

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Управління стратегічним потенціалом вітчизняного
експортоорієнтованого підприємства»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0730-ба-з
спеціальності 073 Менеджмент освітньої програми
Бізнес-адміністрування

Федорченко Д. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат економічних наук, доцент

Богданов С.М.

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 Бізнес-адміністрування _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов _____

« ____ » _____ 2021 року

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

Федорченко Дмитро Олександрович _____

1. Тема роботи «Управління стратегічним потенціалом вітчизняного експортоорієнтованого підприємства» _____

керівник роботи: Богданов С.М., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент _____

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № _____ 696-с _____

2. Строк подання студентом роботи _____ 23.11.2021 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 управління стратегічним потенціалом зовнішньоекономічної діяльності підприємства _____

2. Діагностика сучасного стану стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» _____

3. Шляхи вдосконалення системи управління стратегічним потенціалом зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»» _____

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

12 таблиць

11 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Богданов С.М.		
2	Богданов С.М.		
3	Богданов С.М.		

7. Дата видачі завдання _____ 20.04.2021 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.21-16.05.21	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.21-23.05.21	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.21-27.05.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.21-25.06.21	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.21-29.08.21	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.21-06.09.21	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.21-14.09.21	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.21-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.21-02.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.21-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент

_____ (підпис)

Д. О. Федорченко

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

С. М. Богданов

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

_____ (підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 66 с., 11 табл., 12 рис., 59 джерел.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування та використання стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ».

Мета дослідження: визначення шляхів вдосконалення системи управління процесами формування та вдосконалення стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

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

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі стану стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності одного з провідних підприємств машинобудівної галузі України – ПАТ «Мотор Січ».

Для дослідження поставленої мети були визначені та вирішені такі завдання: структуровано теоретичні підходи до визначення поняття та економічної сутності потенціалу підприємства; виділено основні складові стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства; проаналізовано методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У другому розділі дослідження надано характеристику організаційно-економічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»; проаналізовано сучасний стан стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»; розраховано показники конкурентоспроможності продукції компанії на зовнішніх ринках. За результатами дослідження у роботі визначено основні перспективні напрямки розвитку стратегічного потенціалу ЗЕД ПАТ «Мотор Січ» за допомогою матричних методів, дослідити фактори ризику в ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» та визначено напрямки їх мінімізації, а також розроблено перспективні шляхи розвитку концепції стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Новизна одержаних результатів полягає в узагальненні теоретичних основ і розробці підходів до забезпечення ефективного управління стратегічним потенціалом зовнішньоекономічної діяльності машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ». Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій щодо розвитку концепції стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» задля забезпечення ефективного його подальшого розвитку.

ПОТЕНЦІАЛ, СТРАТЕГІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, СТРАТЕГІЯ, МАШИНОБУДУВАННЯ, ДВИГУНОБУДУВАННЯ.

ABSTRACT

Master`s thesis: 66 pages, tables 11, pictures 12, sources 59.

The subject of research is theoretical and methodical, scientific and applied the provisions of formation and use of the strategic potential of international business activity.

The object of research is engineering plant PJSC "Motor Sich".

Objective: to identify ways of improving the management processes of formation and improvement of foreign strategic potential of PJSC "Motor Sich".

Methods of research: a set of general and specific research methods, including: system approach; abstract logical method; method of financial analysis; graphical method; method of expert evaluations; normative method; method of logic synthesis and comparison.

Specificity of the work is a detailed analysis of the strategic potential of foreign economic activity of one of the leading enterprises of machine building industry of Ukraine - PJSC "Motor Sich".

The following tasks were identified and solved to study goals: structured theoretical approaches to the definition and nature of the economic potential of the company; the main components of the strategic potential of foreign economic activity; analyzes the methodological approaches to evaluating potential strategic foreign economic activity. The second chapter studies provided organizational characteristics and economic activity of PJSC "Motor Sich"; The current state of foreign strategic potential of PJSC "Motor Sich"; calculated indicators of competitiveness of products in foreign markets. According to the research in which were identified key promising areas of strategic potential FEA PJSC "Motor Sich" with matrix methods to investigate the risk factors in the effectiveness of foreign economic activity of PJSC "Motor Sich" and the main ways to minimize them and were developed promising ways to develop the concept of strategic potential foreign economic activity of PJSC "Motor Sich".

The novelty of the results is a synthesis of the theoretical foundations and development approaches to ensure effective management of foreign strategic potential of machine-building enterprise PJSC "Motor Sich". The practical significance of the results is the justification of recommendations for the development of the concept of foreign strategic potential of PJSC "Motor Sich" to ensure the effective further development. Results of the study were appropriate tested.

POTENTIAL STRATEGIC POTENTIAL, MANAGEMENT SYSTEM, FOREIGN TRADE, STRATEGY, ENGINEERING, ENGINE BUILDING.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА	2
РЕФЕРАТ	4
ABSTRACT	5
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Поняття та економічна сутність потенціалу підприємств	10
1.2 Стратегічний потенціал зовнішньоекономічної діяльності підприємства та підходи до його оцінки	12
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ»	17
2.2 Сучасний стан стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»	21
2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» на зовнішніх ринках.....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»	45
3.1 Визначення перспективних напрямків розвитку стратегічного потенціалу ЗЕД ПАТ «Мотор Січ» за допомогою матричних методів.....	45
3.2 Напрямки мінімізації факторів ризику в ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»	50
3.3 Шляхи розвитку концепції стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»	53
ВИСНОВКИ.....	57
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	60

ВСТУП

Успішне функціонування економіки країни та динамізм її розвитку залежать від обґрунтованого формування та ефективного використання потенціалу будь-якого підприємства. Стратегічно важливою галуззю української економіки, однією з основ зміцнення її конкурентоспроможності в контексті пріоритетів національного розвитку є машинобудування загалом та авіабудування зокрема. У даний час підприємства цієї галузі здійснюють свою діяльність в умовах жорсткої конкуренції, пов'язаної з розширенням глобалізації світового економічного простору. Нестабільність економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до пропонованої продукції в значній мірі ускладнюють процес визначення їх стратегічних перспектив.

Враховуючи викладене, виникає необхідність поглиблення досліджень проблем у царині формування та забезпечення ефективного використання стратегічного потенціалу експортоорієнтованих підприємств, оскільки зазначені суб'єкти господарювання є важливою ланкою у формуванні валового національного продукту країни та забезпечують процес формування конкурентоспроможних позицій вітчизняної економіки на світовому рівні.

Теоретичні аспекти формування та ефективного використання потенціалу підприємств будь-яких галузей економіки у різний час досліджували чимало науковців, а саме: Л.І. Абалкін, А.І. Анчишкін, В.М. Архипов, М.І. Іванов, І.І. Лукінов, Ф.М. Русинов, Е.Б. Фігурнов, Д.А. Черніков. Дослідженню безпосередньо потенціалу машинобудівних підприємств присвячені праці І.О. Бланка, П.Ю. Балабана, І.Г. Брітченка, Н.О. Власової, Н.С. Краснокутської, Л.О. Лігоненко, А.А. Мазаракі, Є.В. Макажан, А.А. Садекова, Н.М. Ушакової. Разом з тим, в економічній теорії та практиці у недостатній мірі досліджено проблеми формування та забезпечення ефективності використання потенціалу машинобудівного підприємства в умовах конкурентного середовища. Так, на

наш погляд, відсутній комплексний підхід до оцінки та оптимізації використання потенціалу машинобудівних підприємств, дискусійними залишаються питання щодо складу та структури його елементів.

Метою роботи є визначення шляхів вдосконалення системи управління процесами формування та вдосконалення стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання:

- 1) вивчити теоретичні підходи до визначення поняття та економічної сутності потенціалу підприємства;
- 2) виділити основні складові стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- 3) охарактеризувати організаційно-економічну діяльність ПАТ «Мотор Січ»;
- 4) проаналізувати сучасний стан стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»;
- 5) розрахувати показники конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ»;
- 6) визначити основні перспективні напрямки розвитку стратегічного потенціалу ЗЕД ПАТ «Мотор Січ» за допомогою матричних методів;
- 7) дослідити фактори ризику в ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» та визначити напрямки їх мінімізації;
- 8) розробити перспективні шляхи розвитку концепції стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Предметом роботи є теоретико-методичні, наукові та прикладні положення формування та використання стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Об'єктом роботи є машинобудівний завод ПАТ «Мотор Січ».

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

експертних оцінок; нормативний метод; метод логічного узагальнення та порівняння.

Інформаційною базою дослідження стали: закони України, дані Національного банку України, навчальні посібники, періодичні видання, фінансова звітність підприємства, матеріали Інтернет-джерел.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути використані у практичній діяльності машинобудівного заводу ПАТ «Мотор Січ».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та економічна сутність потенціалу підприємств

Отримання власних економічних вигод від будь-якої господарської операції значною мірою залежить від рівня ефективності використання накопиченого потенціалу підприємства та його окремих елементів. Отже, виникає потреба у дослідженні усіх теоретичних і практичних аспектів формування та подальшого використання потенціалу, що має вирішальне значення для забезпечення ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного середовища.

Аналіз публікацій з проблеми формування та використання потенціалу підприємства дозволяє зробити висновок про її недостатнє теоретичне обґрунтування. Стосовно визначення сутності та структури економічної категорії “потенціал” (від латинського *potentia* – сила, потужність), що знайшов своє відображення у сучасній літературі, існують різні точки зору, які ми виокремили у чотири основні групи.

Перша група поєднує авторів, які використовують ресурсний підхід щодо трактування категорії “потенціал”. Серед них Л.І. Абалкін, який вважає, що ця категорія являє собою узагальнену, сформовану характеристику ресурсів, прив’язану до місця і часу [1]. Схожий погляд на цю проблему має А.Є. Воронкова, яка визначає потенціал як об’єднання різних ресурсів, що є у розпорядженні підприємства [2]. Зауважимо, що ці автори не розглядають ні спроможності, ні можливості економічної системи щодо формування та використання ресурсів.

До другої групи належать автори, що трактують потенціал з позиції спроможностей. Так, Н.С. Довгаль розширює згаданий ресурсний підхід і

пропонує розглядати потенціал системи як “її спроможність досягти поставлених цілей за наявних ресурсах і умовах їх використання, тобто це рівень ефективності використання обмежених ресурсів” [12, с. 44], що, на нашу думку, є більш прийнятним, разом з тим, ми вважаємо, що ресурси – це лише частина можливостей, які необхідні для ефективного функціонування економічної системи.

Проведений нами огляд понятійного апарату потенціалу дозволив сформулювати ієрархічну послідовність, яка характеризує еволюцію різних підходів до визначення потенціалу (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Еволюція терміну “потенціал” в економічній теорії

Автори	Роки	Визначення
Нємчинов В.С.	1997	Потенціал розширеного виробництва – ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання
Анчишкін О.І.	1998	Виробничий потенціал – сукупність ресурсів, які у процесі виробництва набирають форми чинників виробництва
Абалкін Л.І.	2000	Потенціал – це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив’язана до місця й часу
Архангельський В.М.	2010	Потенціал – засоби, запаси, джерела, які є у наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети чи розв’язання певної задачі
Репіна І.М.	2015	Підприємницький потенціал – сукупність ресурсів, навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, надання послуг, виконання робіт
Олексюк О.І.	2021	Потенціал підприємства – максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання

Представлені у таблиці 1.1 дані свідчать, що визначення поняття потенціал враховувало рівень розвитку продуктивних сил суспільства та отримані результати досліджень економічної науки різних сфер діяльності.

Ми пропонуємо трактувати потенціал підприємства як інтегральне поняття, що характеризує спроможність суб’єкта господарювання до

функціонування на ринку та відображає наявність відповідних можливостей для забезпечення її ефективності.

З огляду на зміст запропонованого визначення, нами представлена схема потенціалу підприємства (рис 1.1).

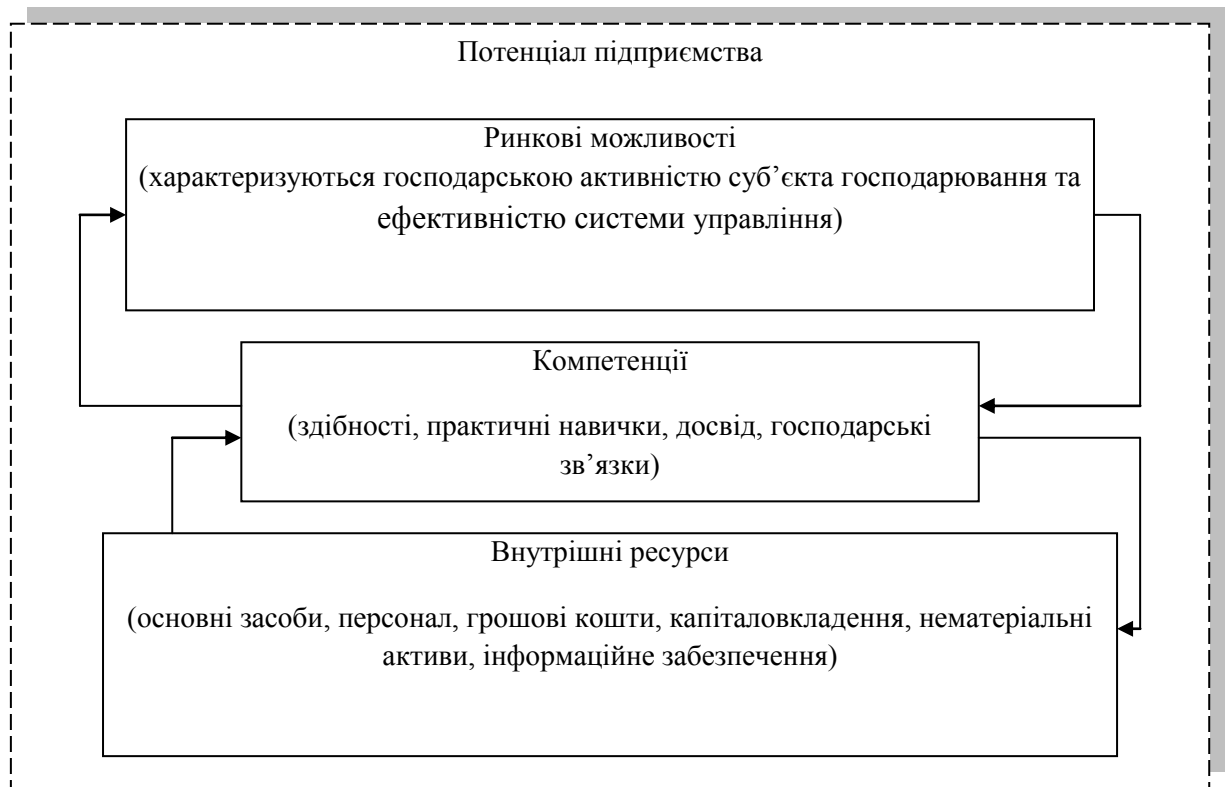


Рис. 1.1. Формалізована схема потенціалу підприємства

Як свідчать дані рис. 1.1, спроможність сформувати ресурси зумовлюють внутрішні можливості підприємства, а вони, у свою чергу, забезпечують досягнення конкурентних переваг у ринковому середовищі.

