

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Економіко-гуманітарний інститут, факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

маркетингу та логістики
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА
АВІАБУДІВНОЇ ГАЛУЗІ

Виконав: студентка 2 курсу, групи ФЕУ-418м

Спеціальності 075 «Маркетинг»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Маркетинг»

Милосердова А.К.

(прізвище та ініціали)

Керівник Павлішина Н.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Трещова Г.І.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет ЕІІ, РСУ
 Кафедра маркетингу та логістики
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 045 «Маркетинг»
 (код і найменування)
 Освітня програма (спеціалізація) Маркетинг
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу та

логістики, проф. г.с.н. Микола І.П.
 « 17 » грудня 20 19 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Михосердової Анни Костянтинівни
 (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції підприємства виробничої сфери

керівник проекту (роботи) Павлішина Жіна Михайлівна к.е.н.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 17 » грудня 20 19 року № 318

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 15.12.19

3. Вихідні дані до проекту (роботи) З метою формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції підприємства АТ «Мотор Сіг» розроблено карту маркетингу. Основні аспекти з метою конкурентоздатності продукції, звіти колективі, статистичні дані тощо.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії конкурентоздатності продукції. Розділ 2. Визначення рівня конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Сіг». Розділ 3. Рекомендації щодо формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Сіг». Розділ 4. Оцінка ринку та безпека у маркетинговій ситуації.

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

16 таблиць, 17 рисунків

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
Розділ 1	Павлішина Н.М., к.е.н., доц.		
Розділ 2	Павлішина Н.М., к.е.н., доц.		
Розділ 3	Павлішина Н.М., к.е.н., доц.		
Розділ 4	Муравієв С.М., ст. викл.		
Керівник проекту	Кочова Т.В., ст. викл.	13/06/19	11.12.19

7. Дата видачі завдання « 13 » червня 2019 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми		
2	Затвердження тем дипломних робіт на кафедрі	03.06.19-09.06.19	
3	Організаційне зібрання щодо термінів подання дипломної роботи та методики її виконання	10.06.19	
4	Видача завдання до дипломної роботи	13.06.19	
5	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	13.06.19	
6	Розробка робочого плану дипломної роботи за узгодженням з науковим керівником	14.06.19-27.06.19	
7	Написання I розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	02.09.19-20.09.19	
8	Написання II розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	23.09.19-18.10.19	
9	Написання III розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	21.10.19-08.11.19	
10	Попередній захист дипломної роботи	11.11.19-29.11.19	
11	Написання IV розділу та представлення його на кафедрі ОПІНС в друкованому вигляді	19.11.19	
12	Оформлення роботи відповідно до стандартів та проходження нормоконтролю	25.11.19-02.12.19	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні. Перевірка роботи на плагіат	09.12.19-13.12.19	
14	Захист дипломної роботи перед ЕК	16.12.19	
		19.12.19	

Студент(ка)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі»: 106 с., 17 рис., 16 табл., 68 джерел.

Об'єкт дослідження – стратегія конкурентоздатності продукції підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти процесу формування конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі.

Мета дослідження – розробка рекомендації щодо формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ» на ринку авіабудування.

Методи дослідження, які використовувалися в роботі: аналіз, опис, систематизація, графічні методи, методи порівняння та логічного узагальнення, PEST-аналіз, аналіз стратегічних зон за матрицею «Мак-Кінсі», SPACE-аналіз.

Результати та їх новизна. В роботі визначена діалектика понять «конкуренція», «конкурентоздатність підприємства» та «конкурентоздатність продукції», розроблено алгоритм формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі, визначено рівень конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ» та запропоновані заходи з вдосконалення стратегії підвищення їх конкурентоздатності за алгоритмом.

Основні положення роботи. Досліджена діалектика понять «конкуренція», «конкурентоздатність підприємства» та «конкурентоздатність продукції», окреслені методи оцінки конкурентоздатності продукції. Здійснено аналіз середовища АТ «Мотор Січ», визначено рівень конкурентоздатності продукції підприємства. Розроблено рекомендації щодо удосконалення формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОЗДАТНІСТЬ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ, КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА, МАРКЕТИНГОВА КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ.....	8
1.1 Діалектика понять «конкуренція», «конкурентоздатність підприємства» та «конкурентоздатність продукції».....	8
1.2 Методи оцінки конкурентоздатності підприємства та його продукції.....	18
1.3 Алгоритм формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі.....	28
РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АТ «МОТОР СІЧ».....	40
2.1 Дослідження маркетингового середовища АТ «Мотор Січ».....	40
2.2 Аналіз товарного портфелю та оцінка конкурентних позицій продукції підприємства.....	50
2.3. Розрахунок рівня конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ».....	60
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АТ «МОТОР СІЧ».....	68
3.1 Визначення напрямів стратегічного розвитку підприємства АТ «Мотор Січ» на основі SPACE-аналізу.....	68
3.2 Розробка комунікаційних заходів спрямованих на підвищення конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ» на світовому ринку.....	74
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	83
ВИСНОВКИ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

