та ремонт авіаційних двигунів, газотурбінних приводів, газотурбінних та вітроелектростанцій, газоперекачувальних агрегатів, постачання їх запасними частинами.

Організація виробництва та ремонту авіаційних двигунів, газотурбінних приводів, електростанцій та обладнання як на території України, так і за її межами.

Проектування, виготовлення, монтаж, налагодження нестандартного обладнання та дослідних стендів для серійного та дослідного виготовлення авіаційних двигунів як на території України, так і за її межами.

Розробка, виробництво, будівництво, модернізація повітряних і космічних літальних апаратів, торгівля літальними апаратами і комплектуючими виробами до них.

Розробка, виробництво, будівництво, модернізація, технічне обслуговування і ремонт вертольотів, літаків і устаткування для апаратів цього класу.

Функціонування авіаційної транспортної інфраструктури.

Збут авіаційних двигунів, газотурбінних приводів і газотурбінних та вітроелектростанцій, газоперекачувальних агрегатів та іншого устаткування, необхідного для введення їх в експлуатацію на внутрішньому та міжнародному ринках.