1.2 Стратегічний потенціал зовнішньоекономічної діяльності підприємства та підходи до його оцінки

Стратегія ЗЕД підприємства - це напрям економічної стратегії, яка повинна виробляти правила і прийоми поведінки фірми на зовнішньому ринку як в ролі експортера, так і імпортера товарів і послуг. Вона визначає принципи

здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням чинного в країні і за її межами законодавства.

На думку Дикань В.Л. [22] зовнішньоекономічна діяльність підприємства є головним способом отримання конкурентних переваг промисловими підприємствами, а стратегія зовнішньоекономічної діяльності підприємства є сукупністю перспективних планів і завдань, які необхідно виконати, щоб досягти поставлених цілей.

У сучасних економічних умовах підприємства все більше акцентують увагу на діагностиці власного потенціалу, що зумовлено оптимізацією бізнес-процесів, підвищенням ефективності його використання або капіталізацією.

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства є одним з напрямів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку та механізмом реалізації його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи чинників господарської діяльності таким чином, щоб результат їхньої взаємодії досягав економічного ефекту та успіху у стратегічних, тактичних і оперативних цілях діяльності. При цьому використовуються різні методичні підходи [39].

Системний підхід є одним з основних у процесі формування стратегічного потенціалу ЗЕД підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу системи – товари чи послуги: які необхідні товарні ресурси, що відповідають ринковому попиту та платоспроможності споживачів; показники якості; витрати обігу; терміни постачання і форми розрахунків; цінова пропозиція тощо. Потім визначаються параметри входу – необхідні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Потреба у ресурсах та інформації прогнозується після вивчення вимог до потенціалу підприємства (обсягу закупівель, формування товарного асортименту, рівня націнки, сервісу, організації торгівлі, праці й управління процесом продажу) та параметрів зовнішнього середовища.

Існують три підходи до оцінки потенціалу підприємства: витратний, порівняльний та дохідний. Витратний підхід передбачає визначення вартості

потенціалу підприємства як різницю між вартістю усіх його активів і сумою залученого капіталу. Порівняльний підхід визначає вартість потенціалу підприємства за результатами порівняння його характеристик із характеристиками аналогічних об'єктів. Дохідний підхід визначає потенціал підприємства поточною (капіталізованою) вартістю очікуваних потоків доходів за період функціонування підприємства [41].

Враховуючи викладене, нами сформована структурно-логічна схема методики дослідження стратегічного потенціалу ЗЕД підприємства (рис. 1.2).

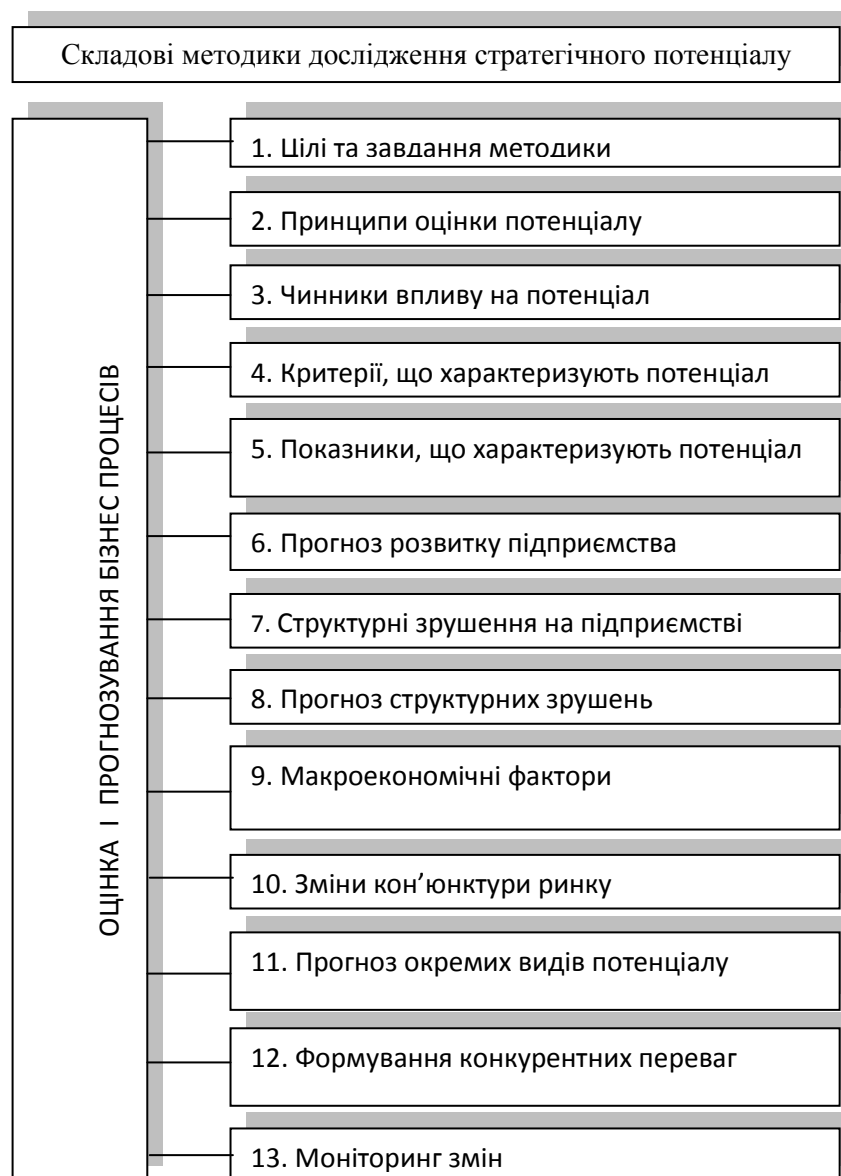


Рис. 1.2. Формалізована структурно-логічна схема методики дослідження стратегічного потенціалу ЗЕД підприємства [45]

Згідно такої схем (рис. 1.2), для оцінки одиничних та узагальнюючих показників, що характеризують потенціал за його окремими видами, пропонується використовувати показники ресурсовіддачі елементів потенціалу підприємства та загальної потенціаловіддачі, прибутковості.

При прогнозуванні обсягів діяльності підприємства є використання економіко-статистичних методів та економічного моделювання. Методичний інструментарій прогнозування базується на дослідженні елементів стратегічного потенціалу ЗЕД підприємства у динаміці, їх коригуванні під впливом зміни кон'юнктури ринку, розвитку макроекономічних процесів у державі, що зумовлює зміни реальної вартості складових елементів потенціалу підприємства.

Ефективне формування та використання стратегічного потенціалу ЗЕД підприємства не можливе без відповідного ресурсного забезпечення. М. Французова трактує поняття ресурсне забезпечення як "процес мобілізації, накопичення, розподілу ресурсів, а також здійснення планування, контролю, моніторингу та інших процедур, спрямованих на ефективне і раціональне використання ресурсів" [19].

Серед науковців не існує однозначної думки, щодо його складових. Така ситуація пояснюється швидкими змінами у економічному, політичному, технологічному та інших середовищах, що безпосередньо впливають на розвиток та функціонування будь-якої компанії. Діяльність підприємств на пряму залежить від складу ресурсного забезпечення. Адже якісне ресурсне забезпечення — це основа для успішного функціонування на ринку. Комплексне забезпечення ЗЕД - це найважливіша потреба будь-якої компанії, чия діяльність пов'язана з виходом на зовнішні ринки.

Система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності є підсистемою підприємства, яка відповідає за всі забезпечувальні процеси, направлені на організацію діяльності на міжнародних ринках. Тому система забезпечення зовнішньоекономічної діяльності розглядається як сукупність взаємопов'язаних, взаємообумовлених і взаємодіючих між собою елементів та

їх зв'язків, які спрямовані на створення необхідних умов для організації діяльності підприємства на зовнішніх ринках та вирішення пов'язаних з цим завдань.

Таким чином в якості системи організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства пропонується розглядати комплексну взаємодію підсистем (елементів) організаційного та економічного впливу на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, яка реалізується через виконання завдань кожної з цих підсистем, а також через наявні відносини і зв'язки між ними, підпорядкована конкретним цілям та завданням, і яка характеризується єдиною метою – забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності, збільшення її обсягів і підвищення прибутку підприємства від ЗЕД [20].

Отже, процес формування та використання стратегічного потенціалу ЗЕД підприємства є скоординованою діяльністю всіх його складових та зовнішнього середовища з метою стимулювання розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

Таким чином, у даному розділі було розглянуто сутність, особливості та види потенціалу підприємства, визначено основні складові стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності компанії; досліджено методичні підходи до оцінки стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СУЧАСНОГО СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ПАТ «Мотор Січ»

Одне з провідних підприємств у світі з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок – це ПАТ «Мотор Січ», яке розташоване в місті Запоріжжя.

Місія ПАТ «Мотор Січ» - бути кращим підприємством у сфері авіадвигунів - і вертольотобудування. Спираючись на успішний багаторічний досвід підприємства, застосовуючи найвищий інтелектуальний потенціал, використовуючи унікальні передові технології, в тісній кооперації з діловими партнерами, підприємство забезпечує Україні статус авіаційної держави [47].

В даний час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів нового покоління ТВ3- 117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 сер.4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500, АІ-222-25, Д-436-148, АІ-450-МС, МС-14, ТВ3 117ВМА-СБМ1В, ТВ3 117ВМА-СБМ1В 4 і 4Е серії для літаків Ан -140, Ан -74ТК- 300, Ту-334, Бе- 200, Як-130, Ан-148 , Ан-158 , Ан-2-100 , вертольотів Мі-8МТВ, Мі-17(171), Мі-24, Мі-28, Мі 35 , Ка-32, Мі-8Т та Мі-8МСБ і ведеться інтенсивна підготовка до серійного виробництва Д-27, АІ -222- 25Ф, АІ 25ТЛШ, АІ-450М, МС-500В, для літаків Ан-70, L-15, L-39 і вертольотів Мі-2М і МСБ-2.

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» 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. На сьогоднішній день ПАТ «Мотор Січ» випускає більше 60 типів і модифікацій двигунів для більше 80 видів літаків і вертольотів різного призначення.

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

Ринки збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» умовно поділяються за регіональною ознакою: далеке зарубіжжя, Росія, країни СНД і України. На далекому зарубіжжі основними споживачами в 2019 році були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, В'єтнам, Перу..

ПАТ «Мотор Січ» приділяє велику увагу збереженню та розширенню ринків збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами їхнього виробництва. Велику допомогу в цьому підприємству надають представництва, розташовані в регіонах найбільш інтенсивної експлуатації наших двигунів: в Індії, Китаї, Алжирі, ОАЕ, Бангладеш, США та Бразилії.

В Україні основними споживачами були ДП «Антонов», Міністерство Оборони України, ХДАВП, ДП «Укрспецекспорт», ДП «КАЗ «Авіакон». На ринок України підприємство постачало авіадвигуни Д-36 с.3А, АІ-20Д с.5, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, запасні частини, а також виконувало ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій і техніки наземного застосування.

У країнах СНД основними споживачами були компанії з Білорусії, Казахстану, Молдавії, Азербайджану. Для партнерів з країн СНД підприємство постачало і ремонтувало авіадвигуни різних типів і модифікацій, а також газотурбінні приводи АІ-20ДМЕ [48].

Основними партнерами ПАТ «Мотор Січ» по імпорту устаткування, запасних частин, капремонту та модернізації є Німеччина, Швейцарія, Швеція, Польща, а також Франція, Словаччина, Чехія, Корея, Болгарія та інші країни.

На сьогоднішній день статутний капітал ПАТ «Мотор Січ» складає 280528650 грн., поділений 2 077 990 простих іменних акцій номінальною вартістю 135 грн. кожна. Протягом звітної періоду розмір статутного капіталу ПАТ «Мотор Січ» не змінювався [48].

Основні показники виробничо-фінансової діяльності:

- темп зростання обсягів виробництва у 2019 році в порівнянних цінах до 2018 року – 96,4%;
- дохід від реалізації продукції, робіт і послуг - 9 млрд. 744,3 млн.грн., що на 1 млрд.796,4 млн. грн. більше, ніж у 2018 році;
- питома вага авіатехніки в реалізованій продукції - 93,6%;
- частка експорту в доході від реалізованої продукції - 95,0%;
- рентабельність продажів – 15,9% [47].

