

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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
Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності
Сірман Д. А.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат наук державного управління, доцент
Головань О. О.

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

**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 Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д. Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2020 року

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

Сірману Давиду Андрійовичу _____

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

керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат наук державного управління, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 02.06.2020 року № 665-с _____

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2020 р. _____

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

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

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ _____

2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ _____

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПАТ «МОТОР СІЧ» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
 18 таблиць
 6 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		
3	Головань О. О.		

7. Дата видачі завдання _____ 22.04.2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	22.04.2020	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2020	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.20-16.05.20	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.20	
5.	Написання I 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 II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.20	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.20	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.20	
10.	Написання III 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

(підпис)

Д. А. Сірман

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

О. О. Головань

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 60 с., 7 рис., 18табл., 48 джерел.

Об'єкт дослідження: моторобудівний завод ПАТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження – стратегічні пріоритети розвитку підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Мета роботи: оцінка та вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: системний підхід; описовий метод; метод логічного узагальнення та порівняння; матричні методи.

Специфіка роботи полягає в оцінці конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» на світовому ринку авіадвигунів; визначенні конкурентних стратегій для ПАТ «Мотор Січ» на базі матричного підходу Mckinsey/General Electric; визначенні пріоритетних стратегій розвитку підприємства ПАТ «Мотор Січ» на базі моделі М. Портера та матриці SPACE.

Для досягнення мети в роботі розглянуто сутність стратегічного управління підприємством; вплив стратегічного управління на конкурентоспроможність підприємства; здійснено оцінку конкурентоспроможності авіадвигунів ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з провідними світовими виробниками; розроблено рекомендації ПАТ «Мотор Січ» щодо підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках; розроблені пропозиції щодо вибору пріоритетних стратегій розвитку ПАТ «Мотор Січ» на зовнішніх ринках.

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ,
КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ, РИНОК,
СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

ABSTRACT

Qualifying work of the master: 60 pages, 7 figures, 18 tables, 48 sources.

Object of research: engine-building plant of PJSC "Motor Sich". The subject of research - strategic priorities for the development of PJSC "Motor Sich".

Purpose: assessment and selection of strategic priorities for the development of PJSC "Motor Sich".

Research methods. In the qualification work of the master general and special research methods are used, in particular: system approach; descriptive method; method of logical generalization and comparison; matrix methods.

The specifics of the work is to assess the competitiveness of products of PJSC "Motor Sich" in the world market of aircraft engines; determination of competitive strategies for PJSC "Motor Sich" based on the matrix approach Mckinsey / General Electric; determination of priority strategies of enterprise development of PJSC "Motor Sich" on the basis of M. Porter's model and SPACE matrix.

To achieve the goal, the essence of strategic management of the enterprise is considered in the work; the impact of strategic management on the competitiveness of the enterprise; the competitiveness of aircraft engines of PJSC "Motor Sich" in comparison with the world's leading manufacturers was assessed; developed recommendations of PJSC "Motor Sich" to increase the competitiveness of products in foreign markets; developed proposals for the selection of priority strategies for the development of PJSC "Motor Sich" in foreign markets.

COMPETITIVENESS, DEVELOPMENT STRATEGY, COMPETITIVE ENVIRONMENT, STRATEGIC OPPORTUNITIES, MARKET, STRATEGIC MANAGEMENT

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РАБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	9
1. СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1. Поняття стратегія та її сутність.....	11
1.2. Методи стратегічного управління підприємством.....	15
1.3. Вплив стратегічного управління на конкурентоспроможність підприємства.....	17
2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПАТ «МОТОР СІЧ».....	20
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Мотор Січ».....	20
2.2. Аналіз конкурентного середовища ПАТ «Мотор Січ».....	24
2.3. Оцінка стратегічних пріоритетів розвитку ПАТ «Мотор Січ» на базі матричних методів.....	28
3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПАТ «МОТОР СІЧ».....	36
3.1. Вибір напрямків розвитку ПАТ «Мотор Січ» на основі оцінки конкурентоспроможності.....	36
3.2. Визначення пріоритетів розвитку ПАТ «Мотор Січ» на базі матриці Space.....	42
ВИСНОВКИ І	
РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	48
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	53

ДОДАТОК А..... 58

ВСТУП

На сьогодні проблема визначення стратегічних пріоритетів розвитку для українських машинобудівних підприємств є актуальною. Актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що вибір конкурентної стратегії та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на світових галузевих ринках є пріоритетними напрямками їх діяльності в умовах конкуренції, надзвичайно високого рівня невизначеності та складності зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження: моторобудівний завод ПАТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є стратегічні пріоритети розвитку підприємства на світових галузевих ринках.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є оцінка та вибір стратегічних пріоритетів розвитку підприємства ПАТ «Мотор Січ» на базі матричних моделей стратегічного управління.

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

- визначити сутність стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати вплив стратегічного управління на конкурентоспроможність підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність авіадвигунів ПАТ «Мотор Січ» відносно продукції провідних світових виробників;
- визначити конкурентні позиції продукції ПАТ «Мотор Січ» на галузевому ринку за допомогою матричних методів;
- дослідити привабливість ринкового конкурентного середовища ПАТ «Мотор Січ», використовуючи модель сил конкуренції М.Портера;

– обґрунтувати вибір пріоритетних стратегічних напрямків розвитку ПАТ «Мотор Січ».

Інформаційною базою слугували вітчизняні та зарубіжні видання, матеріали преси та статистичні дані підприємства ПАТ «Мотор Січ».

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття стратегія та її сутність

Поняття стратегічне управління має багато різних формулювань. Артур Томпсон розкриває стратегічне управління як процес, за допомогою якого створюється довге по часу спрямування підприємства, розробка стратегії для досягнення цілей, брати до уваги зовнішні та внутрішні фактори, дотримання обов'язків виконання обраного плану дії.

Стратегічний менеджмент складається з різних елементів (рис. 1.1)

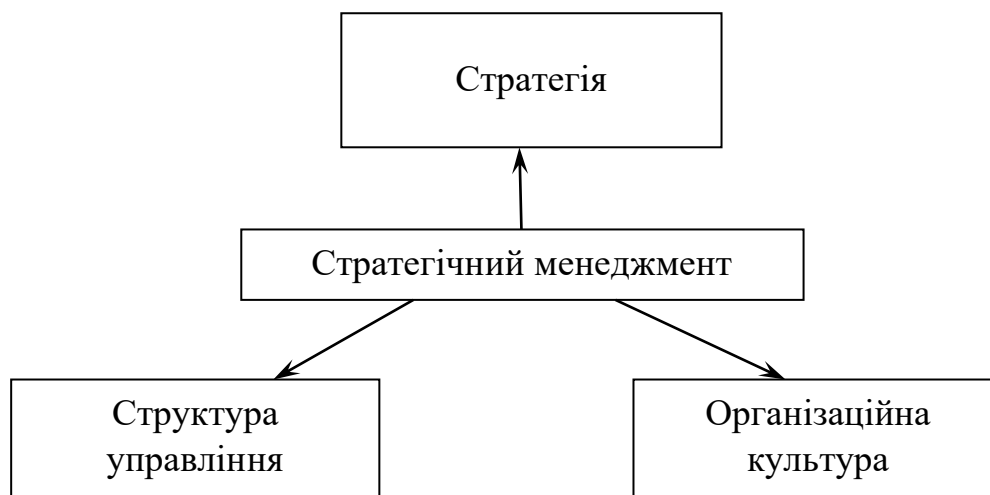


Рисунок. 1.1 – Елементи стратегічного менеджменту

Як можна бачити на рис. 1.1, стратегічний менеджмент підприємства складається з трьох елементів:

- стратегії, яка представляє собою сукупність управлінських рішень щодо перспективного розвитку підприємства;
- відповідну структуру управління, що спрямована на розробку і впровадження стратегій;
- організаційну культуру.

Стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному менеджменті. Підходи до визначення поняття стратегії наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «стратегія» за різними авторами [1]

Автор	Визначення
І.Ансофф, Д.Стейнер	Стратегія як спосіб встановлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів
А. Чандлер	Стратегія як метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми її дій і пріоритетних напрямків розміщення ресурсів
М. Портер	Стратегія як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони
М.Мінцберг	Стратегія як послідовна, погоджена та інтегрована структура управлінських рішень
М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі	Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення її цілей
М. Хамель	Стратегія як спосіб розвитку ключових конкурентних переваг підприємства
А.Томсон	Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності

Із цих визначень можна зробити висновок, що стратегія – це частина стратегічного менеджменту, яка дає можливість підприємству досягати конкретно встановлених цілей підприємства, забезпечити конкурентоспроможність на ринку, щоб підприємство могло достойно існувати на жорстких ринкових умовах [3].

Стратегію також визначають як певний план діяльності підприємства, що пов'язаний із позицією підприємства на зовнішньому ринку, у різні часи. Стратегія спрямована на конкретне виконання головних довгострокових цілей підприємства.

Отже, стратегія – це довгостроковий напрям якісного розвитку підприємства, спрямований на закріплення позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямі розвиватиметься підприємство, та приймати рішення під час вибору способу дій.

Артур Томпсон виділяє за класифікацією такі види стратегій [3]:

- ділова;
- корпоративна;
- функціональна;

– операційна.

Корпоративна стратегія – представляє собою план управління підприємством або організацією, який охоплює всі сфери діяльності підприємства, дає малюнок загального плану розвитку.

Ділова стратегія це – управління діяльністю однієї з сфер бізнесу, яка сфокусована на досягненні довготривалих ділових плюсів.

Функціональна стратегія визначає ефективність використання ресурсів під час реалізації загальної стратегії, конкретизуючи деталі в цілому плані розвитку підприємства, вибираючи правильні дії, підходи та методи відносно управління підрозділами.

Операційна стратегія стосується управління різними рівнями організаційної структури, визначає шляхи виконання важливих стратегічно-оперативних завдань. Використовують у випадку реалізації стратегій вищого рівня, функціональних напрямів.

