

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 131. с., 16 табл., 5 рис., 49 джерел.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор-Січ».

Предметом дослідження є теоретичні та методичні підходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор-Січ» на національному ринку.

Метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування загальних рекомендацій щодо удосконалення конкурентоспроможності ПАТ «Мотор-Січ» для подальшого ефективного функціонування на національному ринку.

Основні положення роботи. Визначено: теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства; сутність та завдання щодо підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства; методи, оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства; зарубіжний досвід оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства; оцінка конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПАТ «Мотор-Січ»; основні напрями формування конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження: статистичний аналіз (при збиранні даних, що аналізуються), графоаналітичний метод (побудова графічного відображення отриманих даних), метод коефіцієнтів (при обчислення коефіцієнтів, які відображають позицію фірми в галузі), метод спостережень (при проведенні спостережень за динамікою обсягів імпорту та збуту продукції).

ПОКАЗНИКИ, РИНОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПРИБУТОК, ЯКІСТЬ, СОБІВАРТІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	20
1.3 Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю.....	30
Висновки до 1 розділу	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	
В УМОВАХ ПАТ «МОТОР СІЧ».....	40
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Мотор Січ»	40
2.2 Оцінка фінансового стану підприємства	53
2.3 Дослідження конкурентних переваг підприємства	77
Висновки до 2 розділу.....	87
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»	89
3.1 Основні напрями формування конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ».....	89
3.2 Оцінка економічної ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ».....	95
Висновки до 3 розділу	104
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ У НАДЗВИЧАЙНИХ	
СИТУАЦІЯХ	107
4.1 Аналіз потенційних небезпек	107
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки	109
4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці	111
4.4 Заходи з пожежної безпеки	117
4.5 Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях	120
Висновки до 4 розділу	117

ВИСНОВКИ	122
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	126
ДОДАТКИ	131

ВСТУП

В умовах нестабільного розвитку світової економіки, постає необхідність формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Для того, щоб добре пристосовуватися до сучасних ринкових умов, підприємство повинне мати чіткі цілі, бачення майбутнього, свою місію, цінності, що відповідають інтересам споживачів, і розроблені на їх основі стратегічні принципи.

У світі розроблені різні інтегральні підходи до вирішення домінантних проблем управління. Одна з таких проблем – управління конкурентоспроможністю підприємства. Це сьогодні особливо актуально для України, де підприємства повинні адаптуватися до швидких та глибинних зовнішніх змін, що продиктовані процесом вступу до Європейського Союзу.

На даному етапі українська економіка переживає стрибкоподібні, революційні зміни, які обумовлюють руйнівний вплив на стан підприємства і економіки взагалі. Формування української економіки викликало перехід підприємств від діяльності в стабільному, регламентованому зверху середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі. Керівництво підприємств змушене самотійно приймати довгострокові рішення. Зовнішнє середовище зазнає природної еволюції, за якої посилюється нестабільність економічного розвитку: оновлення продукції, зміни попиту та запитів споживачів, ділової активності, посилення чи послаблення позицій конкурентів тощо. Тому на кожному етапі підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна мати місце відповідна політика (певні методи, способи та засоби реалізації), адекватна рівню зовнішньої нестабільності.

Дослідження свідчать, що результати функціонування підприємств в значній мірі залежать від комплексної розробки системи управління конкурентоспроможністю, досягнення і реалізації його конкурентних переваг.

Таким чином оволодіння механізмом управління конкурентоспроможністю постає життєво важливою і актуальною проблемою і необхідною складовою частиною загальної системи управління розвитком підприємств.

Аналіз наукових праць таких видатних зарубіжних спеціалістів у галузі управління конкурентоспроможністю підприємства, як М. Портер, Ф. Котлер, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд та інші підкріплює це твердження.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є не тільки досить актуальною з точки зору терміновості її розв'язання, але й достатньо новою в частині існуючих теоретичних напрацювань, запропонованих наукових концепцій. В цьому сенсі також привертають увагу окремі роботи вітчизняних науковців, а саме: Азоєва Г.Л., Юданова А.Ю., Круглова М.І., Нємцова В.Д., Віханського О.С., Гольдштейна Г.Я., Фатхутдінова Р.А., Круглікової В. В. та ін. Дана наукова спадщина являє величезну цінність для формування, реалізації й удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основною метою дипломної роботи є розробка та обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад й пропозицій з удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «Мотор Січ» для подальшого ефективного функціонування на національному ринку.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства;
- сутність та завдання конкурентоспроможності промислового підприємства;
- методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- зарубіжний досвід оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ»;
- загальна характеристика підприємства;

- діагностика конкурентного середовища підприємства;
- оцінювання основних показників конкурентоспроможності промислового підприємства;
- рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ».
- основні напрями формування конкурентних переваг підприємства ПАТ «Мотор Січ».
- оцінка ефективності управління підприємством.

Дослідження проводилось із застосуванням діалектичного підходу, як засобу пізнання сучасного стану авіабудівельного підприємства. У процесі дослідження було використано загальнонаукові методи пізнання: поєднання абстрактного і конкретного, індукції і дедукції, аналіз і синтез, групування і порівняння. Теоретичне узагальнення, порівняння, використовувалися для розкриття сутності понять «ефект», «ефективність» та «ефективна діяльність підприємства», а також при дослідженні матеріалів з питань методики дослідження системи оцінки показників ефективності роботи авіабудівельного підприємства. Для обробки даних, наведених у дипломній магістрській роботі, було використано такі методичні прийоми: спостереження, техніко-економічні розрахунки, аналітичні групування, структурний аналіз. Для оцінки показників ефективності господарювання були використані методи економічних розрахунків. Для формування основних напрямів підвищення ефективної роботи та покращення конкурентних позицій застосовувався метод причинно-наслідкового зв'язку та абстрактно-логічний метод.

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

Основні результати дослідження доповідалися на наукових конференціях:

1. Наукова конференція викладачів, науковців, молодих вчених «Тиждень науки- 201». м. Запоріжжя, ЗНТУ.

Міжнародна конференція м.Одеса. В науковому збірнику опубліковано тези: «Амортизаційна політика підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності»

2. В фаховому виданні «Економіка – реалії часу» опубліковано статтю: «Амортизаційна політика підприємства як чинник забезпечення його конкурентоспроможності».

Практичне значення дипломної магістерської роботи полягає в тому, що теоретичні положення та висновки дипломної магістерської роботи можуть бути використані при формуванні механізмів конкурентної стратегії підприємства ПАТ «Мотор Січ».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Основною характеристикою підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничозбутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Конкуренція примушує підприємства всіх форм власності постійно відслідковувати зміни попиту та пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, зменшувати витрати на виробництво, покращувати якість своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку, підвищувати свою конкурентоспроможність.

Поняття «конкурентоспроможність» (КСП) нерозривно пов'язане з конкуренцією. КСП проявляється тільки в умовах конкуренції й через конкуренцію. Причому чим ефективніше функціонує ринок, тим сильніша на ньому конкуренція, тим більше значення має КСП підприємств і їх продукції. КСП як економічна категорія означає здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку. Однак сучасна наука про теорію стратегії не дає як єдиного загальноприйнятого трактування змісту категорії «конкурентоспроможність», так і єдиного загальноприйнятого підходу до методів її оцінки й формування (табл. 1.1) [7].

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
1	2
В. Коршунов	Конкурентоспроможність визначається як «реальна й потенційна можливість підприємства в існуючих для нього умовах проектувати, виготовляти й збувати товари, які за певними ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари їх кон

Продовження таблиці 1.1

1	2
І. В.Отенко	Конкурентоспроможність підприємства є багатовимірним поняттям, основними напрямками якого виступають здатності адаптуватися на ринку, забезпечувати внутрішню гнучкість структури керування й організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства й потенціал ринку
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага стосовно інших фірм
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує те, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, які пропонують схожу продукцію або послуги»
О. Тищенко	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства до одержання синергійного ефекту від раціонального використання наявних і знову створюваних у процесі реалізації стратегії розвитку конкурентних переваг
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність – «це можливість підприємства робити конкурентоспроможну продукцію, перевагу підприємства щодо інших підприємств даної галузі в країні й за її межами»
Швейцарська організація «European management forum»	Конкурентоспроможність підприємства – реальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, ніж товари їх конкурентівальна й потенційна можливість проектувати, робити, збувати за існуючих умов товари, які за ціновими й неціновими характеристиками в комплексі є привабливішими, ніж товари їх конкурентів
А. Воронкова, Г.Теплинський, В. Комісаренко	Конкурентоспроможність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє положення на ринку або розширювати займаний сектор ринку
А. Градов	Конкурентоспроможність підприємства – порівняльна перевага підприємства стосовно інших підприємств даної галузі усередині країни й за її межами

Продовження таблиці 1.1

1	2
В. Єрмолів	Конкурентоспроможність виробника становить відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами й послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю
Ю. Іванов	Конкурентоспроможність – це властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг

Існують різні підходи до класифікації КСП (рис. 1.1). Залежно від об'єкта застосування цього терміна розрізняються «КСП національної економіки», «КСП продукції», «КСП підприємства», «КСП галузі» тощо. Кожна з цих категорій має істотні відмінності й характерні риси, які підтверджують правочинність і доцільність такої їх диференціації. Узагальнюючим для всіх розглянутих категорій є те, що вони відображають здатність досліджуваного об'єкта ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища. У вітчизняних дослідженнях проблема КСП частіше розглядалася винятково з позицій КСП продукції.

Такий підхід був обумовлений тим, що в період панування адміністративнокомандної системи управління відкритої конкуренції між підприємствами не існувало і не було необхідності говорити про їх здатність конкурувати. Положення змінилося з переходом на нові принципи господарювання [12].

КСП товару – це властивість продукту, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними продуктами, представленими на ринку. Тобто це можливість задоволення сукупних вимог ринку до продукту, що забезпечує підприємцеві одержання певної норми прибутку [1; 2].

КСП продукції визначається її технічними, якісними, ергономічними й

іншими характеристиками, які мають відповідати, як мінімум, рівню аналогічних характеристик конкурентів або мати більш низьку ціну при гірших характеристиках, а як максимум – перевершувати характеристики продукції, що випускається конкурентами, і мати економічну привабливість для покупця.

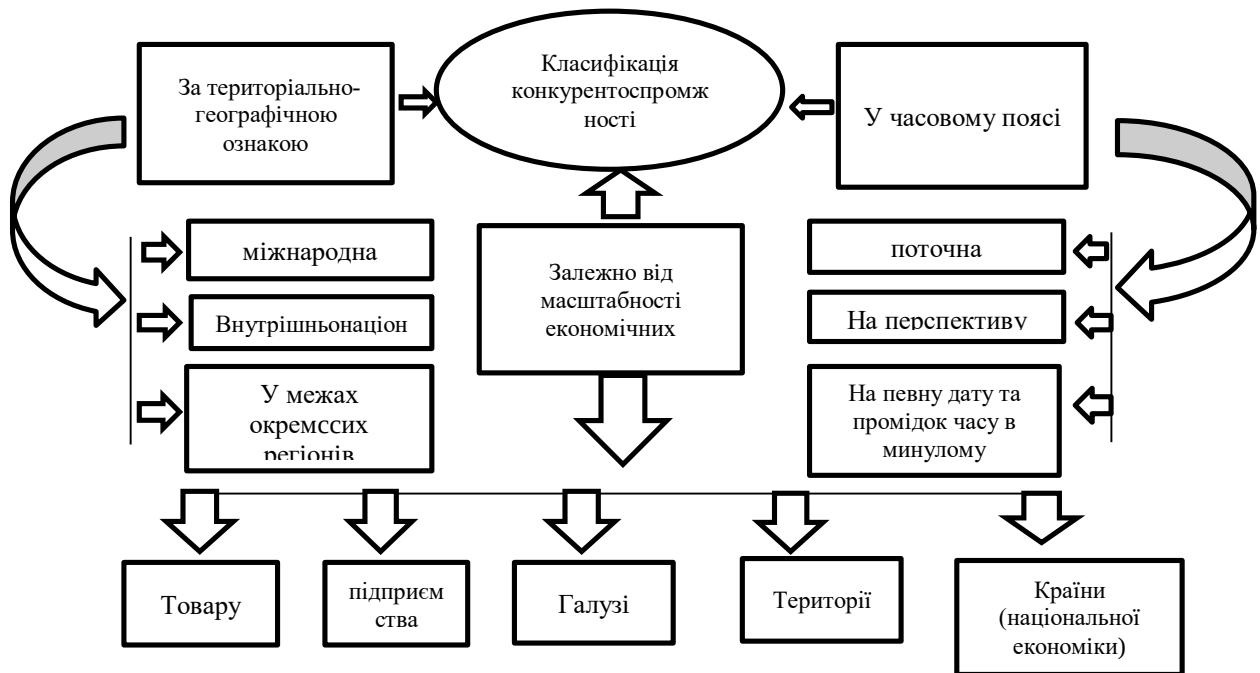


Рисунок 1.1 – Класифікація поняття «конкурентоспроможність»

Основні фактори, що впливають на КСП продукції:

1) якість продукції – технічний рівень товару; технічний рівень виробництва; рівень організації й управління; корисний ефект; інноваційність; відповідність стандартам якості;

2) ціна продукції – витрати виробництва; витрати маркетингу й реклами; витрати управління; прибуток; витрати на НДР і відновлення; умови ринку; продажна ціна;

3) витрати у процесі споживання – експлуатаційні витрати; економічність споживання; багатофункціональність призначення;

4) якість сервісу обслуговування – система технічного обслуговування; строк експлуатації [3].

Параметри КСП продукції підрозділяються на технічні, нормативні й економічні:

1) технічні параметри становлять характеристику властивостей товару, що визначають основні сфери його застосування, функції, які він повинен виконувати у процесі споживання або експлуатації. До цієї групи зазвичай входять як приватні параметри, що відбивають специфіку конкретного товару (наприклад, для двигунів це може бути потужність і кількість оборотів), так і більш загальні (такі, як надійність, довговічність та ін.);

2) нормативні параметри визначають відповідність товару стандартам, технічним умовам, нормативним актам і законодавству. До них належить можливий збиток навколишньому середовищу внаслідок споживання або експлуатації товару, відповідність технічних параметрів, які діють на конкретному ринку, стандартам, технічним умовам і т. п.;

3) економічні параметри визначають, з одного боку, економічний ефект від споживання або експлуатації товару, а з іншого (рівень витрат, що виникають у зв'язку з його придбанням і споживанням, тобто відображають вплив товару на економіку споживача).

Під КСП розуміється все те, що забезпечує йому переваги на ринку, сприяє успішному збуту товару в умовах конкуренції. КСП товару проявляється тільки на ринку в момент обміну (реалізації) і визначається покупцем, який придбає продукцію, визначаючи її відповідність своїм потребам. Потреби покупців на різних ринках неоднакові: конкурентоспроможна на одному ринку продукція може не знайти збуту на іншому, тому оцінка рівня КСП товару завжди пов'язана з визначенням її ринку.

У процесі конкурентної боротьби відбувається взаємозв'язок «КСП

продукції» з іншими об'єктами КСП. У такому взаємозв'язку необхідно виділити макрорівень, де відбувається зв'язок з такими об'єктами КСП, як промисловість і національна економіка, а також мікрорівень, що містить у собі такі об'єкти КСП, як підприємство та галузь. На мікрорівні основний взаємозв'язок відбувається між КСП продукції та таким об'єктом КСП, як підприємство. Це пояснюється тим, що саме підприємство здійснює випуск продукції й від рівня її КСП залежить значною мірою КСП самого підприємства.

Отже, категорія «КСП продукції» є складовою такого багатогранного поняття, як «КСП підприємства». Конкурентоспроможний товар, що задовольняє потреби споживачів найбільшою мірою, створює передумови для КСП виробника (підприємства). Висока якість, прийнятна ціна або ексклюзивність товару, що відповідають запитам споживачів, робить його конкурентоспроможним, а підприємство, що виробляє конкурентоспроможну продукцію, за рахунок більших обсягів продажу та прибутку, здобуває популярність своєї торговельної марки та саме стає конкурентоспроможним. КСП товару є важливою умовою КСП підприємства поряд з ефективністю його виробничо-господарської діяльності. З огляду на вплив зовнішніх і внутрішніх факторів підприємство досягає КСП своєї виробничо-господарської діяльності [4]. Діалектичний взаємозв'язок і єдність розглянутих категорій полягає в тому, що КСП товару є необхідною умовою міцних конкурентних позицій підприємства та одночасно виступає як наслідок високого рівня його КСП.

Знаходячись у взаємозв'язку та взаємозалежності категорії КСП товару та підприємства відрізняються за своєю сутністю. На схемі оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2) надається алгоритм визначення існуючих на ринку конкурентів.

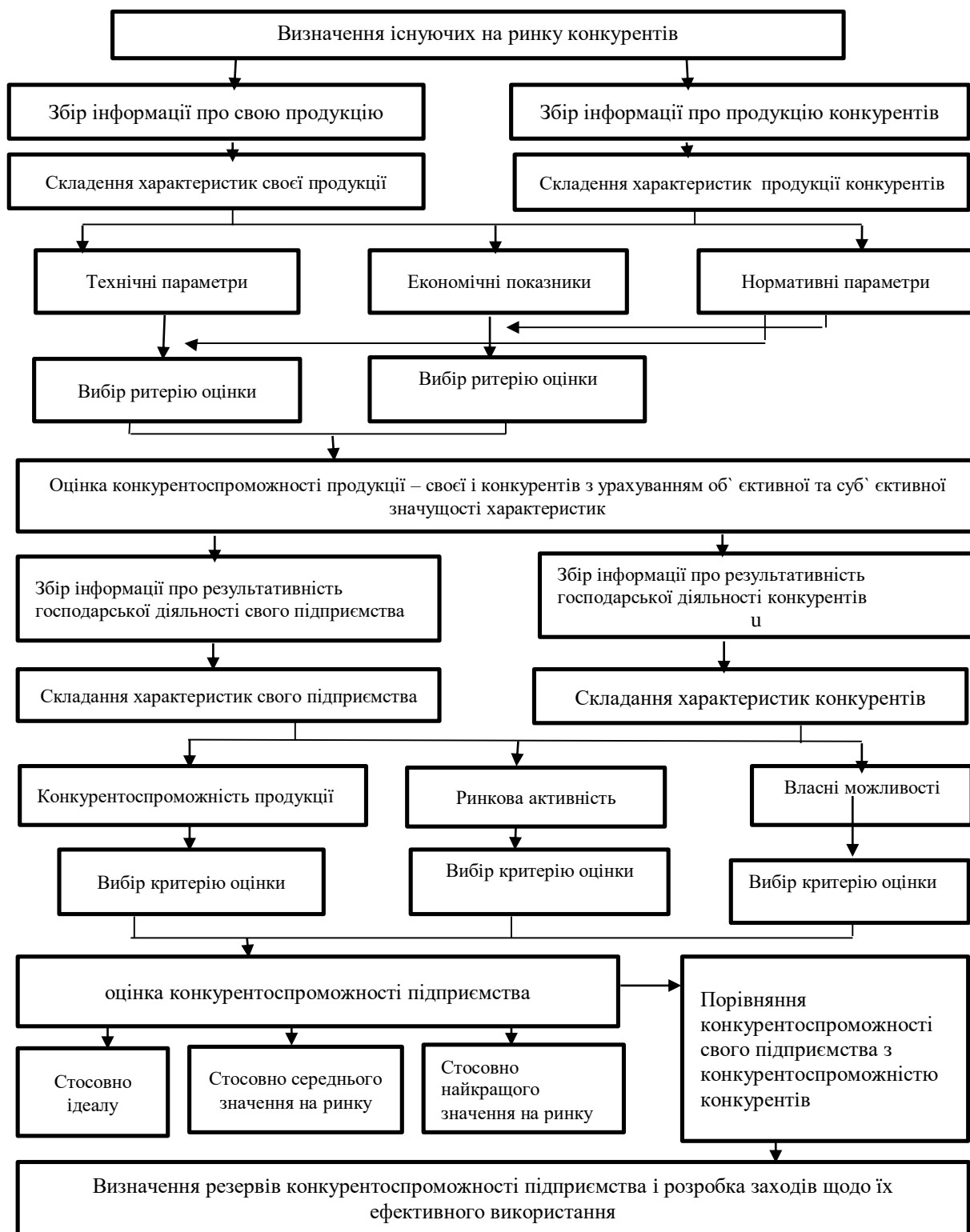


Рисунок 1.2 – Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

КСП підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення підприємства. КСП підприємства не є його постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти в певний період основним конкурентам.

Співвідношення основних категорій КСП на різних рівнях господарювання вважається за можливе представити у такий спосіб (рис.1.3).

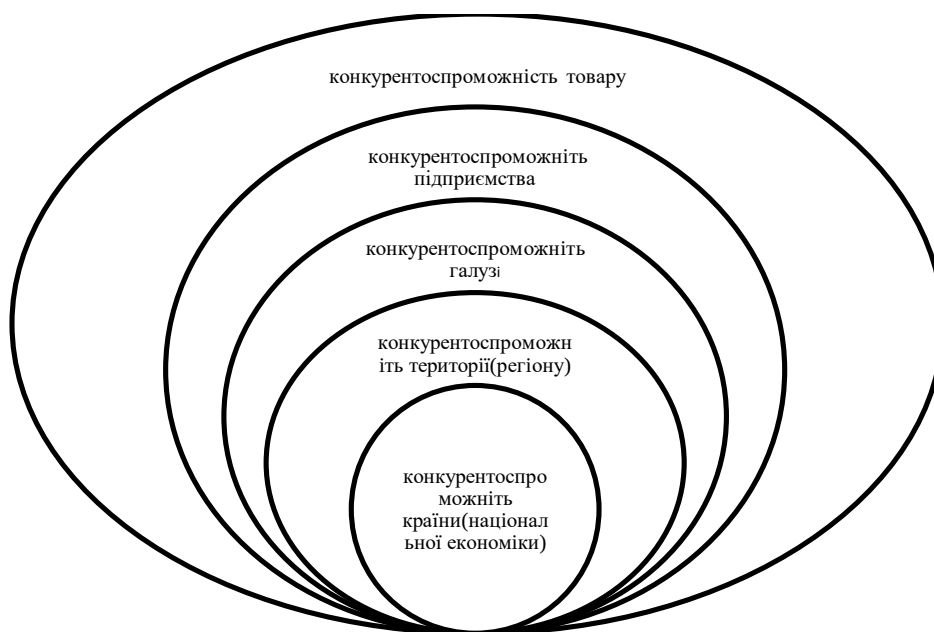


Рисунок 1.3 – Співвідношення понять конкурентоспроможності

Таким чином, за своєю економічною сутністю конкурентоспроможність підприємства являє собою більш широкую системну категорію, що включає в себе як підсистему КСП послуги, яка розглядається як передумова та необхідна, але не достатня умова стійких конкурентних позицій підприємства [5].