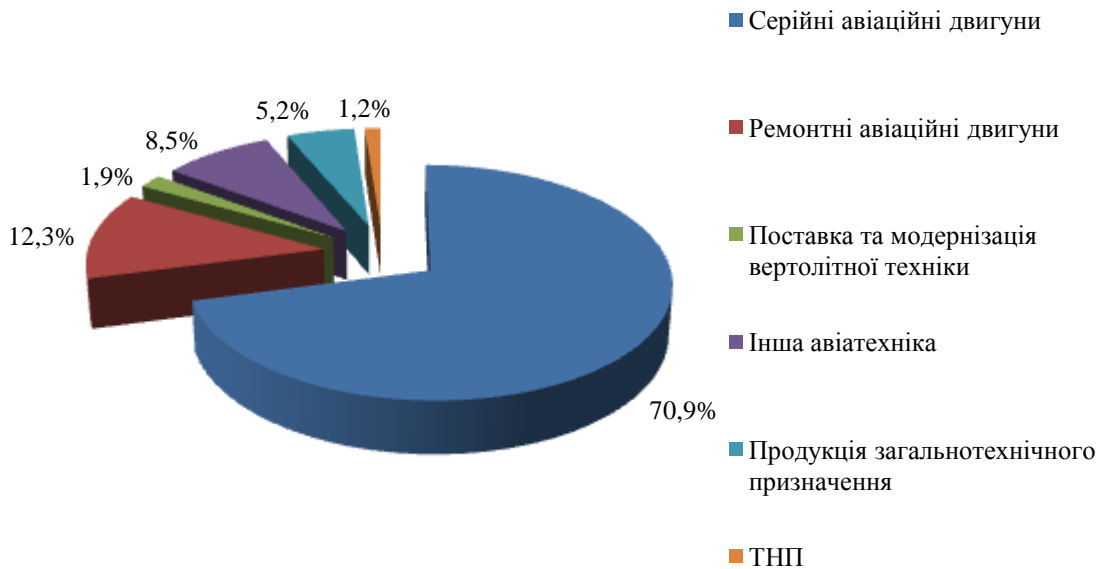


Рис. 2.1 - Структура реалізованої продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2019 р., %

Розширення ринків збуту. Маркетингова політика ПАТ «Мотор Січ» спрямована на збереження традиційних ринків збуту для своєї продукції та освоєння нових. У 2019 році підприємство розвивало співпрацю як з давніми партнерами з різних регіонів світу, так і компаніями, партнерські відносини з якими зав'язалися в останні роки (компанії з Португалії, Папуа Нової Гвінеї, Ємену, Нігеру, Гани, Лаосу).

З метою збереження позицій підприємства на зовнішніх ринках і підтримки своєї конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» розробляє та просуває на ринок нові види продукції та послуг. В даний час підприємство продовжує роботу над створенням і освоєнням наступних сімейств авіадвигунів: МС-500В, ТВЗ-117ВМА-СБМ1В, АІ-450. Деякі з цих двигунів вже пройшли всі необхідні сертифікаційні процедури і пропонуються до продажу. Підприємство також активно розвиває нову для себе вертолітну програму: працює над проектами по ремоторизації вертольотів типу Мі-8 та Мі-2 і оснащенням їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних серій і АІ-450М, що дозволяє поліпшити їх експлуатаційні та льотні характеристики.

ПАТ «Мотор Січ» прагне, щоб розробка та виготовлення авіаційних двигунів і вертольотів за своїми технічними і економічними характеристиками відповідали кращим світовим зразкам, а рівень сервісного обслуговування відповідав зростаючим вимогам не тільки сьогодення, але й завтрашнього дня. Високий потенціал нових виробів ПАТ «Мотор Січ» підтверджується великим інтересом, який проявляють до них наші постійні та потенційні партнери. Канали збуту і методи продажів.

Основними каналами збуту продукції є прямі контракти з авіапідприємствами і експлуатуючими організаціями на поставку продукції, надання послуг з отриманням всіх необхідних державних дозволів та дотриманням всіх правових і юридичних норм. На підприємстві функціонує система внутрішньофірмового експортного контролю, яка дозволяє працювати за генеральним дозволами, що істотно спрощує і прискорює здійснення експортних поставок [48].

ПАТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, випускаючим широкий спектр авіадвигунів для літальних апаратів різного призначення. Підприємство забезпечує повний цикл створення і супроводу сучасних конкурентоспроможних авіаційних двигунів: від їх розробки, виробництва й випробування до підтримки експлуатації протягом всього життєвого циклу, включаючи всі види відновлювальних ремонтів.

На світовому ринку ПАТ «Мотор Січ» зарекомендувало себе підприємством, що випускає продукцію з високими технічними характеристиками на сертифікованій виробничій базі. Розвинена і налагоджена система технічного супроводу двигунів дозволяє надавати послуги практично в будь-якій точці земної кулі.

2.2 Сучасний стан стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Для забезпечення належного рівня формування та використання стратегічного потенціалу ЗЕД в ПАТ «Мотор Січ» забезпечується чіткий і раціональний розподіл повноважень між органами управління компанією, оцінка діяльності кожного органу залежить від результатів діяльності суспільства в цілому. Для моніторингу належного виконання всіма органами своїх функцій у суспільстві існує чітка система підзвітності та контролю [47].

До органів управління та контролю ПАТ «Мотор Січ» відносяться загальні збори (вищий орган); наглядова рада; рада директорів (виконавчий орган); ревізійна комісія (рис.2.2).

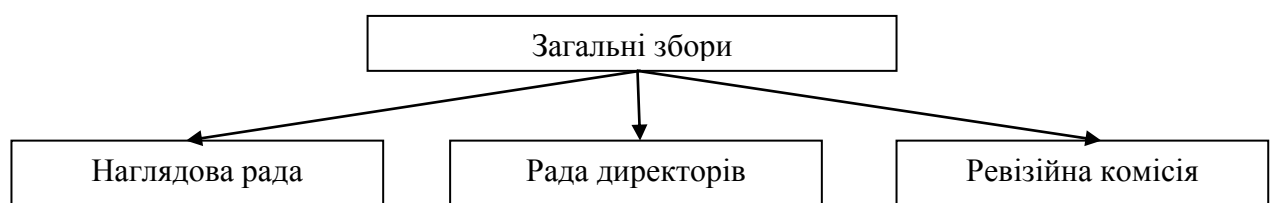


Рис. 2.2 Органи управління ПАТ «Мотор Січ»

До організаційної структури підприємства входить біля 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більш 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом [49]. Основні структурні одиниці ПАТ «Мотор Січ» наведені на рис. 2.3 (розроблено автором на основі даних [48]).

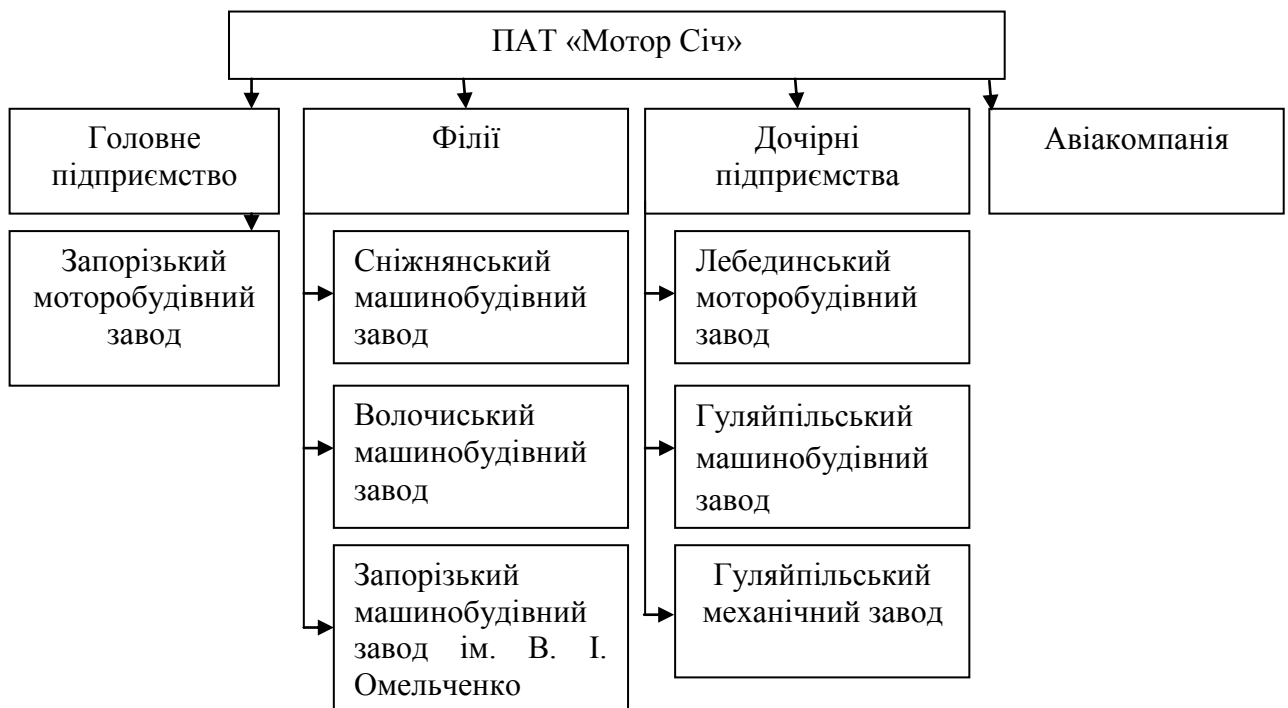


Рис. 2.3 Структурні одиниці ПАТ «Мотор Січ»

Для представництва інтересів ПАТ «Мотор Січ» та з метою активного просування продукції в країни світу, її сервісного обслуговування підприємством створено Київське представництво ПАТ «Мотор Січ», Московське представництво ПАТ «Мотор Січ», Індійське представництво ПАТ «Мотор Січ», Мінське представництво ПАТ «Мотор Січ».

Одним з напрямків діяльності підприємства є інвестиційна діяльність. Підприємство володіє 100% акцій таких дочірніх підприємств як: Лебединський моторобудівний завод, Гуляйпільський машинобудівний завод, Гуляйпільський механічний завод, а також має частки в статутних капіталах ТДВ СК «Мотор Гарант» - 69,1%; ЗАТ «Двигуни «Владимир Климов-Мотор Сич» (РФ) - 20%; ПАТ «Мотор-Банк» - 32,7%; ТОВ «Нова Хортиця» - 25%;

ЗАТ «Енерго-Сервіс» (РФ) - 49%; ТОВ «Січ технології» - 20%; ЗАТ «Дубненські мотори» (РФ) - 24,9%; Консорціум «Газотранспортні технології» - 50%, ТОВ «Авиаремонт-МС» (РФ) - 24%, ПрАТ «Техінвент» - 29,81% і ряду інших підприємств [48].

З метою активного просування продукції в країни ближнього й далекого зарубіжжя, її сервісного обслуговування, на території вільної економічної зони аеропорту Шарджа (Об'єднані Арабські Емірати) створена компанія «Motor Sich East FZE», що виконує функції представництва ПАТ «Мотор Січ» на Близькому Сході й у Північній Африці. Компанія є 100% власністю акціонерного товариства.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 26040. Середня чисельність позаштатних працівників (осіб): 654. Фонд оплати праці за 2019 рік: 1315921 тис. грн. У порівнянні з 1 січня 2019 чисельність працюючих на підприємстві зменшилася на 799 осіб.

Якісні показники персоналу: Освітня структура промислово-виробничого персоналу, у %: Вища – 32,4 Середня-спеціальна – 20,5 Професійно-технічна – 20,4 Середня – 26,7. Серед працівників підприємства – 28 кандидатів наук. Вікова структура персоналу, в %: До 30 років – 31,7; 31-40 років – 21,1; 41-50 років – 17,2; 51-55 років – 10,7; 56-60 років – 9,5; старше 60 років – 9,8. Середній вік на підприємстві – 40,9 роки.

Організація оплати праці спрямована на забезпечення винагороди працівників за працю, залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей, результатів праці і господарської діяльності структурного підрозділу, у яких робітники безпосередньо працюють. Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків у бюджет і позабюджетні фонди. В основі кадрової політики ПАТ «Мотор Січ» стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими

робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих [48].

Цілі вертикального і горизонтального аналізу полягають у тому, щоб показати всі зміни, які відбулися в основних статтях балансу. У структурі активів можна виділити наступні важливі фактори: збільшення оборотних активів на 2614936 тис. грн. на кінець звітної періоду свідчить про сприятливу ситуацію, що склалася на підприємстві, оскільки значне збільшення виробничих запасів (933887 тис грн.), збільшення дебіторської заборгованості за продукцією, товарами, роботами та послугами на 783010 тис грн. сприяє стабільному фінансовому становищу та високому рівню платоспроможності та ліквідності ПАТ «Мотор Січ»; кількість товарів зросла на 1165 тис. грн., ріст обумовлений збільшенням обсягу продажів.

Аналіз ліквідності ПАТ «Мотор Січ» свідчить про позитивну динаміку у діяльності підприємства. Коефіцієнт покриття показує, що майже 3 грн. оборотних активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань, показник відповідає нормативному значенню (>1). Отже, підприємство «Мотор Січ» платоспроможне, тому що його загальні активи перевищують поточні зобов'язання, ПАТ може своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання.

Таблиця 2.1 - Аналіз ліквідності ПАТ "Мотор Січ"

Показник	Норм. знач.	2019 (поч.р.)	2019 (к.р.)	2020 (к.р.)	Відхилення
1. Коефіцієнт покриття	>1	3,255	2,815	2,951	+0,135
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	2,664	3,614	2,322	-1,292
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 ,	0,539	0,396	0,179	-0,217
4. Чистий оборотний капітал (тис. грн.)	>0	5745173	7238846	9151399	1912553

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових пасивів. На ПАТ цей показник склав на кінець року 2019 р. – 3,614, у 2020 р. – 2,322, що на 1,292 менше ніж у минулому році.

Показник чистого оборотного капіталу свідчить про те, що у 2020 р. ПАТ "Мотор Січ" спроможний на суму у 9151399 тис. грн. сплатити свої поточні зобов'язання, зростання показника позитивно характеризує діяльність підприємства.

Зростання значення коефіцієнта автономії (платоспроможності, фінансової незалежності) характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Значення коефіцієнта 0,67 у 2020 р. свідчить про те, що 67% активів підприємства сформовані за рахунок власних коштів, що свідчить про покращення фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з 2019р., коли значення показника було на 2% менше і становило – 0,65.