Базова стратегія підприємства представляє собою багаторівневу структуру, в якій стратегії вищого рівня базуються та доповнюються стратегіями нижчих рівнів, причому реалізація кожної з них сприяє досягненню загальних цілей підприємства.

Класифікація базових стратегій підприємства наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація базових стратегій підприємства [3]

Тип стратегій	Основні напрями
Корпоративна (портфельна) стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; – посилення конкурентних позицій у кожному виді бізнесу; – створення та управління господарським портфелем структурних підрозділів (зміцнення ділових позицій).
Ділова стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – розробка заходів, підходів до формування конкурентних переваг; – об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу.
Операційна стратегія	<ul style="list-style-type: none"> – вирішення проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділу; – способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Стратегічні цілі визначають напрям діяльності підприємства, підходи до мотивації працівників та способи здійснення контролю за виконанням визначених планів.

Стратегія розробляється для підприємства в цілому, а також для його окремих підрозділів та функціональних відділів. Ієрархічна структура стратегії підприємства наведена на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Ієрархічна структура стратегії підприємства [3]

Маркетингова стратегія визначає напрями та спрямовує окремі заходи маркетингу на досягнення поставлених цілей, які охоплюють продукт, ціну, місце та просування.

Маркетингова стратегія дає такі можливості для підприємства:

- 1) підвищити конкурентоспроможність товарів та послуг;
- 2) збільшити клієнтську базу;
- 3) підвищити обсяги продажів;
- 4) обслуговувати споживачів на вищому рівні;
- 5) виробити ефективну політику ціна-якість.

Стратегія НДПКР представляє собою план проведення головних досліджень відносно до новітньої продукції, технології, організації

виробництва та менеджменту, а також ефективнішого використання продуктів та процесів, які вже є на підприємстві, їх розвиток та управління.

Виробнича стратегія являє собою створення та розвиток висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства.

Найпопулярніші такі виробничі стратегії: стратегія створення новітнього виробництва; стратегія змін у технологічному процесі; стратегія організації виробництва (зокрема, його диверсифікація).

Фінансова стратегія – це прийняття рішення як будуть використані фінансові ресурси, побудова фінансових планів та методів.

Найпоширеніші такі фінансові стратегії [4]:

1) стратегія кредитування: управління та контролювання короткострокових кредитів.

2) стратегія використання дивідендів: організація ,яка контролює процес сплати дивідендів.

Стратегія управління персоналом спрямована на розвиток та покращення якості кадрів підприємства.

Серед стратегій управління персоналом виділяють стратегії винагороди та мотивації; набору персоналу та його навчання, а також стратегію управління персоналом [4].

1.2 Методи стратегічного управління підприємством

Стратегічне управління представляє собою поєднання цільового та інтегрального підходу діяльності підприємства; встановлює цілі розвитку, враховуючи можливості підприємства у порівнянні з конкурентами.

При проведенні стратегічних змін на підприємстві можуть бути застосовані такі методи [3]:

1) примушування – зміни проводять під надмірним адміністративним тиском.

Переваги: економія ресурсів та часу.

Недоліки: моральні та матеріальні втрати;

2) переконання і залучення представляє собою підхід, при якому персонал переконують в необхідності змін та залучають до співпраці.

Переваги: добросесна поведінка персоналу, якісні робочі зміни.

Недоліки: повільність виконання;

3) адаптаційний – це створення умов впровадження змін.

Переваги: легше впровадження змін.

Недоліки: повільне впровадження змін;

4) кризовий – зміни проводяться у не вдалий час, що загрожує існуванню підприємства.

Переваги: низький опір, страх збанкрутувати перевищує страх щодо змін.

Недоліки: дуже великий ризик провалитися.

5) метод управління опором застосовується у випадках, коли вистачає часу для проведення змін без примушування, але не вистачає часу для застосування адаптаційного методу.

Переваги: адаптація часу, зростання досвіду, невеликий опір.

Недоліки: потрібно підійти до цього поетапно.

Для запобігання опору і проведення стратегічних змін у залежності від ситуації, що склалася, і організаційної культури, менеджери використовують такі стилі керівництва:

- конкурентний, при використанні якого акцент робиться на силу, примус людини просто заставляють поступати так, як вимагає стратегія. У кінці даного конфлікту є переможець та переможений;

- компроміс – поступки менеджерів з тими хто не згоден зі змінами, заради досягнення мети;

- співробітництво, яке полягає у співпраці менеджерів з тими працівниками, які чинять опір;

- пристосування – спроба співробітництва з опонентами при дуже слабкому наполяганні на проведенні змін;
- самоліквідація – це самоплив, менеджери не зацікавлені в співпраці з тими, хто не згоден зі змінами.

Проведення стратегічних змін має бути єдиним процесом впровадження цих рішень у життя.

Процес впровадження змін в організації має суперечливий характер, оскільки поряд з рушійними силами змін існують деякі стримуючі фактори. Найбільші труднощі виникають при проведенні змін у таких ситуаціях [3]:

- при плануванні декількох видів змін, що призводить до складнощів у їх взаємоузгодженості;
- при плануванні глобальних змін виникає ймовірність значного опору;
- під час впровадження змін виникне проблема, що пов'язана з частковим звільненням або перенавчанням працівників.

1.3 Вплив стратегічного управління на конкурентоспроможність підприємства

Через те, що на конкурентоспроможність підприємства впливають внутрішнє та зовнішнє середовища, виникає необхідність визначення, аналізу та урахування впливу стратегічного управління.

Визначена та обґрунтована стратегія підприємства дає можливість не тільки уникнути ризиків, реалізувати можливості зростання, застосувати раціональне управління ресурсами підприємства, але й підвищити ефективність управління бізнесом.

Конкурентна стратегія виробничого підприємства містить ефективні підходи для залучення споживачів, протидії конкурентам та зміцнення позицій підприємства на ринку [14].

Наведу приклад стратегії найсвіжіші та досконалі для виробничого підприємства у обраний час, території, середовищі: стратегія інноваційного розвитку (суміщенні стратегії), стратегії з покращенням інвестиційної політики, розумного використання капіталу та бюджету та покращення фінансової підтримки з боку держави. Чітка позиція підприємства є базою для розробки власної стратегії, в основу якої покладено досягнення конкретної конкурентної позиції підприємства на ринку та пошуку шляхів досягнення цієї позиції [14].

Стратегія інноваційного розвитку являє собою економічну стратегію промислового підприємства, що забезпечує його розвиток на основі технологічних нововведень, випуск на світовий рівень нових товарів та технологій, завоювання нових ніш ринку і збільшення ринкової частки на існуючих сегментах ринку підприємства. Крім інновацій у виробництво підприємство впроваджує інноваційні підходи в інші сфери своєї діяльності. В стратегічному управлінні промисловим підприємством стратегія інноваційного розвитку є, як правило, пріоритетною.

На конкурентоспроможність промислового підприємства впливає вибір моделі суміщених стратегій за умови, що конкурентні стратегії повинні бути унікальними; вибір однієї стратегії не виключає вибір інших; основні об'єкти управлінської уваги мають бути незалежними.

Для ефективного ведення конкурентної боротьби підприємство повинно створювати конкурентні переваги, які забезпечуватимуть йому конкурентоспроможність у порівнянні з конкурентами [15].

Основними шляхами досягнення конкурентних переваг є вирішення таких завдань: підвищення якості і споживчих властивостей товару; зниження собівартості і збереження максимально прийняттого рівня ціни; орієнтація продукції підприємства до вимог споживачів у цільових сегментах, де конкуренція, в силу значної диференціації ринку є ослабленою.

Існують різні підходи до оцінки конкурентних позицій промислового підприємства, зокрема: модель і п'яти конкурентних сил М. Портера,

матричний метод Бостонської консультативної групи, методи екстраполяції та контрольних цифр [15].

Обґрунтування вибору ефективної стратегії управління конкурентним потенціалом промислового підприємства, що спрямована на досягнення підприємством стану конкурентоспроможності на ринку, діагностика фінансового стану підприємства, вивчення ринкових ризиків, прогнозування змін у бізнес-середовищі потрібні для визначення інвестиційного потенціалу, аналізу забезпеченості ресурсами та інвестиційного клімату. В стратегічних управлінських рішеннях необхідно враховувати також позитивні та негативні чинники, що впливають на формування і надходження внутрішніх та іноземних інвестицій.

З пункту 1.3 можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств можна досягти завдяки інвестуванню інноваційного розвитку, застосуванню інноваційно комунікаційних технологій, маркетингу, навчанню персоналу.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Запорізьке підприємство ПАТ «Мотор Січ» є провідним підприємством з виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних двигунів для літаків і вертольотів та промислових газотурбінних установок [27].

В даний час ПАТ «Мотор Січ» активно розвиває напрямок зі створення, ремонту, модернізації вертольотів в рамках реалізації програми вертольотобудування. На підприємстві реалізується декілька напрямків з даної тематики.

Основним сучасним стратегічним напрямком підприємства є виробництво надійної та якісної техніки, яка задовольняє вимогам підприємств-замовників та створює для них максимальні зручності. Компанія націлена на подальше зміцнення свого сформованого позитивного іміджу надійного підприємства та ділового партнера [27].

Основною сферою діяльності ПАТ «Мотор Січ» є виробництво авіадвигунів, електротехнічних машин, обладнання, апаратури; ремонт авіаційних двигунів, вертольотів та їх обладнання. Крім основної продукції авіаційного та промислового профілю підприємство виготовляє широку номенклатуру товарів народного споживання: газонокосарки, бензопили, сепаратори. тощо.

Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» у 2019 році представлена на рисунку 2.1.

ПАТ «Мотор Січ» має закінчений цикл виробництва авіадвигунів, а також забезпечує весь цикл їх ремонту, випробування та обслуговування:

реалізується повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації та ремонту.