З точки зору впливу зовнішнього середовища на дану категорію, КСП підприємства розглядається як відносна категорія, тобто кожне підприємство за одними або іншими характеристиками зіставляється з конкурентами (причому, як правило, усередині однієї галузі) на тому самому ринку. Отже, можна стверджувати, що КСП підприємства – поняття відносне, оскільки його можна визначити лише на основі зіставлення окремих характеристик підприємства з характеристиками інших підприємств. КСП підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які застосовуються для її оцінювання. Неможливо говорити про абсолютну КСП підприємства: воно

може бути «номер один» у своїй галузі в національній економіці, однак бути не конкурентоспроможним на міжнародних ринках.

Більшість із перерахованих в табл. 1.1 визначень певною мірою базуються на теорії конкурентної переваги, розробленої М. Портером, відповідно до якої КСП підприємства може бути виявлена (оцінена) тільки в рамках групи підприємств, що належать до однієї галузі або підприємств, що випускають товари-субститути. М. Портер розглядає КСП підприємства винятково як відносну категорію, виявити яку можна тільки порівнянням підприємств між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку.

З позиції системного підходу КСП підприємства варто розглядати як систему, що складається з безупинно взаємодійних факторів і ступінь, що характеризує реалізацію потенційних можливостей підприємства щодо придбання й утримання протягом досить тривалого періоду часу конкурентної переваги. Тому під КСП слід розуміти не тільки ефективність, але й ступінь динамічності пристосування підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються [7].

При такому методологічному підході основний акцент робиться на здатність підприємства в максимально стислий термін і найбільш раціональним чином привести своє внутрішнє середовище у відповідність із зовнішніми умовами, що безупинно змінюються, забезпечуючи у процесі адаптації підтримку й розвиток уже наявних, а також створення нових конкурентних переваг. КСП при цьому виступає не тільки як результат, але і як процес, що становить системну категорію, яка вимагає детального дослідження з погляду теорії стратегії.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, що відображає ступінь відмінності розвитку даного підприємства від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей, а також можливості й динаміку пристосування підприємства до умов ринкової конкуренції.

Поняття КСП підприємства можна охарактеризувати такими особливостями:

- 1) КСП не є іманентною якістю підприємства, вона може бути виявлена

та оцінена тільки в умовах наявності конкурентів (реальних або потенційних);

2) поняття КСП відносне, тобто вона буде мати різний рівень стосовно різних конкурентів;

3) визначається КСП підприємства продуктивністю використання залучених ним у виробничий процес ресурсів;

4) рівень КСП підприємства залежить від рівня КСП його продукції, галузі, країни [4].

Конкурентоспроможність підприємства визначають три групи факторів:

- на макроекономічному рівні – конкурентоспроможність території й країни (національної економіки);

- на галузевому рівні – конкурентоспроможність галузі;

- на рівні підприємства – фактори, що характеризують його власний потенціал і місце на ринку, зокрема унікальність продукції й рівень її конкурентоспроможності.

Підприємство функціонує в системі мікро-, мезо- і макросередовища, яке формується конкретною галуззю та національною економікою відповідно. У свою чергу КСП галузі залежить від КСП підприємств, що входять у дану галузь, і загальне планування розвитку цих підприємств. Під КСП галузі слід розуміти ефективність роботи окремих галузей національного господарства, яка оцінюється, крім традиційних критеріїв, за показниками, що характерні для даної галузі та які описують ступінь її живучості й динамічності при різних варіантах розвитку національної економіки даної країни й усього світу в цілому. А КСП окремого підприємства, з одного боку, залежить від КСП національної економіки в цілому, а з іншого – визначає КСП країни. Завданням держави є збільшення кількості конкурентоспроможних підприємств для досягнення КСП окремих галузей, регіонів і національної економіки в цілому. Саме КСП підприємства визначає лідерство держави на світових ринках збуту. Це пояснює необхідність зосередження уваги керівників на управлінні КСП підприємства, що повинне стати для них управлінським імперативом.

1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Необхідність своєчасної адаптації підприємств до конкурентних умов нестабільного і мінливого зовнішнього середовища повинна враховуватись у процесі всебічного і постійного аналізу діяльності конкурентів, власного потенціалу підприємства та оцінки ефективності його використання, а також під час визначення положення підприємства на ринку товарів і послуг щодо конкурентів, тобто оцінки КСП підприємства.

Неоднозначність існуючих у сучасній економічній теорії методичних підходів до дослідження КСП підприємства зумовлює і множинність використовуваних методів її оцінки.

У зв'язку з цим необхідно відзначити загальну основу методичних підходів, вживаних у аналізі та підходів до оцінки КСП підприємств.

Принципово всі вживані методи визначення й оцінки рівня КСП підприємства можуть бути об'єднані в дев'ять груп. При цьому, перші чотири групи наведено в хронологічному порядку виникнення зазначених підходів в першій половині XX ст. Далі теорія і практика управління викликали практично одночасну появу черги методичних підходів до оцінки КСП в роботах вітчизняних і зарубіжних учених. Отже, сукупність методів може бути подано таким чином [20].

1. Методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, що базуються на теорії рівноваги фірми і галузі.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції.
4. Методи, які ґрунтуються на теорії якості товару.
5. Матричні методи оцінки КСП.
6. Комплексні методи (у тому числі інтегральні).
7. Метод, який ґрунтується на теорії мультиплікатора.

8. Метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємства.

Методи, які ґрунтуються на порівнянні з еталоном (модифікація комплексних методів із застосуванням інтегральних оцінок).

Одним із найпоширеніших методичних підходів до аналізу і оцінки КСП підприємств є дослідження цієї категорії на базі теорії міжнародного розподілу праці. Відповідно до цього підходу передумовою для завоювання галуззю або підприємством міцних конкурентних позицій є наявність порівняльних переваг, що дозволяють забезпечити відносно більш низькі витрати виробництва порівняно з конкурентною галуззю або фірмою.

Використання як критерію оцінки витрати виробництва не дозволяє адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, оскільки вони характеризують масштаб і ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, але практично не відображають специфіку процесу взаємодії виробника продукції з ринком. Тому в рамках теорії порівняльних переваг використовуються також і інші критерії – обсяг і норма прибутку; обсяг продажу; частка на ринку тощо.

Істотним недоліком даного методичного підходу є також статичність одержуваних оцінок, оскільки процес розвитку конкурентних переваг не є предметом вивчення й аналізу. Крім того, ця методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, що змінюються.

1. Окрему групу складають методи визначення конкурентоспроможності, побудовані на базі теорії ефективної конкуренції. При такому підході предметом аналізу, як правило, виступають три головні групи показників: ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства і власної виробничої діяльності, а також фінансова стійкість підприємства.

2. Заслужують певної уваги дослідження й оцінка рівня конкурентоспроможності виробника на базі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Під рівновагою розуміється такий

стан, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший кількісно-якісний стан [20]. Критерієм КСП у рамках цього методичного підходу є наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою, ніж у конкурентів, продуктивністю.

Загальним недоліком цього методичного підходу є те, що він відображає в більшій мірі зовнішні умови роботи підприємства, які об'єктивно склалися, і практично не характеризує здатність підприємства до адаптації до змін середовища. Такий підхід отримав найбільше розповсюдження для оцінки КСП на рівні галузей і використовується з цією метою Комітетом із вивчення економічного стану і проблем розвитку ОЕСР.

3. Для оцінки КСП проводиться зіставлення одиничних і групових показників роботи підприємств з відповідними показниками конкурентів і їх середньогалузевими значеннями. На основі отриманих таким чином співвідношень показників робляться певні висновки про порівняльну КСП об'єктів дослідження. У той же час цей підхід має істотні недоліки: показники першої і другої груп досить тісно взаємопов'язані, і їх розмежування має умовний характер; складним є узагальнення результатів аналізу навіть за групами показників, а тим більше обґрунтування підсумкової інтегральної оцінки рівня КСП підприємства; не передбачена оцінка динаміки факторів, що впливають на рівень КСП. Зазначені недоліки, а також трудомісткість необхідних розрахунків часткових показників знижують доцільність використання цього методу для оцінки КСП на рівні підприємства.

4. Оцінка конкурентоспроможності на підставі теорії якості товару зумовлює переважно дослідження споживчої цінності виготовленої продукції, причому найважливіші параметри зіставляються з аналогічними параметрами продукції виробників-конкурентів.

І. Лифиц И. М. [21] пропонує оцінювати рівень КСП (K) таким чином:

$$K = \frac{10}{1_A} \quad (1.1)$$

де I_O – інтегральний показник оцінюваної продукції;

I_A – інтегральний показник продукції-аналога.

При цьому, якщо $K > 1$, то оцінювана продукція перевершує продукцію конкурента.

Інтегральний показник КСП товару (I), у свою чергу, розраховується за формулою:

$$I = \frac{P_e}{3\pi + 3e}, \quad (1.2)$$

$$I = \frac{U}{C_\Sigma}, \quad (1.3)$$

де P_e – сумарний корисний ефект від використання продукції за призначенням;

3_π – сумарні витрати на створення продукції;

3_e – сумарні витрати на експлуатацію продукції;

U – комплексний показник якості, що визначає корисність продукції;

C_Σ – ціна споживання, що складається з ціни продажу і витрат споживача при експлуатації.

Недоліком подібного методу є те, що він не враховує ефективність виробничозбутової діяльності підприємства і ототожнює КСП товару з КСП підприємства; крім того, метод може бути застосовний тільки для підприємств-виробників одного виду продукції, оскільки у разі диверсифікованого виробництва використання методу неправочинно з методичної точки зору внаслідок незіставності параметрів об'єктів порівняння.

5. На сучасному етапі розвитку підприємств особливий інтерес становлять матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які ґрунтуються на ідеї розгляду процесів конкуренції в динаміці.

Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу товару (ЖЦТ) і технології, а також підприємства (ЖЦП), крива досвіду і база даних PIMS (Profit Impact Market Strategy) – «вплив ринкової стратегії на прибуток». Відповідно до цієї концепції будь-який товар або технологія з моменту появи на ринку й до зникнення проходить певні стадії життєвого циклу (впровадження, зростання, насичення, спад), на кожному з яких виробник може реалізувати товар або продукт певної технології в тих або інших обсягах, що об'єктивно відображається в займаній частці ринку і динаміці продажу.

Матричний підхід міцно завоював популярність у західних дослідників менеджменту і вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [22]. Його перевагою є те, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці. Матриця – це модель, що може бути побудована на основі будь-яких показників, що характеризують, у даному випадку, конкурентні позиції. Найбільше поширення одержали двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або продукція можуть порівнюватися один з одним за такими критеріями, як темп зростання продажу, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі й ін.

Побудова матриці здійснюється на перетині двох обраних факторів. Тобто матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників при формуванні стратегії. Типові набори факторів, які створюють основу відповідної матриці, відображені в табл. 1.2 [24; 25].

Таким чином, різноманітні матричні методи вирішують двоєдине завдання: можливість оцінки КСП підприємств залежно від привабливості СЗГ, ринку, галузі, стадії життєвого циклу, темпів зростання і частки ринку; конкурентних переваг, стабільності середовища, фінансового потенціалу, технологій, ринкової привабливості продукту, сегменту ринку і ін., а також послідовного ухвалення рішень у результаті портфельного аналізу підприємства.

Таблиця 1.2 – Фактори, які створюють основу матриці (за існуючими різновидами матриць)

Матриця	Фактори
Матриця І. Ансоффа «товар-ринок»	- Товар підприємства (існуючий й новий); - ринки підприємства (існуючі й нові)
Матриця БКГ	- Темпи зростання ринків збуту підприємства; - відносна ринкова частина підприємства на цільових ринках
Багатокритеріальні матриці: – матриця McKinsey	- Привабливість ринку збуту підприємства; - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
Матриця М. МакДональда	- Ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
Матриця А. Д. Литла; Матриця Браунляя-Барта; Матриця Хофера-Шендлера	- Стадія життєвого циклу товару підприємства; - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	- Джерело конкурентних переваг; - стратегічна орієнтація підприємства (увесь ринок або окремий сегмент)

6. Підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства комплексним способом. Враховуючи поєднання впливу на діяльність підприємства як чинників внутрішнього, так і зовнішнього середовища, а також ґрунтуючись на визначеннях категорій КСП товару і КСП підприємства, виділяються три групи характеристик його діяльності для аналізу КСП:

КСП товару, ступінь його відповідності конкретній потребі і витратам споживача;

- ринкова активність, що характеризує поведінку підприємства в умовах зовнішнього середовища, що змінюється;

- власні можливості, що показують наявність і ефективність

використання ресурсів підприємства (основних фондів, обігових коштів, трудових ресурсів), а також ступінь його залежності від зовнішніх джерел фінансування [25]:

$$K = a \times K_{\text{ПР}i} + b \times P_{\text{АКТ}i} + c \times C_{\text{ВОЗМ}i}, \quad (1.4)$$

де K_i – конкурентоспроможність підприємства;

$i = 1, \dots, n$ – підприємства, що аналізуються;

$P_{\text{АКТ}i}$ – ринкова активність підприємства;

$C_{\text{ВОЗМ}i}$ – власні можливості підприємства;

a, b, c – відповідно значущість показників КСП продукції, ринкової активності і власних можливостей підприємства при оцінці його КСП.

Вибір показників для кількісного аналізу КСП підприємств визначається комплексом поставлених завдань і відображає єдність цілей і можливостей опису різних сторін функціонування суб'єктів господарювання на ринку [23].

З урахуванням вибраних характеристик, а також чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що впливають на рівень КСП підприємства, доцільно використовувати наступну схему оцінки КСП підприємства (рис. 1.2) [20]. Кожна з груп характеристик включає ряд показників, які описують чинники як рушійні сили процесу забезпечення високого рівня КСП підприємств.

Кожен з показників характеризує той або інший бік функціонування, його динаміку, а система показників у цілому охоплює всі найважливіші аспекти діяльності підприємства.

Тому оцінка КСП підприємства проводиться з урахуванням комплексного впливу на її рівень розглянутих чинників, оцінка яких ґрунтується на існуючих методах і дозволяє проводити аналіз отриманих значень КСП підприємства в динаміці з метою виявлення резервів їх підвищення

7. До методів оцінки КСП підприємства відноситься метод, який ґрунту

ється на теорії мультиплікаторів. Як зазначають учені [18; 9; 10], механізм мультиплікації характеризує ланцюжок послідовної залежності ефектів і стимулів, що їх викликали.

У загальному вигляді теорію мультиплікації можна звести до наступних положень [18; 10]: під впливом початкового імпульсу (наприклад, вкладення капіталу) в ході першого періоду виникає один або декілька первинних ефектів (дохід, заощадження і ін.); під впливом первинних ефектів у ході другого періоду виникають вторинні ефекти, не відмінні за своєю природою, але менші за розміром від первинних, а також від початкового імпульсу і т. д.

За допомогою положень теорії мультиплікаторів можливо отримати непряму оцінку конкурентних переваг одного кластера підприємств над іншим щодо якості послуг, що надаються, або виготовленої продукції. Оскільки якість задоволення запитів споживачів – поняття досить ємне, що включає широту, глибину, гармонійність пропонованого асортименту; часовий аспект і оперативність поставок, а також відповідність рівня цін рівню доходів і інше, оцінити таку безліч показників кількісним показником досить складно. Тому в подібних випадках можливе використання теорії мультиплікаторів.

У такому варіанті для реалізації конкурентних переваг галузі механізм мультиплікатора працює таким чином. Підприємства, що входять у кластер, для формування і підтримки конкурентних переваг повинні постійно здійснювати інвестиції в розвиток свого стратегічного потенціалу, а також в заходи, пов'язані з адаптацією в зовнішньому середовищі. Ефект таких інвестицій збільшується пропорційно збільшенню якості задоволення потреб, що досягається продукцією у перспективі. Отже, чим вища якість потреб, що задовольняються, тим вищі доходи і прибутки підприємств, одержувані в цій стратегічній перспективі.

8. У теорії і практиці оцінки КСП підприємств застосовується також метод визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічний потенціал підприємства (СПП) [20;], що має на меті аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення конкурентних переваг і потенціалу для їх

розробки.

9. Походження методу «порівняльний багатовимірний аналіз» пояснюється використанням як в таксономічних методах, так і у факторному аналізі поняття багатовимірний об'єкт, під яким розуміють або статистичну одиницю (що часто називається структурною одиницею), визначувану набором значень ознак, або ознаку, яка задана його значеннями на окремих статистичних одиницях. Тому поняттям багатовимірний порівняльний аналіз в економічних дослідженнях позначається ціла низка різнорідних методів, що служать для виявлення закономірностей в статистичних сукупностях, одиниці яких описуються відносно численним набором ознак. Застосування цих методів, таким чином, розширює можливості проведення різноманітних порівнянь на багатовимірних об'єктах. У таксономічних методах зіставлення проводяться за допомогою матриці відстаней, а у факторному аналізі – за допомогою матриці кореляцій.

Оцінка конкурентоспроможності групи підприємств певної галузі дозволяє зовнішнім користувачам публічної інформації емітентів будувати свої плани по відношенню до даних суб'єктів [19].

На практиці, а також і в теорії виділяють зовнішній і внутрішній економічний аналіз підприємства. Детально з методикою цього аналізу можна ознайомитися в роботах В.В. Ковальова [15], А.Н. Тищенко [19].

Зовнішній економічний аналіз проводять незалежні аудитори, що є сторонніми особами для підприємства, і не мають доступу до внутрішньої інформаційної бази підприємства. Основним змістом зовнішнього аналізу, що здійснюється партнерами підприємства, контролюючими органами на основі даних публічної звітності є: аналіз абсолютних показників прибутку, аналіз показників рентабельності, аналіз фінансових показників.

Внутрішній економічний аналіз проводиться працівниками самого підприємства. Вони володіють широкою базою даних, яка знаходиться всередині підприємства.

Оскільки не всі користувачі володіють такою базою даних, але необхідність проведення аналізу існує, ми пропонуємо використовувати річні фінансові звітності суб'єктів господарювання в якості інформаційної бази для

оцінки конкурентоспроможності підприємств промисловості, які публікує Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку України [13]. До складу таких звітів входять: «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», «Звіт про власний капітал», «Примітки до річної фінансової звітності».

Головним призначенням фінансової звітності підприємства є отримання інформації, яка дає достовірне і повне уявлення про майновий і фінансовий стан компанії. За допомогою балансу можна оцінити структуру ресурсів підприємства, їх ліквідність і платоспроможність підприємства, прогнозувати майбутні потреби в позиках. Звіт про фінансові результати інформує нас про оцінку і прогноз прибутковості діяльності підприємства і структури доходів і витрат, а звіт про рух грошових коштів – про оцінку і прогноз руху грошових коштів від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства. За допомогою звіту про власний капітал можна оцінити і прогнозувати зміну у власному капіталі. Із приміток ми можемо дізнатися про оцінку та прогноз облікової політики, ризику, які впливають на підприємство, тощо.

Для кожного конкретного випадку необхідно обґрунтовано підходити до вибору методу оцінки КСП, враховуючи їх переваги і недоліки, а також витрати на проведення аналізу і швидкість тримання результату, тому в досліджуваному підприємстві ПАТ «Мотор Січ», використовується порівняльний метод оцінки.

1.3 Зарубіжний досвід оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства

На сьогодні проблема конкурентоспроможності підприємства стоїть досить гостро. Оскільки в умовах ринкових відносин та загострення

конкурентної боротьби в лідируючих позиціях залишаються тільки ті підприємства, які здатні до швидких змін в організації управління, до постійного оновлення виробництва, впровадження інновацій, постійного поліпшення якості та характеристик продукції та послуг.

Передовий закордонний досвід свідчить, що якість, безперечно, є найбільш вагомою складовою конкурентоспроможності, але разом з тим, можливості реалізації продукції, крім якості, визначаються значним числом параметрів і умов, більшість з яких розповсюджується не тільки на товар, але і на підприємство, фірму і навіть країну.

31 жовтня 2007 року Всесвітній економічний форум представив до уваги світової спільноти Звіт про глобальну конкурентоспроможність 2007-2008. За цим звітом групу лідерів представляють США, Швеція, Німеччина, Фінляндія, Японія, Великобританія і Німеччина.

Порівняно з іншими країнами США підтверджують статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, вражаючи здатність до технологічних інновацій, що базується на першокласній системі університетів і дослідних центрів, – усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств США. Однак окремі слабкі позиції, особливо пов'язані з макроекономічними дисбалансами, досі становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, а й для всієї глобальної економіки. Ці небезпечні моменти зовсім недавно проявили себе в ланцюжку наслідків розвитку кризи ринку іпотечних позик [3].

Для України Сполучені Штати є прикладом роботи лібералізованої економіки. Щоб не втратити провідні позиції, США спонукає до розгляду і впровадження наступних механізмів:

- функціонування значної кількості «мозкових центрів» (дослідницьких установ) на національному рівні або при окремих галузевих асоціаціях;
- підвищення якості вищої освіти, зокрема шляхом запрошення

іноземних викладачів та студентів;

- проведення адекватної імміграційної політики щодо кваліфікованої робочої сили; захист прав власності, зокрема інтелектуальної; підвищення гнучкості ринку праці (наприклад, у США середній робітник за своє життя змінює місце проживання набагато частіше, ніж в Україні);
- поліпшення функціонування ринку капіталу;
- лібералізація продуктового ринку;
- застосування системи моніторингу досягнення якісних і кількісних показників.

У США також діє раціональна система державного регулювання, що не дає змоги створювати великі об'єднання компаній, які функціонують в Європі чи Японії. Зокрема, застосовуються податкові стимули (подвійне оподаткування), яке не дозволяють утворювати групи компаній. Тому типова американська корпорація є автономною і працює на задоволення власних інтересів [11].

Щодо управління КСП США, то тут створено ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення КСП, які передбачають переконання працівників у важливості реалізації програми підвищення КСП продукції корпорації й особистої участі в цьому кожного працівника; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня КСП продукції; розроблення методів і заходів мотивування виробництва конкурентоздатної продукції тощо.

Слід сказати, що у США контроль за рівнем КСП здійснюють на всіх стадіях життєвого циклу продукції і носить не лише контрольний, а й аналітичний характер. Такий контроль, що називають загальним є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, що пов'язані з забезпеченням КСП.

Додатковими механізмами підвищення конкурентоспроможності підприємств України, як і інших країн є підвищення дохідності експорту,

розширення географії зарубіжних поставок вітчизняної продукції, розробка системи визначення митної вартості товарів під час експорту для недопущення їх необґрунтованого заниження. Також є необхідність формування системи стимулювання українського зовнішньоторговельного обороту, яка, з одного боку сприятиме ефективному розвитку експортно-імпортних операцій, і з іншого – враховувати що відбуваються зміни у української економіки та зовнішньоекономічної політиці України.