Таблиця 2.2 - Аналіз платоспроможності ПАТ "Мотор Січ"

Показник	Норм. знач.	2019 (поч.р.)	2019 (к.р.)	2020 (к.р.)	Відхилення
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	0,7	0,65	0,67	0,024
2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,41	0,53	0,48	-0,052
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	2,25	1,95	1,95	0
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,3б.	0,62	0,85	0,69	-0,158

Коефіцієнт фінансування показує скільки позикових коштів припадає на 1 грн. власних. Так на початок 2019 року на 1 грн. власних коштів припадало 0,41 грн. залучених, а на кінець – 0,53 грн. На звітний період 2020 р. показник

зменшився на 0,052 і склав 0,48 грн., що є позитивним показником діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами відповідає нормативному значенню ($> 0,1$) і показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Зменшення коефіцієнту маневреності свідчить про зменшення можливостей у ПАТ вільно маневрувати при здійсненні фінансових операцій.

Коефіцієнт рентабельності діяльності (0,241) свідчить про ефективну роботу ПАТ «Мотор Січ» у 2020 р. Збільшення коефіцієнту рентабельності у 2020 р. склало 84%.

Отже, діяльність ПАТ «Мотор Січ» можна охарактеризувати як ефективну, проте велика кількість показників фінансово - економічної діяльності демонструють негативну динаміку (коефіцієнт швидкої ліквідності зменшився на 1,292; коефіцієнт абсолютної ліквідності – зменшення на 0,217; коефіцієнт фінансування – зменшення на 0,052). Отже керівництву підприємства потрібно звернути увагу на їх покращення у 2022 р.

Таблиця 2.3 - Аналіз рентабельності ПАТ "Мотор Січ"

Показник	Норм. знач.	2019 р.	2020 р.	Відхилення
1. Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	0,145	0,241	0,096
2. Коефіцієнт рентабельності	>0	0,265	1,106	0,841

Такі показники як коефіцієнт покриття, чистий оборотний капітал, коефіцієнт платоспроможності (автономії), коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт рентабельності діяльності, коефіцієнт рентабельності демонструють позитивну динаміку діяльності вітчизняного підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Стратегія розвитку ПАТ «Мотор Січ» ґрунтується на постійному моніторингу тенденцій на споживчих і сировинних ринках, враховує швидко мінливі умови ведення бізнесу, притаманні ринковій економіці, і забезпечує стабільний розвиток підприємства на тривалий період часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Основними складовими діючої стратегії підприємства є:

- розробка і виробництво нових конкурентоспроможних на світовому ринку авіаційних двигунів і енергетичних установок на їх базі, наукомістких виробів цивільного призначення та товарів народного споживання з метою збільшення обсягів реалізації;
- постійне вдосконалення всіх етапів життєвого циклу продукції, що виробляється: розробки, виробництва, збуту, післяпродажного обслуговування і ремонту з метою максимального задоволення потреб споживача;
- ретельний контроль якості на всіх етапах виробництва для забезпечення відповідності продукції вищим світовим стандартам якості;
- нарощування інноваційного потенціалу підприємства, націленого на модернізацію його виробничої та управлінської систем;
- збереження і розвиток плідної співпраці і взаємовигідних інтеграційних і коопераційних зв'язків з численними партнерами, що дозволяють створювати двигуни майбутнього;
- постійне вдосконалення системи підготовки висококваліфікованого персоналу та виховання кадрів;
- забезпечення функціонування єдиної економічної і соціальної політики підприємства.

У 2020 році на технічне переозброєння та реконструкцію діючого виробництва планується спрямувати 1100,6 млн. грн., з яких 550,0 млн. грн. - на придбання обладнання, 250,0 млн. грн. - на модернізацію обладнання та випробувальних стендів, 192,5 млн. грн. - на реконструкцію виробництва, 108,1 млн. грн. - на технічне переозброєння філіалів.

Науково-дослідна діяльність підприємства здійснюється шляхом розробки, освоєння та провадження у виробництво нових видів авіаційних двигунів для нових типів літаків та вертольотів, наземної техніки на основі авіаційних двигунів, вдосконалення технічних характеристик існуючих авіадвигунів та розробки нових виробів товарів народного споживання.

В цьому напрямку на підприємстві провадяться наступні заходи: впровадження нових технологічних процесів; впровадження прогресивних заготовок; спільні наукові розробки: - з Запорізька політехніка (м. Запоріжжя) проведено комплекс досліджень і розроблена методика ремонту деталей ГТД із складно легованих титанових сплавів зварюванням із застосуванням наноструктурованих припадочних матеріалів; проведені роботи з підвищення міцності характеристик зварних з'єднань із сплаву ВТЗ-1; проводяться роботи з оптимізації режимів газостатірування для підвищення характеристик і виходу придатних литих деталей авіаційних двигунів та ін.; - з ТОВ «Вітова ЛТД» (м. Київ) проведено відпрацювання технології електронно-променевого зварювання дифузора 0020102040-01СБ; - з НТЦ "Перспективні технології" ІЕЗ ім. Патона (м. Київ) проведено оцінку працездатності зварних з'єднань зварюванням тертям колеса турбіни I, II ст. вир. МС-400 ; проведена оцінка придатності методу РД-з'єднання для виготовлення секторів лопаток ТВД виробу АІ222-25 з матеріалу ЖС6У-ВІ, для відновлення міжлопаточного розтріскування коліс турбіни вир.АІ-9В та виготовлення цільнозварних СА вир.317 з матеріалу ЖС6У-ВІ; - з ФГУП "ЦІАМ" ім. П.І. Баранова (м. Москва) проведено експериментальні дослідження виявляємості дефектів узк, капілярним методом та ін.

Також підприємство постійно співпрацює у напрямку науково-дослідницьких робіт з НАУ «ХАІ» (м. Харків), ТОВ «Центр інноваційних технологій машинобудування» (м. Харків), НТУ України «КП» (м. Київ), ТОВ «Компанія Уран» (м. Запоріжжя), НТ СКБ «ПОЛІСВІТ» (м. Харків), ТОВ «СКБ «Елемент» (м. Одеса).

У сучасних умовах розвитку ринку ПАТ «Мотор Січ» доводиться усе складніше. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченням рекламних і інформаційних потоків, зростаючими вимогами споживачів до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки. Тому, для успішного виживання і функціонування компанії, підвищення якості і конкурентоспроможності її продукції, постійно ведеться облік даних з метою передбачати труднощі, з якими вона може зіткнутися у майбутньому, і нові можливості, які можуть відкритися для неї. Одним з основних інструментів стратегічного управління, що впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз.

В результаті аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» були визначені наступні зовнішні ринкові можливості та загрози (табл. 2.4).

Корпоративна стратегія. «Мотор Січ» дотримується стратегії продуктової диференціації. Це виражається в створенні авіадвигунів з унікальними специфікаціями. «Мотор Січ» позиціонує себе як розробника і постачальника газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, газотурбінних приводів різної потужності і газоперекачувальних агрегатів. Частиною стратегії «Мотор Січ» є розвиток виробництва власного обладнання та техніки як частини комплексних рішень, що дозволить знизити вартість виробленої продукції і послуг без втрати якості.

Таблиця 2.4 - Ринкові можливості та загрози ПАТ «Мотор Січ»

Можливості	Загрози
1. держзамовлення на поставку вертольотів; 2. зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей; 3. проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії; 4. створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років; 5. високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД, що вимагають ремонту або заміни авіаційної техніки.	1. політична нестабільність; 2. недостатня законодавча забезпеченість галузі; 3. загострення стосунків між Україною та Росією; 4. посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; 5. подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини 6. низький рівень витрат на НДДКР.

Персонал. З метою зниження кадрового ризику ПАТ «Мотор Січ» проводить атестацію інженерно-технічного персоналу, забезпечує підвищення кваліфікації працівників, навчання працівників у вищих навчальних закладах, активна співпраця забезпечена з Запорізьким національним технічним університетом.

Маркетинг. Для забезпечення стабільної роботи і збільшення доходів підприємство проводить послідовну маркетингову політику, спрямовану на пошук нових споживачів і диверсифікацію ринків збуту.

Виробництво. ПАТ «Мотор Січ» випускає й освоює серійне виробництво авіаційних двигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літако- і вертольотобудівних фірм. Поряд з авіадвигунами моторобудівники пропонують на світовому й вітчизняному ринках промислові газотурбінні установки, товари народного споживання, будівельні матеріали, запчастини.

В результаті проведеного дослідження внутрішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» були виявлені наступні його сильні та слабкі сторони (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Сильні та слабкі сторони ПАТ «Мотор Січ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка; 2. тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД; 3. повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з сильним розробником двигунів - КБ «Івченко-Прогрес»; 4. досвідчений і кваліфікований персонал; 5. низька частка позикових коштів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. висока частка продажу в Росії, що ставить діяльність заводу в певну залежність від політичних взаємин між країнами; 2. низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів; 3. необхідність безперервного інвестування великої суми коштів у наукові розробки та модернізацію основних фондів.

З метою узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз узагальнимо їх в межах попередньої матриці SWOT (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Попередня матриця SWOT

	Ринкові можливості	Ринкові загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. держзамовлення на поставку вертольотів; 2. зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей; 3. проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії 4. створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років; 5. високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД, що вимагають ремонту або заміни авіаційної техніки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. політична нестабільність; 2. недостатня законодавча забезпеченість галузі; 3. загострення стосунків між Україною та Росією; 4. посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; 5. подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини 6. низький рівень витрат на НДДКР.
Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	<ol style="list-style-type: none"> 1. виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка; 2. тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД; 3. повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з сильним розробником двигунів - КБ «Івченко-Прогрес»; 4. досвідчений і кваліфікований персонал; 5. низька частка позикових коштів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. висока частка продажу в Росії, що ставить діяльність заводу в певну залежність від політичних взаємин між країнами; 2. низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів; 3. необхідність безперервного інвестування великої суми коштів у наукові розробки та модернізацію основних фондів.

На основі вищеперерахованих чинників можна виділити окремі стратегії, що дозволять реалізувати ринкові можливості і уникнути ринкових загроз, використовуючи сильні сторони компанії і нівелюючи слабкі сторони. Стратегічні альтернативи відсортовані за важливістю, починаючи із стратегії, що є найбільш доцільною для реалізації в поточній ситуації. Отже, зіставимо отримані чинники внутрішнього та зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» та його ринкові можливості і загрози (табл.2.7)

На основі отриманих даних можна визначити стратегії, які може використовувати ПАТ «Мотор Січ» для успішного розвитку:

1. Стратегія диверсифікації. Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність

ПАТ "Мотор Січ" від реалізації пропонованої продукції на російському ринку, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових сегментах світового ринку авіадвигунобудування з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок закриття експортного кордону між Україною та Росією.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

	Можливості:	Загрози:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. держзамовлення на поставку вертольотів; 2. зростання потреб у авіатехніці; 3. проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії 4. створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років; 5. високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. політична нестабільність; 2. недостатня законодавча забезпеченість галузі; 3. загострення стосунків між Україною та Росією; 4. посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; 5. подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини; 6. низький рівень витрат на НДДКР.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка; 2. тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД; 3. повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»; 4. досвідчений і кваліфікований персонал; 5. низька частка позикових коштів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками; 2. розширення асортименту продукції та послуг; 3. збільшення кількості партнерів та споживачів 4. створення авіадвигунів 5-го покоління; 5. залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства; 6. зростання частки ринку за рахунок гарної репутації. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника; 2. міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. висока частка продажу в СНД; 2. недостатня ємність внутрішнього ринку; 3. низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. диверсифікація з метою мінімізації ризиків; 2. наступальна маркетингова політика 3. прагнення до лідерства за витратами; 4. створення високотехнічного виробництва. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. пошук нових ринків збуту; 2. реструктуризація кадрової політики; 3. необхідність залучення фінансового капіталу.

2. Географічне розширення. Великий потенціал враховуючи напрацьований досвід, компетенцію і високу кваліфікацію компанії. ПАТ «Мотор Січ» має значні перспективи у встановленні торгових відносин з КНР (договори про поставку в КНР по 40 двигунів на рік).

3. Наступальна маркетингова політика. Підприємству доцільно реалізувати наявний стратегічний потенціал зовнішньоекономічної діяльності, враховуючи відсутність до теперішнього часу систематизованих зусиль щодо організації продажів і збільшену конкуренцію. Керівництву необхідно орієнтуватися на збільшення обсягів продажу, навіть за умов неможливості їх виконання з використанням наявного устаткування.

4. Збільшення обсягу НДДКР. Запровадження інновацій на підприємстві значно прискорить виконання роботи та зменшить виробничі затрати.

5. Зміцнення організаційної культури. Підприємство має для цього великий потенціал – висококваліфікованих фахівців, досвідчений топ-менеджмент.

Зважаючи на досить складну політичну ситуацію, що склалася, перш за все, ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розширення ринків збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни. У цьому випадку буде доречним використання стратегії диверсифікації. Дана стратегія розвитку сприятиме позбавленню залежності від одного конкретного ринку, допоможе збільшити кількість країн-імпортерів, а також підвищити прибутки підприємства від продажу продукції.

Чим вище реальна значимість фактору, тим більше уваги і зусиль слід приділяти для зниження негативного впливу фактору на бізнес.

Можемо зробити висновок, що найбільш впливовими є такі фактори як: загострення стосунків між Україною та Росією, зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей, політична нестабільність та інфляція.