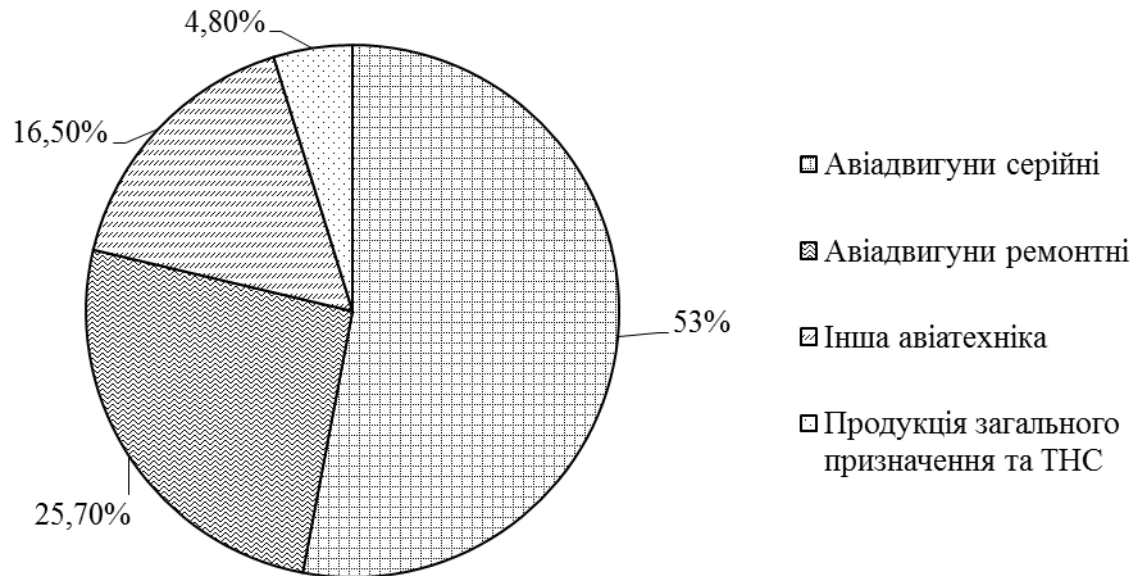


Рисунок 2.1 – Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» у 2019 р.

Авіадвигуни, які виробляє ПАТ «Мотор Січ», встановлені на літаки всесвітньо відомих авіаційних підприємств Антонова, Іллюшина, Яковлева, Туполева, а також на літаки чеської компанії «AERO Vodochody», китайської корпорації Хонгда [27].

В останні роки на підприємстві продовжуються роботи з освоєння серійного виготовлення ряду нових авіаційних двигунів, а саме: двигунів AI-450M, AI-450C, Д436-148ФМ, ТВ3-117ВМА-СБМ1В 1 сер., ТВ3-117ВМА-СБМ1В 2 сер., здійснюється підготовка виробництва дослідних зразків двигунів ТВ3-117ВМА-СБМ1-26,ГТЕ-6 МВт.

Крім високоякісного ремонту двигунів у заводських умовах, фахівцями підприємства відпрацьовані технології відновлення двигунів середнім

ремонт в умовах експлуатації з забезпеченням високої якості виконуваних робіт. На підприємстві налагоджена система технічного супроводу двигунів, яка дозволяє надавати конкурентоспроможні послуги практично в будь-якому географічному місті протягом всього терміну експлуатації [27].

Виробнича база ПАТ «Мотор Січ» дозволяє, крім авіадвигунів, випускати високоякісні промислові установки наземного застосування, зокрема, промислові газотурбінні приводи для енергетичних і газоперекачувальних установок, а також газотурбінні електростанції і газоперекачувальні агрегати з цими приводами.

Так, на світовому і вітчизняному ринках ПАТ «Мотор Січ» пропонує промислові газотурбінні приводи різної потужності, пересувні і блочно-транспорتابельні електростанції, а також іншу техніку наземного застосування. Основними зарубіжними конкурентами ПАТ «Мотор Січ» на ринку наземної техніки є такі компанії, як Solar Turbines (США), General Electric (США), Siemens AG (Німеччина), Pratt & Whitney (Канада), Rolls-Royce (Англія), Kawasaki (Японія) та інші. З метою підвищення конкурентоспроможності цієї продукції ПАТ «Мотор Січ» розширює діапазон потужності газотурбінних приводів і електростанцій, покращує їх екологічні характеристики і ресурсні показники, тощо [27].

Система якості ПАТ «Мотор Січ» сертифікована відповідно вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 відносно виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій.

Виконання експортних контрактів з авіаційної та наземної техніки, як і раніше, залишається основним джерелом надходження коштів ПАТ «Мотор Січ».

Основними ринками збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» є далеке зарубіжжя, країни СНД та Україна. Серед країн далекого зарубіжжя основними замовниками продукції підприємства є Індія, Китай, Алжир, ОАЕ, Бангладеш. ПАТ «Мотор Січ» укладено довгострокові контракти з

партнерами з Чехії, Іспанії, Словаччини, Португалії, Польщі, В'єтнаму, Перу, Колумбії, Канади, Мексики та інших країн [27].

Одним із стратегічних завдань підприємства є розширення ринків збуту. В рамках стратегії освоєння нової ринкової ніші ПАТ «Мотор Січ» розвиває такий напрямок, як розробка, ремонт і модернізація вертольотів. Унікальна виробнича база, передові технології та високопрофесійні кадри дозволяють забезпечити високу якість і надійність продукції, що випускається підприємством.

Економічний аналіз діяльності ПАТ «Мотор Січ» на підставі балансу підприємства (Додаток 1) виявив наступне [27]:

- значне зменшення оборотних активів на 409 281 тис. грн. наприкінці року свідчить про не сприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві, оскільки значне зменшення дебіторської заборгованості несе поганий вплив на стабільне фінансове становище, низький рівень платоспроможності ПАТ «Мотор Січ»;

- зменшення запасів на 425 747 тис. грн. призвело до зменшення готової продукції на кінець року, свідчить про те, що підприємство не розвивається, і зменшився попит на продукцію;

- дебіторська заборгованість за реалізовані товари збільшилась на 409 281 тис. грн. порівняно з минулим роком. Керівництву необхідно робити значні кроки до зменшення дебіторської заборгованості.

У структурі пасивів можна виділити такі важливі фактори [27]:

- відбувається достатнє зменшення власного капіталу на 425 747 тис. грн., в основному за рахунок зменшення нерозподіленого прибутку (425 762 тис. грн.);

- у довгострокових зобов'язаннях спостерігаємо тенденцію збільшення показників на 565457 тис. грн.;

- на кінець звітного періоду спостерігається збільшення обсягу короткострокових кредитів у розмірі 237 536 тис. грн., зменшились зобов'язання на кінець року за поточні послуги, роботи та товари на 177 557

тис. грн., проте спостерігаємо збільшення інших поточних зобов'язань на 24 001 тис. грн.;

- взагалі плата за поточні зобов'язання збільшилась на кінець року на 360677 тис. грн.

В роботі проведений аналіз майнового стану ПАТ «Мотор Січ», результати якого наведені в таблиці 2.3 (Додаток 1). На підставі зробленого аналізу можна зробити висновок, що збільшення коефіцієнту зносу основних засобів є негативним показником для ПАТ «Мотор Січ»: збільшення показника на 0,02 свідчить про те, що знос основних засобів збільшився, отже відбувається недостатнє їх оновлення.

Результати діяльності ПАТ «Мотор Січ» можна охарактеризувати як нестабільні, оскільки основні фінансово-економічні показники демонструють як і позитивну динаміку так і негативну. Отже підприємству потрібно звернути увагу на рівень зносу основних засобів, вирішити проблему невчасного погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, переглянути ефективність використання основних фондів та політику ціноутворення. Зниження показників рентабельності відбулося через коливання курсу валюти, оскільки підприємство експортує значну частку виробленої продукції.

2.2 Аналіз конкурентного середовища ПАТ «Мотор Січ»

Як було зазначено вище, ПАТ «Мотор Січ» є провідним світовим виробником авіаційних двигунів і промислових газотурбінних установок. Серед продукції, що виробляється ПАТ «Мотор Січ», більше 60 типів і модифікацій двигунів для літаків і вертольотів різного призначення.

З метою оцінки конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» проаналізуємо основних конкурентів на світовому ринку авіадвигунів.

Світовими лідерами у галузі авіадвигунобудування є Rolls-Royce (Велика Британія), CFM Int. (Франція/США), Pratt & Whitney (США), Honeywell (США), Turbomeca (Франція), «ОДК-Сатурн», «Салют» (Росія).

Частки найбільших виробників авіадвигунів на світовому ринку наведені на рисунку 2.2.

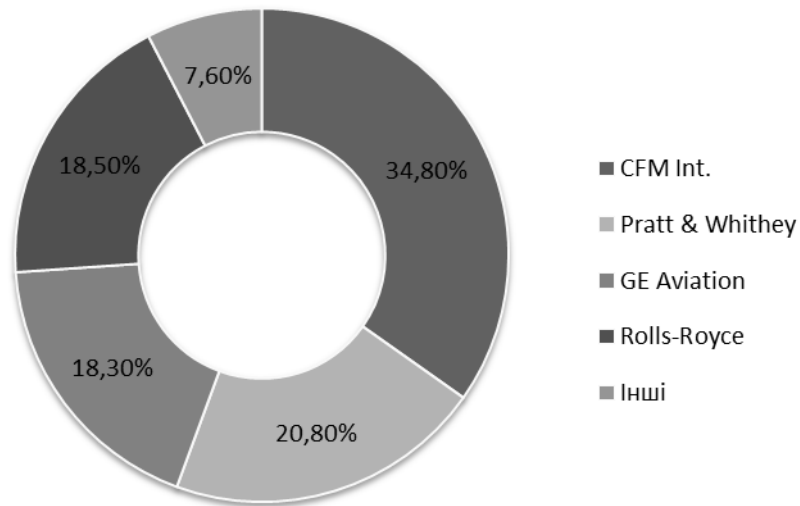


Рисунок 2.2 – Частка ринку найбільших світових виробників авіадвигунів за 2019 р.