Важливою перешкодою для того, щоб стати конкурентоспроможним підприємством є те, що неконкурентоспроможним товарам України дуже складно пробитися на світові ринки і для стабілізації своїх торговельних балансів вони просто вимушені збільшувати взаємні товарообороти. Для цього необхідно гармонізувати законодавчі акти, що регулюють торгівлю між країнами і запровадити, нарешті, зони вільної торгівлі за принципами СОТ [5].

Конкурентоспроможними перевагами підприємств України є: ресурсно-сировинна забезпеченість за рахунок запасів сировини й ресурсів, а також із розвиненості видобувних галузей промисловості; високий науково-технічний потенціал кадрів, зокрема серед масових професій робочих промисловості, за низького, за стандартами розвинутих країн, рівні праці та поміркованих економічних домаганнях; наявність досвіду в науково-технологічних областях, зокрема і з технологіям подвійного призначення; значний обсяг тимчасово вільних виробничих потужностей у промисловості [6].

У Японії щодо конкурентоспроможності підприємств склалася зовсім інша ситуація. Раніше там діяла система пірамідального контролю над компаніями. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті норми, подібні до тих, що існують у США. Але японці винайшли новий механізм контролю: контрольний пакет не надається одній компанії у володіння, а розбивається на декілька і обмінюється з іншими компаніями. Таким чином сформувалася система перехресного володіння. Вона ускладнює недружнє

поглинання і робить менеджмент більш консервативним та обережним. Але стагнація, яка триває з 1990-х років, може призвести до змін у цій системі.

Так, КС підприємств Японії обумовлюється такими особливостями систем управління КСП: орієнтацією на виробництво продукції з високою якістю, ніж у інших країнах, бідних на сировинні й енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати; охопленням комплексною системою управління КСП всієї діяльності підприємств; врахування в системі управління КСП досягнень інших держав – США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції тощо; виваженими ефективними діями керівників, спеціалістів підприємств, які реалізували принципи комплексного управління КСП успішніше, аніж у інших державах.

Особливістю систем управління КСП в Японії є орієнтація на запобігання дефектів, а не їх виявлення й усунення. Характерним є переважання контролю КСП технології й технологічних процесів над контролем КСП продукції. У системі управління КСП діє принцип «п'яти ні»: на робочому місці не повинні створюватись умови, що сприятимуть виникненню дефектів; дефектна продукція не передається на наступну операцію й не приймається з попередньої; не можна порушувати чи зменшувати технологічні параметри; не можна повторювати допущені помилки.

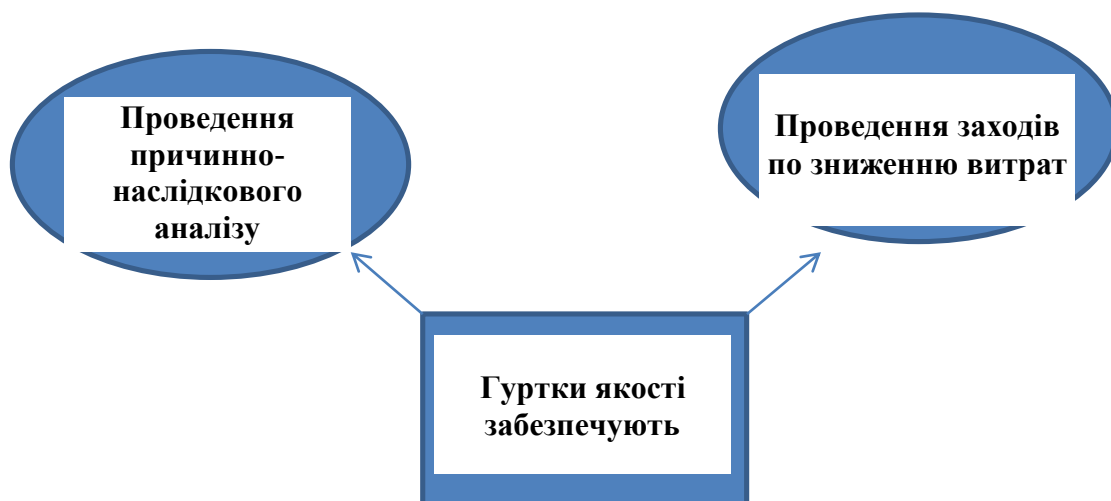




Рисунок 1.4 – Японська модель управління якістю на підприємстві

Високою є роль відповідальності безпосереднього керівника за якість виробів, це продемонстровано на рис. 1.4. Кожен працівник керується принципом: виконавець наступної операції – твій споживач. Відповідальність за розробку довгострокового плану управління КСП продукції несе керівництво найвищої ланки управління, яке проводить контроль за строками виконання плану і за необхідності вживає відповідних заходів. Керівництво вищої ланки готує проект плану й обговорює його з керівниками підрозділів, в результаті чого ведеться підготовка планів для кожного підрозділу, керівники яких обговорюють їх із лінійними керівниками, керівниками різних спеціалізованих гуртків. Таким чином, планування КСП поширюється на всі підрозділи й рівні корпорації [19].

Великий вплив на конкурентоспроможність підприємств Швеції має інтенсивність наукових досліджень і розробок у шведському промисловому секторі, які є одними з найвищих у світі. Близько 80% видатків на наукові дослідження в шведській промисловості здійснюються 20 великими промисловими групами.

Нині Швеція є одним із світових лідерів у галузі інформаційних технологій (ІТ). Зокрема, стрімке зростання компаній у таких секторах як Інтернет та ІТ привернув світову увагу. Країна є одним з лідерів на ринку мобільного зв'язку та бездротових інтернетних прикладних програм. Завдяки цьому Швеція стала важливим випробувальним ринком для компаній, які працюють з ІТ. Дуже часто можна почути і прочитати про Стокгольм як про

інтернет-столицю Європи. Крім того, багато з найбільш розвинутих компаній, що займаються ІТ та мобільним зв'язком, таких як Microsoft, Nokia, Intel, та IBM, сьогодні переносять свої дослідження і розробки на територію країни.

Шведське «ІТ-диво» стало можливим завдяки підприємствам з високою конкурентоспроможністю, а саме завдяки високопрофесійному рівневі працівників і сталим традиціям інновацій у сфері комп'ютерів та зв'язку [9].

Великий вплив в управлінні конкурентоспроможністю підприємств Швеції має податкова політика.

До початку 90-х років у Швеції було встановлено досить високі ставки податків, внаслідок чого знизились темпи економічного піднесення, зменшилась конкурентоздатність шведських товарів на світовому ринку, скоротилось надходження інвестицій. У зв'язку з цим було вжито серйозних заходів щодо зниження податкових ставок: ПДВ і податок на споживання.

Основними видами податків на сьогодні у Швеції є прибутковий податок з громадян і компаній, податок на майно, ПДВ акцизи і збори.

Податком на прибуток компаній обкладаються акціонерні товариства, кооперативи й іноземні компанії. Сума податку на прибуток складає 28%.

Податком на додану вартість обкладаються операції з продажу товарів і послуг, здійснювані в комерційних цілях на території Швеції. Стандартна ставка ПДВ становить 25%.

Особливістю реформи податкової системи Швеції є те, що ефективна податкова система разом з іншими ринковими механізмами відіграє позитивну роль у стимулюванні виробництва та інвестиційної діяльності, сприяє створенню рівних економічних умов для здорової конкуренції підприємств, фірм та корпорацій, втіленню соціально-економічних програм, спрямованих на забезпечення стабільності держави, підвищення життєвого рівня населення та економічного розвитку [14].

Серед факторів, що зумовили швидке економічне зростання Китаю і підвищенню конкурентоспроможності підприємств, китайські вчені та політики виокремлюють передусім наступні. По-перше, економічну систему

соціалізму, в термінології «соціалізм з китайською специфікою». В основі економічної системи Китаю лежить державна, колективна, приватна та індивідуальна власність на засоби виробництва іншими словами, тут має місце багатокладність, яка, як відомо, властива кожній країні, що здійснює перехід від капіталізму до соціалізму. Державі власність представлена великими та середніми підприємствами промисловості, транспорту, зв'язку, сільського господарства, а також фінансовими установами. Ці підприємства утримують лідерство за такими показниками, як частка у валовій продукції промисловості, роздрібний товарооборот, чисельність зайнятих. Тобто державний сектор є провідним, йому належать командні висоти в економіці.

По-друге, фактором, що зумовив швидкий економічний розвиток КНР і підвищення конкурентоспроможності підприємств, виступає ефективна економічна політика держави. Виходячи з врахування багатокладності економіки в перехідний період від капіталізму до соціалізму, китайське керівництво подбало про оптимальне поєднання централізованого планового керівництва економікою і ринкових механізмів. Про це переконливо свідчить аграрна політика Китаю. Впроваджуючи подвійний підряд і ув'язуючи доходи селянського господарства з обсягом виробленої ним продукції, держава зберегла суспільну державну власність на землю і забезпечила організаційні та планові засади шляхом створення виробничих бригад.

Ефективною виявилась економічна політика і щодо розвитку промисловості країни. Розширюючи господарську самостійність промислових підприємств і дозволяючи нові їх форми, держава водночас продовжує жорстко контролювати їх діяльність через різноманітну систему економічної відповідальності. Цьому підпорядкована передусім податкова система. Вона зводить до мінімуму можливість ухилення від сплати податків, і таким чином забезпечує надходження коштів до державного бюджету.

Висновок до 1 розділу.

Отже, на основі проведених нами досліджень та виявлення сильних і слабких сторін механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємств різних країн можна зробити висновок, що Україні слід переймати зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємств, які характеризуються значно вищими показниками ВВП на душу населення, значними розмірами прямих іноземних інвестицій тощо.

В сучасних умовах основними шляхами підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках можуть бути поліпшення стандартизації як головного інструмента фіксації та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах, зокрема впровадження сучасного комплексу систем управління якістю; створення умов для поліпшення розвитку інноваційної діяльності; запровадження у виробництво новітніх технологій, сучасних виробів нової техніки; запобігання витоку інтелектуальних кадрів; своєчасна реакція на зміни кон'юнктури ринку; в умовах євроінтеграції необхідним є запобігання диспаритету між цінами на внутрішньому ринку України та світовими цінами на товари і послуги, а також впровадження сучасного інструментарію захисту внутрішнього ринку та відстоювання інтересів національних виробників.

Отже, конкурентоспроможність є результатом, що фіксує наявність конкурентних переваг. Конкурентоспроможність – одна з головних складових успіху будь-якого підприємства. Конкурентоспроможність продукції підприємства – здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми.

Конкурентоспроможність продукції більш повно розкривається через систему її показників. Вони є сукупністю критеріїв кількісної оцінки рівня

конкурентоспроможності виробів. Основою для побудови системи показників конкурентоспроможності є аналіз взаємодії потреби і товару, в ході якого здійснюється їх порівняння, а також виявляється ступінь відповідності один одному. Сумарний корисний ефект кожного товару фактично є похідною декількох чинників, серед яких найважливішою є якість виробу. Саме вона є найважливішим критерієм успіху товарів в конкурентній боротьбі на ринку.

Використання сучасного зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємств дасть змогу українським товаровиробникам розробити систему ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції підприємств, адекватного вимогам сучасного стратегічного менеджменту.

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн має свої конкретні особливості, переваги та недоліки. У багатьох країнах конкурентоспроможність підприємства є результатом переплетіння факторів, які породжені об'єктивним розвитком продуктивних сил і відображенням результатів політики уряду щодо боротьби за якість, ринки збуту, отримання прибутку тощо.

На основі проведених нами досліджень та виявлення сильних і слабких сторін організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн можна зробити висновок, що найкращий механізм управління конкурентоспроможністю підприємств мають Сполучені Штати Америки, які характеризуються найвищим показником ВВП на душу населення, великими розмірами прямих іноземних інвестицій.

Використання передового закордонного досвіду дозволить розробити систему ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємств, адекватного вимогам сучасного стратегічного менеджменту.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАТ «МОТОР-СІЧ»

2.1 Загальна характеристика ПАТ «Мотор-Січ»

Запорізьке публічне акціонерне товариство “МОТОР СІЧ” є одним з найбільших підприємств, які реалізують повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації й ремонту [1].

Дата заснування підприємства “МОТОР СІЧ” - 1907 рік.

До грудня ,1915 року завод випускав сільськогосподарські механізми та інструменти, виконував різні види механічної обробки, відливав вироби з чавуну і міді. У грудні 1915 року акціонерне товариство “Дюфлон, Костянтинович і К” (“Дека”) викупило завод і змінило профіль його виробничої діяльності.

Завод почав освоєння виробництва авіаційних двигунів, і в листопаді 1916 року було виготовлено перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження “Дека” М-100. З 1916 року завод освоїв виробництво і тривалий час випускав широку гаму поршневих двигунів: М-6, М-11, М-22 , М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР і АІ-26В.

З 1953 року завод розпочав виготовлення реактивних двигунів РД-45 і РД-500, що поклали початок наступу нової ери - ери газотурбінних двигунів.

Історія підприємства - це поетапне створення та освоєння в серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став значною віхою у розвитку вітчизняного авіадвигунобудування. Представниками наступного покоління стали газотурбінні двигуни АІ-20, АІ-24, АІ-25, АІ-25ТЛ, АІ-9 , АІ-9В, ТВЗ-117В, Д-36, Д-136, Д-18Т для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, Ї-39, К-8Д Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124.

“Руслан”, Ан-225 “Мрія”, а також вертольотів Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26.

У 1994 році підприємство перетворено в акціонерне товариство “МОТОР СІЧ”.

ПАТ “МОТОР СІЧ” є єдиним в Україні й одним з найбільших у світі підприємством зі створення, виробництва, ремонту й супроводу в експлуатації сучасних, надійних авіаційних двигунів, які становлять конкуренцію передовим виробам провідних фірм світу.

На сьогоднішній день ПАТ “МОТОР СІЧ” випускає більше 60 типів і модифікацій двигунів для більше 80 видів літаків і вертольотів різного призначення.

Крім того, підприємство виробляє широкий спектр продукції наземного застосування і товарів народного споживання.

В даний час на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів нового покоління ТВЗ-117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 сер.4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500, АІ-222-25, Д-436-148, АІ-450-МС, МС-14, ТВЗ 117ВМА-СБМ1В, ТВЗ 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, Б-15, Б-39 і вертольотів Мі-2М і МСБ-2.

Поряд з виробництвом і технічним супроводом газотурбінних двигунів на підприємстві ведеться підготовка досвідченого і серійного виробництва газотурбінних приводів і електростанцій, у тому числі теплоенергетичних комплексів з парогазовим або когенераційним циклом.

В даний час ПАТ “МОТОР СІЧ” активно розвиває напрямок зі створення, ремонту, модернізації вертольотів в рамках реалізації програми вертольотобудування. На підприємстві реалізується декілька напрямків з

даної тематики: модернізація вертольотів типу Мі-8 в профіль Мі- 8МСБ шляхом установки нових двигунів ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 4Е серії власної розробки; модернізація вертольотів Мі-2 в профіль МІ-2МСБ шляхом установки двигунів нового покоління АІ-450М; створення вертольотів МСБ-2, МСБ-6.

Метою діяльності підприємства є виробництво довговічної і надійної техніки, що повною мірою задовольняє вимоги замовника та створює максимальні зручності споживачам.

Безперервне та ефективне функціонування ПАТ “МОТОР СІЧ” забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якою здійснюють операційні директора, в тому числі: технічний директор, директор з виробництва, директор з якості, директор з маркетингу, фінансовий директор, директор з корпоративних прав та інвестиційних проєктів, директор з будівництва та соціального розвитку, директор з управління персоналом, директор зі зв’язків з громадськістю, директор з економічної безпеки, директор з правових питань.

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 [27].

До структурних підрозділів, що непов’язані з основним виробництвом, відносяться медико-санітарна частина, дошкільні заклади, оздоровчі та спортивні комплекси, будинок культури та інші.

У розпорядженні колективу — 4 кращі в місті дитячі садки, з них 1 - санаторного типу; дитячі оздоровчі і спортивні табори, медсанчастина, обладнана сучасним устаткуванням і укомплектована високопрофесійними медичними кадрами, спортивний комплекс “МОТОР СІЧ”, Будинок культури, система пансіонатів і оздоровчих комплексів на р. Дніпро, Чорному й Азовському морях.

У відповідності до Статуту до складу публічного акціонерного

товариства “МОТОР СІЧ” без права юридичної особи з правом відкриття поточних або розрахункових рахунків входять 23 структурних підрозділів, розташованих у різних регіонах України, а також представництва в містах Київ, й Делі.

Товариством створено та діють наступні дочірні підприємства.

Індійське представництво, основними цілями якого згідно Положення є:

- активне сприяння розширенню ринків збуту продукції та послуг Товариства в Індійському регіоні, а також участь у тендерах від імені Товариства;
- встановлення прямих контактів з підприємствами фінансово-промислових груп та об’єднань Індії;
- виконання комплексу заходів з підтримки високого іміджу товариства в Індії;
- забезпечення функціонування системи закупівлі матеріалів, агрегатів та ін.. на підприємствах Індії;
- оперативне вирішення виробничо-технічних, економічних та комерційних питань товариства в Міністерствах, відомствах, установах, організаціях та підприємствах всіх форм власності в Індії.

Представництво публічного акціонерного товариства “МОТОР-СІЧ” (Україна) в Республіці Білорусь. Основними цілями відкриття представництва згідно з Положенням є:

- ефективне сприяння реалізації міжнародних договорів Республіки Білорусь про співробітництво в сфері торгівлі, економіки, фінансів, науки і техніки, транспорту, пошуку можливостей для їх подальшого розвитку, вдосконалення форм цієї співпраці, встановлення та розширення обсягу економічної, комерційної та науково-технічної інформації;
- вивчення товарних ринків Республіки Білорусь;
- проведення маркетингових досліджень;
- вивчення можливостей для інвестиційної діяльності в Республіці Білорусь;

- створення іноземних та спільних підприємств;
- сприяння розвитку торговельно-економічних зв'язків між країнами і регіонами;
- представлення та захист інтересів Товариства;
- здійснення діяльності в інших цілях, не заборонених законодавством Республіки Білорусь для представництв комерційних організацій.

У відповідності до Статуту до складу публічного акціонерного товариства “МОТОР-СІЧ” без права юридичної особи з правом відкриття поточних або розрахункових рахунків входять відокремлені підрозділи - структурні одиниці.

Сучасний стан підприємств характеризується безперервним оновленням технологій, впровадженням та ускладненням комп'ютерних інформаційних систем. ПАТ «Мотор-Січ» – це одне з найбільших у світі та єдине в Україні підприємство, яке спеціалізується на розробці, виробництві, супроводі в експлуатацію та ремонті газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації [28, с. 217].

Підприємство має тривалі партнерські відносини з компаніями з Туркменістану, Казахстану, Узбекистану, Молдови, Азербайджану. Виконуються контракти замовників з Китаю, Індії, Алжиру, Південної Кореї, країн Південно-Східної Азії, Близького Сходу, Африки і Латинської Америки [9].

Підприємство випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – все це є плацдармом для успіху та постійного розвитку [7].

Двигуни виробництва ПАТ «Мотор-Січ» встановлюють на літаки та вертольоти таких компаній, як «АНТК ім. О.К. Антонова», АТ «АК ім. С. В. Ільюшина», В даний час на підприємстві налагоджене серійне виробництво авіаційних двигунів АИ-222-25, Д-436-148, АИ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В для літаків Як-130, Ан-148, Ан-158, вертольотів Мі- 24, Мі-35, Мі-17, Мі-171 тощо. Перелік базових авіадвигунів виробництва ПАТ «Мотор-Січ» та тип літаку чи вертольоту, на якому він встановлюється наведений у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Базові авіадвигуни виробництва ПАТ «Мотор Січ»

Авіадвигуни для літаків	Марка літака	Вертольотні авіадвигуни	Марка вертольоту	Допоміжні силові установки	Марка ЛА
АИ-20	Ил-18 Ан-12	ТВ3117ВМА	Ка-32 Ка-52	АИ450МС	Ан-148
АИ-24	Ан-24 Ан-30	ТВ3- 117ВМ	Мі-8 Мі-24	АИ-8	Ан-24
ТВ3117ВМАСБМ1	АН-140	ВК2500	Мі-28Н Ка-52	АИ-9	Як-40
Д-18Т	Ан-124 Ан-225	Д-136	Мі-26	АИ-9В	Мі-171
Д-27	АН-70	АИ450М	Мі-2М	АИ9-3Б	Ан-140
Д-436ТП	Бе-200	МС-500В	АНСАТ		

До структури ПАТ «Мотор Січ» входять: Запорізький двигунобудівний завод; Запорізький машинобудівний завод ім. В. І.Омельченко; Сніжнянський

машинобудівний завод (Донецька обл.); Волочиський машинобудівний завод (Хмельницька обл.); Лубенський верстатобудівний завод (Полтавська обл.); Авіакомпанія «Мотор-Січ»; ТРК «Алекс».

ПАТ «Мотор Січ» має розгалужену організаційну структуру управління та контролю діяльності, яка забезпечує відповідний рівень ефективності його існування та економічної безпеки. ПАТ «Мотор-Січ» експортує свою продукцію в 106 країн. Ринок Росії в загальному обсязі експорту компанії складає близько 50%. В Росії на базі виробничо-конструкторського комплексу ВАТ «Климов» (регіональний машинобудівний кластер) здійснюється виробництво та збірка вертолітних двигунів, що дозволить налагодити повний цикл виробництва техніки всередині РФ. Запровадження РФ імпортозаміщуючих проектів призводить до скорочення виробництва і продажу продукції ПАТ «Мотор-Січ». Це вимагає від підприємства пошуку нових ринків збуту, тобто нових країн-партнерів у експорті даної продукції [30].

Незважаючи на те, що підприємство з 2014 року, початок свою маркетингову переорієнтацію з російського ринку на далеке зарубіжжя, наприклад, відмовившись від поставок своїх двигунів для російських крилатих ракет, воно не відчуває на собі нестачу в завантаженні виробничих потужностей і падіння торгових оборотів. Продажі нових двигунів становлять 50% від чистого прибутку, ремонт і технічне обслуговування двигунів – 27%, енергетичного обладнання виробництва – 14%, а 90% продукції підприємства орієнтоване на експорт. Компанія також бере активну участь у реконструкції української газотранспортної системи. Мотор-Січ є одним з найбільш високо технологічних підприємств України [31].

Одним з головних конкурентів ПАТ «Мотор Січ» на вітчизняному ринку є Державне підприємство «Антонов» (АНТК імені О. К. Антонова), яке спеціалізується на проектуванні та виробництві летальних апаратів.

ДП «Антонов» – провідний український розробник та виробник авіатехніки, визнаний світовий лідер у ніші транспортних літаків

якнайширокого призначення. Підприємство співпрацює з більш ніж 75 країнами світу. З квітня 2015 року підприємство входить до складу держконцерну «Укроборонпром».