За сучасних умов конкуренція є рушійною силою розвитку об'єктів і суб'єктів ринку. Кінцева мета будь-якого підприємства – досягнення бажаних результатів у конкурентній боротьбі, які залежать від конкурентоздатності його товарів і послуг, тобто від того, наскільки краще вони, порівняно з аналогами, здатні задовольнити потреби споживача. Для успішного функціонування підприємства в умовах конкуренції головним чинником є формування правильної стратегії конкурентоздатності продукції. Це твердження обґрунтоване для кожного підприємства, а надто для тих, хто працює у галузях з гострою конкуренцією яка виходить за межі країни та значними бар'єрами виходу із галузі.

До стратегічно важливих галузей української економіки відноситься вітчизняне авіабудування, яке є основою зміцнення конкурентоспроможності країни в контексті пріоритетів національного розвитку. Досягнення стратегічних цілей підприємств галузі значною мірою залежить від визначення їх конкурентного оточення та можливостей протистояння його впливу. Перспективним напрямом в забезпеченні успішного функціонування авіабудівних підприємств є розробка та впровадження стратегій, що відповідають конкурентним умовам, особливостям ринку та спрямовані на підвищення конкурентоздатності продукції й забезпеченні ефективності діяльності.

Об'єкт дослідження – стратегія конкурентоздатності продукції підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти процесу формування конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі.

Мета дослідження – розробка рекомендації щодо формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ» на ринку авіабудування.

Реалізація поставленої мети обумовлює вирішення наступних завдань:

- дослідити діалектику понять «конкуренція», «конкурентоздатність підприємства» та «конкурентоздатність продукції»;
- ознайомитись з методами оцінки конкурентоздатності продукції;
- розглянути етапи формування маркетингової конкурентної стратегії;
- дослідити маркетингове середовище АТ «Мотор Січ»;
- проаналізувати товарний портфель та оцінити конкурентоздатність продукції підприємства;
- визначити конкурентоздатність основних двигунів АТ «Мотор Січ» використовуючи інтегральний показник;
- визначити та охарактеризувати напрям стратегічного розвитку підприємства на основі SPACE-аналізу;
- розробити рекомендації щодо комунікаційних заходів спрямованих на підвищення конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ» на світовому ринку;
- розглянути основні заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження, які використовувалися в роботі: аналіз, опис, систематизація, графічні методи, порівняльний аналіз, метод логічного узагальнення, PEST-аналіз, модель М. Портера «5 сил конкуренції», аналіз стратегічних зон за матрицею «Мак-Кінсі», SPACE-аналіз.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ

1.1 Діалектика понять «конкуренція», «конкурентоздатність підприємства» та «конкурентоздатність продукції»

Головною метою діяльності будь-якого комерційного підприємства є максимізація прибутку. Об'єктивні умови ринкового господарювання породжують суперництво між підприємствами, що виробляють ідентичні товари чи послуги. Існуючі різні форми власності на засоби виробництва, свобода вибору господарської діяльності товаровиробників, боротьба за джерела сировини, ринки збуту виробленої продукції є факторами формування конкурентного середовища, які мобілізують особистий економічний інтерес і підприємницький потенціал.

Поняття «конкуренція» можна описати як суперництво між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, з метою отримання найбільшого прибутку. Конкуренція є важливою рушійною силою розвитку ринкової економічної системи. Незважаючи на значну роль конкуренції у функціонуванні ринку, у науковій літературі не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «конкуренція», а тому доцільним є проведення аналізу основних найпоширеніших визначень цього поняття, сформульованих відомими науковцями.

Перші дослідження конкуренції належать шотландському економісту А. Сміту (XVIII ст.), який «зробив крок до розуміння конкуренції як ефективного засобу цінового регулювання: на основі теорії конкурентної ціни сформулював поняття конкуренції як суперництва, що підвищує ціни і зменшує ціни; визначив основні умови ефективної конкуренції, що включають наявність великої кількості продавців, вичерпну інформацію про них, мобільність використовуваних ресурсів; вперше показав яким чином конкуренція,

зрівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці і капіталу між галузями; розробив елементи моделі досконалої конкуренції і теоретично довів, що в її умовах можливе максимальне задоволення потреб». А. Сміт пов'язував конкуренцію з «парним, без змови» суперництвом, що відбувається між продавцями/покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін [55].