Для того, щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: по кожному фактору, прописати вплив на галузь, на компанію і спланувати

програми, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив фактору і максимально використовувати позитивний вплив фактору на діяльність компанії (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Фінальна форма ПЕСТ-аналізу

Політичні	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Рекомендовані дії
Загострення стосунків між Україною та Росією	Можливість закриття експортного кордону, що призведе до значних збитків	Зменшення частки продажів до Росії	Пошук та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та Росією
Зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей	Збільшення обсягів замовлень на авіатехніку	Збільшення обсягів замовлень на авіатехніку	Збільшення обсягів виробництва, враховуючи внутрішні потреби країни. Розширення внутрішнього ринку України
Політична нестабільність	Можливість закриття експортного кордону, що призведе до значних збитків	Зменшення частки продажів до Росії	Пошук та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та Росією
Недостатня законодавча забезпеченість галузі	Фінансування авіабудування тільки за рахунок статутного фонду підприємств та інвесторів	Фінансування авіабудування тільки за рахунок статутного фонду підприємств та інвесторів	Розширення законодавчої бази стосовно авіабудування
Економічні			
Інфляція	Зменшення обсягів замовлень на внутрішньому ринку, збільшення виробничих витрат	Зменшення обсягів замовлень, збільшення виробничих витрат	Заклучення контрактів в іноземній валюті
Проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії	Збільшення обсягів замовлень, розширення ринків збуту, диверсифікація	Збільшення обсягів замовлень на авіатехніку, розширення ринків збуту	Підвищення конкурентоспроможності продукції, впровадження нових технологій, впровадження наступальної маркетингової політики

Продовження табл. 2.8

Посилення конкуренції на ринку авіадвигунів	Зменшення обсягів замовлень на зовнішньому ринку	Зменшення обсягів замовлень на зовнішньому ринку	Підвищення конкурентоспроможності продукції, впровадження нових технологій
Подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини	Збільшення виробничих витрат	Збільшення виробничих витрат	Закупівлі у постійних постачальників продукції, які можуть запропонувати знижки
Соціально-культурні			
Відплив кваліфікованих кадрів за кордон	Зменшення кваліфікованих кадрів	Зменшення кваліфікованих кадрів	Розробка ефективної кадрової політики, зміцнення організаційної структури
Зниження купівельної спроможності	Зменшення обсягів замовлень всередині країни	Зменшення обсягів замовлень всередині країни	Підвищення якості продукції при зниженні витрат на виробництво
Технологічні			
Створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років	Завоювання нових ринків збуту	Завоювання нових ринків збуту	Збільшення інвестицій в науково-технічні розробки, зменшення собівартості готової продукції.
Високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД	Можливість просування своєї продукції на ринки СНД	Можливість просування своєї продукції на ринки СНД	Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції з метою завоювання нових ринків збуту
Низький рівень витрат на НДДКР	Не відбувається державне фінансування, низькі темпи розвитку інновацій	Уповільнення темпів розвитку	Збільшення обсягу НДДКР. Запровадження інновацій на підприємстві значно прискорить виконання роботи та зменшить виробничі затрати.

Таким чином, в результаті проведеного ПЕСТ-аналізу ПАТ «Мотор Січ» можемо зробити висновок, що підприємство має значний вплив факторів зовнішнього середовища, а саме: політичних, економічних, соціальних та технологічних. Перш за все ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розширення як зовнішніх так і внутрішніх ринків збуту, а також на технічне удосконалення існуючих моделей з метою відповідності іноземним вимогам.

Отже, внаслідок проведеного аналізу можемо зробити висновок, що для ПАТ «Мотор Січ» рекомендованими є 2 стратегії: захисна та консервативна.

Консервативна стратегія, тобто поведінка за принципом «краще синиця в руках, ніж журавель в небі», прагнення зберегти здобуті позиції на ринку. В основі поведінки – акцент на високій якості продукції, передових технологіях. Дана позиція характерна для ринків у нестабільному середовищі.

Підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільній прихильності споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Захисна стратегія - спрямована на утримання позицій фірми на ринку. Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та Росією. Запровадження інновацій на підприємстві значно прискорить виконання роботи та зменшить виробничі затрати.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» на зовнішніх ринках

Одним з найважливіших показників при експорті продукції є її конкурентоспроможність, тобто відповідність товару за якісними та вартісними характеристиками вимогам споживачів, а також наявність певних конкурентних переваг над продукцією інших товаровиробників.

Інтегральний показник конкурентоспроможності товару будується на основі узагальнених індексів за якісними та економічними характеристиками. Даний показник визначає різницю між порівнюваними товарами у споживчому ефекті, що відображається на одиницю витрат споживача на їх придбання та використання. Інтегральний показник конкурентоспроможності товару визначає міру його привабливості для покупця [54].

З метою аналізу конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» проведемо розрахунок інтегральних показників конкурентоспроможності двигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з такими підприємствами-виробниками «Rolls-Royce» (Англія), «BMW Rolls-Royce», (Німеччина) та «General Electric» (США).

Інтегральний показник відносної конкурентоздатності двигунів розраховується по формулі:

$$K = I_{\text{те}} * I_{\text{ц}}, \quad (2.3)$$

де $I_{\text{те}}$ — зведений індекс конкурентоздатності двигуна по техніко-експлуатаційних параметрах;

$I_{\text{ц}}$ — зведений індекс конкурентоздатності двигуна по цінових параметрах.

$I_{\text{те}}$ розраховується по формулі:

$$I_{\text{те}} = \sum \alpha_i * f_i, \quad (2.4)$$

де α_i — важливість техніко-експлуатаційного параметра двигуна;

f_i — бальність відповідного техніко-експлуатаційного параметра двигуна виробництва ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з базисним.

Причому, при розрахунку коефіцієнта конкурентоздатності для параметрів f_4 (витрата повітря) і f_5 (питома витрата палива), береться їхня зворотна величина, оскільки чим вище питома витрата палива і витрата повітря двигуна, тим менш він привабливий для споживача, тобто тим нижче його конкурентоздатність.

По оцінках фахівців, в оцінці конкурентоздатності авіаційних двигунів важливість техніко-експлуатаційних параметрів розподіляється в такий спосіб:

$\beta_1 = 0.45$ (злітна тяга); $\beta_2 = 0.05$ (температура газу перед турбіною); $\beta_3 = 0.05$ (ступінь підвищення тиску); $\beta_4 = 0.05$ (витрата повітря); $\beta_5 = 0.4$ (питома витрата палива).

$$\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5 = 1 \quad (2.5)$$

де α_i — важливість параметра двигуна.

$I_{ц}$ розраховується по формулі:

$$I_{ц} = \sum \alpha_i * c_i, \quad (2.6)$$

де α_i — важливість цінового параметра двигуна;

c_i — бальність відповідного цінового параметра двигуна виробництва

ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з базисним.

Важливість цінових параметрів розподіляється в такий спосіб: $\alpha_1 = 0,7$ (ціна двигуна); $\alpha_2 = 0,3$ (можливість постачання в кредит) [44].

Таблиця 2.9 - Вихідні дані для розрахунку конкурентоспроможності двигунів за показниками якості

Варіант	Двигун (виробник)	Злітна тяга (кгс), Потужність к.с.	Температура газу перед турбіною, Тг*К	Ступінь підвищення тиску, П*К	Витрати повітря, кг/с	Питома витрата палива, кг/к.с./год.
		f_1	f_2	f_3	f_4	f_5
1	Д-36 («Мотор Січ»)	6500 кгс	1450	20	253	0,365
	ТАУ (Rolls-Royce, Англія)	6280 кгс	1320	15,6	183	0,446
2	Д-436Т («Мотор Січ»)	7650 кгс	1489	25,2	255	0,375
	BR-715 BMWRolls-Royce, Німеччина	8167 кгс	1540	34	259	0,62
3	ТВЗ-117 ВМА («Мотор Січ»)	2200 л.с.	1193	9,4	8,7	0,230
	T700 – GE- 700 (США)	1755 л.с.	1307	17	4.5	0,209

У таблиці 2.15 представлені техніко-експлуатаційні параметри двигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» та його основних конкурентів «Rolls-Royce» (Англія), «BMW Rolls-Royce», (Німеччина) та «General Electric» (США). Для аналізу конкурентоспроможності двигунів обрано такі основні характеристики

як: злітна тяга / потужність; температура газу перед турбіною; ступінь підвищення тиску; витрати повітря; питома витрата палива, а в таблиці 2.9 — цінові характеристики двигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» і їхніх закордонних аналогів.

Проведемо розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності двигунів ПАТ «Мотор Січ» та його конкурентів.

1. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності для двигуна Д-36:

$$f_1 = \frac{6500}{6280} = 1,04; f_2 = \frac{1450}{1320} = 1,1; f_3 = \frac{20}{15,6} = 1,28; f_4 = \frac{183}{253} = 0,72; f_5 = \frac{0,446}{0,365} = 1,22$$

$$I_{\text{те}} = 1,04 * 0,45 + 1,1 * 0,05 + 1,28 * 0,05 + 0,72 * 0,05 + 1,22 * 0,4 = 1,11$$

$$c_1 = \frac{1000000}{1750000} = 0,57$$

$c_2 = 0$ (оскільки згідно діючого законодавства українські підприємства поставляти продукцію в кредит не мають права)

$$I_{\text{ц}} = \frac{1}{0,57} * 0,7 + 0 * 0,3 = 1,23$$

$$K_{\text{Д-34}} = 1,11 * 1,23 = 1,37$$

Таблиця 2.10 - Цінові характеристики двигунів виробництва «Мотор Січ» та їхніх закордонних аналогів

Варіант	Двигун (виробник)	Цінові параметри	
		Ціна, USD	Можливості поставки в кредит
1	Д-36 («Мотор Січ»)	1 000 000	0
	ТАУ (Rolls-Royce, Англія)	1 750 000	1
2	Д-436Г («Мотор Січ»)	1 000 000	0
	BR-715 BMWRolls-Royce, Німеччина	2 000 000	1
3	ТВ3-117 ВМА («Мотор Січ»)	300 000	0
	T700 – GE- 700 (США)	550 000	1

2. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності для двигуна Д-436Т:

$$f_1 = \frac{7650}{8167} = 0,94; f_2 = \frac{1489}{1540} = 0,97; f_3 = \frac{25,2}{34} = 0,74; f_4 = \frac{259}{255} = 1,02; f_5 = \frac{0,62}{0,375} = 1,67$$

$$I_{\text{те}} = 0,94 * 0,45 + 0,97 * 0,05 + 0,74 * 0,05 + 1,02 * 0,05 + 1,67 * 0,4 = 1,23$$

$$c_1 = \frac{1000000}{2000000} = 0,5$$

$c_2 = 0$ (оскільки згідно діючому законодавству українські підприємства поставляти продукцію в кредит не мають права)

$$I_{\text{ц}} = \frac{1}{0,5} * 0,7 + 0 * 0,3 = 1,41$$

$$K_{\text{Д-436Т}} = 1,23 * 1,4 = 1,72$$

3. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності для двигуна ТВЗ-117 ВМА:

$$f_1 = \frac{2200}{1755} = 1,25; f_2 = \frac{1193}{1307} = 0,91; f_3 = \frac{9,4}{17} = 0,55; f_4 = \frac{4,5}{8,7} = 0,52; f_5 = \frac{0,209}{0,23} = 0,91$$

$$I_{\text{те}} = 1,25 * 0,45 + 0,91 * 0,05 + 0,55 * 0,05 + 0,52 * 0,05 + 0,91 * 0,4 = 1,03$$

$$c_1 = \frac{300000}{550000} = 0,55$$

$c_2 = 0$ (оскільки згідно діючому законодавству українські підприємства поставляти продукцію в кредит не мають права)

$$I_{\text{ц}} = \frac{1}{0,55} * 0,7 + 0 * 0,3 = 1,27$$

$$K_{\text{ТВЗ-117 ВМА}} = 1,03 * 1,27 = 0,81$$

За результатами розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності двигунів та даними табл.2.9 та 2.10 побудуємо багатокутники конкурентоспроможності (рис. 2.4 – 2.6).

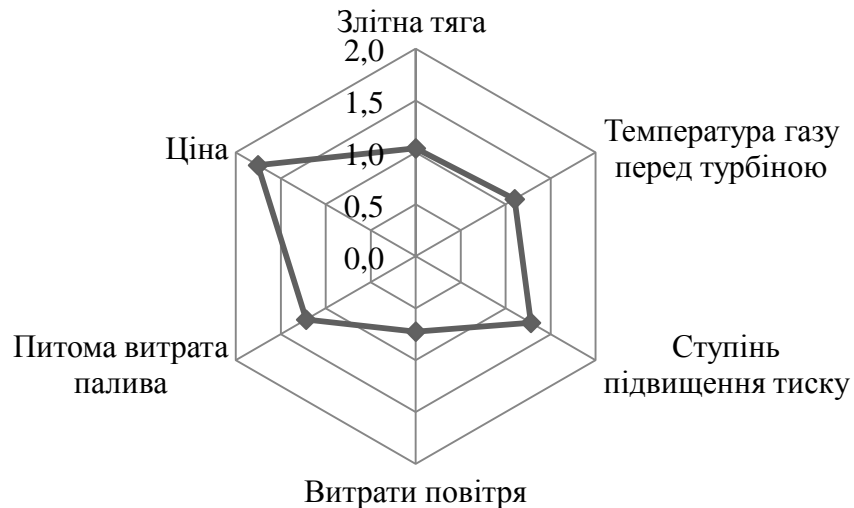


Рис.2.4 Багатокутник конкурентоспроможності для Д-36 («Мотор Січ») - ТАУ (Rolls-Royce, Англія)

Як бачимо з рис.2.4 двигун Д-36 виробництва ПАТ «Мотор Січ» є кращим свого іноземного аналога майже за всіма критеріями. Двигун Д-36 має досить сильні техніко-експлуатаційні характеристики. Єдине в чому поступається іноземному конкуренту - це витрати повітря. ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на покращення цієї характеристики з метою завоювання нових ринків та збільшення прибутків від продажу даної моделі.