Для аналізу підприємства ДП «Антонов» і ПАТ «Мотор-Січ» було обрано показник ефективності – прибуток. Чистий прибуток – важливіший показник для оцінювання виробничої та фінансової діяльності та конкурентоспроможності підприємств, оскільки відбиває ступінь його активності та фінансового благополуччя, а також ефективність менеджменту. За чистим прибутком визначається прийнятний для інвестора рівень дохідності активів підприємства для порівняння з альтернативними варіантами напрямку інвестування. Чистий дохід промислового народного господарства є сукупністю прибутку та податку з обороту, хоча в різних галузях вони представляють різні форми. У важкій промисловості основним джерелом доходу є прибуток, а в легкій превалює податок з обороту.

Запорізький моторобудівний завод - головна структурна одиниця Товариства. Напрямки діяльності:

- розробка, підготовка і організація дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки та майна;
- збут авіаційних двигунів на внутрішньому та міжнародному ринках;
- післяпродажне обслуговування та ремонт авіаційних двигунів, постачання їх запасними частинами;
- робота по підвищенню ресурсу та строків служби авіаційних двигунів;
- авіаційна промисловість;
- будівництво повітряних і космічних літальних апаратів, торгівля літальними апаратами і комплектуючими виробами до них;
- будівництво, технічне обслуговування і ремонт вертольотів, літаків і устаткування для апаратів цього класу;
- функціонування авіаційної транспортної інфраструктури; виробництво, монтаж та установка двигунів і турбін; виробництво автомобільного транспорту, двигунів для автомобілів; виробництво двигунів, генераторів і

трансформаторів; проектування, підготовка та організація дослідного і серійного виробництва автомобільних, сільськогосподарських, суднових, промислових, спеціального й іншого призначень двигунів внутрішнього згоряння й агрегатів на їхній базі та інше.[29]

Запорізький машинобудівний завод ім. В.І.Омельченка - структурна одиниця Товариства. Напрямки діяльності:

випробування авіаційних двигунів;

зборка й випробування газотурбінних електростанцій ЕГ-1000 й ЕГ-6000;

випробування газотурбінних приводів Д-336, АІ-336 потужністю 6,3; 8 МВт;

випробування двигунів Д-18Т; виготовлення лопаток; ливарне виробництво.

Предметом діяльності згідно Положення є:

розробка, підготовка і організація дослідного та серійного виробництва авіаційних двигунів, авіаційної техніки та майна;

робота з підвищення ресурсу і термінів служби авіаційних двигунів;

випробування великогабаритних авіаційних та інших газотурбінних двигунів;

розробка, виробництво і збут споживчих товарів і цивільної продукції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Сніжнянський машинобудівний завод - структурна одиниця Товариства. Напрямки діяльності:

виробництво лопаток газотурбінних двигунів; виробництво деталей та вузлів для гірничо-шахтного обладнання; виробництво товарів народного споживання, серед яких виділяються сільськогосподарська техніка та обладнання для комунальних служб. Предметом діяльності згідно Положення є:

- підготовка та організація дослідного і серійного виробництва деталей і складальних одиниць для авіаційних двигунів, авіаційної техніки;

- розробка, виробництво і збут на внутрішньому та міжнародному ринках товарів народного споживання і цивільної продукції промислового, виробничо-технічного та спеціального призначення;
- маркетингові дослідження та аналіз тенденцій розвитку ринку продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання та інтелектуальної власності;
- проведення рекламно-виставкових заходів.

Волочиський машинобудівний завод - структурна одиниця Товариства. Напрямки діяльності : забезпечення авіадвигунів багатотиражними деталями і метизами; створення технологічної оснастки; ремонт двигуна AI-20 і його модифікацій; виробництво електростанцій ЕГ-1000МС, ПАЕС-2500; виготовлення та збирання енергоприводів ЕТЕ-МС-2,5; AI-2500М; виробництво товарів народного споживання, серед яких виділяються широкий асортимент глушників до легкових автомобілів і сільськогосподарське обладнання.

Предметом діяльності згідно Положення є:

- виробництво і збут товарів народного споживання та електростанцій на внутрішньому і міжнародному ринках;
- забезпечення сервісного і гарантійного обслуговування продукції, що поставляється;
- маркетингові дослідження та аналіз тенденцій розвитку ринку продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, електростанцій та інтелектуальної власності; проведення рекламно-виставкових заходів.

Управління будівництва та соціального розвитку - структурна одиниця Товариства. Предметом діяльності заводу згідно Положення є:

- підготовка, організація і виконання робіт з ремонту авіаційних двигунів, комплектуючих виробів і складових частин авіаційних двигунів; проведення рекламно-виставкових заходів;
- впровадження новітніх досягнень науки, техніки і передового досвіду, прогресивних норм витрачання сировини, матеріалів, палива та

електроенергії, для зменшення собівартості надаваних послуг;

- організація надання послуг з лізингу, інжинірингу і дилерським операціях;

- організація торговельної, комерційної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Оршанський авіаремонтний завод - структурна одиниця Товариства, місцезнаходження: Республіка Білорусь. Предметом діяльності заводу згідно Положення є ремонт, технічне обслуговування та модернізація літальних апаратів, включаючи космічні, та їх двигуни.

Вертольоти Мотор Січ - структурна одиниця Товариства. Основними видами діяльності Товариства є:

- виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування;

- виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.;

- виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів.

Основним видом діяльності АТ “МОТОР СІЧ” є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, апаратури та виробів виробничого призначення; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіаційних двигунів. АТ “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.

В цілому, у 2015-2017 роках на АТ “Мотор Січ” (материнська компанія) мала місце тенденція зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Але якщо розглядати кожний рік окремо, то у 2015 році порівняно з 2014 роком отримано зростання доходів від реалізації на 41,5%, у 2016 році порівняно з 2015 роком - падіння на 24,7%, у 2017 році порівняно з 2016 роком - зростання на 43,8% [6].

За три роки дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 53,1%.

У той же час питома вага виробничої собівартості реалізованої продукції у доході неухильно зростала з 35,8% у 2015р. до 44,4% у 2017р.

У 2018 році відбулися зміни в організаційній структурі АТ "МОТОР-СІЧ": відчуження акцій відокремленого підрозділу Оршанського авіаремонтного заводу: Республіка Білорусь, Вітебська область, Оршанський район, м.с. Болбасово, вулиця Заводська, будинок 1.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб), середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб), чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб), фонду оплати праці. Крім того, зазначаються факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року. Зазначається кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам емітента

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб): 231321

Середня чисельність позаштатних працівників (осіб): 574

Фонд оплати праці за 2018 рік : 2 737 390,1 тис.грн.

Факти зміни розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення відносно попереднього року: Фонд оплати праці у 2017 році складав 2327215,9 грн.

У 2018 році у порівнянні з 2017 роком відбулося збільшення фонду оплати праці на 410174,2 грн. Зміни фонду оплати праці сталися за рахунок збільшення окладів та тарифів.

За категоріями структура промислово-виробничого персоналу склалася таким чином: 36,3% виробничих робітників, 20,1% - допоміжних робітників, 35,9% - ІТП, 4,9% - ВТК і 2,8% - інших категорій.

Якісні показники персоналу: Освітня структура промислово-виробничого персоналу, в %: Вища – 35 Середня-спеціальна – 20,6 Професійно-технічна – 19,9 Середня – 24,5, Серед працівників підприємства – 30 кандидата наук.[29]

Вікова структура персоналу, в % До 30 років – 26,2 31-40 років – 22,6 41-50 років – 18,1 51-55 років – 10,8 56-60 років – 10,1 Старше 60 років – 12,2 Середній вік на підприємстві – 42,5 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 АТ "МОТОР СІЧ" стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих [30].

У 2018 році працевлаштовані 280 молодих спеціалістів, в тому числі 106 молодих фахівців з вищою освітою, 58 випускників коледжів і 116 випускників вищих профтехучилищ. У 2019 році кадрова політика АТ "МОТОР СІЧ" буде спрямована на оптимізацію структури персоналу, перерозподілу робітників, виходячи з реальної потреби виробництва, підвищення рівня кваліфікації працівників та спеціалістів для вертольотного виробництва.

Належність емітента до будь-яких об'єднань підприємств, найменування та місцезнаходження об'єднання, зазначаються опис діяльності об'єднання, функції та термін участі емітента у відповідному об'єднанні, позиції емітента в структурі об'єднання.

Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, зменшила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції. Також негативно на фінансово-господарчу діяльність підприємства вплинули:

- робота Нацбанку України по запровадженню обов'язкового продажу

надходжень в іноземній валюті та встановлення обов'язкового продажу 50% валютної виручки;

- часткова втрата зовнішніх ринків збуту;
- довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів.

Вказані фактори не дозволили підприємству у повному обсягу провести модернізацію виробництва та відволікали його оборотні кошти.

2.2 Оцінка фінансового стану підприємства

Оцінка економічного та фінансового стану підприємства передбачає певну послідовність виконання аналітичної роботи. Комплексний аналіз фінансового та економічного стану передбачає наступні кроки:

1. Кількісно в статистичній і в динамічній оцінюється розмір змін основних показників, що формуються в інформаційній базі підприємства.

2. Виявляються причини відхилень пропорцій що визначені на підприємстві, динаміка зміни їх впливу на фінансові проблеми підприємства.

В економічній літературі на сьогодні пропонується досить значна кількість показників для аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Найчастіше вони групуються, але й існують різні варіанти цього групування. Основні показники оцінювання економічного та фінансового стану підприємства формують п'ять груп:

- показники майнового стану: майно підприємства, коефіцієнти зношення, оновлення, вибуття та придатності основних засобів;
- показники ліквідності та платоспроможності: власний капітал, коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами, коефіцієнт покриття, коефіцієнти абсолютної, швидкої ліквідності, чистий оборотний капітал та частка оборотних коштів у активах;
- показники фінансової стійкості: коефіцієнти платоспроможності,

фінансової залежності, фінансування, співвідношення власних та позикових коштів;

- показники рентабельності: рентабельність продажів, основної діяльності та рентабельність власного капіталу;
- показники ділової активності: термін окупності власного капіталу, фондівіддача, термін окупності основних засобів [29; 32].

Для оцінки використовуються бухгалтерська фінансова звітність, тобто система показників, які відображають майновий і фінансовий стан підприємства на конкретну дату. Вона складається з наступних взаємопов'язаних форм: —Баланс (ф.1); —Звіт про фінансові результати, (ф.2); —Звіт про рух грошових коштів, (ф.3); —Звіт про власний капітал, (ф.4); «Примітки до фінансової звітності», (ф.5). Фінансова звітність ПАТ «Мотор-Січ» за 2016 – 2017 роки [1, 2, 3] представлена в Додатку А та Б відповідно [30].

Фінансово-економічний стан підприємства, перш за все, оцінюється шляхом вертикального та горизонтального аналізу балансу. Для цього дані фінансової звітності перетворюють у відповідну аналітичну форму за якою визначаються структура та зміни в капіталі підприємства. У балансі підприємства відображається склад ресурсів і джерела формування ресурсів. Визначаються фактори що впливають на можливість підприємства вести ефективну господарську діяльність, співвідношення певних складових елементів активу і пасиву, а також взаємозв'язок між ними. Порівняльний аналітичний баланс ПАТ «Мотор Січ» за 2016 р. представлений в табл.2.1 – 2.4, а за 2017р. представлений в табл.2.5 – 2.6. ДОДАТКУ А (таблиці 1-4).

Згідно даних таблиць ДОДАТКУ А (таблиці 1-4) варто зазначити, що на підприємстві відбулося збільшення майна підприємства на 4 496 506 тис.грн в 2016 році та на 3992425 тис.грн. в 2017р., що у відносних величинах складає 21,8% та 15,8% відповідно. Аналіз змін у питомій вазі свідчить, що істотних змін не відбулося протягом двох років. А саме, частка необоротних активів в 2016р. зменшилась на 1,63% і на 0,98% у 2017р. на користь оборотних активів.

При цьому, в 2016 році спостерігається позитивна динаміка щодо зменшення на 2,55% питомої ваги дебіторської заборгованості за розрахунками, при зростанні грошових коштів та їх еквівалентів на 3,19% та запасів на 1,61%. Вже в 2017 році питома вага запасів в структурі оборотних коштів зменшилась на 3,59%, а дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросли на 6,49% [29].

В 2016 році збільшення майна ПАТ «Мотор Січ» було забезпечено зростанням власного капіталу на 2 130 135 тис.грн. та довгострокових зобов'язань на 2060053 тис.грн.. Хоча за питомою вагою доля власного капіталу зменшилась на 3,78% до 64,68%. В 2017 році зростання майна відбулося більшою часткою за рахунок зростання власного капіталу на 3066291 тис.грн. і питома вага його склала на кінець 2017 року 66,28%., що на 2,18% менше ніж на початок 2016 рік, але більше на 1,67% ніж на початок 2017р. При цьому спостерігається зменшення в порівнянні з 2016 роком як довгострокових зобов'язань на 0,58% так і поточних зобов'язань 1,06%.

Отже, можна зробити висновок, що баланс ПАТ «Мотор-Січ» як в 2016р. так і в 2017р. є позитивним за такими основними ознаками: зростання валюти балансу; зростання темпів приросту всіх активів над темпами приросту необоротних активів; перевищення власного капіталу над позиковим і збільшення темпів його зростання над залученим; перевищення частки власних оборотних коштів понад 10%. Можна стверджувати, що підприємство є фінансово стійким і достатньо незалежним від зовнішніх кредиторів. Оцінка фінансово-економічного стану неможлива без порівняльного аналізу фінансових результатів діяльності підприємства.

Порівняльний аналітичний звіт про фінансові результати за 2016 – 2017 роки представлений в таблицях 2.2-2.3 відповідно.

Таблиця 2.2 - Порівняльний аналітичний звіт про фінансові результати

за 2016р. (тис.грн.)

Фінансові результати	Абсолютні величини		Зміни	
	за попередній період	за звітний період	в абсолютних величинах (3-2)	у%до попереднього періоду (4:2)*100
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	13824039	10546207	-3277832	-23,71
Собівартість реалізованої продукції	4933107	4217243	-715864	-14,51
Валовий прибуток (збиток)	8890932	6328964	-2561968	-28,82
Інші операційні доходи	10562058	9991300	-570758	-5,40
Адміністративні витрати	997124	1041515	+44391	+4,45
Витрати на збут	804272	779587	-24685	-3,07
Інші операційні витрати	11802464	11027717	-774747	-6,56
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	5849130	3471445	-2377685	-40,65
Доход від участі в капіталі	14184	9187	-4997	-35,23
Інші фінансові доходи	55118	21501	-33617	-60,99
Інші доходи	339035	255137	-83898	-24,75
Фінансові витрати	100003	190164	+90161	+90,16
Втрати від участі в капіталі	9486	1,00	-9485	-99,99
Інші витрати	1634929	893075	-741854	-45,38
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	4513049	2674030	-1839019	-40,75
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1183399	709587	-473812	-40,04
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	3329650	1964443	-1365207	-41,00
Чистий прибуток (збиток)	3329650	1964443	-1365207	-41,00
Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	5738689	5224356	-514333	-8,96
Витрати на оплату праці	1793253	1835971	+42718	+2,38
Відрахування на соціальні заходи	514503	390650	-123853	-24,07
Амортизація	700643	757681	+57038	+8,14
Інші операційні витрати	13534351	2359416	-11174935	-82,57
Разом витрат	22281439	10568074	-11713365	-52,57

Таблиця 2.3 - Порівняльний аналітичний звіт про фінансові результати

за 2017р. (тис.грн.)

Фінансові результати	Абсолютні величини		Зміни	
	за попередній період	за звітний період	в абсолютних величинах (3-2)	у%до попереднього періоду (4:2)*100
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	10546323	15150429	+4604106	+43,66
Собівартість реалізованої продукції	4137864	6687998	+2550134	+61,63
Валовий прибуток (збиток)	6408459	8462431	+2053972	+32,05
Інші операційні доходи	9991344	8388733	-1602611	-16,04
Адміністративні витрати	1042826	1246056	+203230	+19,49
Витрати на збут	779587	896893	+117306	+15,05
Інші операційні витрати	11026291	9121302	-1904989	-17,28
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	3551099	5586913	+2035814	+57,33
Доход від участі в капіталі	9187	124	-9063	-98,65
Інші фінансові доходи	21501,00	5699,00	-15802	-73,49
Інші доходи	255137,00	479345,00	+224208	+87,88
Фінансові витрати	190164,00	205672,00	+15508	+8,16
Втрати від участі в капіталі	1,00	924,00	+923	+92300
Інші витрати	893075,00	1678730,00	+785655	+87,97
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	2753684,00	4186755,00	+1433071	+52,04
Податок на прибуток від звичайної діяльності	709587	1082581	+372994	+52,56
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності	2044097	3104174	+1060077	+51,86
Чистий прибуток (збиток)	2044097	3104174	+1060077	+51,86
Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	5228253	5860340	+632087	+12,09
Витрати на оплату праці	1835048	2352259	+517211	+28,19
Відрахування на соціальні заходи	390454	498880	+108426	+27,77
Амортизація	850296	804089	-46207	-5,43
Інші операційні витрати	12352079	10906682	-1445397	-11,70
Разом	20656130	20422250	-233880	-1,13

За представленими даними фінансової звітності останні три роки мала місце тенденція зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Але якщо розглядати кожний рік окремо, то у 2016 році порівняно з 2015 роком відбулося падіння на 23,71%, а у 2017 році порівняно з 2016 роком – зростання на 43,7%. В цілому, за три роки дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) збільшився на 53,1%. У той же час питома вага виробничої собівартості реалізованої продукції у доході неухильно зростала з 35,8% у 2015р. до 44,4% у 2017р. Валовий прибуток від реалізації зменшився на 28,82% в 2016 році і зріс в 2017 році на 32,05%.

Загальне зменшення іншої операційної діяльності спостерігається в останні три роки, що підтверджується зменшенням операційних доходів на 20,6% порівняно з 2015р. При цьому зростання адміністративних витрат на 25%, витрат на збут на 11,5% не перекирило зменшення інших операційних витрат на 22,7%, що негативно вплинуло на прибуток від операційної діяльності, який зменшився в 2017 році на 4,5% в порівнянні з 2015 роком. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зменшився в 2017р. на 7,3% в порівнянні з 2015 роком, на що вплинула збиткова фінансова діяльність підприємства, яка погіршилась на 4%. Незважаючи на зростання чистого прибутку в 2017 році на 51,9% в порівнянні з 2016р. за два роки цей показник зменшився на 6,8% [29].

Якщо розглядати елементи операційних витрат, то спостерігаються значні зміни як в обсягах так і в структурі витрат. Динаміка змін позитивна, а саме за останні два роки операційні витрати зменшились на 8,9%. При цьому за обсягами спостерігається зростання матеріальних витрат на 2%, витрат на оплату праці на 31,1% та амортизації на 14,8%. Відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати зменшились на 3,1% та 19,5% відповідно. За структурою в два рази зменшилась доля матеріальних витрат та витрати на заробітну плату. Відповідно в два рази зросла доля інших операційних витрат. Такі результати є наслідками того, що виробничо-господарська діяльність підприємства у 2016-2017 роках відбувалась у складних економічних та

політичних умовах, в умовах подальшого падіння курсу національної валюти. У 2017 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за 2017 рік склав 116,5%), енергоносії (ціни на природний газ порівняно з 2016 роком зросли на 15,7%). Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, зменшила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції. Також негативно на фінансово-господарчу діяльність підприємства вплинули:

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

Вказані фактори не дозволили підприємству у повному обсягу провести модернізацію виробництва та відволікали його обігові кошти [2, 3]. Для оцінки інтенсивності та ефективності виробництва використовують показники рентабельності, або прибутковості. Вони повніше, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати діяльності, оскільки їх величина показує співвідношення прибутку з наявними або використаними ресурсами.

Підприємство вважається рентабельним, якщо в результаті реалізації продукції воно покриває свої витрати і отримує прибуток. Але сума прибутку і рівень рентабельності, як правило, змінюються не в рівній пропорції, а іноді в різних напрямках: прибуток може збільшуватися швидшими темпами, ніж рентабельність. Показники рентабельності характеризують ефективність поточних затрат підприємства, пов'язаних з виробництвом та реалізацією як усієї продукції, так і окремих її видів. У той же час ці показники відображають рівень використання всіх коштів підприємства, як авансованих у даному виробничому циклі, так і спожитих у ньому [32].

Аналіз показників рентабельності має важливе значення. Його дані використовуються для вибору варіантів формування асортименту та

структури продукції, оцінки можливостей додаткового прибутку шляхом збільшення випуску більш рентабельних виробів, як інструмент інвестиційної політики та ціноутворення. Аналіз необхідний для узагальнюючої оцінки рівня рентабельності підприємства і визначення основних напрямів пошуку резервів підвищення його ефективності. Аналіз передбачає оцінку показників рентабельності, вивчення їх динаміки та визначення резервів зростання рентабельності.

Оцінка показників рентабельності проводиться методом порівняння фактичного їх рівня з плановим, прогнозованим. Окрім того, порівнюють фактичні темпи зростання показників з темпами зростання, передбаченими планом, прогнозом. В табл. 2.4 представлений аналіз показників прибутковості та рентабельності ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.4 – Аналіз показників прибутковості та рентабельності ПАТ «Мотор Січ»

№ п/п	Назва показника	Формула для розрахунку	2015	2016	2017	Норма- тивна дина- міка	Фактична динаміка	
							2016 до 2015	2017 до 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рентабельність виробництва (основної діяльності), %	Прибуток від операційної діяльності / Собівартість реалізованої продукції	118,57	82,32	83,54	↑	↓	↓
2	Рентабельність сумарного капіталу, %	Чистий прибуток / Загальна вартість активів (середньорічна)	18,22	8,59	11,39	↑	↓	↑
3	Рентабельність чистих активів, %	Чистий прибуток / (Вартість активів (середньорічна) - Короткострокові зобов'язання (середньорічні))	24,23	10,98	13,96	↑	↓	↑
4	Рентабельність оборотного капіталу, %	Прибуток від операційної діяльності / Вартість оборотного капіталу (середньорічна)	45,90	21,06	27,92	↑	↓	↑

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Величина власного капіталу (середньорічна)	27,20	12,93	17,39	↑	↓	↑
6	Показник зміни валових продаж, %	(Виручка за звітний період - Виручка за попередній період) / Виручка за попередній період	28,90	-23,71	43,66	↑	↓	↑
7	Показник валового доходу, %	Валовий дохід / Виручка від реалізації	64,32	60,01	55,86	↑	↓	↓
8	Показник чистого прибутку, %	Чистий прибуток / Виручка від реалізації	24,09	18,63	20,49	↑	↓	↑

Отже можна констатувати, що за останні два роки відбулися значні зміни в прибутковості підприємства. А саме значно зменшилась прибутковість в 2016 році, але вже в 2017 більшість показників змінювались в ліпшу сторону, що говорить про покращення результативності діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства оцінюють з погляду його короткострокової та довгострокової перспектив. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розраховуватись за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність підприємства – це його спроможність перетворювати свої активи на гроші для покриття всіх необхідних платежів. Найбільш ліквідним активом є готівка. Наступним за рівнем ліквідності активом є короткострокові інвестиції. Найменш ліквідним поточним активом є запаси, бо для перетворення їх на гроші спочатку їх треба продати. Таким же чином групуються пасиви, відповідно до зростання строків погашення зобов'язання.