Як базу для оцінки конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» було обрано продукцію двох виробників, а саме: «CFM International» (Франція/США) та «ОДК-Сатурн» (Росія).

«CFM International» є спільним підприємством французької компанії Snecma (дочірня структура Safran) і американської компанії GE Aviation (підрозділ корпорації General Electric). Компанія була створена з метою розробки та обслуговування турбовентиляторних авіаційних двигунів [29].

«ОДК-Сатурн» є російською двигунобудівною компанією, що спеціалізується на розробці, виробництві, та післяпродажному обслуговуванні газотурбінних двигунів для цивільної та військової авіації, енергогенеруючих та газоперекачувальних установок, кораблів [29].

Як ключові критерії конкурентоспроможності продукції в галузі виробництва авіадвигунів було обрано такі [29]:

- ціна;
- екологічність;
- відповідність стандартам якості;
- експлуатаційні характеристики двигунів (економічність);
- унікальність пропозиції;
- після продажне обслуговування.

Експертні оцінки (за десятибальною шкалою) продукції обраних підприємств за обраними критеріями наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Оцінка відповідності критеріям конкурентоспроможності товарів компаній

Критерії конкурентоспроможності	ПАТ «Мотор Січ»	ОДК-Сатурн	CFM International
Ціна	8	6	5
Екологічність	5	4	8
Відповідність стандартам якості	8	8	9
Економічність	6	5	9
Унікальність пропозиції	4	6	7
Післяпродажне обслуговування	7	8	9

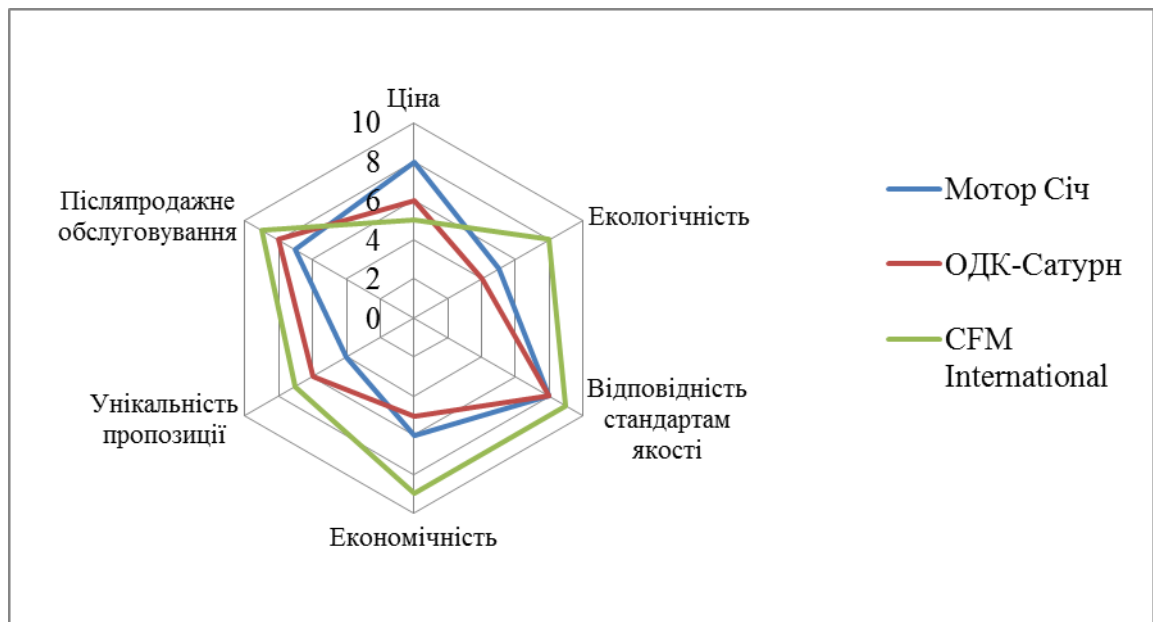
На рис. 2.3 конкурентоспроможність продукції підприємств представлена у вигляді багатокутника конкурентоспроможності.

Можна бачити, що оцінка конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» виявила ряд слабких сторін у порівнянні з конкурентами, а саме [29]:

- 1) економічність.

ПАТ «Мотор Січ» поступається за цим параметром компанії CFM International. Через те, що енергоспоживання є однією з важливих характеристик двигунів, особливо у сфері пасажирських перевезень,

економічність є дуже важливим фактором конкурентоспроможності для компанії. Отже, ПАТ «Мотор Січ» необхідно значну увагу приділяти такій характеристиці своїх двигунів, як зменшення споживання палива;



Рисунк 2.3 – Багатокутник конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ»

2) екологічність.

Проблеми екологічності продукції є досить поширеними, і тому вони знаходяться під пильним наглядом громадськості. Незважаючи на те, що виробництво авіадвигунів не є занадто шкідливою галуззю для екології у порівнянні з іншими видами виробництва, проте компанія CFM International звертає значну увагу на зменшення шкідливості виробництва та експлуатації авіадвигунів. Через це підвищується цінність продукції компанії та покращується її імідж;

3) післяпродажне обслуговування.

ПАТ «Мотор Січ» не має розгалуженої мережі центрів післяпродажного обслуговування своєї продукції як в Україні, так і в інших державах. Більш того, деякі види послуг ПАТ «Мотор Січ» не надають взагалі.

Комплексне управління всією сукупністю параметрів, які становлять конкурентні переваги галузевої продукції, є ефективним інструментом впливу на рівень конкурентоспроможності. Крім зазначених вище факторів, на конкурентоспроможність підприємства можуть впливати такі параметри [29]:

- підвищення якості продукції, що виробляється, та послуг, що надаються підприємством;
- підвищення ефективності маркетингової та збутової стратегій;
- участь у міжнародній кооперації;
- подальший розвиток виробничо-технологічної та конструкторської бази;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу та керівників підрозділів;
- освоєння нових технологій у галузі моторобудування [29].

Отже, можна зробити висновок, що найбільш ефективною стратегією розвитку ПАТ «Мотор Січ» є подальше освоєння нових технологій у галузі моторобудування, враховуючи досвід провідних світових компаній у цій галузі.. Саме за рахунок інноваційного розвитку ПАТ «Мотор Січ» може зайняти конкурентоспроможні позиції як на українському, так і на світових ринках.

2.3 Оцінка стратегічних пріоритетів розвитку ПАТ «Мотор Січ» на базі матричних методів

Як зазначалося вище, важливою характеристикою конкурентоспроможності промислового підприємства є конкурентоспроможність його продукції [30].

На основі матричної моделі Mckinsey/General Electric визначимо пріоритетні напрямки розвитку ПАТ «Мотор Січ», оцінимо потенціал різних напрямків бізнесу підприємства, проаналізуємо потенціал ринку авіадвигунів, визначимо конкурентоспроможність продукції на існуючих

ринках, а також її перспективи у нових сегментах. Матричний підхід дає можливість розробити ефективну стратегію розвитку портфеля підприємства, виділивши пріоритетні напрямки діяльності та зменшуючи інвестиції на розвиток неперспективної продукції [31].

Виробництво ПАТ «Мотор Січ» є достатньо диверсифікованим, оскільки компанія виготовляє широку номенклатуру продукції від авіадвигунів до товарів народного споживання. Для аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» було обрано авіадвигуни (найбільша частина доходу підприємства надходить саме з цієї частини – 78,7%) та газотурбінні установки як провідні напрямки діяльності компанії.

Визначимо критерії для оцінки конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ».

Рівень конкурентоспроможності товару – є першим ключовим параметром матриці Mckinsey/General Electric. Від того, наскільки твердо товар займає положення на ринку і наскільки впевнено він може конкурувати зі схожими товарами залежить маркетингова стратегія бізнесу. Критерії конкурентоспроможності включають в себе оцінку сили товару і бренду, ресурсних та інвестиційних можливостей компанії, а також оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції [30].

Оцінку конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» на ринку було здійснено за наступними критеріями [31]:

- товар компанії має унікальні характеристики (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель);
- товар компанії задовольняє потребам цільових споживачів;
- сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вище, ніж у конкурентів (бренд має хороший імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії);
- компанія має достатні ресурси для освоєння нового ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація);
- компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін;

- рівень конкуренції в сегменті низький (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений);

- повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії [31].

Після визначення критеріїв, для кожного з них визначаємо рівень важливості або ваговий коефіцієнт. Важливість критерію при оцінці конкурентоспроможності товару показує, наскільки оцінюваний параметр впливає на стійкість бізнесу компанії. Найбільш важливими факторами конкурентоспроможності продукції було прийнято її унікальність і здатність задовольняти потреби цільових споживачів.

На основі експертних оцінок було визначено конкурентоспроможність кожного виду продукції ПАТ «Мотор Січ» на ринку.

Оцінка здійснювалася за десятибальною шкалою, де 1 – фактор визначає низьку привабливість ринку, а 10 – для фактору сегмент є дуже привабливим [30].

Оцінки сегментів «авіадвигуни» та «газотурбінні установки» за критеріями конкурентоспроможності на ринку представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінка продуктових сегментів за критеріями «конкурентоспроможність» на ринку

Критерії конкурентоспроможності	Вагомість фактору	Оцінка фактору	
	100%	Авіадвигуни	Газотурбінні установки
Товар компанії має унікальну перевагу (унікальні властивості, унікальні технології, унікальну бізнес-модель)	27%	8	3
Товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від використання товаром	20%	9	9
Сила бренду, під яким реалізується товар порівнянна або вище, ніж у конкурентів (бренд має хороший імідж, високий рівень знання, лояльність аудиторії)	14%	5	7
Компанія володіє достатніми ресурсами для функціонування на новому ринку (фінансові, трудові, часові, кваліфікація)	11%	7	4
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватися до ринкових змін	10%	7	7
Рівень конкуренції в сегменті низький (гравці малоактивні, ринок не насичений і не поділений)	10%	6	4
Повільна реакція з боку конкурентів на діяльність компанії	8%	8	5

Оцінка за критеріями «привабливість» визначалася за такими факторами, що впливають на неї [31]:

- обсяг продажів сегмента високий;
- темпи зростання сегмента високі;
- кількість гравців в сегменті незначна;
- інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або на низькому рівні;
- існують можливості для розширення асортименту в сегменті;
- сила конкуруючих брендів невелика;
- на ринку існують незадоволені і приховані потреби;
- прогнозується довгострокове зростання сегменту;
- ризики впливу зовнішніх чинників мінімальні.