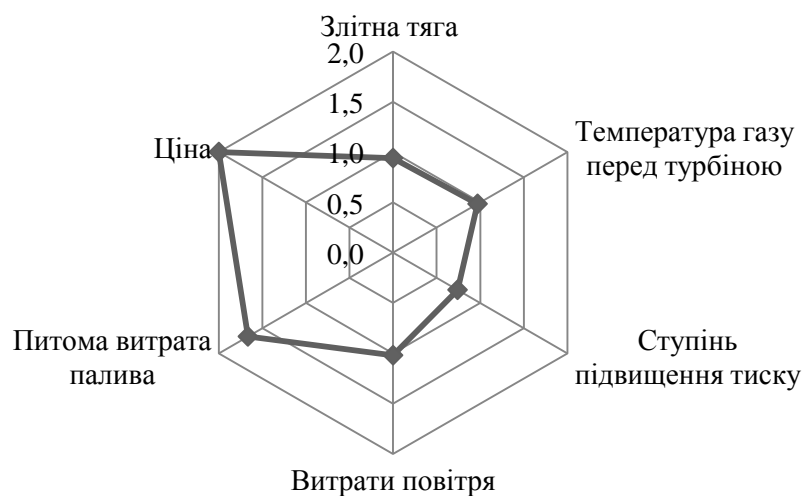


Рис.2.5 Багатокутник конкурентоспроможності для Д-436Т («Мотор Січ») - BR-715 BMW Rolls-Royce, Німеччина

Отже, в результаті аналізу багатокутника конкурентоспроможності на рис.2.5 бачимо, що двигун моделі Д-436Т виробництва ПАТ «Мотор Січ» поступається своєму аналогу BR-715 виробництва BMW Rolls-Royce, Німеччина за такими характеристиками як: злітна тяга, температура газу перед турбіною, ступенем підвищення тиску. Проте він є кращим за наступними характеристиками: витрати повітря, питома витрата палива та ціна.

Розглянувши багатокутник конкурентоспроможності на рис. 2.7 можна зробити наступні висновки. Дивугун моделі ТВЗ-117 ВМА виробництва ПАТ «Мотор Січ» є гіршим іноземного аналога T700 – GE - 700 (США) за такими технічними характеристиками як: температура газу перед турбіною, ступінь підвищення тиску, витрати повітря, питома витрата палива.

За такими показниками як злітна тяга та ціна він є кращим, проте цього недостатньо для виходу на зовнішні ринки. Отже, компанії ПАТ «Мотор Січ» треба докласти зусиль задля подальшого підвищення рівня конкурентоспроможності даного двигуна на світовому ринку.

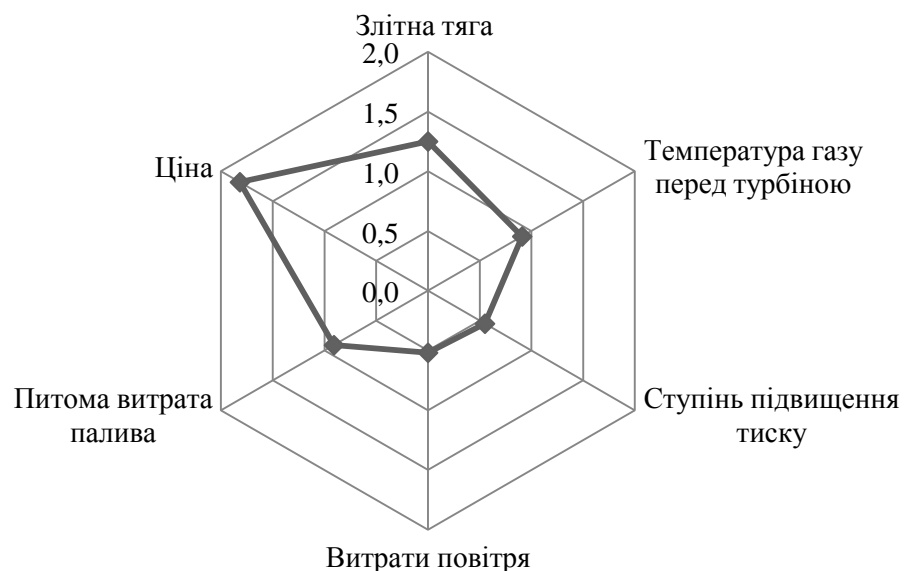


Рис.2.6 Багатокутник конкурентоспроможності для ТВЗ-117 ВМА («Мотор Січ») - T700 – GE - 700 (США)

Використовуючи дані багатокутників конкурентоспроможності 2.4 – 2.6, таблиць 2.9, 2.10 та на основі проведених розрахунків побудуємо профілі конкурентів (рис.2.8).

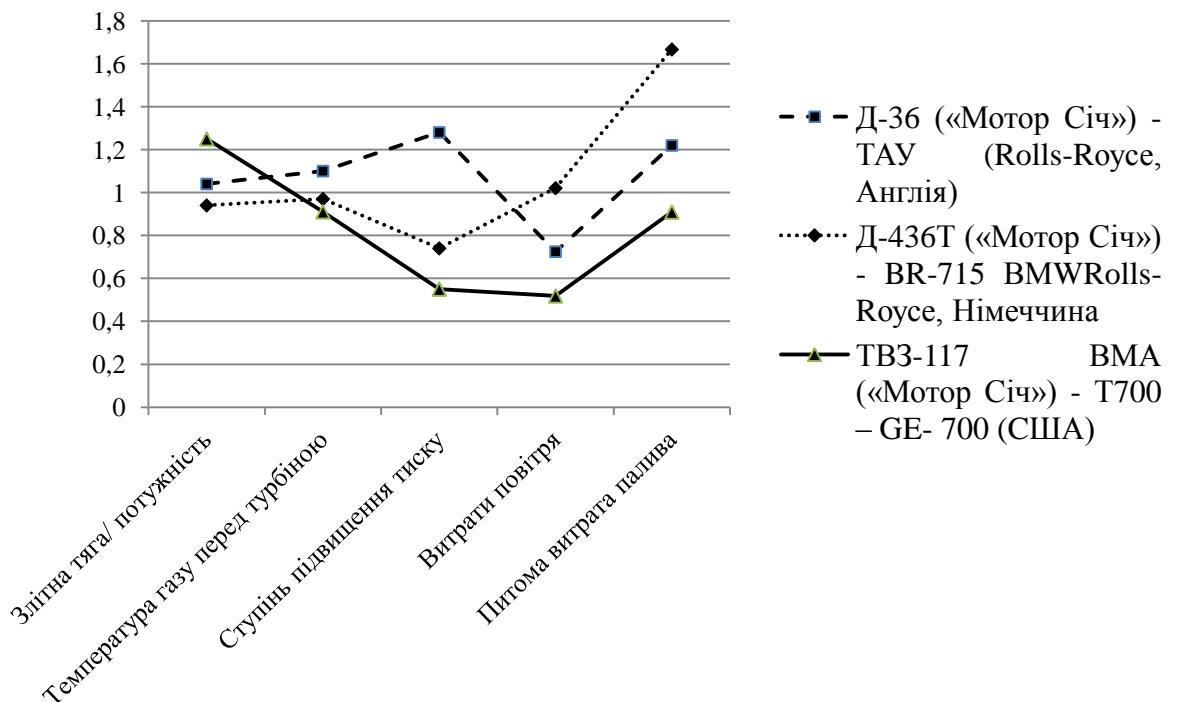


Рис.2.7 Профілі конкурентів

Виходячи з побудованих профілів конкурентів можемо зробити висновок, що основні двигуни, що випускаються ПАТ «Мотор Січ» є конкурентоздатними стосовно закордонних аналогів.

Найвищий інтегральний показник конкурентоспроможності серед розглянутих двигунів має новий двигун Д-436Т, що по техніко-експлуатаційних характеристиках перевершує за деякими показниками існуючі у світі аналоги. Реалізація цього двигуна в перспективі повинна стати значним джерелом коштів для підприємства, а, отже, одним з факторів забезпечення його конкурентоздатності.

Найнижчий показник конкурентоспроможності у двигуна ТВЗ-117 ВМА. Його характеристики є гіршими ніж у іноземних аналогів. Слід модернізувати дану модель, створити її модифікації з метою просування на нові ринки.

Отже, в даному розділі було проаналізовано сучасний стан стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Стратегічний потенціал зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ», в основному, спрямований на експорт продукції. Ринки збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» умовно поділяються за регіональною ознакою: далеке зарубіжжя, країни СНД і України. До основних споживачів з далекого зарубіжжя відносять: Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, В'єтнам, Перу. Росія – один з найбільших ринків збуту (53,66%). У країнах СНД основними споживачами були компанії з Білорусії, Казахстану, Молдавії, Азербайджану. Основні показники виробничо-фінансової діяльності демонструють позитивну динаміку: темп зростання обсягів виробництва у 2019 році в порівнянних цінах до 2018 року склав 96,4%; дохід від реалізації продукції, робіт і послуг - 9 млрд. 744,3 млн. грн., що на 1 млрд. 796,4 млн. грн. більше, ніж у 2018 році.

В роботі визначено, що стратегічний потенціал зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» в цілому можна охарактеризувати як достатньо ефективний, проте деякі з показників фінансово-економічної діяльності демонструють негативну динаміку (коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансування).

Стратегія розвитку ЗЕД ПАТ «Мотор Січ» включає постійний моніторинг тенденцій на споживчих і сировинних ринках, врахування мінливих умов ведення бізнесу, забезпечення стабільного розвитку підприємства на тривалий період часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Визначення перспективних напрямків розвитку стратегічного потенціалу ЗЕД ПАТ «Мотор Січ» за допомогою матричних методів

З метою визначення перспективних напрямків розвитку стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» та планування його маркетингової складової використовуємо матрицю БКГ. Матриця «темپ зростання / частка ринку» поділена на чотири квадранти, у кожному з яких відображено різні напрямки діяльності підприємства. Підрозділи, що потрапляють у верхній лівий квадрант матриці, позначені терміном «зірки». До зони «зірки» належать перспективні вироби, на які існує високий потенційний попит. Згідно з теорією БКГ «зірки» будуть самі забезпечувати свої фінансові потреби, але якщо вони вимагають кошти, їх необхідно надати, тому що віддача від капіталовкладень передбачається висока. Вони володіють великою часткою швидкозростаючих ринків і мають потребу у фінансуванні для подальшого розвитку.

У нижньому лівому квадранті розміщені товари «дійні корови» – підрозділи, що займають дуже сильні конкурентні позиції і володіють великою часткою ринку, але розвиваються повільно. Очікується, що «дійні корови» генеруватимуть значні суми грошей, але самі мають дуже скромні потреби. Сьогодні ці товари є основним джерелом надходження коштів на підприємство та основою для його існування на світовому авіаринку.

«Знаки питання» – підрозділи, що розміщені у верхньому правому квадранті матриці. Ці товари потребують величезних коштів, оскільки їм треба фінансувати свій ріст, однак малоймовірно, що ці підрозділи будуть генерувати великі капітали. Вони містять приховані резерви завдяки можливості

модифікацій, поліпшення технічних характеристик, що може привести для розширення сфери застосування продукції і збільшення попиту.

«Собаки» – збиткові підрозділи, які деколи потрапляють у фінансові капкани. Вони утримують малі частки повільно зростаючих ринків. Їх варто уникати. Відповідно до моделі БКГ вони є безперспективними. Недоцільно робити фінансові вкладення в їхню підтримку і розвиток. Ці товари треба реалізовувати за будь-якої можливості [56].

В таблиці 3.1 наведені вихідні дані для побудови матриці БКГ.

Таблиця 3.1 - Доходи від реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2018-2019 рр., тис. грн

Продукція	2018 рік	Питома вага, %	2019 рік	Питома вага, %	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)						
Основна продукція	6434276,00	74,96	8284910,00	77,21	2,25	28,76
Запчастини, товари загально технічного призначення	1208783,00	14,08	995932,00	9,28	-4,80	-17,61
Виробництво споживчих товарів	40190,00	0,47	63646,00	0,59	0,12	58,36
Інші товари, роботи, послуги	900675,00	10,49	1385634,00	12,91	2,42	53,84
Разом дохід від реалізації	8583924,00	100,00	10730122,00	100,00	0,00	25,00

В результаті обробки даних бачимо розподіл продукції ПАТ «Мотор Січ» за відносною часткою ринку та темпом росту (рис.3.1).

Таким чином, можемо зробити висновок, що до квадранту «Зірки» відноситься основна продукція підприємства. Тобто, ПАТ «Мотор Січ» має зберігати лідируючі позиції за даним видом продукції. Підприємство має підтримувати якість двигунів на належному рівні, впроваджувати інновації,

використовувати прибуток для допомоги у розвитку цієї групи товарів та підтримки їх існуючого положення на ринку.

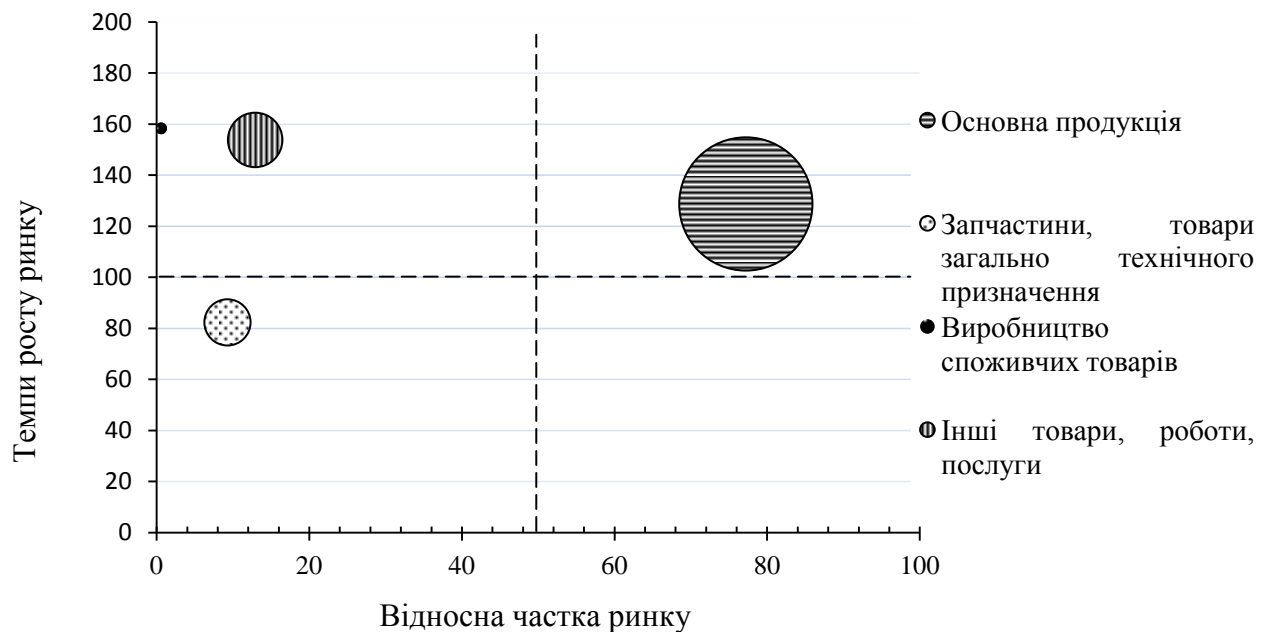


Рис. 3.1 Матриця БКГ для портфеля продукції ПАТ «Мотор Січ»

До квадранту «Знаки питання» належать виробництво споживчих товарів та інші товари, роботи, послуги. Ці товари потребують величезних коштів, оскільки їм треба фінансувати свій ріст, однак мало ймовірно, що ці підрозділи будуть генерувати великі капітали. Вони містять приховані резерви завдяки можливості модифікацій, поліпшення технічних характеристик, що може привести для розширення сфери застосування продукції і збільшення попиту. Для переходу з квадранту «Знаки питання» до квадранту «Зірки» слід обрати стратегію диверсифікації з метою розширення ринків збуту продукції для споживчих товарів, а також збільшити кількість ремонтних заводів.