Підприємство буде ліквідним, якщо його поточні активи перевищуватимуть короткострокові зобов'язання. Аналіз ліквідності підприємства передбачає два етапи: складання балансу ліквідності та розрахунок основних показників ліквідності. В табл.2.5 представлений баланс ліквідності за 2016-2017 роки ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.5 - Баланс ліквідності за 2016-2017 роки

2016 рік						Платіжний надлишок (+) або нестача (-)		У % до величини групи пасиву	
Акти в	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	Паси в	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду (2-5)	на кінець звітного періоду (3-6)	на початок звітного періоду (7:5)*100	на кінець звітного періоду (8:6)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A1	1908936	2912790	П1	566308	632068	+1342628	+2280722	+237,08	+360,83
A2	2223563	2078768	П2	3504794	2058348	-1281231	+20420	-36,56	+0,99
A3	10551861	13303407	П3	1244143	4147698	+9307718	+9155709	+748,12	+220,74
A4	5944788	6830689	П4	14122181	16252316	-8177393	-9421627	-57,90	-57,97
Баланс	20629148	25125654	Баланс	20629148	25125654	-	-	-	-
2017 р.						Платіжний надлишок (+) або нестача (-)		У % до величини групи пасиву	
Актив	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	Пасив	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду (2-5)	на кінець звітного періоду (3-6)	на початок звітного періоду (7:5)*100	на кінець звітного періоду (8:6)*100
A1	2912790	2765602	П1	661396	533649	+2251394	+2231953	+340,4	+418,24
A2	2074481	4387831	П2	2090908	2351923	-16427	+2035908	-0,79	+86,56
A3	13424412	14454107	П3	4148298	4626684	+9276114	+9827423	+223,61	+212,41
A4	6839349	7635917	П4	16315142	19381433	-9475793	-11745516	-58,08	-60,60
Баланс	25251032	29243457	Баланс	25251032	29243457	-	-	-	-

Баланс ліквідності є одним із джерел інформації для складання фінансового плану, за допомогою якого можна здійснити прогнози щодо виконання плану. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо мають місце співвідношення:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4 \quad (2.1)$$

За представленими розрахунками можна стверджувати, що ліквідність балансу ПАТ «Мотор Січ» збільшується в 2017р. порівняно з 2016р., тому що виконуються майже всі умови. Тобто, підприємство може повністю розраховуватись за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів.

Поряд з абсолютними показниками для оцінювання ліквідності підприємства розраховують такі відносні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначається за формулою:

$$K_{п.л.} = (A1 + A2 + A3) : (П1 + П2) \quad (2.2)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності визначається за формулою:

$$K_{ш.л.} = (A1 + A2) : (П1 + П2) \quad (2.3)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{а.л.} = A1 : (П1 + П2) \quad (2.4)$$

Розрахунок цих показників та інших, що входять до групи показників ліквідності, їх порівняння з нормативною динамікою та з фактичною представлено в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Показники аналізу фінансово-економічного стану ПАТ «Мотор-Січ» за 2015-2017р.

№ п/п	Назва показника	Формула для розрахунку	2015	2016	2017	Норма- тивна динамі- ка	Фактична динаміка	
							2016 до 2015	2017 до 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + короткострокові ЦП) / Поточні зобов'язання	0,36	0,62	0,53	↑	↑	↓
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - товарно- матеріальні запаси) / Поточні зобов'язання	0,79	1,06	1,37	↑	↑	↑

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Коефіцієнт проміжної ліквідності	(Оборотні активи - Виробничі запаси - НВЗ) / Поточні зобов'язання	0,90	1,29	1,62	↑	↑	↑
4	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	2,79	3,87	4,13	↑	↑	↑
5	Величина власного оборотного капіталу	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	9409997	13569215	16371862	↑	↑	↑
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Поточні зобов'язання	1,79	2,87	3,13	↑	↑	↑
7	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	(Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Власний капітал	0,67	0,83	0,84	↑	↑	↑
8	Коефіцієнт маневреності грошових коштів	Грошові кошти / Власний капітал	0,09	0,14	0,14	↑	↑	-
9	Частка оборотних коштів у активах	Оборотні активи / Усього активів	0,71	0,73	0,74	↑	↑	↑
10	Частка запасів в оборотних активах	Запаси / Оборотні активи	0,72	0,72	0,66	↓	-	↓
11	Частка власних оборотних коштів у покритті запасів	Власні оборотні кошти / Запаси	0,90	1,03	1,14	↑	↑	↑
12	Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгован.	Дебіторська заборгованість / Кредиторська заборгованість	1,62	1,78	5,99	=1	↑	↑

Графічне представлення динаміки змін показників ліквідності надано на рис.2.1

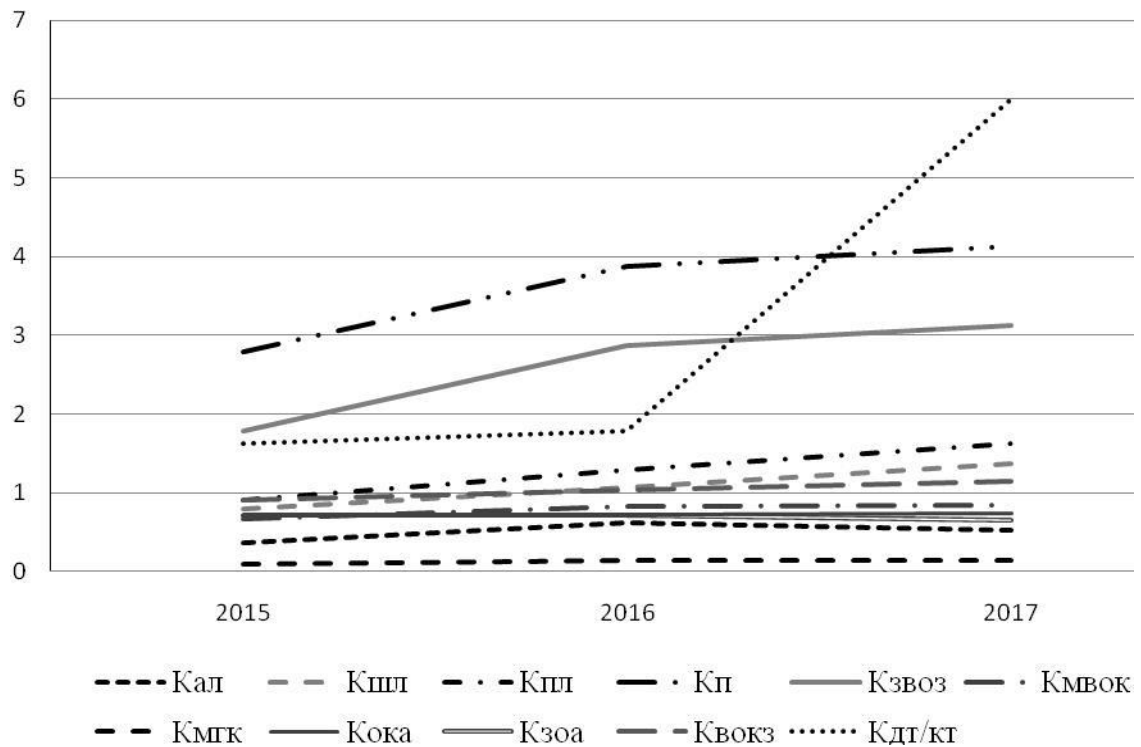


Рисунок 2.1 – Динаміка змін основних показників оцінки ліквідності ПАТ «Мотор Січ» за період з 2015 по 2017 роки.

Отримані дані дозволяють зробити висновки про високий рівень ліквідності балансу ПАТ «Мотор-Січ». Підприємство своєчасно розраховується за своїми поточними зобов'язаннями, що підтверджують значення коефіцієнтів у їх співвідношенні з нормативом.

Але негативного вплив на платоспроможність підприємства має динаміка змін співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості. У підприємства зростають ризики щодо неможливості розраховуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року.

Ділова активність підприємства – це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності підприємства. Вона визначається системою критеріїв, зокрема: місцем підприємства на ринку товарів, географією ділових

стосунків, репутацією підприємства як партнера, активністю інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоздатністю. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансово-економічного стану підприємства [2,4, 34].

Група основних показників ділової активності формуються з таких коефіцієнтів, що представлені в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок основних показників оцінки ділової активності ПАТ «Мотор Січ» за період з 2015р. по 2017 р.

№ п/п	Назва показника	Формула для розрахунку	2015	2016	2017	Норматив динаміки	Фактична динаміка	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації/(Дебіторська заборгованість на початок року+ Дебіторська заборгованість на кінець року)/2	15,33	10,34	7,02	↑	↓	↓
2	Оборотність кредиторської заборгованості	Виручка від реалізації/(кредиторська заборгованість на початок року+ Кредиторська заборгованість на кінець року)/2	23,60	17,60	25,36	↑	↓	↑
3	Середній період погашення дебіторської заборгованості	365/Оборотність дебіторської заборгованості	23,81	35,31	51,99	↓	↑	↑
4	Середній період погашення кредиторської заборгованості	365/ Оборотність кредиторської заборгованості	15,46	20,74	14,40	↓	↑	↓
5	Оборотність активів	Виручка від реалізації/(Загальна сума активів на початок року+Загальна сума активів на кінець року)/2	0,74	0,46	0,56	↑	↓	↑
6	Оборотність постійних активів	Виручка від реалізації/ (Вартість постійних активів на початок року /вартість постійних активів на кінець року)/2	2,40	1,65	2,09	↑	↓	↑

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації/ (Загальна сума активів на початок року+Загальна сума активів на кінець року) – (Поточні зобов'язання на початок року+Поточні зобов'язання на кінець року)/2	0,99	0,59	0,68	↑	↓	↑
8	Оборотність товарно-матеріальних запасів (I)	Виручка від реалізації/(Товарно-матеріальні запаси на початок року+ Товарно-матеріальні запаси на кінець року)/2	1,56	0,89	1,09	↑	↓	↑
9	Оборотність товарно-матеріальних запасів (II)	Собівартість реалізованої продукції/(Товарно-матеріальні запаси на початок року + Товарно-матеріальні запаси на кінець року)/2	0,55	0,36	0,48	↑	↓	↑
10	Оборотність товарно-матеріальних запасів (III)	(Матеріальні витрати + Інші операційні витрати)/(Товарно-матеріальні запаси на початок року+ Товарно-матеріальні запаси на кінець року)/2	2,18	0,64	1,21	↑	↓	↑
11	Середній період обороту товарно-матеріальних запасів	365/Оборотність товарно-матеріальних запасів (II)	660,39	1025,28	755,22	↓	↑	↓
12	Тривалість фінансового циклу	(Середній період погашення дебіторської заборгованості + Оборотність товарно-матеріальних запасів (II)) – Сердній період погашення кредиторської заборгованості	668,74	1039,86	792,82	↓	↑	↓
13	Оборотність готової продукції	Виручка від реалізації/(Готова продукція на початок року+ Готова продукція на кінець року)/2	27,87	13,96	13,92	↑	↓	↓

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Оборотність власного капіталу	Виручка від реалізації/ Власний капітал	1,11	0,69	0,85	↑	↓	↑
15	Фондовіддача	Виручка від реалізації / середньорічна вартість основних фондів	518,9	397,4	595,4	↑	↓	↑
16	Продуктивність праці	Виручка від реалізації / Чисельність персоналу	518,9	397,4	595,4	↑	↓	↑

Розраховані показники ділової активності майже всі мають негативну динаміку змін, на що вплинуло зростання дебіторської заборгованості. Підприємство розраховується на 8-18 днів швидше ніж отримує гроші. Необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів із прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Значне перевищення оборотності власного капіталу над оборотністю активів свідчить про збільшення обсягів позикових ресурсів в обороті та про необхідність обґрунтування небезпечного рівня цього обсягу для запобігання фінансових ускладнень, зниження дохідності в майбутньому.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і залучених коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансової стабільності. У світовій і вітчизняній обліково-аналітичній практиці розроблено систему показників, що характеризують фінансову стабільність підприємства. Ці показники поділяють на два класи.

До першого класу відносять показники зі встановленими нормативними значеннями (усі перелічені показники ліквідності та платоспроможності); до другого класу — показники без установлених нормативних значень (показники рентабельності, ефективності управління, ділової активності).

Методика аналізу названих вище коефіцієнтів полягає, головним чином, у порівнянні: фактичних коефіцієнтів поточного року з торішніми, а також з

коефіцієнтами за кілька звітних періодів; фактичних коефіцієнтів з нормативними аналіз фінансової стабільності дає можливість оцінити, наскільки підприємство готове до погашення своїх боргів і відповісти на запитання, наскільки воно є незалежним з фінансового боку, зростає чи зменшується рівень цієї незалежності, чи відповідає стан активів і пасивів підприємства завданням його фінансово-господарської діяльності.

Аналіз показників фінансової стійкості підприємства подано в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ «Мотор- Січ» за період 2015-2017 роки.

№ п/п	Назва показника	Формула для розрахунку	2015	2016	2017	Норматив динаміки	Фактична динаміка	
							2016 до 2015	2017 до 2016
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал / Активи	0,68	0,65	0,66	↑	↓	↑
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власний капітал	1,46	1,55	1,51	↓	↑	↓
3	Коефіцієнт маневреності власних коштів	(Власний капітал + Довгострокові кредити + Довгострокові позики - Необоротні активи) / (Власний капітал + Довгострокові кредити + Довгострокові позики)	0,58	0,59	0,61	↑	↑	↑
4	Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	(Довгострокові кредити + Довгострокові позики) / (Власний капітал + Довгострокові кредити + Довгострокові позики)	0,00	0,02	0,02	=	↑	=

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Довгострокові зобов'язання / (Довгострокові зобов'язання + Власний капітал)	0,00	0,12	0,11	↓	↑	↓
6	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Позикові кошти (коротко- та довгострокові) / Власний капітал	0,38	0,42	0,39	↓	↑	↓
7	Коефіцієнт заборгованості	Загальна сума заборгованості / Активи	0,26	0,27	0,26	↓	↑	↓
8	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позикові кошти (коротко- та довгострокові)	2,66	2,38	2,58	↑	↓	↑
9	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Власний капітал / Валюта балансу	0,68	0,65	0,66	>0,6 ↑	↓	↑
10	Коефіцієнт залежності підприємства від довгострокових зобов'язань	Довгострокові зобов'язання / Власний капітал	0,00	0,13	0,12	↓	↑	↓
11	Відношення заборгованості до капіталізації	Довгострокові зобов'язання / (Загальна сума пасивів - Короткострокові зобов'язання)	0,00	0,10	0,09	↓	↑	↓
12	Коефіцієнт структури залученого капіталу	Довгострокові зобов'язання / (Довгострокові зобов'язання + Короткострокові зобов'язання)	0,01	0,31	0,30	↓	↑	↓

Загалом, фінансову стійкість підприємства можна вважати задовільною, оскільки стабільність економічного зростання низька, і одержаний прибуток, який залишається на підприємстві для його розвитку та створення резерву, недостатній для інтенсивного зростання майна підприємства.

Дані розрахованих показників фінансової стійкості свідчать, що фінансовий стан підприємства поки що є стійким, але на кінець 2017 року спостерігається зниження його фінансової стійкості. Показники рентабельності теж мають негативну динаміку змін. При зростанні валових продажів прибутковість активів, оборотного капіталу, власного капіталу, продажів та продукції знижується.

Для оцінювання узагальненого показника фінансово-економічного стану підприємства проведемо групування основних показників фінансово-економічного стану в єдину систему.

До основних показників фінансової стійкості відносяться такі:

1. Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих у його діяльність. Чим вищим є значення цього показника, тим більше підприємство є фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів. Доповненням до цього показника є коефіцієнти концентрації залученого (позичкового) капіталу — їх сума має дорівнювати 1 (або 100 %). Щодо рівня залучення позичених коштів у зарубіжній практиці існують різні думки. Найбільш поширена така: частка власного капіталу має бути не меншою за 0,6 (60 %). У підприємство з високою часткою власного капіталу кредитори вкладають охочіше кошти, оскільки воно з більшою ймовірністю може погасити борги за рахунок власних коштів. Високе значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу свідчить про велику міру довіри до підприємства з боку банків, а отже, й про фінансову надійність. Низьке значення цього коефіцієнта свідчитиме про неспроможність отримати кредити в банку, що є певною пересторогою для інвесторів і кредиторів.

2. Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до одиниці (або 100 %), то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує одиницю — навпаки.

3. Коефіцієнт маневрування власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку частину вкладено в оборотні кошти, а яку — капіталізовано. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої належності підприємства (норматив — 0,4... 0,6).

4. Коефіцієнт структури довгострокових вкладень — довгострокові зобов'язання діляться на необоротні активи.

5. Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів характеризує структуру капіталу. Зростання цього показника в динаміці — негативна тенденція, яка означає, що підприємство дедалі більше залежатиме від зовнішніх інвесторів.

6. Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів є найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства.

7. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами. Мінімальне значення цього показника — 0,1. Коли показник опускається нижче від цього значення, то структура визнається незадовільною, а підприємство — неплатоспроможним. Збільшення величини показника свідчить про непоганий фінансовий стан підприємства і його спроможність проводити незалежну фінансову політику.

8. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів характеризує рівень забезпечення необоротних активів власними коштами. Приблизне значення цього показника — 0,5...0,8. Якщо показник має значення менше від 0,5, то це свідчитиме про те, що підприємство має власний капітал в основному для формування оборотних коштів, що, як правило, розцінюють негативно. Якщо значення цього показника більше від 0,8 роблять висновки про залучення довгострокових позик і кредитів для формування частини необоротних активів, що є цілком виправданим для будь-якого підприємства.

9. Коефіцієнт відношення виробничих активів і вартості майна. Мінімальне нормативне значення цього показника 0,5. Вищий показник свідчить про збільшення виробничих можливостей підприємства.

10. Коефіцієнт окупності відсотків за кредити. Він показує, скільки разів протягом року підприємство заробляє кошти для оплати відсотків і характеризує рівень захищеності кредиторів. Цей коефіцієнт має бути не меншим, ніж 3.

Для оцінки фінансової стабільності підприємства використовують також коефіцієнти стабільності економічного зростання і чистої виручки. Для цих показників нормативів не встановлено.

11. Коефіцієнт стабільності економічного зростання. Цей коефіцієнт характеризує стабільність одержання прибутку, який залишається на підприємстві для його розвитку та створення резерву. Якщо цей коефіцієнт становитиме, наприклад, 0,185, то це означає, що прибуток у розмірі 18,5% власного капіталу за рік спрямовано на розвиток і створення резервів підприємства.

12. Коефіцієнт чистої виручки розраховують як відношення суми чистого прибутку та амортизаційних відрахувань до виручки від реалізації, продукції і послуг. [27]

Але така кількість показників є зовелика, тому пропонується використовувати систему груп показників, що представлена в табл. 2.9. Такий підхід дозволяє:

- по-перше, врахувати завданні критерії для побудови системи
- ключових показників фінансово-економічного стану, що буде використовуватись в системі діагностики;
- по-друге, відібрані показники найбільш повно і якісно характеризують ту чи іншу групу системи показників;
- по третє, отриманий результат буде сприйматися всіма користувачами звіту за даними діагностики в зв'язку з тим, що таке групування використовується для оцінки лише фінансового стану.

Таблиця 2.9 – Групування основних показників фінансово-економічного стану промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ»

№ з/п	Показник	Позначення	Динаміка змін		Відхилення +; -
			2016р. до 2015р.	2017р. до 2016р.	
1	2	3	4	5	6
I	Показники фінансової стійкості				
1.	Коефіцієнт фінансової стабільності = Власний капітал / Позикові кошти	h(КФС)	0,89	1,52	0,63
2.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)= Власний капітал / Валюта балансу	h(КА)	0,96	1,02	0,06
3.	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів = Позикові кошти / Власний капітал	h(КПК/ВК)	1,11	0,93	-0,18
4.	Коефіцієнт маневреності власних коштів = (Власний капітал + Довгострокові кредити + Довгострокові позики - Необоротні активи) / (Власний капітал + Довгострокові кредити + Довгострокові позики)	h(КМВК)	1,02	1,03	0,01
II	Показники ліквідності				
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності = (Грошові кошти + короткострокові ЦП) / Поточні зобов'язання	h(КАЛ)	1,72	0,84	-0,88
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності = (Оборотні активи - Виробничі запаси - НВЗ) / Поточні зобов'язання	h(КПЛ)	1,43	1,26	-0,17
3	Коефіцієнт покриття = Оборотні активи / Поточні зобов'язання	h(КП)	1,39	1,07	-0,32
4	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу = (Оборотні активи - Поточні зобов'язання) / Власний капітал	h(КМВОК)	1,24	1,01	-0,23

Продовження таблиця 2.9

1	2	3	4	5	6
III	Показники прибутковості				
1	Рентабельність продажу = Прибуток від операційної діяльності/ Чиста виручка від реалізації	$h(K_{Rp})$	0,78	1,12	0,34
2	Рентабельність виробництва (основної діяльності)= Прибуток від операційної діяльності / Собівартість реалізованої продукції	$h(K_{Rb})$	0,69	1,01	0,32
3	Рентабельність чистих активів = Чистий прибуток / (Вартість активів (середньорічна) - Короткострокові зобов'язання (середньорічні))	$h(K_{Rчa})$	0,45	1,27	0,82
4	Рентабельність оборотного капіталу = Прибуток від операційної діяльності / Вартість оборотного капіталу (середньорічна)	$h(K_{Rок})$	0,45	1,33	0,88
5	Рентабельність власного капіталу= Чистий прибуток / Величина власного капіталу (середньорічна)	$h(K_{Rвк})$	0,48	1,35	0,87
IV	Показники ділової активності				
1	Продуктивність праці = Виручка від реалізації / Чисельність персоналу	$h(K_{пп})$	0,62	1,22	0,6
2	Оборотність активів = Виручка від реалізації / (Загальна сума активів на початок року + Загальна сума активів на кінець року) / 2	$h(K_{OA})$	0,62	1,23	0,61
3	Оборотність власного капіталу = Виручка від реалізації / Власний капітал	$h(K_{ОВК})$	0,5	0,99	0,49
4	Оборотність готової продукції = Виручка від реалізації / (Готова продукція на початок року + Готова продукція на кінець року) / 2	$h(K_{ОГП})$	0,76	1,5	0,74

Продовження таблиця 2.9

1	2	3	4	5	6
5	Оборотність оборотного капіталу = Виручка від реалізації / Оборотний капітал	$h(K_{OOK})$	0,73	0,96	0,23
6	Оборотність дебіторської заборгованості	$h(K_{Дз})$	0,67	0,68	0,01
7	Оборотність кредиторської заборгованості	$h(K_{Кз})$	1,29	0,31	-0,98
V	Показники майнового стану				
1	Фондовіддача = Виручка від реалізації / середньорічна вартість основних фондів	$h(K_{ФВ})$	0,69	0,9	0,21
2	Коефіцієнт оновлення основних фондів	$h(K_{ООФ})$	1,27	0,58	-0,69
3	Коефіцієнт зносу основних фондів	$h(K_{ЗОФ})$	1,15	1	-0,15
4	Коефіцієнт мобільності активів	$h(K_{МА})$	1,08	1,06	-0,02

Для більш повного віддзеркалення економічної складової в систему ключових показників було додано показник продуктивності праці, що необхідно для оцінки ефективності всіх видів ресурсів, що використовує підприємство. таблиці 2.9 представлений темп зміни відібраних показників та розраховане їх відхилення [45].