Загальний бал конкурентоспроможності і привабливості продукції ПАТ «Мотор Січ» з урахуванням важливості критеріїв наведений в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Зведений бал факторів привабливості з урахуванням їх важливості

Критерії привабливості сегмента	Вагомість фактору	Оцінка фактору		Підсумкова оцінка (Авіадвигуни)	Підсумкова оцінка (Установки)
		Авіадвигуни	Газотурбінні установки		
	100%			6,67	5,91
Обсяг продажів сегмента високий	12%	10	7	1,2	0,84
Темпи зростання сегмента високі або перевищує темпи зростання ринку	10%	6	4	0,6	0,4
Кількість гравців в сегменті незначна	11%	3	5	0,33	0,55
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або перебувають на низькому рівні	10%	7	4	0,7	0,4
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	6%	10	9	0,6	0,54
Сила конкуруючих брендів не велика (низький рівень знання, лояльності, несформований імідж продукту)	12%	5	5	0,6	0,6
На ринку існують незадоволені і приховані потреби	15%	4	5	0,6	0,75
Прогнозується довгострокове зростання сегменту	9%	6	7	0,54	0,63
Ризики впливу зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціальних тенденцій) мінімальні	15%	10	8	1,5	1,2

На основі отриманих підсумкових балів за критерієм привабливості сегмента і критерієм конкурентоспроможності компанії в сегменті було побудовано матрицю Mckinsey/General Electric (GE).

Положення, яке займає продукція підприємства в матриці, залежить від того, який підсумковий бал отримав товар за конкурентоспроможністю і ринок за привабливістю (рис. 2.4).

Привабливість сегменту	Висока (8-10)		Авіадвигуни	
	Середня (4-7)		Газотурбінні установки	
	Низька (0-3)			
		Низька (0-3)	Середня (4-7)	Висока (8-10)
		Конкурентоспроможність товару компанії в сегменті		

Рисунок 2.4 – Матриця Mckinsey/General Electric (GE) для продукції ПАТ «Мотор Січ»

Привабливість ринку та конкурентоспроможність товару:

- від 0-3 балів: низька;
- від 4-7 балів: середня;
- від 8-10 балів: висока.

Від положення товару в матриці залежить його маркетингова стратегія.

Як можна бачити на рис 2.4, більш перспективним є сегмент авіадвигуни. У побудованій матриці спостерігаємо високу привабливість сегменту – середня конкурентоспроможність бізнесу в сегменті.

У зв'язку з цим, для продукції «авіадвигуни» пропоную наступні стратегії [30].

1. Всі зусилля щодо просування сфокусувати на конкурентних перевагах товару. Одним з визнаних критеріїв успішності компанії є участь у міжнародних авіаційних виставках. ПАТ «Мотор Січ» постійно представляє свої нові двигуни та іншу продукцію на аерокосмічних салонах в Україні, Великобританії, Німеччині, Франції, Індії, Китаї, Об'єднаних Арабських Еміратах тощо. Такий метод залучення нових потенційних партнерів є досить дієвим для компанії.

2. Вибудувати чітку атакуючу стратегію тільки стосовно тих конкурентів, відносно яких у підприємства є явна перевага. Вище в роботі був здійснений аналіз конкурентоспроможності продукції компанії по відношенню до провідних конкурентів на ринку за допомогою багатокутника конкурентоспроможності. ПАТ «Мотор Січ» має кращі оцінки за такими показниками:

- ціна;
- екологічність;
- відповідність стандартам якості;
- економічність.

3. Остерігатися прямої конкурентної боротьби з лідерами ринку. В умовах загострення світової конкурентної боротьби на ринку авіадвигунів ПАТ «Мотор Січ» конкурує з такими гігантами авіаційної галузі, як General Electric (США), Pratt & Whitney (Канада), Snecma/Turbomeca (Франція), BMW Rolls-Royce (Німеччина/Англія), які отримують державну фінансову і правову підтримку як в науково-дослідних цілях, так і в просуванні на ринку нової продукції. Галузеві ризики пов'язані з незначним попитом на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України та конкуренцією з боку іноземних виробників [31].

У цьому випадку варто навчитися переймати досвід провідних виробників авіадвигунів у світі. Можна прийняти до уваги участь у виставковій діяльності General Electric та Pratt & Whitney, які залучають цільову аудиторію презентаціями на виставках. Із загального кошторису

виставкового бюджету компаній половина йде на організацію спеціальних заходів, які дають максимальний ефект. Як результат, їх участь в міжнародних виставках виявляється рентабельною, оскільки вони отримують достатню кількість замовлень.

Отже, виробники авіадвигунів, які орієнтовані як на внутрішній, так і на зовнішній ринок, мають розуміти важливість участі у виставкових заходах, оскільки вони допомагають виробнику знайти споживачів продукції, інвесторів і ділових партнерів.

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Вибір напрямків розвитку ПАТ «Мотор Січ» на основі оцінки конкурентоспроможності

Існують різні підходи до оцінки конкурентного середовища, проте необхідно відмітити, що кожен з цих підходів характеризує обмежену конкурентну ситуацію на ринку. Всі ці підходи не дають системного, всебічного уявлення про конкурентну ситуацію на ринку. Для всебічної оцінки ринкового конкурентного середовища необхідно визначити вплив різних суб'єктів, що формують його.

Отже, ринкове конкурентне середовище (РКС) представляє ступінь привабливості даного ринку для підприємств, які працюють на ньому, з точки зору можливості підприємств протистояти конкурентному тиску з боку суб'єктів, які безпосередньо впливають на них. Для того, щоб оцінити стійкість підприємства щодо тиску з боку конкурентів, можна використовувати методичний підхід, який включає аналіз впливу цих суб'єктів на ринкове конкурентне середовище [31].

Приймаючи до уваги базовий підхід п'яти сил конкуренції М. Портера, які формують конкурентне середовище, впливають на конкуренцію у галузі, вважаємо за доцільне додати до аналізу ще одну силу – суб'єктів, які формують інституційно-правове середовище (законодавча влада, Національний банк України, Антимонопольний комітет України, тощо), оскільки підприємства галузі залежать від їхніх дій. У той же час така ринкова сила конкуренції як виробники товарів-замінників, може бути виключена з розгляду через специфіку галузі, в якій працює ПАТ «Мотор Січ».

Класичні складові сили конкуренції моделі М. Портера можна доповнити і розширити [34].

Отже, оцінку ринкового конкурентного середовища ПАТ «Мотор Січ» можна проводити за напрямками, які характеризують вплив окремих суб'єктів на його формування [34]:

- існуючими конкурентами у галузі;
- потенційними конкурентами;
- споживачами продукції галузі;
- постачальниками ресурсів;
- суб'єктами, що формують інституційно-правове середовище.

Для розрахунку комплексного показника ринкового конкурентного середовища можна оцінити кожен «ринкову силу» методом експертних оцінок за п'ятибальною шкалою [34]:

- 1 бал, якщо ринкове конкурентне середовище є несприятливим для суб'єктів галузі;
- 2 бали – ринкове конкурентне середовище є слабо сприятливим;
- 3 – РКС є помірно сприятливим для підприємств галузі;
- 4 – РКС є сприятливим;
- 5 – РКС є високо сприятливим.

Враховуючи різний ступінь впливу кожної ринкової сили конкуренції на інтегральний показник ринкового конкурентного середовища, для розрахунку комплексного показника доцільно використовувати вагові коефіцієнти як для кожної конкурентної групи, так і для чинників всередині них.

Оцінка РКС дає можливість виявити, наскільки є сприятливим певний галузевий ринок у порівнянні з альтернативними варіантами ведення бізнесу для підприємств, що вже діють на даному ринку або знаходяться на стадії прийняття рішення щодо входження або виходу з нього. Більш того, цей комплексний показник дає можливість зрозуміти, які суб'єкти та чинники ринкового середовища є найбільш впливовими.

Комплексний показник ринкового конкурентного середовища можна розраховувати за формулою [34]:

$$PKC = \sum_{j=1} \beta_j * \sum_{i=1} PKC_{ij} * \gamma_{ij}, \quad (3.1)$$

де β_j – ваговий коефіцієнт для j -ї групи конкурентних чинників;

PKC_{ij} – комплексна експертна оцінка ринкового конкурентного середовища за i -м чинником j -ї групи, $PKC_{ij} = \overline{1,5}$;

γ_{ij} – ваговий коефіцієнт для i -го конкурентного чинника j -ї групи,

$$\sum \gamma_{ij} = 1.$$

Оцінка привабливості ринкового конкурентного середовища для діючих конкурентів в галузі визначається сукупністю таких показників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Показники РКС для діючих конкурентів в галузі

Показник	Ваговий коефіцієнт, γ_{ij}	Експертна оцінка, β_{ji}	Зважена експертна оцінка, $\gamma_{ij} * \beta_{ji}$
Кількість конкурентів	$\gamma_{11} = 0,2$	2	0,4
Домінування на ринку	$\gamma_{21} = 0,1$	2	0,2
Кооперація	$\gamma_{31} = 0,1$	3	0,3
Ємність ринку	$\gamma_{41} = 0,1$	2	0,2
Різноманітність асортименту продукції	$\gamma_{51} = 0,2$	5	1
Низькі бар'єри виходу з галузі	$\gamma_{61} = 0,1$	2	0,2
Надання гнучких умов оплати товарів	$\gamma_{71} = 0,06$	4	0,24
Низький рівень витрат	$\gamma_{81} = 0,04$	1	0,04
Незначна конкуренція з боку іноземних підприємств	$\gamma_{91} = 0,1$	1	0,1
Всього	$\Sigma = 1$		2,68

Показники привабливості РКС для потенційних конкурентів галузі представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Показники РКС для потенційних конкурентів галузі

Показник	Ваговий коефіцієнт, γ_{ij}	Експертна оцінка, β_{ji}	Зважена експертна оцінка, $\gamma_{ij} * \beta_{ji}$
Необхідність значного стартового капіталу	$\gamma_{12} = 0,2$	1	0,2
Економія на витратах	$\gamma_{22} = 0,1$	2	0,2
Наявність постійних замовників	$\gamma_{32} = 0,1$	4	0,4
Низька прибутковість галузі	$\gamma_{42} = 0,1$	4	0,4
Неможливість інтеграції виробників, що можуть скласти реальну конкуренцію в майбутньому	$\gamma_{52} = 0,2$	3	0,6
Необхідність патентів, ліцензій, стандартизації послуг	$\gamma_{62} = 0,3$	1	0,3
Всього	$\Sigma = 1$		2,1

РКС для постачальників ресурсів підприємствам галузі визначається сукупністю таких показників (табл.3.3).