До квадранту «Собаки» належить виготовлення запчастин та товарів загально технічного призначення. Відповідно до моделі БКГ дана продукція є безперспективною. Недоцільно робити фінансові вкладення в їхню підтримку і розвиток. Ці продукти треба реалізовувати за будь-якої можливості. Товари, що потрапили в групу «Собаки» повинні бути виключені з портфеля в максимально швидкі терміни. Ця група тягне компанію вниз, позбавляє вільних

грошових коштів, з'їдає ресурси. Альтернативою виключення з портфеля може бути оновлення і репозиціонування продукту.

З метою оцінки привабливості окремих стратегічних господарських підрозділів ПАТ «Мотор Січ» використовуємо матрицю Мак Кінсі. Аналіз проведемо за допомогою системи координат, де вісь X характеризує конкурентоспроможність підприємства, вісь Y – привабливість галузі.

Для визначення стратегії розвитку для початку слід визначити привабливість сегменту для ПАТ «Мотор Січ» та конкурентоспроможність підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Оцінка привабливості ринкового сегменту

Критерії	Значимість критерію	Бали в залежності від характеристики сегменту			Підсумкова оцінка
		1	2,5	5	
Тенденції розвитку сегменту	0,15	Сегмент сталий	Сегмент збільшується	Сегмент зменшується	$0,15 * 1 = 0,15$
Конкурентна привабливість сегменту	0,1	Значна	Помірна	Слабка	$0,1 * 5 = 0,5$
Сталість потреб клієнтів	0,1	Значно змінюються	Не значно змінюються	Відносно постійні	$0,1 * 5 = 0,5$
Ступінь чутливості покупців до зміни рівня цін	0,15	Дуже чутливі	Чутливі незначно	Не чутливі	$0,15 * 5 = 0,75$
Ступінь чутливості покупців до стимулювання збуту	0,15	Не чутливі	Чутливі незначно	Дуже чутливі	$0,15 * 1 = 0,15$
Наявність вхідних бар'єрів	0,2	Відсутні	Помірні	Суттєві	$0,2 * 5 = 1$
Рівень конкуренції на ринку	0,15	Значна	Помірна	Слабка	$0,15 * 5 = 0,75$
Разом	1	$1 \leq x \leq 5$			3,8

Таким чином, можна зробити висновок, що привабливість сегменту для підприємства є високою.

Відповідно до наведеного вище аналізу конкурентоспроможності двигунів можна сказати, що конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» є високою. Отже, зобразимо матрицю Мак-Кінсі для даного підприємства (рис.3.2).

		Конкурентоспроможність			
		5	Висока 3,67	Середня 2,63	Низька 0
Привабливість сегменту для підприємства	Висока 3,67	Стратегія захисту позицій	Стратегія розвитку	Стратегія підсилення конкурентних позицій	
	Середня 2,63	Стратегія вибіркового зростання	Стратегія вибіркового розвитку	Стратегія збору урожаю	
	Низька 0	Стратегія вилучення максимальної вигоди	Стратегія збору урожаю	Стратегія елімінації	

Рис. 3.2 Матриця Мак-Кінсі

В результаті проведеного аналізу бачимо, що ПАТ «Мотор Січ» слід дотримуватися стратегії захисту позицій. Стратегія захисту позицій – дуже важливий напрям стратегічної діяльності фірми-лідера, оскільки на ринку завжди є фірми, які прагнуть зайняти позиції лідера, а враховуючи, що лідер має значну кількість товарів та ринків, стратегії захисту позицій є дуже складними. Підприємству слід концентрувати увагу на підтриманні конкурентних переваг, а також робити великі інвестиції та розширювати виробництво.

Усю сукупність стратегій ринкового лідера можна поділити на такі різновиди:

Позиційний захист (захист ринків по всій товарній номенклатурі).

- Фланговий захист (оборона слабких місць – тих товарно-ринкових сегментів, які втрачають свою прибутковість).

- Упереджувальний захист (перехід до наступальних дій щодо конкурента, який має намір атакувати ринкового лідера).

- Контрнаступ – стратегія захисту позицій ринкового лідера у вигляді активних дій щодо агресивної стратегії конкурентів.
- Мобільний захист (передбачає вихід на інші ринки з метою зміцнення свого конкурентного становища, захист забезпечується шляхом поєднання стратегії розвитку ринку, яка належить до стратегій росту та стратегії диференціації).

3.2 Напрямки мінімізації факторів ризику в ефективності зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»

У процесі господарської діяльності підприємство зіштовхується з різними проблемами, що впливають на її ефективність. Серед основних проблем, що істотно впливають на діяльність підприємства, можна виділити політичні та економічні.

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

На ПАТ «Мотор Січ» політична нестабільність робить істотний вплив. Зокрема, погіршення взаємин з Росією завдає шкоди співпраці з російськими компаніями, на частку яких припадає значний обсяг реалізації продукції і послуг.

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

Враховуючи, що попит на продукцію авіадвигунобудування на внутрішньому ринку невисокий, розширення виробництва і збільшення обсягів реалізації для підприємства можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків. Цьому перешкоджає складна процедура митного оформлення вантажів та отримання дозволів Державної служби експортного контролю. Крім того, необхідно відзначити недосконалість чинного валютного законодавства.

Зокрема, існуюче 90-денне обмеження на термін завершення експортно-імпортних операцій суттєво впливає на стабільність зовнішньоекономічних відносин з замовниками з ближнього і далекого зарубіжжя і конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.

ПАТ «Мотор Січ» є крупним експортером власної продукції, а також імпортером матеріалів, комплектуючих виробів, обладнання для використання у виробничому процесі.

Останні численні та екстрені зміни у валютному законодавстві та розпорядження НБУ по врегулюванню ситуації на грошово-кредитному та валютному ринку не дозволяють підприємству у повному обсязі проводити модернізацію виробництва, виконувати зобов'язання перед партнерами, у тому числі перед Міністерством Оборони України.

Підприємство веде постійну та наполегливу роботу по збільшенню обсягів реалізації товарів та послуг на внутрішньому ринку, розширенню номенклатури товарів та послуг, які пропонуються до реалізації, освоєнню нових видів діяльності, зокрема розвитку нового для ПАТ «Мотор Січ» вертольотного виробництва. Але на сьогодні, обсяг реалізації продукції підприємства у значній мірі залежить від законодавчих та нормативних актів з питань зовнішньоекономічної діяльності та валютного регулювання [38].

До основних ризиків, з якими спікається ПАТ «Мотор Січ» в своїй діяльності відносять: галузеві, правові та фінансові (валютні).

Галузеві ризики. Галузеві ризики пов'язані з незначним попитом на продукцію підприємства на внутрішньому ринку України, конкуренцією з боку іноземних виробників, орієнтацією значного обсягу продажів на російський ринок, втратою частини споживачів за рахунок переходу російських авіакомпаній на ремонт і обслуговування авіадвигунів на авіаремонтних підприємствах Росії.

Для забезпечення стабільної роботи і збільшення доходів підприємство здійснює послідовну маркетингову політику, спрямовану на пошук нових споживачів і диверсифікацію ринків збуту.

Для утримання своїх позицій на світових ринках ПАТ «Мотор Січ» проводить систематичну роботу з підвищення якості і характеристик продукції, що випускається, розробляє нові конкурентоспроможні двигуни, налагоджує мережу сервісного обслуговування, наближену до тих регіонів, де експлуатується техніка.

Правові ризики. ПАТ «Мотор Січ», як експортоорієнтоване підприємство, особливо гостро відчуває недоліки чинного законодавства, його суперечливість і схильність до змін, які перешкоджають ефективному проведенню зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, підприємство регулярно стикається з проблемами при митному оформленні товарів (складна процедура митного оформлення, труднощі зі своєчасним і повним наданням документів), а також при отриманні дозволів ДСЕК (тривала і багатоступенева процедура отримання дозволів на ведення переговорів і виконання експортних контрактів). Також підприємство зазнає труднощів зі своєчасним виконанням гарантійних зобов'язань по продукції, поставленої на експорт, через необхідність додаткового оформлення дозволів як на експорт самої послуги по гарантії, так і товарів для її виконання (запасних частин, інструментів і т.д.).

Для нормативного врегулювання проблем експорту ПАТ «Мотор Січ» спрямовує свої пропозиції щодо внесення змін до чинних нормативних актів в галузі експортного контролю та митного оформлення товарів, а також до Законів України, нормативні акти Кабінету Міністрів та різних міністерств і відомств, що регулюють сфери діяльності підприємства. Ці пропозиції, на нашу думку, будуть сприяти підняттю рівня вітчизняного авіадвигунобудування, поліпшенню умов ведення господарської діяльності для підприємств галузі, формуванню стабільних позицій українських підприємств на зовнішніх ринках, а також стимулювати розробку та освоєння нової техніки.

Фінансові (валютні) ризики. Валютні ризики пов'язані з несприятливими змінами курсу іноземної валюти. Особливо схильна таким ризикам зовнішньоекономічна діяльність. Експортери несуть збитки при зниженні курсу

валюти, для імпортерів валютні ризики виникають при підвищенні курсу валюти.

ПАТ «Мотор Січ» має можливість в значній мірі захистити себе від валютних ризиків, оскільки має великий обсяг експортних та імпорتنних операцій, здійснюваних в одній валюті.

3.3 Шляхи розвитку концепції стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Однією з ефективних форм функціонування держави є здійснення раціональної зовнішньоекономічної діяльності. Експортні операції, як складова частина зовнішньоекономічної діяльності є найважливішим джерелом одержання прибутку держави. Досягнення максимальної ефективності експортних операцій, а, отже, максимізація прибутку можлива тільки за умови ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності.

ПАТ «Мотор Січ» є однією з найбільших у світі компаній по випуску авіаційних двигунів для військової та цивільної авіації, промислових газотурбінних установок наземного застосування. На сьогоднішній день підприємство стикається з численними проблемами та загрозами зовнішнього середовища. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана стратегія ЗЕД.

В ринковому середовищі, що характеризується значною мінливістю, складністю та рухливістю, особливого значення набуває здатність промислового підприємства адаптувати свою зовнішньоекономічну діяльність за рахунок впровадження сучасних концепцій ситуаційного менеджменту. ПАТ «Мотор Січ» необхідно вживати упереджувальні заходи, оцінювати можливості та проблеми, вносити корективи на певних стадіях процесу управління з метою пом'якшення негативного впливу. Врахування ситуаційної складової поєднаних з елементами прогнозування щодо розвитку у процесі управління ПАТ «Мотор

Січ» стає сьогодні необхідним для підвищення ефективності його зовнішньоекономічної діяльності [53].

У зв'язку із загостренням політичної ситуації в країні відбулося погіршення економічних стосунків з Росією. ПАТ «Мотор Січ» має значну залежність від російського ринку, яку бажано скоротити. В даний період існує загроза закриття експортного кордону, що може призвести до значних збитків.

Організувавши вихід на нові іноземні ринки, підприємство може значно підвищити ефективність ЗЕД. Однак при цьому необхідно добре знати умови діяльності в даній країні, її закони. На основі дослідження, оцінки й вибору іноземних ринків, повинна розроблятися товарна, цінова, збуту та інші види політики.

Підприємство повинно з увагою поставитися до такого питання, як вибір партнерів на світовому ринку. Адже успішність бізнесу багато в чому буде залежати не лише від здібностей самого підприємства вести експортно-імпорتنі операції, а й від ділових зв'язків з іноземними контрагентами.

Вибираючи торгового партнера підприємство повинно відштовхуватись від багатьох специфічних факторів. Разом з тим існують деякі положення, якими повинні керуватися всі підприємці при здійсненні експортно-імпорتنих операцій. Насамперед, вибір партнера повинен визначатися: характером зовнішньоторгової угоди (експортна, імпортна, компенсаційна і т.д.); предметом угоди (купівля-продаж товару чи надання послуг); характером предмету угоди (сировинна чи готова продукція, машинно-технічна продукція чи товари народного споживання).

ПАТ «Мотор Січ» має визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати. При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: політична й економічна стабільність; витрати виробництва; транспортна інфраструктура; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Актуальним для підприємства є розширення своєї присутності на європейських ринках. Європа – це платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато буде залежати від світової економічної ситуації, політики України.

Європейське бачення авіації у 2050 р. включає такі положення: надання найкращих послуг в області аеронавтики та повітряного транспорту, забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості, залучення кращих кадрів, захист навколишнього середовища та використання альтернативних джерел енергії, забезпечення повної безпеки та надання робочих місць [54].

Європейський ринок ставить високі вимоги перед імпортною продукцією. ПАТ «Мотор Січ» має обрати конкретний напрям інтеграції у європейське авіабудування. Основою діяльності підприємства має стати направленість на досягнення основних світових тенденцій авіабудування, які є основою успішного функціонування підприємства в складних конкурентних умовах.

Стратегія бізнесу ПАТ «Мотор Січ» має спрямовуватися на збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту, активне просування продукції на ринки країн світу, отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів.