Отже, за даними проведеного аналізу можна стверджувати, що фінансово-економічний стан ПАТ «Мотор Січ» задовільний. Для того щоб зміцнити рівень фінансової стійкості треба, перш за все, усунути ризики щодо платоспроможності підприємства, шляхом збільшення величини грошових активів, які забезпечують покриття поточних зобов'язань та зменшення суми поточних зовнішніх та внутрішніх фінансових зобов'язань підприємств, далі змінити фінансову стратегію з метою прискорення економічного зростання та знизити обсяги споживання інвестиційних ресурсів підприємства у поточному періоді. Для збільшення показників рентабельності, підприємству треба нарощувати обсяги виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг, здійснювати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників,

зменшувати витрати на виробництво (реалізацію) продукції, тобто знижувати її собівартість, з максимальною віддачею використовувати потенціал, що є в розпорядженні підприємств, в тому числі і фінансові ресурси та грамотно будувати договірні відносини з постачальниками, посередниками та покупцями. І на решті щоб покращити показники ліквідності та платоспроможності, підприємству необхідно управляти на вищому рівні запасами, проводити аналіз активів з метою попередження збільшення дебіторської заборгованості, здійснювати планування та прогнозування фінансової діяльності підприємств, а також проводити контроль виконання фінансових планів. Окреслені шляхи зміцнення фінансово-економічного стану підприємства можуть бути реалізовані через впровадження інвестиційних проектів щодо досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

2.3 Дослідження конкурентних переваг підприємства

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

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії із основними цілями організації в умовах змінного економічного середовища.

Стратегічне планування – процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу. Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства і зовнішнього середовища, їхнім

призначенням є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей [46].

Авіабудівна галузь України має досить вагомий потенціал для її подальшого розвитку, однак основними причинами уповільнення темпів розвитку вітчизняного авіаційного комплексу є скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів і відсутність міжнародної кооперації [11].

У сучасних умовах розвитку ринку ПАТ «Мотор-Січ» доводиться усе складніше. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченням рекламних та інформаційних потоків, зростаючими вимогами до якості продукції, з постійними змінами кон'юнктури й місткості ринку, а також інноваціями, що прагнуть завоювати все більші частки.

Істотний вплив на господарську діяльність ПАТ «Мотор Січ» чинять політико-економічна нестабільність і мінливість зовнішньоекономічного курсу держави. Значного впливу зазнало підприємство внаслідок загострення стосунків між Україною та Росією. Основні показники виробничо-фінансової діяльності «Мотор Січ»: темп зростання обсягів виробництва у 2013 р. в порівнянні з цінами до 2012 р. – 112,5%; дохід від реалізації продукції, робіт і послуг в 2013 р. на 11,5% більше, ніж в 2012 р.; питома вага авіатехніки в реалізованій продукції – 92,4%; частка експорту в доході від реалізованої продукції – 93,8%; рентабельність продажів – 17,3%.

У ході аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ», що так чи інакше зачіпають проблему формування конкурентних переваг, стає очевидно, що при усьому різноманітті підходів питання їх функціонального виявлення залишається відкритим. У теоретичних дискусіях з проблеми стратегічного успіху підприємства в довгостроковій перспективі переважають дві позиції – індустріально-економічна (або ринкова) і ресурсна [35]. У рамках ринкової концепції особливого значення набуває зовнішнє середовище, тобто привабливість галузі. Цей напрям базується на тому, що для досягнення успіху підприємству необхідно приділяти багато уваги вивченню галузі й вибору

ринків.

У дослідженнях, що розглядають ресурсний підхід як основний чинник успіху, була визначена особлива роль внутрішньофірмових параметрів, які сильніше впливають на досягнення успіху, ніж галузеві характеристики. У результаті пріоритетні позиції зайняли внутрішні ресурси і можливості підприємства, які необхідно розвивати для створення переваг перед конкурентами.

Якщо при індустріально-економічному підході аспект різноманітності в оснащенні ресурсами практично повністю виключався з аналізу, то в ресурсному підході стійкі конкурентні переваги розглядаються як результат специфічних здібностей і ресурсів, а також наявності у розпорядженні підприємства унікальних чинників.

У літературі [33] висловлювалася думка про потенційну ефективність об'єднання підходів, оскільки вони доповнюють один одного. Врахування не лише продукту, але й ресурсів, що генерують його, дозволяє менеджерів розробити точнішу стратегію, що реалізовується. Концепція, у якій зіставляються ресурси, що забезпечують конкурентні переваги (і тим самим готові продукти), і господарські поля (ринки) підприємства, є ресурсно-ринковий портфель.

Таким чином, успіх підприємства ПАТ «Мотор-Січ» міг би розглядатися з нової точки зору, як результат привабливості галузі й конкурентної позиції підприємства в ній.

Методика виявлення потенційних конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ» припускає проведення восьми етапів.

Перший етап аналізу – вивчення внутрішнього середовища. Область внутрішнього середовища підприємства розбивається на два поля: сильних сторін і слабких сторін.

Критерії аналізу внутрішнього середовища базуються на ланцюзі цінностей, що складається з двох блоків:

- 1) основні види діяльності:

- постачання сировини і матеріалів;
- випуск продукції;
- забезпечення збуту продукції;
- маркетинг;
- обслуговування;

2) підтримувальні види діяльності:

- матеріально-технічне постачання;
- розробка технології;
- управління людськими ресурсами;
- інфраструктура фірми.

Другий етап – оцінка зовнішнього середовища, що також підрозділяється на два поля: можливостей і загроз.

На цьому етапі вводяться критерії, за якими складатимуться списки з характеристиками середовища [26]:

- загроза появи нових конкурентів;
- здатність покупців торгуватися;
- здатність постачальників торгуватися;
- загроза появи товарів і послуг-замінників;
- суперництво між існуючими конкурентами.

Третій етап – побудова нової матриці з введеними в неї критеріями. Після побудови матриці з повною формалізацією відносно аналізованих параметрів необхідно переходити до безпосереднього складання списків для кожної з її чотирьох зон.

Четвертий етап – визначення характеристик для аналізу внутрішнього середовища підприємства. Кожна зона області (сильні, слабкі сторони) послідовно заповнюється характеристиками, що описують стан підприємства за тим або іншим критерієм, з вказівкою усіх характеристик, що стосуються цього підрозділу.

Аналіз слабких сторін компанії здійснюється аналогічно оцінці її сильних сторін, тільки в полі «характеристики» вказується область діяльності

підприємства, де існують проблеми [30].

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор-Січ» достатньо розвинена. Стратегічна концепція даного підприємства – стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації.

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

Стратегічне планування має здійснюватись таким чином, щоб використовувати власні сильні сторони та ринкові можливості для максимального розвитку та реалізації потенціалу підприємства, одночасно з подоланням слабких сторін та уникненням загроз [6].

В табл. 2.12 приведені дані для розрахунку показників ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ». В табл. 2.13 наведені результати розрахунку ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ» за вище наведеною методикою.

У існуючому різноманітті методик і моделей, орієнтованих на класичний ринковий інструментарій, а також на ресурсну базу, в першому розділі були виділені підходи, які припускають найбільш широкий погляд на проблему: аналіз конкурентного середовища в другому розділі, що акцентує увагу на зовнішньому оточенні. Розроблено SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ» табл.. 2.11, який реально оцінює власні ресурси підприємства і можливості відносно потреб зовнішнього середовища, у якому працює підприємство.

Таблиця 2.11. – Матриця виявлення потенційних конкурентних переваг ПАТ «Мотор-Січ»

	Можливості: 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	Загрози: 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
Сильні сторони: 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; низька частка позикових коштів	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; залучення до роботи кваліфікованого	1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника; міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку

Таблиця 2.12 – Дані для розрахунку показників ефективності управління ПАТ «Мотор Січ» (розроблено на основі джерела [1])

Показник	Період, роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис.грн.	8583924	10730122	13830655	10546207	15150429
Чисельність персоналу, осіб	26365	26040	25528	24616	23840
Вартість основних фондів, тис. грн.	4289067	4875550,5	5519136	6088683,5	14990274,5
Витрати на управління, тис.грн.	657976	774110	997124	1042826	1246056
Вартість нормованих оборотних засобів, тис.грн.	7793151	9759728	12900950	16483838	20009387,5
Чисельність керівників, осіб	580	599	638	640	668
Собівартість продукції (товарів, послуг, робіт), тис.грн.	4974227	5514991	4907340	4217243	6687998

Виходячи з даних табл. 2.12 , були розраховані показники згідно формул, які наведено нижче, в розділі 3.2 результати розрахунку приведені в табл. 2.13 .

Підвищення показників економічної ефективності є провідним завданням кожного промислового підприємства. Досить часто підприємства стикаються з низкою таких проблем: не раціональне використання ресурсів підприємства; не достатній обсяг залучення інвестицій; зниження експортних поставок; зниження технічного рівня виробництва; зниження якості продукції.

Ці проблемні питання впливають на рівень економічної ефективності та створюють умови функціонування промислових підприємств.

Таблиця 2.13 – Розрахунок ефективності управління ПАТ «Мотор Січ» (розроблено на основі джерела [1])

Показник	Період, роки				
	2013	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5	6
1. Продуктивність праці, тис. грн./ на особу	325,580	412,063	541,784	428,429	635,505
2. Темпи зростання (зниження) продуктивності праці, %	100,000	126,563	166,406	131,589	195,191
3. Фондоозброєність, тис. грн./ на особу	162,680	187,233	216,199	247,347	628,787
4. Темпи зростання (зниження) фондоозброєності, %	100,000	115,093	132,898	152,045	386,517
5. Результативність управління	1,000	1,100	1,252	0,865	0,505
6. Питомі витрати на управління, тис. грн.	5,446	5,289	5,413	4,620	3,560
7. Ефективність управління	0,184	0,208	0,231	0,187	0,142
8. Витрати на управління, динаміка, %	100,000	117,650	151,544	158,490	189,377
9. Витрати на управління на 1 грн. (1000 грн.) обсягів продажу продукції, грн.	0,077	0,072	0,072	0,099	0,082
10. Витрати на управління на 1 грн. (1000 грн) основних та оборотних засобів, грн.	0,054	0,053	0,054	0,046	0,036
11. Витрати на управління на одного працюючого, тис. грн./на особу	24,956	29,728	39,060	42,364	52,267

Продовження таблиці 2. 13

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

12. Питома вага керівників в загальній чисельності працівників підприємства, %	2,200	2,300	2,499	2,600	2,802
13. Питома вага витрат на управління в собівартості продукції, %	13,228	14,036	20,319	24,728	18,631

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

Актуальним для підприємства є розширення своєї присутності на європейських ринках. Європа – це платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато буде залежати від світової економічної ситуації, 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 [7].

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

Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на

підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу.

Можна зробити пропозиції щодо подальшої розробки стратегії ПАТ «Мотор Січ», спираючись на матрицю виявлення потенційних конкурентних переваг, яка призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку [17].

Використовуючи стратегію вдосконалення діяльності, ПАТ «Мотор Січ» може використати такі альтернативи інтенсивного зростання: розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару; збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів.

Використовуючи стратегію товарної експансії, можна використати наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії: додання споживчих характеристик товару; розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, що випускається.

Користуючись стратегією розвитку ринку, можна використати такі альтернативи: освоєння нових сегментів на тому ж ринку; вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

ПАТ «Мотор Січ» має приділяти більше уваги науково-технічним розробкам, що дозволить покращити якість продукції, розширити продуктову лінійку, вдосконалити виробництво, зменшити загальні витрати. Велике значення має залучення інвестицій в інноваційну діяльність підприємства.

Висновок до 2 розділу

Після проведення аналізу фінансовоекономічної діяльності ПАТ «Мотор-Січ», бачимо, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та Росією. Найбільш ефективною в ситуації, що склалася, є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни.

Отже, одним із перспективних напрямків розвитку підприємства є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортних і військовотранспортних літаків є гарним досвідом світового авіабудування. На сьогоднішній день більшість авіабудівних компаній об'єднуються задля спільної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» має всі шанси зміцнитися на європейському ринку, використовуючи досвід провідних компаній.

Ефективна організаційна форма авіабудівної компанії на ринку повинна одночасно забезпечувати: інтеграцію основних ланок виробництва авіатехніки; модернізацію основних фондів; здійснення серійного виробництва авіатехніки з дотриманням відповідних вимог до організації виробничого процесу; реалізацію стратегії диверсифікації; фінансування крупномасштабних досліджень; організацію післяпродажного обслуговування й стимулювання споживачів; мобільність і гнучкість реагування на зміни зовнішніх чинників [8].

Отже, на сьогоднішній день основним завданням підприємства є пошук нових ринків збуту, які замнять 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.

3.1 Основні напрями формування конкурентних переваг «Мотор Січ»

ПАТ

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ «Мотор Січ» являє собою всеосяжний набір різних видів безперервних заходів, а також процеси, які використовуються в організації. Використовуючи елементи стратегічного менеджменту на підприємстві, власники можуть отримати наступні переваги:

1. Створення кращого майбутнього. Коли компанія практикує стратегічне управління – вона завжди знаходиться на крок попереду своїх конкурентів, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, прогнозувати наслідки поточних операцій та визначати шляхи підвищення ефективності діяльності.

2. Визначення напрямку: стратегічне управління конкурентоспроможністю чітко та змістовно визначає цілі і місію компанії. Основна мета цього управління є визначення реалістичних цілей і завдань – все повинно бути у відповідності з ідеологічною концепцією компанії.

3. Поліпшення бізнес-рішень: можливість для менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капітальних вкладень і розширення персоналу, тобто розумно перенести ресурси в стратегічно обґрунтовані і високоефективні проекти.

Довговічність бізнесу. Галузі промисловості по всьому світу змінюються в швидкому темпі і, отже, для тих компаній, які не мають сильної та стабільної бази процес виживання на міжнародній арені стає доволі важким. Стратегічне управління ПАТ «Мотор Січ» гарантує, що компанія має ретельний план дій у відповідній галузі і в своїй діяльності орієнтується не на фортуна, а на кращі шанси або можливості [3].

Збільшення частки ринку і прибутковості. За допомогою стратегічного

менеджменту можна збільшити частку ринку, а також рентабельність компанії на ринку. Якщо підприємство має цілеспрямований план і стратегічне мислення, то дослідити кращі сегменти клієнтів, продуктів і послуг, а також зрозуміти ринкові умови галузі, в якій він збирається працювати стає доволі легко. Стратегічний менеджмент ПАТ «Мотор Січ» прагне знайти правильний цільовий ринок, збільшити обсяги продажів, застосувати правильні маркетингові підходи, а також прийняти ефективні бізнес-рішення, які переростуть у прибуток для компанії.

Уникнення конкурентної конвергенції. Більшість компаній настільки звикли до зосередження на конкурентах, що почали наслідувати їх передові технології. Як наслідок дедалі важче стає розрізняти компанії або ідентифікувати їх. За допомогою стратегічного управління це стає можливо, адже воно формує унікальний ідентифікатор підприємства [3].

Фінансові переваги. За допомогою інструментів стратегічного менеджменту ПАТ «Мотор Січ» складає бюджетний план у більш повному обсязі, що буде сприяти більш ефективному розподілу ресурсів та їх концентрації на досягненні цілей підприємства.

Нефінансові переваги. Окрім фінансових переваг, в процесі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Мотор Січ» використовує різні не фінансові інструменти. Наприклад, відомо, що на протязі десятиліть підприємство виконує благодійну місію на чолі з її керівником Богуслаєвим В.О.

Доведено, що фірми, які активно управляють своїми конкурентними перевагами завжди готові перемогти зовнішні загрози. Це відкриває шлях для більш високої продуктивності та винагороди компанії протягом певного періоду часу.

ПАТ «Мотор Січ» є єдиним в Україні й одним з найбільших у світі підприємством зі створення, виробництва, ремонту й супроводу в експлуатації сучасних, надійних авіаційних двигунів, які становлять конкуренцію передовим виробам провідних фірм світу. Стратегічна концепція розвитку ПАТ «МОТОР СІЧ» – стратегія зростання на основі широкомасштабної

диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації.

Динаміка фінансових результатів ПАТ «Мотор Січ» за період 2014-2016рр. є стабільною. У 2015р. відбулися на відмінну від 2014 р. позитивні зміни у фінансових результатах підприємства. Підприємство в цей рік було прибутковим. Причиною таких змін було різке пониження інших операційних витрат, які в порівнянні з 2014 р. зменшилися на 30%.

Значно скоротилися витрати підприємства, пов'язані з реалізацією продукції, витрати на утримання підрозділів, які займаються збутом продукції, на рекламу, доставку продукції споживачам і т.д. Алена даний час, в 2019 році ПАТ «Мотор-Січ» переживає не найкращий момент.

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

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

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

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

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

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

Найбільш ефективними в ситуації, що склалася для машинобудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ», є 2 наступні стратегії:

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

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

Для проведення аналізу стратегічного положення ПАТ «Мотор Січ» та визначення подальших альтернатив розвитку діяльності використаємо такий інструмент діагностики як SPACE аналіз. В основі цієї методики лежить аналіз положення фірми і умов її функціонування згідно з чотирма параметрами: конкурентні переваги фірми, фінансове положення, привабливість галузі та стабільність економічного середовища [9].

У табл. 3.1 наведено результати оцінки факторів фінансового середовища ПАТ «Мотор Січ».

Фінансове середовище ПАТ «Мотор-Січ» перебуває на середньому рівні-4,5 бали. Ризикованість бізнесу та нестача державної підтримки підприємства є головними негативними факторами зовнішнього середовища.

У табл. 3.1 наведено результати оцінки факторів, що визначають конкурентну перевагу ПАТ «Мотор Січ».

Відповідно до даних наведених у таблиці 3.1, можемо зробити висновок, що оцінки факторів конкурентної переваги є високими і складають 5,75. На заводі реалізований повний цикл створення авіадвигунів.

Таблиця 3.1 – Фактори фінансового становища ПАТ «Мотор-Січ»

	Оцінка
--	--------

Фактор	Шкала для оцінювання факторів										Вистав- лена оцінка	Середня оцінка
Ризикованість бізнесу	Незбалансова- на	0	1	2	3	4	5	6	Збалансова -на	5	4,4	
Рівень задоволеності в капіталі	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5		
Ліквідність	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	5		
Наявність державних ресурсів фінансування	Відсутня	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	3		
Потік платежів на користь фірми	Слабкий	0	1	2	3	4	5	6	Сильний	4		
Фінансовий механізм	Несбалансова- ний	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансова -ний	5		
Оборотність запасів	Повільна	0	1	2	3	4	5	6	Швидка	4		

Асортимент авіадвигунів нараховує понад 60 типів і модифікацій для більше 80 видів вертольотів і літаків.

Таблиця 3.2 – Фактори, що визначають конкурентну перевагу ПАТ «Мотор-Січ»

Фактор	Оцінка										
	Шкала для оцінювання факторів									Виставлена оцінка	Середня оцінка
Частка ринку	Незначна	0	1	2	3	4	5	6	Значна	6	5,75
Якість продукту	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	6	
Прихильність покупців	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	6	
Технології	Погано розвинені	0	1	2	3	4	5	6	Високо розвинені	6	
Власні розробки (ноу-хау)	Відсутні	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	6	
Кадровий потенціал	Незначний	0	1	2	3	4	5	6	Значний	6	
Рівень вертикальної інтеграції	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5	
Рівень потужностей використовуваних конкурентами	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5	

У табл. 3.2 наведено результати оцінки факторів, що визначають привабливість галузі, в якій функціонує ПАТ «Мотор Січ».

Отже, ПАТ «Мотор Січ» є достатньо конкурентоспроможним підприємством для реалізації своєї продукції на національному ринку та її експорту

на зарубіжні ринки.

Якість і надійність продукції, що випускає підприємство, підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу.

Відповідно до наведених даних, можна сказати, що привабливість галузі знаходиться на середньому рівні. ПАТ «Мотор-Січ» повинно ефективніше використовувати свої потужності, підвищити фактори, що визначають стабільність галузі щуючи таким чином продуктивність.

Для визначення типу конкурентної стратегії, яку доцільно реалізовувати підприємству з метою розвитку власного стратегічного потенціалу, доцільно в таблиці 3.3 проаналізувати фактори, що визначають стабільність галузі [9]:

Таблиця 3.3 – Фактори, що визначають стабільність галузі

Фактор	Оцінка										
	Шкала для оцінювання факторів									Виставлена оцінка	Середня оцінка
Темп інфляції	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	2	4
Еластичність попиту	Еластичний	0	1	2	3	4	5	6	Нееластичний	4	
Диференціація цін продукції	Велика	0	1	2	3	4	5	6	Незначна	5	
Бар'єри входження на ринок	Мало	0	1	2	3	4	5	6	Багато	6	
Тиск конкурентів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	3	
Технологічні зміни	Мало	0	1	2	3	4	5	6	Багато	4	

Відповідно до наведених результатів, наведених у табл. 3.3, можна зробити висновок, що галузь авіабудування є досить стабільною. Єдиний негативний показник – темп інфляції. Девальвація національної валюти впливає на збільшення витрат підприємства.

Менеджери повинні здійснювати моніторинг змін в зовнішньому середовищі для того, щоб своєчасно вносити корективи в обраний курс підприємства. Варто добре знати особливості діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони для передбачення змін, які принесуть успіх,

інакше переваги стратегічного менеджменту переростуть у недоліки.