Таблиця 3.3 – Показники РКС для постачальників ресурсів

Показник	Ваговий коефіцієнт, γ_{ij}	Експертна оцінка, β_{ji}	Зважена експертна оцінка, $\gamma_{ij} * \beta_{ji}$
Доступність трудових ресурсів	$\gamma_{13} = 0,3$	1	0,3
Доступність капіталу	$\gamma_{23} = 0,2$	2	0,4
Доступність технологій	$\gamma_{33} = 0,3$	4	1,2
Доступність інформаційних ресурсів	$\gamma_{43} = 0,2$	4	0,8
Всього	$\Sigma = 1$	2,2	2,7

РКС для споживачів продукції підприємств галузі визначається сукупністю показників, які наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники РКС для споживачів

Показник	Ваговий коефіцієнт, γ_{ij}	Експертна оцінка, β_{ji}	Зважена експертна оцінка, $\gamma_{ij} * \beta_{ji}$
Ємність ринків збуту	$\gamma_{14} = 0,1$	4	0,4
Розмаїття галузей, до яких належать споживачі	$\gamma_{24} = 0,1$	4	0,4
Важливість та необхідність товарів/послуг для споживачів	$\gamma_{34} = 0,3$	4	1,2
Диференціація послуг	$\gamma_{44} = 0,3$	4	1,2
Наявність іноземних споживачів	$\gamma_{54} = 0,2$	5	1
Всього	$\Sigma = 1$	4,5	4,2

РКС для суб'єктів, що формують інституційно-правове середовище, визначається сукупністю таких показників (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники РКС для суб'єктів, що формують інституційно-правове середовище

Показник	Ваговий коефіцієнт, γ_{ij}	Експертна оцінка, β_{ji}	Зважена експертна оцінка, $\gamma_{ij} * \beta_{ji}$
Макроекономічна нестабільність мінімальна	$\gamma_{15} = 0,1$	2	0,2
Низький рівень тінізації на цьому ринку	$\gamma_{25} = 0,1$	3	0,3
Стабільність та сприятливість законодавчої бази	$\gamma_{35} = 0,3$	3	0,9
Державна підтримка стабільності та доступності цін	$\gamma_{45} = 0,3$	3	0,9
Стимулююча макроекономічна політика	$\gamma_{55} = 0,2$	2	0,4
Всього	$\Sigma = 1$	2,6	2,7

Експертні оцінки важливості кожної групи сил конкуренції наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Експертні оцінки важливості сил, які формують РКС

Суб'єкти формування РКС	Вагомість групи, β_j
Діючі конкуренти	$\beta_1 = 0,3$
Потенційні конкуренти	$\beta_2 = 0,1$
Споживачі	$\beta_3 = 0,2$
Постачальники	$\beta_4 = 0,2$
Суб'єкти, що формують інституційно-правове середовище	$\beta_5 = 0,2$
Всього	$\Sigma \beta_i = 1$

Комплексний показник ринкового конкурентного середовища набуває значення [44]:

$$PKC = \beta_1 * PKC_1 + \beta_2 * PKC_2 + \beta_3 * PKC_3 + \beta_4 * PKC_4 + \beta_5 * PKC_5 =$$

$$= 0,3 * 2,68 + 0,1 * 2,1 + 0,2 * 2,7 + 0,2 * 4,2 + 0,2 * 2,7 = 2,934.$$

Отже, ринкове конкурентне середовище є помірно сприятливим для суб'єктів галузі.

Запропонована методика дає можливість визначити, наскільки сприятливим є певний галузевий ринок для підприємств галузі і сформуванню повне уявлення про конкурентне оточення підприємства ПАТ «Мотор Січ».

3.2 Визначення пріоритетів розвитку ПАТ «Мотор Січ» на базі матриці Space

Стратегія розвитку ПАТ «Мотор Січ» представляє стратегію зростання на основі диверсифікації виробництва, посилення і розширення власних позицій на ринку авіаційної техніки та послуг.

Для визначення стратегічного положення ПАТ «Мотор Січ» та розробки подальших альтернатив розвитку підприємства застосуємо такий інструмент діагностики як SPACE аналіз.

У табл. 3.7 наведено результати оцінки експертами факторів фінансового середовища ПАТ «Мотор Січ» за шестибальною шкалою.

Таблиця 3.7 – Фактори фінансового становища ПАТ «Мотор Січ»

Фактор	Оцінка експертів	Вага фактору (100%)	Зважена оцінка	Загальна оцінка фактору
Ризикованість бізнесу	5	12%	0,6	4,41
Рівень задоволеності в капіталі	5	13%	0,65	
Ліквідність	5	15%	0,75	
Наявність державних ресурсів фінансування	3	14%	0,42	
Потік платежів на користь фірми	4	13%	0,52	
Фінансовий механізм	5	15%	0,75	
Оборотність запасів	4	18%	0,72	

Фінансове середовище ПАТ «Мотор Січ» оцінюється середнім балом – 4,41 бали. Ризикованість бізнесу та нестача державної підтримки підприємства є головними негативними факторами зовнішнього середовища.

У табл. 3.8 наведено експертні оцінки факторів, що визначають конкурентну перевагу ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 3.8 – Оцінка факторів, що визначають конкурентну перевагу ПАТ «Мотор Січ»

Фактор	Оцінка експертів	Вага фактору (100%)	Зважена оцінка	Загальна оцінка фактору
Частка ринку	6	12%	0,72	5,40
Якість продукту	6	17%	1,02	
Прихильність покупців	6	12%	0,72	
Технології	6	16%	0,96	
Власні розробки (ноу-хау)	6	13%	0,78	
Кадровий потенціал	6	11%	0,66	
Рівень вертикальної інтеграції	5	9%	0,54	
Рівень потужностей конкурентів	5	10%	0,5	

Згідно розрахунків можна зробити висновок, що фактори конкурентної переваги підприємства є високими – 5,40 бали. Перевагами ПАТ «Мотор Січ» є повний цикл створення авіадвигунів, широкий асортимент авіадвигунів.

Отже, ПАТ «Мотор Січ» є достатньо конкурентоспроможним підприємством на національному та зарубіжних ринках. Якість і надійність продукції, яку виробляє підприємство, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу.

У табл. 3.9 наведено експертні оцінки факторів, що визначають привабливість галузі, в якій працює ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 3.9 – Оцінка факторів, що визначають привабливість галузі ПАТ «Мотор Січ»

Фактор	Оцінка експертів	Вага фактору (100%)	Зважена оцінка	Загальна оцінка фактору
Потенційна прибутковість	3	16%	0,48	4,34
Використання ресурсів	4	16%	0,64	
Фінансова стабільність	5	12%	0,6	
Існуючі технології	6	16%	0,96	
Продуктивність, використання потужностей	4	13%	0,52	
Капіталоемність	2	12%	0,24	
Легкість входження на ринок	6	15%	0,9	

Оцінка привабливості галузі становить 4,34 бали – середній рівень.

ПАТ «Мотор Січ» повинно звернути увагу на потенційну прибутковість, більш ефективно використовувати свої потужності, підвищуючи таким чином продуктивність.

В таблиці 3.10 представлені експертні оцінки факторів, що визначають стабільність галузі.

Таблиця 3.10 – Фактори, що визначають стабільність галузі

Фактор	Оцінка експертів	Вага фактору (100%)	Зважена оцінка	Загальна оцінка фактору
Темп інфляції	2	14%	0,28	4,06
Еластичність попиту	4	13%	0,52	
Диференціація цін продукції	5	14%	0,7	
Бар'єри входження на ринок	6	20%	1,2	
Тиск конкурентів	3	20%	0,6	
Технологічні зміни	4	19%	0,76	

Згідно розрахунків можна вважати, що привабливість галузі знаходиться на середньому рівні. ПАТ «Мотор Січ» повинно більш ефективно використовувати свої потужності, підвищуючи продуктивність.

З метою визначення напрямів пріоритетного стратегічного розвитку ПАТ «Мотор Січ» побудуємо матрицю розвитку SPACE (рис. 3.1).