Послідовна політика підприємства, спрямована на диверсифікацію ринків збуту, вже дала змогу збільшити обсяг країн азійського континенту, які найменш схильні до світової фінансової кризи. Ряд великих контрактів на постачання двигунів і ліцензійний ремонт двигунів, які підписані з Китаєм, забезпечать в майбутньому надходження понад 65 млн. дол. США.

Удосконалення механізму експортної діяльності підприємств має проводитись на належному рівні за допомогою відповідних законодавчих актів. Пріоритетними напрямками роботи в цьому питанні повинні стати: зниження витрат на митне оформлення та усунення зайвих і неефективних операцій у експортерів; спрощення схеми митних процедур; скорочення обсягу необхідної

документації; виключення затримок митних вантажів; попередження зловживань у митній справі.

Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу. Ефективна розробка даних стратегій можлива за умови застосування різних методів аналізу, наприклад, SWOT-аналізу.

Отже, на сьогоднішній день основним завданням підприємства є пошук нових ринків збуту, які замінять російський ринок. Для досягнення цього ПАТ «Мотор Січ» має покращити свою діяльність через використання європейського досвіду авіабудування. Високі бар'єри входу на європейський ринок змушують підприємство прийняти вимоги світової спільноти. ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розвиток інноваційного сектору, що значно допоможе при скороченні витрат, удосконалення виробництва, залучення нових покупців, а також збільшення частки ринку.

Україні необхідно в найближчі роки мати на меті інтегрування зі світовими авіабудівними підприємствами світу для обміну досвідом, розробками, технологією, завдяки чому з'явиться можливість залучити в країну нових іноземних інвесторів, нових покупців авіаційної техніки.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягти встановленої мети та завдань і визначити наступне.

Аналіз досліджень провідних вітчизняних та зарубіжних вчених виявив, що у більшості публікацій авторами зроблено наголос на трактуванні категорії “потенціал” з матеріально-речовинної та ресурсної позицій, але, за нашим переконанням, таке розуміння не повною мірою характеризує взаємозв’язки між усіма елементами механізмів їх використання у процесі господарювання. На наш погляд, категорія потенціал має враховувати спроможності (здатність до здійснення) і можливості (здійсненність за певних умов чи обставин) з урахуванням специфіки господарської діяльності.

Пропонуємо трактувати потенціал підприємства як інтегральне поняття, що характеризує спроможність суб’єкта господарювання до функціонування на ринку та відображає наявність відповідних можливостей для забезпечення її ефективності.

Стратегія ЗЕД підприємства - це напрям економічної стратегії, яка повинна виробляти правила і прийоми поведінки фірми на зовнішньому ринку як в ролі експортера, так і імпортера товарів і послуг. Вона визначає принципи здійснення експортно-імпортних операцій з урахуванням чинного в країні і за її межами законодавства.

Основними стратегіями ЗЕД є: міжнародна, багатонаціональна, глобальна, транснаціональна. Виділяють в стратегії ЗЕД також стратегію експорту та імпорту, а також розміщення міжнародного виробництва.

Процес формування стратегічного потенціалу підприємства є одним з напрямів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку та механізмом реалізації його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи чинників господарської діяльності таким чином, щоб результат їхньої

взаємодії досягав економічного ефекту та успіху у стратегічних, тактичних і оперативних цілях діяльності.

Об'єктом роботи обрано авіабудівний завод ПАТ «Мотор Січ», основним видом діяльності якої є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів.

Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ», в основному, спрямована на експорт продукції.

Ринки збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» умовно поділяються за регіональною ознакою: далеке зарубіжжя, країни СНД і України. До основних споживачів з далекого зарубіжжя відносять: Китай, Індія, Алжир, ОАЕ, В'єтнам, Перу. У країнах СНД основними споживачами були компанії з Білорусії, Казахстану, Молдавії, Азербайджану.

Основні показники виробничо-фінансової діяльності демонструють позитивну динаміку: темп зростання обсягів виробництва у 2019 році в порівнянних цінах до 2018 року склав 96,4%; дохід від реалізації продукції, робіт і послуг - 9 млрд. 744,3 млн. грн., що на 1 млрд.796,4 млн. грн. більше, ніж у 2018 році.

В роботі визначено, що стратегічний потенціал зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» в цілому можна охарактеризувати як достатньо ефективний, проте деякі з показників фінансово-економічної діяльності демонструють негативну динаміку (коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт фінансування).

Стратегія розвитку потенціалу ЗЕД ПАТ «Мотор Січ» включає постійний моніторинг тенденцій на споживчих і сировинних ринках, врахування мінливих умов ведення бізнесу, забезпечення стабільного розвитку підприємства на тривалий період часу в умовах жорсткої конкурентної боротьби.

Провівши діагностику стану стратегічного потенціалу управління зовнішньоекономічною діяльністю ПАТ «Мотор Січ» за допомогою матричних

методів в роботі було виявлено, що компанія має достатньо сильних сторін, щоб уникнути негативного впливу з боку зовнішніх загроз. ПЕСТ-аналіз виявив, що ПАТ «Мотор Січ» стикається з проблемами політичного, економічного, соціального та технічного характеру. Найбільший вплив на діяльність підприємства чинить нестабільність в країні. Проаналізувавши позиції підприємства на ринку можна зробити висновок, що дане підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача. В такому випадку ПАТ «Мотор Січ» має зосередитися на збереженні своїх позицій на традиційних ринках збуту.

Привабливість сегменту для підприємства та конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» є високими.

В результаті проведених досліджень можемо запропонувати до впровадження менеджменту ПАТ «Мотор Січ» такі рекомендації:

- розширення ринків збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни (стратегія диверсифікації);
- збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів;
- проведення наступальної маркетингової політики;
- запровадження інновацій на підприємстві;
- розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, що випускається;
- освоєння нових сегментів на тому ж ринку;
- збереження лідируючих позицій за основною продукцією підприємства;
- впровадження світового досвіду авіабудування у свою діяльність.

Отже, в своїй діяльності ПАТ «Мотор Січ», щодо формування та використання власного стратегічного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності компанія має, в першу чергу, звернути увагу на пошук нових ринків збуту, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності даного бізнесу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Абалкин Л.И. Проблемы экономики переходного общества: Сборник научных трудов ученых Украины. Запорожье: ГУ , 2019. 386 с.
2. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2019. № 4. С. 77 – 84.
3. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.
4. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.
5. Онищенко В.П. Методика визначення ринкового потенціалу підприємства. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2017. № 5. С. 88 – 93.
6. Pfeffer J. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 2018. 300 p.
7. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California management review*. 2019. Vol. 33. P. 114 – 135.
8. Hitt M.A. Strategic management: competitiveness and globalization. New York: West Publishing Company, 2015. 1085 p.
9. Prahalad C. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 2019. Vol. 68. P. 79 – 91.
10. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Минск: Издательский дом “ Вильямс”, 2018. 928 с.
11. Teece D.J. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 2017. Vol. 18. P. 509 – 534.
12. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи. *Науково-технічна інформація*. 2019. № 1. С. 42 – 45.

13. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 слів / уклад. В.Т. Бусел. Київ: Перун, 2017. 1736 с.
14. Бурцева Т. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия. *Маркетинг*. 2006. № 2. С. 26 – 35.
15. Пустовойт О. Внутрішній ринок України: потенціальні та реальні можливості впливу на економічне зростання. *Економіка України*. 2017. № 3. С. 52 – 59.
16. Ареф'єва О.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні Проблеми Економіки*. 2018. № 7. С.71 – 76.
17. Калінеску Т.В. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: навч. посібник. Луганськ: СНУ ім. В.Даля, 2017. 352 с.
18. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства: наук. вид. Харків: ХНЕУ, 2017. 347 с.
19. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2018. 316 с.
20. Головкова А.С. Методологічні проблеми вимірювання потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 37 –39.
21. Катькало В.С. Место и роль ресурсной концепции в развитии теории стратегического управления. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. Сер. 8. 2018. Вып. 3 (№ 24). С. 7.
22. Дикань В. Л. Розробка стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2019. № 11 (153). Ч. 2. – С. 29-32.
23. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. *Ефективна економіка* : електронне фахове видання. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2582> (дата звернення: 01.11.2021 р.)
24. Бурик З. Генеза понятійно-категоріального апарату стратегічного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Patp_2019_1_2.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

25. Косенко С. В. Теоретичні положення стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств: визначення та класифікація. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eupmg_2012_3_13.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

26. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Минск: Издательский дом «Вильямс», 2016. С. 26

27. Романюк Л.М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ. – Економічні науки*. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

28. Климчук С. А. Стратегія розвитку підприємства: проблематика використання фасетної класифікації. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 10. С. 206-211. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/evntukpi_2018_10_35.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

29. Ковтун І. О. Стратегія підприємства. підручник. Львів: «Новий Світ-2000», 2019. 680 с.

30. Давидович І.Є. Контролінг. Навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 552 с.

31. Драбик І. Критерії класифікації. Види стратегій розвитку підприємства на закордонних ринках. *Вісник Національного Університету «Львівська політехніка»* 2020. № 690. С. 587—593.

32. Грицюк Е. О. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : Дакор, 2019. 304 с.

33. Міжнародний менеджмент. Навчальний посібник / за ред. проф. І. О. Піддубного. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2016. 252 с.

34. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 384 с. URL: <http://library.if.ua/book/14/1298.html> (дата звернення: 01.11.2021 р.)

35. Ткаченко Ю.В., Дорошенко Т.М. Критерії та класифікації стратегій розвитку підприємств на зовнішніх ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 38. С. 244-247

36. Мостенська Т. Л. Основні аспекти формування та оцінки стратегії імпорту підприємств малого бізнесу. 2012. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/732/1/339.pdf> (дата звернення: 01.11.2021 р.)

37. Владимірова Л.П. Стратегія бізнеса 2: класифікація стратегічних планов. Центр дистанційного образования «Елітаріум». 2017. URL: http://www.elitarium.ru/strategija_biznesa_klassifikacija_planov/ (дата звернення: 01.11.2021 р.)

38. Юхименко П.І. Міжнародний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2017. 488с.

39. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 248 с.

40. Французова М. А. Сущность ресурсного обеспечения деятельности организации. *Транспортное дело*. 2018. № 3. URL: http://www.morvesti.ru/archive/tdr/element.php?IBLOCK_ID=66&SECTION_ID=1352&ELEMENT_ID=2991 (дата звернення: 01.11.2021 р.)

41. Топольницька Т. Б. Формування системи організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 2. С. 111-114. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/sre_2018_2_26.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

42. Мудрик К.О. Основні аспекти механізму фінансового забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах сучасності. *Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ*. 2018. URL: http://www.rusnauka.com/10_DN_2018/Economics/2_132768.doc.htm (дата звернення: 01.11.2021 р.)

43. Васюренко В. О. Діагностика інтелектуального потенціалу розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств Харківського регіону задля

забезпечення їх конкурентоспроможності. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 192-198. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Pekon_2018_3_27.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

44. Зборовська Ю.Л. Інфраструктурне забезпечення формування експортного потенціалу регіону. *матеріали Міжнар. наук.-практ. конф* [«Наукова думка інформаційного віку – 2019»], (Дніпропетровськ, 7-15 березня, 2019 р.). Дніпропетровськ: ДДАУ, 2019. С. 33-35. URL: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2009/Economics/42372.doc.htm (дата звернення: 01.11.2021 р.)

45. Топольницька Т. Б. Теоретичні засади організаційно-економічного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2018. № 2. С. 84-88. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2018_2_20.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

46. Тюріна Н.М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 408 с. URL: http://pidruchniki.com/1315061453811/ekonomika/zovnishnoekonomichna_diyalnist_pidpriyemstva (дата звернення: 01.11.2021 р.)

47. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ» за 2019 рік URL: http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2019_m.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

48. Річна інформація емітента цінних паперів за 2019 рік / ПАТ «Мотор Січ»: офіційний сайт. URL : <http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet%20emitenta%202019.pdf> (дата звернення: 01.11.2021 р.)

49. Регулярна інформація за 2019 рік / ПАТ «Мотор Січ»: Stockworld – URL: <https://www.stockworld.com.ua/ru/analytics/emitent/template/51136/156> (дата звернення: 01.11.2021 р.)

50. Закон України «Про розвиток літакобудівної промисловості»: редакція від 02.12.2017/ Верховна Рада України. – Офіц. вид. – Київ: Парлам.

вид-во, 2017. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2660-14> (дата звернення: 01.11.2021 р.)

51. Оцінка інфляції за жовтень 2021 року/ Національний банк України
URL: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document;jsessionid=7446212E85A871B35A99F6933C4A8B42?id=23729464> (дата звернення: 01.11.2021 р.)

52. Річний звіт ПАТ "Мотор Січ" за 2020 рік. URL: http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2020_small.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

53. Оваденко В. Мотор Січ. Лучшие авиадвигатели для развивающихся стран. Київ: UFC Capital. 2019. 27 с.

54. Нікуліна Н. Д. Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності продукції. *Управління розвитком*. 2018. №10. С. 30 - 32

55. Семенов. Г. А. Оцінка конкурентоспроможності продукції акціонерного товариства. *Економічний вісник Донбасу* : науковий журнал. 2018. N 3. С. 104-112.

56. Дзюбіна К.О. Проблеми застосування матричних методів стратегічного планування діяльності машинобудівного підприємства. *Вісник «Проблеми економіки та управління» НУ «Львівська політехніка»*. № 628 Львів, 2018 708с. (с.78-88) URL: http://vlp.com.ua/files/13_34.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

57. Сухарева К. В. Ситуаційний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства ПАТ "Мотор Січ". *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50-56. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecfor_2019_4_11.pdf (дата звернення: 01.11.2021 р.)

58. ПАТ «Мотор-Січ»: оздоровлення через диверсифікацію. URL: <http://www.businessclass.kiev.ua/magazine/129.html> (дата звернення: 01.11.2021 р.)

59. Ареф'єва О.В. Українське авіабудування: напрями трансформації. *Інноваційна економіка*. 2018. № 3. С. 3–8 URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/inek_2018_3_2.pdf. (дата звернення: 01.11.2021 р.)