3.2 Оцінка ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ»

Оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю є важливим завданням сучасного розвитку промислового підприємства, тому що промислові підприємства втрачають ринки збуту з причини невідповідності якості продукції вимогам споживачів, що впливає на зниження конкурентоспроможності як продукції так і підприємства в цілому. Тому є необхідність оцінити тенденції розвитку ПАТ «Мотор Січ», як результат управлінської діяльності та розробити рекомендації щодо оцінювання ефективності системи управління на основі комплексного підходу.

В поточний час можна виділити наступні нові напрямки і концепції, відповідно до яких побудовано практику управління на ПАТ «Мотор Січ»:

По-перше, реінженірінг, тобто перебудова на сучасній інформаційній і технологічній основі організації виробничо-господарської діяльності і управління.

По-друге, концепція внутрішніх ринків підприємства, тобто всі підрозділи (лінійні, функціональні, маркетингові і апарат вищих керівників) стають автономними бізнес-одинацями, купують товари та послуги внутрішньо та поза межами фірми і об'єднуються єдиними інформаційними мережами, фінансовими системи та підприємницькою структурою.

По-третє, теорія альянсів, при якій інтеграційні процеси в управлінні направлені на ефективне використання науково-технічних, інвестиційних, фінансових ресурсів, що призводить до появи різноманітних форм горизонтального об'єднання підприємств.

По-четверте, концепція оцінювання ефективності управління. В

багатьох випадках неекономічні оцінки краще характеризують досягнення підприємств, перспективну ефективність управлінських моделей, ніж поточні економічні показники. Такими критеріями оцінки є ділова репутація, імідж, інтелектуальний капітал, задоволення споживачів, вплив комунікацій, комплексність використання інформаційних технологій [6, 9].

Розвиток підприємства повинен базуватися на постійній діагностиці господарської діяльності, яка дозволяє відслідковувати поточний та перспективний стан підприємства. Основна мета діагностики полягає в постійному моніторингу місця та положення підприємства на ринку; визначення напрямів удосконалення управління; попередження кризових ситуацій; визначення стратегії розвитку та ін.

До падіння прибутку не в останню чергу призвели проблеми російським авіапромом, коли президент України своїм указом ввів в дію рішення РНБО України «Про застосування персональних спеціальних і економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)». Під санкції потрапили російські заводи вертолітного кластера, які є основними споживачами продукції запорізького ПАТ «Мотор Січ».

З цього приводу можна проаналізувати негативну динаміку на зменшення частки експорту та імпорту продукції ПАТ «Мотор Січ», що проілюстрована в 2 розділі.

Багато компаній продовжують взаємодію з Російською Федерацією, оскільки їх продукція на інших ринках збуту не користується попитом або є просто неконкурентоспроможна. Імпорт з РФ в Україну зав'язаний в основному на енергоносіях і різноманітній сировині.

Так, підприємство «Мотор Січ» – один з найбільших розробників і виробників авіаційних газотурбінних двигунів – до початку подій 2014 року займало до 25-30% російського ринку. Причому, навіть після денонсації навесні 2015 року угоди між Україною і РФ про співробітництво у військовій сфері, компанія не розірвала контракти з російською стороною [1].

Компанії ПАТ «Мотор Січ» у першому кварталі 2018 року поставила

двигуни до чотирьох країн та повністю припинила поставки до Росії.

У 1-му кварталі 2018 р ППАТ «Мотор-Січ» експортувало:

- в Білорусь – 6 АІ-25ТЛ по 480 тис. дол. за одиницю;
- в Китай – 12 АІ-222-25 по 1,875 млн. дол. за одиницю і 40 ТВЗ-117 (ВК-2500) по 424,473 тис. дол. за одиницю;
- в ОАЕ – 4 ТВЗ-117 (ВК-2500) по 759 тис. дол. за одиницю і 2 по 871 тис. дол. за одиницю;
- до М'янми – 2 ТВЗ-117 (ВК-2500) по 1,227 млн. дол. за одиницю.

Шляхами підвищення ефективності функціонування підприємства виступають такі:

- покращення системи управління витратами та ресурсами;
- удосконалення системи виробництва;
- налагодження формування ефективного менеджменту;
- зростання показників використання основних виробничих фондів та використання фінансових коштів (фондовіддача основних фондів, фондомісткість продукції, коефіцієнт оборотності обігових коштів);
- покращення узагальнюючих показників ефективності діяльності (рівень задоволення потреб ринку, виробництво продукції на одиницю витрат ресурсів).

З аналізу стану підприємства пропонуються такі заходи, які необхідно втілити для підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» у сучасних умовах:

1. Для покращення продажів та просування українських літаків на світовий ринок компанії необхідні зміни в маркетинговій стратегії, у тому числі пошук нових можливостей лізингу та розширення сервісної мережі компанії у світі. Стабільний приток нових замовлень сприятиме економії за рахунок зростання масштабів виробництва та покращить фінансовий стан і ліквідність компанії (наприклад, у 2013 р. компанією Boeing було виготовлено 200 літаків, Embraer – 80, а російським ПАТ «ОАК» – 111 літаків).

2. Необхідними є інвестиції, які можуть бути надані державою шляхом збільшення акціонерного капіталу або довгострокової позики на пільгових умовах. Держава також може розглянути можливість продажу міноритарного пакета акцій іноземному стратегічному інвестору з належною репутацією, що сприятиме просуванню компанії на висококонкурентні світові ринки.

Крім того, при здійсненні інвестиційної діяльності авіапідприємствами необхідно пам'ятати про певні особливості, а саме:

- великі масштаби виробництва та необхідність залучення значних коштів;
- довгостроковий характер інвестиційних вкладень;
- значні амортизаційні відрахування і, поряд з тим, високий рівень зносу основних фондів;
- значна частка підприємств державної форми власності, що є перешкодою для приватного інвестування;
- залежність від національного розвитку та обсягів ВВП;
- низьку конкуренцію всередині країни та конкурентоспроможність на закордонних ринках.

3. Зниження обсягів виробництва (викликані розірванням зв'язків із РФ) можна подолати за рахунок створення або розширення місцевих виробничих потужностей (власних або шляхом інвестицій в інші державні компанії, наприклад ДП «Антонов»), а також шляхом залучення іноземних постачальників.

4. Розширення ринку збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами виробництва ПАТ «Мотор Січ». Підприємству потрібно розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни.

Відомо, що одним з важливих аспектів конкурентоспроможності підприємства є його ефективний менеджмент. Треба сказати, що аналіз існуючих оцінок ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ» не повністю відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки підприємства та їх організаційних структур. Тому, необхідно використовувати показники оцінки ефективності управління, які комплексно відображають результати

управлінського впливу на розвиток підприємства.

Ефективність та результативність управління ПАТ «Мотор Січ» кількісно можна оцінити узагальнюючим та питомими показниками [1].

Узагальнюючий показник, що характеризує ефективність виробництва як результат впливу управління (результативність управління) і величину витрат на управління:

$$E_y = \frac{P_y}{\Pi_{\epsilon}}, \quad (3.1)$$

де P_y – результативність управління, коеф.;

Π_{ϵ} – питомі витрати на управління, коеф.

Результативність управління розраховується за формулою:

$$P_y = \frac{T_1}{T_2}, \quad (3.2)$$

де T_1 – темпи зростання (зниження) продуктивності праці, коеф.;

T_2 – темпи зростання (зниження) фондоозброєності, коеф.

Вибір відношення T_1 / T_2 як результативність управлінської діяльності обумовлений тим, що ця величина впливає на рівень усіх найважливіших економічних показників. У свою чергу величина цього співвідношення залежить, насамперед, від результативності управління. Крім того, саме відношення темпів зростання або зниження вище наведених показників дозволяє оцінити поточну конкурентоспроможність ПАТ «Мотор-Січ» у періоді, що аналізується, у той же час як відношення абсолютних величин характеризує результати минулих років.

При визначенні питомих витрат на управління (Π_{ϵ}) як показник прийнята вартість виробничих фондів. Це обумовлено тим, що даний показник – найбільш стійкий економічний параметр об'єкта управління, і він служить

базою для визначення рентабельності виробництва.

Питомі витрати на управління:

$$\Pi_{\epsilon} = \frac{BY \cdot 100}{\Phi_{осн} + \Phi_{об}} = \frac{BY \cdot 100}{\Phi_{\epsilon}}, \quad (3.3)$$

де BY – витрати на управління, тис. грн.;

$\Phi_{осн}$ – вартість основних виробничих засобів, тис. грн.;

$\Phi_{об}$ – вартість нормованих оборотних засобів, тис. грн.;

Φ_{ϵ} – вартість виробничих засобів, тис. грн.;

100 – вводиться для збільшення абсолютної величини показника.

Підставивши в формулу ефективності управління (E_y) складові формули результативності управління (P_y) та питомих витрат на управління (Π_{ϵ}), отримуємо узагальнену формулу:

$$E_y = \frac{T_1}{T_2} \div \frac{BY \cdot 100}{\Phi_{осн} + \Phi_{об}} = \frac{T_1 \cdot \Phi_{\epsilon}}{T_2 \cdot BY \cdot 100}, \quad (3.4)$$

У приведеному співвідношенні показників формули (4) основні фактори, що впливають на ефективність управління, взаємозалежні. Так, при підвищенні ефективності використання виробничих засобів повинна зростати продуктивність праці і, навпаки.

У практиці роботи підприємств зустрічаються випадки, коли при погіршенні використання основних засобів, продуктивність праці підвищується, що є головним чином наслідком зростання фондоозброєності. Тому однією з умов ефективного управління та підвищення конкурентоспроможності ПАТ «МоторСіч» повинно бути перевищення темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання фондоозброєності.

Розрахована ефективність управління (E_y) виражається у виді коефіцієнта. Чим вище значення цього показника, тим краще функціонує система управління підприємством (вище ефективність управління). Позитивним є зростання цього показника в динаміці.

Поточні показники ефективності управління вміщують наступні показники.

Витрати на управління (динаміка):

$$KBV = \frac{BY_i}{BY_{\delta}}, \text{ коеф.} \quad (3.5)$$

де BY_i — витрати на управління i -го періоду, тис. грн.;

BY_{δ} — витрати на управління базового періоду, тис. грн;

Витрати управління на 1 грн. обсягу продажу продукції:

$$KBП = \frac{BY_i}{Q_{кр}}, \text{ коеф.} \quad (3.6)$$

де $Q_{кр}$ — обсяги продажу продукції, тис. грн.

Витрати на управління на одного працюючого:

$$BVP = \frac{BY}{П}, \text{ коеф.} \quad (3.7)$$

де $П$ — персонал підприємства, осіб.

Питома вага витрат на управління в собівартості продукції:

$$КС = \frac{BY}{С}, \text{ коеф.} \quad (3.8)$$

де $С$ — собівартість продукції, тис. грн.

Зниження питомих показників, таких як витрати на управління, що приходяться на одну тис. грн. виробничих засобів, витрати на управління, що приходяться на одну тис. грн. чистого обсягу продажу та ін., в динаміці характеризує підвищення ефективності управління.

Результати оцінки ефективності системи управління використовуються для прийняття управлінського рішення, а також обґрунтування економічних показників розвитку підприємства. Розрахункове відображення взаємопов'язаних показників дозволяє здійснювати оперативний контроль за поведінкою таких показників як продуктивність праці, витрати на управління, фондоозброєність та ін.

Дослідження, які проведені на ПАТ «Мотор Січ» підтверджують доцільність використання запропонованих рекомендацій оцінки ефективності системи управління.

Аналіз даних таблиць 2.12. і 2.13 в 2 розділі показав, що питомі витрати на управління ПАТ «Мотор-Січ» знижуються, разом з тим ефективність управління підвищується. Позитивним є те, що практично у 2013-2015 рр. на підприємстві забезпечується виконання основного закону економіки: темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання фондоозброєності. Починаючи з 2016 року спостерігається перевищення темпів зростання фондоозброєності над темпами зростання продуктивності праці, що не є позитивним. На фоні зростання цих показників спостерігається злиття кривих темпів продуктивності та фондоозброєності праці, що негативно впливає на результативність управління. Така ситуація призвела до того, що крива питомих витрат на управління знаходиться значно вище кривих результативності та ефективності управління.

Рекомендації визначення ефективності системи управління конкурентоспроможністю промисловим підприємством на основі комплексного підходу передбачають діагностику системи управління за визначеними напрямками її проведення, оцінювання результатів діагностики,

прийняття управлінських рішень, їх обґрунтування та реалізацію.

Запропонований метод оцінки ефективності управління за узагальнюючим показником дозволяє швидко та ефективно здійснити розрахунки відповідно задачам, які виникають в процесі функціонування АТ«Мотор Січ».

В умовах нестабільності вітчизняного ринку і невисокій продуктивності більшості підприємств важливого значення набуває вибір конкурентної стратегії, яка б відповідала особливостям змін зовнішнього середовища.

Кількісна оцінка ефективності управління за даною методикою, представлена показниками, які відображають зростання (зниження) продуктивності праці та фондоозброєності, витрати на управління, вартість основних і нормованих оборотних засобів, собівартість продукції, а також показниками, що побічно характеризують обсяг виробництва, фондовіддачу, чисельність персоналу, рентабельність виробництва. Розраховані за формулою ефективності управління показники виражаються у виді коефіцієнтів. Чим вище значення показників, тим ефективніше функціонує система управління ПАТ «Мотор Січ» і тим стійкіше конкурентна позиція.

Таким чином, за результатами SPACE аналізу для ПАТ «Мотор Січ» рекомендованою є консервативна конкурентна стратегія, що передбачає поведінку підприємства, яка ґрунтується на принципі збереження та зміцнення здобутих позицій на ринку [8]. Головним є концентрація зусиль на фінансовій стабілізації. Найважливішим фактором є конкурентно- спроможність продукту. Основні механізми: зниження собівартості при підвищенні якості товару; скорочення виробництва і вихід на більш перспек- тивні ринки.

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

Отже, стратегічне управління підприємством є надзвичайно ефективною методикою управління конкурентоспроможністю підприємства. У ході використання стратегічного менеджменту необхідно враховувати досвід зарубіжних компаній, таким чином адаптуючи його до сучасних умов України, а також не забувати постійно відслідковувати зміни в теоретичній та практичній базах управління. Менеджери повинні здійснювати моніторинг змін в зовнішньому середовищі для того, щоб своєчасно вносити корективи в обраний курс підприємства. Варто добре знати особливості діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони для передбачення змін, які принесуть успіх, інакше переваги стратегічного менеджменту переростуть у недоліки.

Висновки до 3 розділу

Виходячи з проведеного вище аналізу, можна сказати, що в сучасних ринкових умовах головне завдання підприємства полягає в пошуку своєї ніші в жорстких умовах конкуренції на світовому ринку. Для цього підприємство, що діє в глобальній економіці, має враховувати особливості сучасного ринку.

Пропонуються шляхи, які необхідно втілити для успішного розвитку підприємства у сучасних умовах:

- Удосконалити маркетингову стратегію, для покращення продажів та просування українських літаків на світовий ринок, у тому числі пошук нових можливостей лізингу та розширення сервісної мережі компанії у світі.
- Впровадження інвестицій, які можуть бути надані державою шляхом збільшення акціонерного капіталу або довгострокової позики на пільгових умовах.

– Збільшення обсягів виробництва за рахунок створення або розширення місцевих виробничих потужностей, а також шляхом залучення іноземних постачальників.

– Розширення ринку збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами виробництва ПАТ «Мотор-Січ». Підприємству потрібно розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни. Пропонується розширення підприємству своєї присутності на європейських ринках.

– Підвищення іміджу підприємства на світових ринках, співпраця з замовниками. Участь у найкрупніших світових виставках дозволить закріпити міжнародний престиж ПАТ «Мотор-Січ» та репутацію надійного партнера.

Запропоновані шляхи націлені на підвищення ефективності роботи та покращення конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ» в галузі.

2. Визначено, що авіабудівна галузь України має досить вагомий потенціал для її подальшого розвитку, однак основними причинами уповільнення темпів розвитку вітчизняного авіаційного комплексу є скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів і відсутність міжнародної кооперації.

Але, на основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ПАТ «Мотор Січ» в сучасних умовах функціонування доцільно використовувати стратегії розвитку з позиції лідера у інноваційному розвитку, оскільки підприємство постійно займається диверсифікацією товарної лінії та покращенням старих моделей двигунів, що мають вузькоспеціалізований характер та використання.

Визначено, що на сьогоднішній день головною стратегією підприємства є активне просування продукції в країні ближнього і дальнього зарубіжжя.

Кількісна оцінка ефективності управління за наведеною в роботі методикою дає змогу стверджувати: чим вище значення показників результативності управління по відношенню до питомих витрат, тим ефективніше функціонує система управління ПАТ «Мотор Січ» і тим стійкіше його конкурентна позиція.

За результатами дослідження для підприємства пропонуються рекомендації стосовно посилення конкурентної позиції ПАТ «Мотор-Січ»:

- необхідно здійснювати пошук резервів збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості, економії ресурсів, підвищення якості,
- моніторинг ринку на предмет зміни цін на продукцію, пошук вигідних умов збуту, робота з партнерами та ін. ;
- необхідне прискорення обертання обігових коштів шляхом надання різноманітних послуг, налагодження тісних економічних зв'язків з партнерами стосовно збуту, інкасації дебіторської заборгованості тощо;
- необхідно здійснювати пошук оптимальної структури капіталу шляхом розробки економіко-математичних моделей оптимізації структури капіталу з максимізацією прибутку.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Тема дипломного проекту (роботи) «Управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання»

Роботи при виконанні дипломної магістерської роботи проводяться у планово-економічному відділі.

Робоче місце оснащено оргтехнікою, столом та кріслом. Робоча поверхність столу дерев'яна, тверда, гладка. На столі розміщено комп'ютер та принтер. Конструкція столу має 4 висувні ящики, для зберігання документації, канцелярських принадлежностей та особистих речей.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Основними потенційними небезпеками при проведенні цих робіт є такі:

- ураження електричним струмом, у наслідок несправності електроболаднання, яке використовується під час виконання трудових обов'язків, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць;

- нервово-психічні навантаження, через специфічність роботи працівників економіко-гуманітарної сфери, яка передбачає постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими). Подібний характер роботи може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє

роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, що може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів;

- кістково-м'язові порушення, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних, в тому числі і рентгенівських випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- підвищений рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також людьми, що працюють у приміщенні, і який призводить до погіршення слуху;

- незадовільні параметри мікроклімату робочого місця, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітряобмін та опалювальної системи, які можуть викликати загальні захворювання;

- вірогідність загоряння, в зв'язку з використанням несправного електрообладнання, обігрівачів з відкритим теном, недотриманням, або порушенням правил протипожежної безпеки, відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

- неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;

- низький рівень професійної компетентності. Дана обставина формує прагнення вирішити професійні завдання з порушенням морально- правових

норм, що може завдати моральної шкоди, страждань людині, її близьким, негативно вплинути на авторитет та репутацію фахівця серед оточуючих, сформувати негативну думку про установу, яку він представляє;

- вірогідність швидкого розповсюдження інфекційних захворювань у зв'язку з недотриманням правил особистої гігієни співробітників;

- негативний вплив шкідливих речовин (озону, оксиду азоту, оксиду вуглецю та ін.) при використанні копіювальних апаратів і принтерів, що призводить до подразнення слизових оболонок і шкіри, різних захворювань.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожеже небезпечної зони П-Па, тому

передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75* (2001) ССБТ». Изделия электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до I класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів»

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними

терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічногорозвантаження передбачені пристрої для приготуванняїроздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, ший, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами

рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Розрахунок штучного освітлення відбувається в приміщенні розміром 8 х 4 х 3,5м, ЛПО (растровим) типом світильника, числовим значенням коефіцієнта світильника 1,4, колір стелі, стін, підлоги 70%, 50%, 30%. Площина нормування освітленості, висота площини над підлогою Г– 0,8, розряд і подразряд зорової роботи Б-1, освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні 300.

1. Розрахувати кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L / h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

$$N_p = \frac{4}{(3.5 - 0.8) \cdot 1.4} = 2 \text{ шт};$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

2. Визначити максимально припустиму відстань між рядами світильників $L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

$$L_{\max} = \frac{4}{2} = 2 \text{ м};$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

3. Визначити значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

$$i = \frac{8 \cdot 4}{(3.5 - 0.8) \cdot (8 + 4)} = 0.99$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

4. Визначити значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильниками вибраного типу. Коефіцієнт використання світлового потоку при індексі приміщення 1.33 : $\eta = 47 \%$

5. Визначити сумарний світловий потік освітлювальної установки у

даному приміщені Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм} \quad ;(4.4)$$

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 8 \cdot 4 \cdot 1.4 \cdot 1.1}{0.47} = 31455, \text{ лм};$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z=1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку.

6. Визначити умовну загальну кількість світильників у приміщені $N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

$$N_{\text{св}}^* = \frac{8 \cdot 4}{2^2} = 8 \text{ шт};$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

7. Розрахувати світловий потік умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{31455}{32} = 983, \text{ лм};$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{св}}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

$$N_{\text{л}}^* = 8 \cdot 4 = 32, \text{ шт};$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт.

8. Обираємо тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи Φ_l , і знаходимо коефіцієнт m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l):

Тип лампи BASIC T8 L 18W/765, потужністю 18Вт, світловий потік 1050лк.

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}. \quad (4.8)$$

$$m = \frac{983}{1050} = 0.88.$$

9. Визначити оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні $N_{св}$:

$$N_{св} = N_{св}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

$$N_{св} = 8 \cdot 0.88 = 8, \text{ шт};$$

де: $N_{св}^*$ – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт.

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи.

10. Визначити фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{св} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

$$N_l = 8 \cdot 4 = 32, \text{ шт};$$

де: $N_{св}$ – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт.

11. Визначити загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

$$E_p = \frac{1050 \cdot 32 \cdot 0.47}{8 \cdot 4 \cdot 1.4 \cdot 1.1} = 320,45, \text{ лк};$$

де: $\Phi_{\text{л}}$ – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;
 $N_{\text{л}}$ – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;
 η – коефіцієнт використання світлового потоку;
 A – довжина приміщення, м;
 B – ширина приміщення, м;
 $k_{\text{з}}$ – коефіцієнт запасу;
 z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

Таким чином, розрахункова освітленість у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп на 20 лк вища ніж нормована освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні, що задовольняє умови освітленості у робочому приміщенні.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря,

відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (п+) і негативних (п-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: $p+ = 1500-30000$ (шт. на 1см^3); $p- = 3000-5000$ (шт. на 1см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

4.4 Заходи з пожежної безпеки

Метою пожежної безпеки об'єкта є попередження виникнення пожежі на визначеному чинними нормативами рівні, а у випадку виникнення пожежі – обмеження її розповсюдження, своєчасне виявлення, гасіння пожежі, захист людей і матеріальних цінностей.