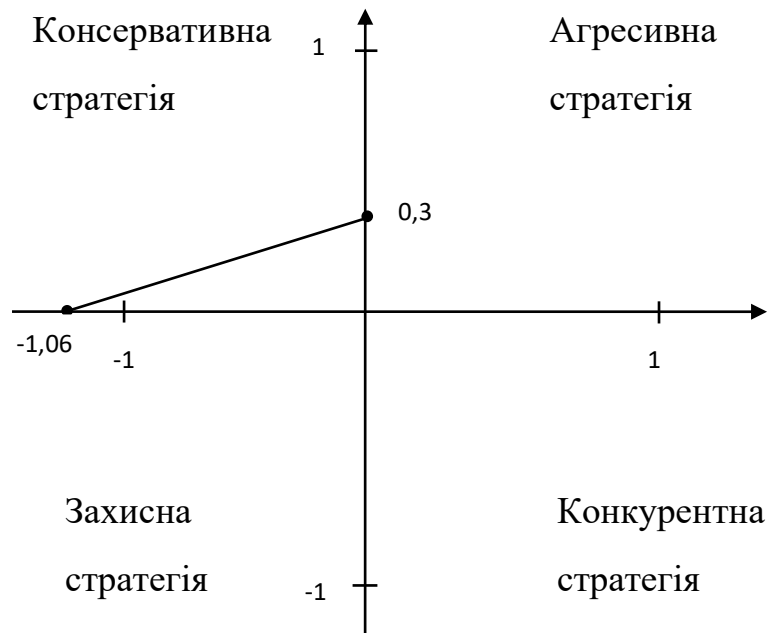


Рисунок 3.1 – Матриця SPACE вибору пріоритетної стратегії розвитку ПАТ «Мотор Січ»

Отже, згідно матриці SPACE для ПАТ «Мотор Січ» найбільш доцільною є консервативна стратегія, яка передбачає поведінку підприємства, що базується на принципі збереження та посилення здобутих конкурентних позицій на ринку. На даний момент для ПАТ «Мотор Січ» є доцільним розширення ринків збуту для зміцнення своїх ринкових позицій. До основних заходів, що створюють умови підвищення конкурентоспроможності підприємства на галузевих ринках, можна віднести:

- постійне удосконалення існуючих моделей авіадвигунів;
- кооперація з міжнародними компаніями авіаційної галузі;
- вихід на нові перспективні міжнародні ринки.

На основі аналізу фінансових результатів діяльності підприємства та ринкового конкурентного середовища, можна запропонувати ПАТ «Мотор Січ» стратегії, які дозволять реалізувати свій потенціал:

1) розширення номенклатури продукції, зокрема серійне виробництво двигунів для літаків та вертольотів;

2) розширення ринків збуту.

Враховуючи унікальність товару, імідж бренду, якість сервісного обслуговування ПАТ «Мотор Січ» має великі можливості щодо успішного втілення цієї стратегії як пріоритетного напрямку розвитку;

3) стратегія захисту від конкурентів та підвищення конкурентоздатності продукції (зниження собівартості продукції, НДПКР, підвищення якості продукції тощо);

4) стратегія модернізації устаткування.

Отже, можна зробити висновок, що вибір пріоритетних напрямків стратегічного розвитку є надзвичайно важливим в діяльності підприємства. Під час обрання стратегій розвитку підприємства необхідно враховувати досвід зарубіжних компаній, адаптуючи його до умов національних галузевих ринків, а також постійно здійснювати моніторинг змін в теоретичній та практичній базах управління. Менеджери повинні відслідковувати зміни у зовнішньому середовищі для того, щоб своєчасно вносити корективи в обраний курс підприємства.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення, сформовано та вирішено актуальне наукове завдання – теоретичне обґрунтування і розробка методичних підходів до формування стратегічного пріоритету та підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Результати та висновки роботи ґрунтуються на використанні наукових здобутків у галузі управління конкурентоспроможністю та стратегічними змінами на машинобудівних підприємствах та мають суттєве значення для підвищення ефективності функціонування вітчизняної машинобудівної галузі.

Стратегія є головною рушійною силою підприємництва в сучасних умовах. Тому правильно обрана стратегія розвитку сучасного підприємства є невід'ємною складовою та запорукою його успіху. Адже, за умов ринкової економіки проблема точно обраної стратегії приділяється особлива увага, оскільки на ринку функціонує багато підприємств, що випускають аналогічну продукцію, постійно з'являються нові учасники ринку з новими методами, а тому боротьба за споживача стає більш жорстокою та гнучкою.

Проаналізовано алгоритм поетапної оцінки і розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства. Розглянуто основні методи аналізу конкурентоспроможності: модель Бостонської консультативної групи (БКГ); модель М. Портера; метод Mckinsey; модель Shell/DPM; метод LOTS; метод PIMS; ситуаційний аналіз (SWOT-аналіз); метод експертного оцінювання; модель Хофера/Шенделя; фінансово-економічний метод; метод картування стратегічних груп.

Проведена оцінка фінансово-економічного стану ПАТ «Мотор Січ», яке є одним з провідних підприємств у світі з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок.

Було зроблено: горизонтальний та вертикальний аналіз активів та пасивів ПАТ «Мотор Січ», аналіз ліквідності, майнового стану, у яких було визначено, що діяльність ПАТ «Мотор Січ» можна охарактеризувати як нестабільну, бо основні фінансово-економічні показники демонструють як і позитивну динаміку так і негативну, тому керівництву підприємства потрібно звернути увагу на рівень зносу основних засобів, вирішити проблему невчасного погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, переглянути ефективність використання основних фондів та політику ціноутворення. Зниження показників рентабельності спричинило коливання курсу валюти у 2018-2019 рр., оскільки підприємство переважно експортує виготовлений товар.

Також, за допомогою методу багатокутника конкурентоспроможності були визначені сильні та слабкі сторони продукції підприємства, розроблено шляхи підвищення конкурентоспроможності.

Наразі найбільш ефективною стратегією для ПАТ «Мотор Січ» буде освоєння нових технологій машинобудування, що в свою чергу значно підвищить якість продукції компанії. Вона може включати як і екологічні, так і економічні аспекти компанії, які є проблемними. Доцільно буде перейняти досвід передових компаній світу в цій галузі, однією з яких є CFM International. Загалом, за рахунок інноваційного розвитку компанія зможе реалізувати конкурентоспроможну продукцію на національному, і на світових ринках, що забезпечить вихід України в міжнародне економічне співтовариство.

За допомогою матриці Mckinsey проаналізовано поточний стан конкурентоспроможності підприємства, при висвітленні провідних напрямків діяльності підприємства: авіадвигуни та газотурбінні установки. Найбільш привабливим та перспективним видом діяльності є виробництво авіадвигунів. Компанії варто звернути увагу на методи просування продукції, задля притягнення нових ринків збуту. Сертифікована

продукція компанії дає вагомі переваги у якості та технічних характеристиках продукції товару, що надає сил конкурувати з іншими гравцями ринку.

При дослідженні впливу процесів глобалізації на галузеві та регіональні фактори конкурентоспроможності авіабудівного підприємства були визначені стратегічні цілі промислового розвитку: підвищення конкурентоспроможності економіки і забезпечення входження України до кола економічно розвинутих країн світу за рахунок створення сучасного, інтегрованого у світове виробництво і здатного до інноваційного розвитку промислового авіабудівного комплексу.

Розглянуто проблеми та перспективи підвищення конкурентоздатності ПАТ «Мотор Січ» на регіональному та світовому галузевих ринках, роль держави у формуванні заходів щодо підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на світовому ринку авіабудування.

Проходження українською машинобудівної сертифікації за європейським нормам спроможне забезпечити ефект синергії за рахунок збільшення внутрішнього попиту в процесі кооперації, що дозволить вийти на європейський ринок, який проявляє інтерес до літаків українського виробництва, однак ставить обов'язкову умову щодо сертифікації продукції, та збільшити обсяг реалізації товарів та послуг вітчизняних машинобудівних підприємств.

В цілому потрібно реалізувати наступні задачі: вдосконалення авіаційних двигунів та розробка нових, реалізація вертолітних проектів, модернізація газотурбінних приводів і електростанцій, реалізація маркетингових програм, щодо розширення ринку збуту продукції, участь у ярмарках та виставках, розробка комплексної системи підтримки замовників та експлуатантів, формування молодих і перспективних кадрів, підвищення кваліфікації управлінського персоналу, оптимізація витрат на управління та підвищення мотивації персоналу.

В результаті дослідження РКС, було визначено поняття та взаємозв'язок ринкового конкурентного середовища та сили конкурентної позиції підприємства; виявлення суб'єктів і чинників, що їх формують, розроблення методичного підходу до їх оцінки. З метою формування міцних конкурентних позицій ПАТ «Мотор Січ» слід здійснювати моніторинг конкурентного середовища з метою своєчасного виявлення і прогнозування тенденцій розвитку конкурентних ситуацій, що впливають на конкурентну позицію суб'єкта; проводити оцінку його конкурентних переваг та формувати і реалізовувати ефективні конкурентні стратегії.

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

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

На даний момент, для ПАТ «Мотор Січ» доцільним є розширення ринків збуту для підвищення конкурентоспроможності продукту.

Основні механізми підвищення конкурентоспроможності: удосконалення існуючих моделей авіадвигунів, кооперація з міжнародними компаніями, вихід на більш перспективні ринки.

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

З цього висновок що, запропоновані в даному дослідженні підходи до підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ», що ґрунтуються на застосуванні комплексу розроблених підходів до обґрунтування критеріїв, механізмів, шляхом виявлення потреби в структурних змінах через експертне оцінювання результатів діяльності, ідентифікації потреб та визначення стратегії змін на основі аналізу РКС, з урахуванням поточного стану підприємства та перспектив розвитку галузі, дають можливості щодо підвищення ефективності діяльності ПАТ «Мотор Січ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н. М., Д. Ковальчук, Стратегічний потенціал підприємства Д. Ковальчук. *Економічний науковий електронний журнал*. 2012. №10. URL: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2010/33_DWS_2010/Economics/73229.doc.htm. (дата звернення 02.11.2020)
2. Взгляд на «Сатурн». URL: <http://www.npo-saturn.ru/?sat=10>.
3. Виханський О.С. Стратегічне управління: навч. посібник М.: Гардарики, 2008. 296 с.
4. Горєлов Д. О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб.: Харків, ХНАДУ, 2010. 133 с.
5. Гросул В. А. Основні підходи до визначення поняття "потенціал" підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф.(м. Харків, 3-6 березня. 2008 р.). Харків, ХДУХТ, 2008. 165 с.
6. Довбенко В. І. Чинники підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за умов глобалізації. *Зовнішня торгівля : право та економіка*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 3-9 березня. 2013 р.). Львів, 2013. С. 29-35.
7. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
8. Загорянська О.Л., Косенко О.П. Формування конкурентних переваг машинобудівних підприємств в сучасних умовах розвитку. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2012. № 4. С. 80–86.

9. Інформація про Safran. 2016. URL: https://www.safran.ru/media/20160426_safran-sushchestvennyy-rost-oborota-v-pervom-kvartale-2016-goda. (дата звернення 13.11.2020)
10. Інформація про CFM International. The Power of Light. URL: <https://www.cfmaeroengines.com/about/>.
11. Карачина Н.П., Перцата Л.І. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 86. С. 164–172.
12. Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Морєва В.В., Белякова О.В., Балакай О.Б. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.
13. Квятковська Л. А., Кулінічев П. К. Формування моделі оцінки конкурентної позиції машинобудівного підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 6 (ч. 2). С.183-188.
14. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі: монографія. Харків: ХНАДУ, 2009. 160 с.
15. Кобиляцький Л.С. Управління конкурентоспроможністю: навч. посіб. Київ: Зовн. торгівля, 2003. 304 с.
16. Конкурентная позиція: електронний словник. URL: <http://www.udv.by/vocabulary/konkurentnajapozitsija.html>. (дата звернення 15.11.2020)
17. Корчак А. О., Скоробогатова А. О. Конкурентоспроможність авіаційної галузі України на світовому ринку: Економічний науковий електронний журнал. Київ, 2016 р. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22532/1/2017-11_1-10.pdf(дата звернення 02.11.2020)
18. Котлик А. В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними. *Управління розвитком*. 2011. №4. С.135-136

19. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2005. С. 20–31.
20. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.
21. Лігоненко Л.О. Підприємство в умовах глобалізації: усвідомлення нових реалій. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва в Україні: матеріали всеукр. наук-практ. конф. (м. Київ, 7 грудня 2015р.). Київ : КНТЕУ, 2015. 310 с.
22. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: курс лекций. Москва: ИНФРА-М, 1999. 288 с.
23. Маркова С. В. Сучасний стан та напрямки розширення експортного потенціалу підприємства авіабудівної галузі України. *Інноваційна економіка*. 2013. №1. С. 41-44. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2013_1_13.pdf. (дата звернення 15.11.2020)
24. Микитенко В. В., Алимов О.М. Стратегічний потенціал – сукупні можливості національної економіки по досягненню цілей збалансованого розвитку. *Науково-теоретичний економічний журнал*. 2007. № 1. С. 135–151.
25. Мотор Сич. Велес Капітал. URL: <http://www.veles-capital.ua/ru/issuers/MSICH.html>. (дата звернення 02.11.2020)
26. Мотор Сич и китайская Skyrizon могут построить завод авиадвигателей в Китае: статья. Интерфакс – Украина 2017. URL:<http://interfax.com.ua/news/economic/421737.html>.
27. Мотор Січ: інформація про підприємство URL:https://www.safran.ru/media/20160426_safran-sushchestvennyu-rost-oborota-v-pervom-kvartale-2016-goda. (дата звернення 22.11.2020)
28. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 228 с.
29. Ніколенко С.С., Кириченко Л.М. Оцінка конкурентного середовища торговельного підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 60. С. 207-219.

URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2012_60/zmist.htm. (дата звернення 22.11.2020)

30. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій . *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 3. С. 121–125.

31. Оспіщев В. І., Нагорна І. В. Класифікація чинників впливу на фінансову стійкість підприємств . *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2009. № 2. С. 218-223.

32. Паздрій В. Я. Теоретичні і прикладні аспекти розгортання проактивної поведінки підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 37. С. 25-36.

33. Предеїн А. М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами. URL:http://businessinform.net/pdf/2012/9_0/318_325.pdf. (дата звернення 12.11.2020)

34. Продукція компанії : Офіційний сайт «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/ukr/products>.

35. Регулярна інформація. Опис бізнесу: інформаційний портал Smida. URL:<https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/94158/156/templ>. (дата звернення 10.11.2020)

36. Резніченко Д. В. Категоріальний апарат конкурентоспроможності соціально–економічної системи. *Всеукраїнський науково–виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2012. № 8. С. 171–175.

37. Селезньова О.В. Теоретичні основи системного управління конкурентним потенціалом підприємства . *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 209–213.

38. Соколова Л. В., Верясова Г.М., Соколов О.Є. Досвід оцінювання конкурентоспроможності підприємства : теорія і графічна підтримка. *Актуальні проблеми економіки*. № 12. 2011. С. 289–302.

39. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації: навч.посібник. Київ: КНТЕУ, 2004. 174 с.

40. Сущенко О. А. Формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01. Луганськ, 2002. 20 с.
41. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Ю. Б. Іванова, д-ра екон. наук, проф. О. М. Тищенка. Харків: ВД «ІнЖЕК», 2006. 384 с.
42. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва: Банки и биржи – ЮНИТИ, 1998. 579 с
43. Фещур Р. В., Бортновська О. Б. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2007. № 606. С. 113-118.
44. Филюк Г.М. Оцінка конкурентного підприємницького середовища в Україні: методологічні аспекти. *Вісник національного університету імені Тараса Шевченка. Сер. Економіка.* 2011. № 124-125. С.19-21. URL: papers.univ.kiev.ua/economika/10852.pdf. (дата звернення 02.11.2020)
45. Хрущ Н.А., Желіховська М.В. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / за наук ред. д.е.н., проф., Н.А.Хрущ. Київ: Освіта України, №21. 316 с.
46. Шандова Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки.* 2004. №11 (41). с. 48-58.
47. Щукин А. И. Методы проектно-оперативного управления развитием инвестиционного потенциала инновационной деятельности предприятий: монография / Днепр: Монолит, 2011. 445 с.
48. Mulberry J. Care program. Flight international. 2010. P. 41.

ДОДАТОК А

Таблиця А.1– Горизонтальний та вертикальний аналіз активів за 2019 рік на ПАТ «Мотор Січ»

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2520	2134
первісна вартість	1001	9471	9484
накопичена амортизація	1002	6951	7350
Незавершені капітальні інвестиції	1005	135421	128652
Основні засоби	1010	7212062	7403197
первісна вартість	1011	12014124	12660783
знос	1012	4802062	5257586
Інвестиційна нерухомість	1015	358241	340227
<i>первісна вартість інвестиційної нерухомості</i>	<i>1016</i>	<i>371382</i>	<i>356594</i>
<i>знос інвестиційної нерухомості</i>	<i>1017</i>	<i>13141</i>	<i>16367</i>
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
<i>первісна вартість довгострокових біологічних активів</i>	<i>1021</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>накопичена амортизація довгострокових біологічних активів</i>	<i>1022</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	22039	24067
інші фінансові інвестиції	1035	8616	8596
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	199881	188894
Відстрочені податкові активи	1045	95464	95464
<i>Гудвіл</i>	<i>1050</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Гудвіл при консолідації</i>	<i>1055</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Відстрочені аквізиційні витрати</i>	<i>1060</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах</i>	<i>1065</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші необоротні активи	1090	331840	293429
Усього за розділом I	1095	8366084	8484660

Таблиця А.2 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів
за 2019 рік на ПАТ «Мотор Січ»

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16462018	18023809
<i>Виробничі запаси</i>	1101	4610206	4743992
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	10585023	11705243
<i>Готова продукція</i>	1103	1247841	1558522
<i>Товари</i>	1104	18948	16052
Поточні біологічні активи	1110	106	134
<i>Депозити перестраховання</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1431213	694272
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	949226	803939
з бюджетом	1135	271528	158556
у тому числі з податку на прибуток	1136	119	229
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	323	366
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	323097	307216
Поточні фінансові інвестиції	1160	9789	6189
Гроші та їх еквіваленти	1165	1469427	515356
<i>Готівка</i>	1166	4222	2066
<i>Рахунки в банках</i>	1167	1464382	506321
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	191460	189069
Усього за розділом II	1195	21108187	20698906
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	289	208
Баланс	1300	29474560	29183774

Таблиця А.3 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів за 2019 рік на ПАТ «Мотор Січ»

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280529	280529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	1606818	1606818
<i>Емісійний дохід</i>	1411	420390	420390
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	139	139
Резервний капітал	1415	71251	71251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19557330	19131568
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(1387)	(1387)
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
Неконтрольована частка	1490	297	312
Усього за розділом I	1495	21514838	21089091
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	307475	297999
Довгострокові кредити банків	1510	280751	225521
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1631285	1601917
Довгострокові забезпечення	1520	112597	112592
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	1097247	1013769
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
<i>Страхові резерви</i>	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних виплат</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
<i>Інвестиційні контракти</i>	1535	0	0
<i>Призовий фонд</i>	1540	0	0
<i>Резерв на виплату джек-поту</i>	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	3429355	3251798

Таблиця А.4 – Горизонтальний та вертикальний аналіз активів за 2019 рік на ПАТ «Мотор Січ»

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	560539	798075
<i>Векселі видані</i>	<i>1605</i>	<i>9103</i>	<i>103</i>
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	84225	79596
товари, роботи, послуги	1615	783150	1018865
розрахунками з бюджетом	1620	243654	53273
у тому числі з податку на прибуток	1621	214877	20011
розрахунками зі страхування	1625	46934	37769
розрахунками з оплати праці	1630	132887	124109
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	<i>1635</i>	<i>2494535</i>	<i>2516596</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	<i>1640</i>	<i>32336</i>	<i>32324</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	<i>1645</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	<i>1650</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Поточні забезпечення	1660	102417	126418
Доходи майбутніх періодів	1665	3092	12306
<i>Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків</i>	<i>1670</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Інші поточні зобов'язання	1690	37495	43451
Усього за розділом III	1695	4530367	4842885
1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
<i>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</i>	<i>1800</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Баланс	1900	29474560	29183774