Роботи при виконанні дипломного проекту проводились в офісному приміщенні планово-економічного відділу підприємства ПАТ «Мотор-Січ». В

цілях пожежної безпеки в приміщенні встановлена пожежна сигналізація, план евакуації та вогнегасник. Заходи з пожежної безпеки включають в себе основну нормативну документацію, до складу якої входять різні накази, інструкції та рекомендації.

На території підприємства, кожне приміщення має інформаційний знак, які розташовують на висоті 2,0 м від підлоги всередині та зовні приміщення. Згідно з ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж» встановлено, що приміщення відноситься до класу пожежі «А» (пожежа, що супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких, як правило, утворюються тліючі вуглини). Також палаючими об'єктами виявиться електроустаткування, що знаходяться під напругою до 1000. В тому приміщення відноситься до класу пожежі «Е». Робоче приміщення по вибухопожежній безпеці відноситься до категорії «Д» відповідно до ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою».

Робоче приміщення в відділі оснащено оргтехнікою, тому в ньому розміщують порошковий або вуглекислотний вогнегасник. Сумарна площа приміщення в офісі 32 м², тож за нормами встановлено один вогнегасник ВП-5. Порошковий вогнегасник ВП-5 (ОП-5) загального призначення, застосовується для гасіння загорянь класів А, В1, С і Е. До них відноситься горіння твердих, рідких (нерозчинних у воді) або зріджених твердих речовин і матеріалів, горіння газів. Гасіння горючих елементів електроустановок порошковим вогнегасником дозволено під напругою не більше 1000В.

4.5 Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях

Основні норми поводження і дії при аваріях з викидом сильнодіючих отруйних речовин.

Сильнодіючі отруйні речовини (СДОР) – це токсичні хімічні речовини, що застосовуються в господарських цілях і здатні при витіканні зі зруйнованих чи ушкоджених технологічних ємностей, сховищ і устаткування, викликати масові ураження людей.

Аварії (катастрофи) на хімічно небезпечних об'єктах економіки можуть супроводитися викидом (виливом) сильнодіючих отруйних речовин в атмосферу і на поверхню підстилки. Вдихання зараженого повітря може привести до ураження органів дихання, а також очей, шкірних покривів та інших органів людини.

Основним способом оповіщення населення про аварії з викидом (виливом) отруйних речовин є передача мовної інформації через місцеву теле- та радіомовну мережу. Для оповіщення населення про аварії на хімічно небезпечних об'єктах використовується встановлений сигнал «Увага всім!», При якому для залучення уваги населення включаються електросирени, дубльовані виробничими гудками та іншими сигнальними засобами. Почувши сигнал «Увага всім!», Населення зобов'язане включити радіо-і телевізійні приймачі та прослухати мовне повідомлення про надзвичайну ситуацію та необхідні дії.

Норми поведінки та дії населення при аваріях з викидом СДОР залежать від його виду, концентрації, метео умов і т.д.

Для захисту персоналу та населення при аваріях на хімічно небезпечних об'єктах рекомендується:

- Використання індивідуальних засобів захисту та сховищ з режимом повної ізоляції;
- Евакуація людей із зони зараження, що виникла при аварії;
- Застосування антидотів та засобів обробки шкірних покривів;
- Дотримання режимів поведінки (захисту) на зараженій території;

- Санітарна обробка людей, дегазація одягу, території, споруд, транспорту, техніки та майна.

На початок всього захист від СДОР організується і здійснюється безпосередньо на хімічних небезпечних об'єктах, де головна увага приділяється заходам попередження виникнення можливих НС. Вони носять як організаційний, так і інженерно-технічний характер і спрямовані на виявлення і усунення причин аварій (катастроф), максимальне пониження можливих руйнувань і втрат, а також створення умов для своєчасного проведення робіт з локалізації і ліквідації можливих наслідків хімічної небезпечної ситуації.

Висновки до 4 розділу

Отже, з цього розділу можна зробити висновок, що заходи, які проводяться на підприємстві для забезпечення охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях створюють безпечні умови праці, попередження травматизму та сприятливий санітарний стан. Охорона праці включає систему законодавчих актів та соціально-економічні, технічні, санітарно-гігієнічні, організаційні засоби, які направлені на забезпечення безпеки та створення умов збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

Пожежна безпека на підприємстві включає в себе не тільки оснащення інструментами пожежогасіння і речовинами, а й розробку плану екстреної евакуації, а також проведення заходів з навчання персоналу.

У розділі було з'ясовано такі питання при проведенні робіт в приміщенні:

- визначено заходи по забезпеченню безпеки;
- оцінка параметрів виробничого середовища на відповідність санітарно-гігієнічним нормам;

- проведені розрахунки рівня штучного освітлення у приміщенні та проведене порівняння їх з нормованими показниками для робочого приміщення;
- запропоновано рішення щодо поліпшення санітарно-гігієнічних параметрів у робочому приміщенні;
- визначено категорію приміщення за вибухопожежною та пожежною небезпекою й ступеню їх вогнестійкості та розробка протипожежних заходів;
- представлено заходи при аваріях з викидом сильнодіючих отруйних речовин;

ВИСНОВКИ

В сучасних умовах основними шляхами підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках можуть бути поліпшення стандартизації як головного інструмента фіксації та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах, зокрема: впровадження сучасного комплексу систем управління якістю; створення умов для поліпшення розвитку інноваційної діяльності; запровадження у виробництво новітніх технологій, сучасних виробів нової техніки; запобігання витоку інтелектуальних кадрів; своєчасна реакція на зміни кон'юнктури ринку; в умовах євроінтеграції необхідним є запобігання диспаритету між цінами на внутрішньому ринку України та світовими цінами на товари і послуги, а також впровадження сучасного інструментарію захисту внутрішнього ринку та відстоювання інтересів національних виробників.

Використання сучасного зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємств дасть змогу українським товаровиробникам розробити систему ефективного організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю продукції підприємств, адекватного вимогам сучасного стратегічного менеджменту.

На основі проведених досліджень та виявлення сильних і слабких сторін організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств різних країн можна зробити висновок, що найкращий механізм управління конкурентоспроможністю підприємств мають Сполучені Штати Америки, які характеризуються найвищим показником ВВП на душу населення, великими розмірами прямих іноземних інвестицій.

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Мотор Січ», бачимо, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та Росією. Найбільш ефективною в ситуації, що склалася, є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни.

Отже, одним із перспективних напрямків розвитку підприємства є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортних і військовотранспортних літаків є гарним досвідом світового авіабудування. На сьогоднішній день більшість авіабудівних компаній об'єднуються задля спільної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» має всі шанси зміцнитися на європейському ринку, використовуючи досвід провідних компаній.

Ефективна організаційна форма авіабудівної компанії на ринку повинна одночасно забезпечувати: інтеграцію основних ланок виробництва авіатехніки; модернізацію основних фондів; здійснення серійного виробництва авіатехніки з дотриманням відповідних вимог до організації виробничого процесу; реалізацію стратегії диверсифікації; фінансування крупномасштабних досліджень; організацію післяпродажного обслуговування й стимулювання споживачів; мобільність і гнучкість реагування на зміни зовнішніх чинників [8].

Виходячи з проведеного вище аналізу, можна сказати, що в сучасних ринкових умовах головне завдання підприємства полягає в пошуку своєї ніші в жорстких умовах конкуренції на світовому ринку. Для цього підприємство, що діє в глобальній економіці, має враховувати особливості сучасного ринку.

Пропонуються шляхи, які необхідно втілити для успішного розвитку підприємства у сучасних умовах:

- Удосконалити маркетингову стратегію, для покращення продажів та просування українських літаків на світовий ринок, у тому числі пошук нових можливостей лізингу та розширення сервісної мережі компанії у світі.

- Впровадження інвестицій, які можуть бути надані державою шляхом збільшення акціонерного капіталу або довгострокової позики на пільгових умовах.

- Збільшення обсягів виробництва за рахунок створення або розширення місцевих виробничих потужностей, а також шляхом залучення іноземних постачальників.

- Розширення ринку збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами виробництва ПАТ «Мотор Січ». Підприємству потрібно розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни. Пропонується розширення підприємству своєї присутності на європейських ринках.

- Підвищення іміджу підприємства на світових ринках, співпраця з замовниками. Участь у найкрупніших світових виставках дозволить закріпити міжнародний престиж ПАТ «Мотор Січ» та репутацію надійного партнера.

Запропоновані шляхи націлені на підвищення ефективності роботи та покращення конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ» в галузі.

Визначено, що авіабудівна галузь України має досить вагомий потенціал для її подальшого розвитку, однак основними причинами уповільнення темпів розвитку вітчизняного авіаційного комплексу є скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів і відсутність міжнародної кооперації.

На основі проведеного дослідження, можна зробити висновок, що ПАТ «Мотор Січ» в сучасних умовах функціонування доцільно використовувати стратегії розвитку з позиції лідера у інноваційному розвитку, оскільки підприємство постійно займається диверсифікацією товарної лінії та покращенням старих моделей двигунів, що мають вузькоспеціалізований характер та використання.

Кількісна оцінка ефективності управління за наведеною в роботі методикою дає змогу стверджувати: чим вище значення показників результативності управління по відношенню до питомих витрат, тим ефективніше функціонує система управління ПАТ «Мотор Січ» і тим стійкіше його конкурентна позиція.

За результатами дослідження для підприємства пропонуються рекомендації стосовно посилення конкурентної позиції ПАТ «Мотор Січ»:

- необхідно здійснювати пошук резервів збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості, економії ресурсів, підвищення якості,
- моніторинг ринку на предмет зміни цін на продукцію, пошук вигідних умов збуту, робота з партнерами та ін.;
- необхідне прискорення обертання обігових коштів шляхом надання різноманітних послуг, налагодження тісних економічних зв'язків з партнерами стосовно збуту, інкасації дебіторської заборгованості тощо;
- необхідно здійснювати пошук оптимальної структури капіталу шляхом розробки економіко-математичних моделей оптимізації структури капіталу з максимізацією прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровникова Р.Г. Оцінка ефективності управління корпораціями машинобудування / Р.Г. Бобровникова, В.А. Бобровников // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. Том 3. С. 83-87.
2. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник / І.М.Бойчик. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
3. Волошина Н.О. Перспективи розвитку авіабудування України [Електронний ресурс] / Волошина Н.О., Кравченко Д.А., Герасимчук В. Г. 2009. Режим доступу до ресурсу: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12144/1/2009_3_1_Voloshina.pdf.
4. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посіб. 2-ге видання. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
5. Гончаров В.И. Менеджмент: Учеб. пособие. Мн.: Мисанта, 2003. 624 с.
6. Горбачова О.М. Аналіз ефективності діяльності підприємств авіабудівної галузі України на сучасному / О.М. Горбачова, В.М Ковтуненко// *Глобальні та національні проблеми економіки* 2015. Вип. 4 С. 427–430.
7. Горошкова Л. А. Оцінка та управління стратегічною стійкістю машинобудівних підприємств / Л. А. Горошкова // *Економічні науки* 2018 № 35 С. 197–236.
8. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч.пос. /В. І. Гринчуцький, Е. Т.Карпетян, Б. В. Погріщук. Київ: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
9. Гуржій Н.М. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор-Січ» на ринку авіадвигунів / Н.М. Гуржій // *Глобальні та національні проблеми економіки* – 2017-№ 20. – С. 301-304
10. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задания и оптимальные решения / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с.

11. Дениелс Д.Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции / Д.Дениелс. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2009. – 188 с.
12. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / О. С. Іванілов – Київ: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
13. Катузов Є. П. / Є. П. Катузов // *Актуальні проблеми економіки* – 2012. – №8(134) С. 172–181
14. Коваль Л. М. / Русин-Гринник Р.Р. Світовий досвід управління організаційно-економічними механізмами конкурентоспроможності підприємства // *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2011, № 3, Т1 С. 103 –107
15. Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства /А. М. Лебедева // *Вісник ОНУ ім. Мечникова*. – 2012. – Вип 3-4 С. 29–36.
16. Левченко Ю. Г. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства /Ю. Г. Левченко, Н. А. Шекмар // *Науковий вісник ужгородського університету*. Серія «Економіка». Випуск 32. – Ужгород 2011. С. 130–136
17. Лейш Н. В. Конкурентоспроможність авіаційної промисловості України на світовому ринку [*Електронний ресурс*] –Режим доступу до ресурсу http://www.rusnauka.com/32_PWMN_2009/Economics/55250.doc.htm.
18. Лямець В.І., Тевяшев А.Д. Системний аналіз. Вступний курс. 2-е вид., перероб. та допов. Х.: ХНУРЕ, 2004. – 448 с.
19. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц. М. : Юрайт, 2001. 224 с.
20. Мельникук Л. Ю. Рентабельність власного капіталу як інтегральний показник результативності підприємств /Л. Ю. Мельник // *Вісник Хмельницького національного університету* 2010. № 4 С. 41–46.
21. Міністерство інфраструктури України [*Електронний ресурс*]. Режим доступу до ресурсу: <https://mtu.gov.ua>.

22. Мотор-Січ підписала новий контракт з Китаєм [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.patar.com/motor-sich-pidpysala-novyj-kontrakt-z-kytayem/>.

23. Надтока Т.Б. "Золотое правило экономики предприятия" как индикатор экономической активности предприятия / Т.Б. Надтока, А.Г. Виноградов // *Наукові праці Донецького НТУ. Серія: економічна*. 2009. Вип. 36—1. С. 80—86.

24. Нусинов В.Я., Турило А.М., Темченко А.Г. Экономический анализ деятельности предприятий и объединений в промышленности: Учеб. пособие. – Кривой Рог: Минерал, 1999. – 172 с.

25. Олійник О. М. Організаційне забезпечення контролю в системі економічної безпеки машинобудівного підприємства / О. М. Олійник, А. С. Чканта О. В. Волкової // *Економічний форум*. 2016. №3. С. 216–220.

26. Орлов П.А. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – Х.: РИО ХГЭУ, 2000. – 401 с.

27. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: motorsich.com.

28. Офіційний сайт брокерів Української біржі [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://svitinvest.com.ua/uk/analitika/emitenti/pat-motor-sich/>.

29. Офіційний сайт Запорізької обласної державної адміністрації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.zoda.gov.ua/>.

30. Офіційний сайт Національного промислового порталу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://uprom.info/>

31. Офіційний сайт органу державного нагляду (контролю) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://inspections.gov.ua/subject/view?id=5228>

32. Падерин И. Д. Научные и практические аспекты повышения экономической эффективности современного предприятия / И. Д. Падерин // *Вісник Академії економічних наук України*. 2003. № 1. С. 89–95.

33. Т. М. Ефект, ефективність і результативність діяльності підприємства / Т. М. Пономаренко // *Наукові праці НУХТ* 2014. №20. С. 115–122.

34. Прибуток Антонова два роки поспіль залишається на одному рівні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/pributok-antonova-zalishivsja-bez-zmin-na-foni-zbilshennja-dokhodu-2450179.html>.

35. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2012/Economics/10-124182.doc.htm

36. Проблеми формування нової економіки XXI століття : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 21–22 груд. 2012 р. : у 3 т. – Дніпропетровськ : Біла К. О., 2012.

37. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства» / О. М. Рац // *Економічний простір: зб. наук. праць*. – № 15. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. С. 275–285.

38. Сакун Л. М. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку машинобудівної галузі України / Л. М. Сакун // *Економічний вісник* 2017 №3 С. 119–127.

39. Синицына Т. А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием – целевой подход: дис. канд. экон. наук: 08.06.01 / Синицына Татьяна Арнольдовна. Одесса, ОГЭУ, 2004. 187 с.

40. Система показників рентабельності [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.uaeconomic.com/ulens-1796-2.html>

41. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие. К.: МАУП, 2003. – 368 с.

42. Тарасенко, І. О. Фінанси підприємств : підручник / І. О. Тарасенко, Н. М. Любенко. Київ : КНУТД, 2015. 360 с.

43. Українські гелікоптери: «Мотор Січ» витратила \$150 000 000 на створення лінії з виробництва та ремонту гвинтів [Електронний ресурс] –

Режим доступу до ресурсу: <http://patrioty.org.ua/ecomomic/ukrainski-helikoptery-motor-sich-vytratyla-150-000-000-na-stvorennia-linii-z-vyrobnytstva-ta-remontu-hvyntiv-253627.html>

44. Цемашко Ю.С. Економічні результати діяльності підприємства / Ю. С. Цемашко // «Молодий вчений 2016. № 12 (39) С. 919–922

45. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств / М. В. Чорна, С. В. Глухова. Харків: ХДУХТ, 2012. 210с.

46. Як розрахувати середньорічну вартість активів [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: <http://tips-ua.com/103189-yak-rozrahuvati-serednorichnu-vartist-aktiviv-litochislennya-seredno-richnijj-vartosti-aktiviv.html>

47. Янголь Г.В. Методичні підходи до вимірювання результативності діяльності підприємства / Г.В. Янголь // *Стратегія економічного розвитку України* 2013 №32. С. 225–231.

48. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект/ А. О. Ярославський // *Науковий вісник Ужгородського національного університету* 2018 № 20 С. 174-177.

49. Ячменьова В. М. Ефективність управління діяльністю промислового підприємства та діагностика загроз: монографія / В. М. Ячменьова, М. В. Височина, О. Й. Сулима. Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2010. 472 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Актив порівняльного балансу ПАТ «Мотор-Січ» за 2016 рік (тис.грн.)

Актив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах (3-2)	у питомій вазі (5-4)	у%на початок періоду (6:2)*100	у%до зміни підсумку балансу (6:66)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи	5944788	6830689	28,82	27,19	+885901	-1,63	+14,90	+19,70
II. Оборотні активи	14672821	18294855	71,13	72,81	+3622034	+1,68	+24,69	+80,55
у тому числі - запаси	10500139	13192946	50,90	52,51	+2692807	+1,61	+25,65	+59,89
- векселі одержані	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	*	0,00
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	915209	1125428	4,44	4,48	+210219	+0,04	+22,97	+4,68
- дебіторська заборгованість за розрахунками та інша	1308354	953340	6,34	3,79	-355014	-2,55	-27,13	-7,90
- грошові кошти та їх еквіваленти	1273420	2352855	6,17	9,36	+1079435	+3,19	+84,77	+24,01
- інше	675699	670286	3,28	2,67	-5413	-0,61	-0,80	-0,12
III. Витрати майбутніх періодів	11539	110	0,06	0,00	-11429	-0,06	-99,05	-0,25
Баланс	20629148	25125654	100,00	100,00	+4496506	0,00	+21,80	+100,00

ДОДАТОК Б

Таблиця 2. Пасив порівняльного балансу ПАТ «Мотор-Січ» за
2016 рік (тис.грн.)

Пасив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звіт. періоду	на кінець звіт. періоду	в абсолютн. Величинах (3-2)	у питомій вазі (5-4)	у%на початок періоду (6:2)*100	у%до зміни підсум. балансу (6:66)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал	14122181	16252316	68,46	64,68	+2130135	-3,78	+15,08	+47,37
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	1190554	1063738	5,77	4,23	-126816	-1,54	-10,65	-2,82
III. Довгострокові зобов'язання	52421	2112474	0,25	8,41	+2060053	+8,16	+3929,82	+45,81
IV. Поточні зобов'язання	5262824	4725640	25,51	18,81	-537184	-6,70	-10,21	-11,95
у тому числі	601461	874166	2,92	3,48	+272705	+0,56	+45,34	+6,06
- короткострокові кредити банків								
- поточна заборгованість за довгостроковим и зобов'язаннями	40329	19323	0,20	0,08	-21006	-0,12	-52,09	-0,47
- векселі видані	103,00	103,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	566308	632068	2,75	2,52	+65760	-0,23	+11,61	+1,46
- поточні зобов'язання за розрахунками та інші	4054623	3199980	19,65	12,74	-854643	-6,91	-21,08	-19,01
V. Доходи майбутніх періодів	1168	971486	0,01	3,87	+970318	+3,86	+83075,17	+21,58
Баланс	20629148	25125654	100,00	100,00	+4496506	0,00	+21,80	+100,00

ДОДАТОК В

Таблиця 3 – Актив порівняльного балансу ПАТ «Мотор-Січ» за
2017 рік (тис.грн.)

Актив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітн. періоду	на кінець звітного періоду	в абсолютних величинах (3-2)	у питомій вазі (5-4)	у%на початок періоду (6:2)*100	у%до зміни підсумку балансу (6:66)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи	6839349	7635917	27,09	26,11	+796568	-0,98	+11,65	+19,95
II. Оборотні активи	18411573	21607202	72,91	73,89	+3195629	+0,98	+17,36	+80,04
у тому числі - запаси	13308892	14365688	52,71	49,12	+1056796	-3,59	+7,94	+26,47
- векселі одержані	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	*	0,00
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1121133	3195027	4,44	10,93	+2073894	+6,49	+184,98	+51,95
- дебіторська заборгованість за розрахунками та інша	953348	1192804	3,78	4,08	+239456	+0,30	+25,12	+6,00
- грошові кошти та їх еквіваленти	2352855	2756289	9,32	9,43	+403434	+0,11	+17,15	+10,10
- інше	675345	97394	2,67	0,33	-577951	-2,34	-85,58	-14,48
III. Витрати майбутніх періодів	110,00	338,00	0,00	0,00	+228,00	0,00	+207,27	+0,01
Баланс	25251032	29243457	100,00	100,00	+3992425	0,00	+15,81	+100,00

ДОДАТОК Д

Таблиця 4 – Пасив порівняльного балансу ПАТ «Мотор-Січ» за
2017 рік (тис.грн.)

Пасив	Абсолютні величини		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	на початок звітної періоду	на кінець звітної періоду	в абсолютних величинах(3-2)	у питомій вазі (5-4)	у%на початок періоду (6:2)*100	у%до зміни підсумку балансу (6:66)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал	16315142	19381433	64,61	66,28	+3066291	+1,67	+18,79	+76,80
II. Забезпечення наступних витрат і платежів	1063802	1465353	4,21	5,01	+401551	+0,80	+37,75	+10,06
III. Довгострокові зобов'язання	2113010	2276916	8,37	7,79	+163906	-0,58	+7,76	+4,11
IV. Поточні зобов'язання	4787592	5235340	18,96	17,90	+447748	-1,06	+9,35	+11,21
у тому числі - короткострокові кредити банків	874166	804356	3,46	2,75	-69810	-0,71	-7,99	-1,75
- поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	19323	57665	0,08	0,20	+38342	+0,12	+198,43	+0,96
- векселі видані	103,00	103,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	661396	533649	2,62	1,82	-127747	-0,80	-19,31	-3,20
- поточні зобов'язання за розрахунками та інші	3232604	3839567	12,80	13,13	+606963	+0,33	+18,78	+15,2
V. Доходи майбутніх періодів	971486	884415	3,85	3,02	-87071	-0,83	-8,96	-2,18
Баланс	25251032	29243457	100,00	100,00	+3992425	0,00	+15,81	+100