Відповідно до історичних умов розвитку ринку, явище конкуренції спочатку перебувало у центрі уваги американських та західноєвропейський науковців. Тож наведемо визначення надані представниками цих шкіл.

К. Макконел і С. Брю визначають конкуренцію як наявність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців, які мають можливість вільно входити на ринок та виходити з нього [29, с. 31].

Х. Зайдель та Р. Теммен визначають конкуренцію, як «центр ваги всієї системи ринкового господарства, в якому і продавці, і покупці конкурують на ринку між собою з метою досягти кожен своєї мети за рахунок конкурентів» [30, с. 113].

А. Портер стверджує, що конкуренція – це «динамічний процес, який розвивається, це ландшафт, який безперервно змінюється, на якому з'являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси та нові ринкові сегменти» [44, с. 586].

Закон України «Про захист економічної конкуренції» містить наступне визначення: «Економічна конкуренція (конкуренція) – змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибрати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [1, с. 64]. Слід зазначити, що в цьому законі відсутні визначення категорії «конкурентоздатність» та методики розрахунку показників рівня конкурентоздатності для суб'єктів господарювання.

Щодо трактування категорії «конкуренція» українськими та російськими науковцями, то їх наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення «конкуренція», наведених в літературних джерелах*

Автор, джерело	Визначення
Азоєв Г.	Конкуренція - суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами, зацікавленими у досягненні спільної мети [2, с. 67].
Багієв. Г. Анн Х.	Конкуренція - економічний процес взаємодії, взаємозв'язку та боротьби комерційних суб'єктів ринкової системи в процесі створення, збуту та споживання матеріальних благ. Це регулятор ринкових відносин, стимулятор НТР та ефективності суспільного виробництва [5, с. 124].
Фатхутдинов Р.	Конкуренція - це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами з метою одержання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або в природних умовах [63, с. 76].
Шпотов Б.	Конкуренція - це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної» [66, с.84].
Юданов А.	Конкуренція - боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, яка ведеться ними на доступних сегментах ринку [67, с. 38].

*розроблено автором на основі [2; 5; 63; 66; 67]

В загальному вигляді здатність підприємств адаптуватись до навколишніх умов та витримувати конкуренцію характеризує така економічна категорія, як конкурентоздатність.

Варто відмітити, що у вітчизняній науковій літературі існують два схожі за значенням, але не тотожні поняття «конкурентоздатність» та «конкурентоспроможність». Ці терміни мають по дві лінгвістичні основи, перша з яких однакова й є похідною від слова «конкуренція», що означає «суперництво, боротьба, змагання» [10, с. 448]. Другу основу у слові «конкурентоспроможність» становить слово «спроможність», що описує потенційну здатність виконувати, здійснювати, робити що-небудь, а у слові «конкурентоздатність» – «здатність», що описує уміння здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводити себе певним чином [10, с. 360].

Враховуючи лінгвістичні особливості понять, вітчизняний науковець економіст О. Дейнега сформулював відповідно такі визначення до наведених категорій:

а) конкурентоздатність – це здатність певного об'єкта (товару, підприємства, регіону, країни) витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку;

б) конкурентоспроможність – це комплекс характеристик об'єкта (товару, підприємства, регіону, країни), який визначає його потенційний результат на ринку [16, с. 63].

Отже, конкурентоздатність визначається відносно об'єктів, які вже діють на ринку, а конкурентоспроможність – новостворених, тобто до тих, які тільки мають виходити на ринок. Конкурентоздатність підприємства – це відносна комплексна характеристика, що виражає відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності.

Таким чином, конкурентоздатність є категорією, яку в більшій мірі слід застосовувати до об'єктів, які вже діють на ринку, а конкурентоспроможність до новостворених об'єктів, які тільки мають виходити на ринок [16, с. 65].

В сучасній економіці термін «конкурентоздатність» використовується стосовно до категорій різного рівня: конкурентоздатність країни, регіону, галузі, підприємства, товару. Представити взаємозв'язок цих рівнів конкурентоздатності можна у вигляді ієрархічної «піраміди конкурентоздатності», яка зображена на рисунку 1.1.

Між поняттями конкурентоздатності на різних рівнях існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Зокрема, країни і галузева конкурентоздатність в остаточному підсумку залежать від здатності конкретних товаровиробників випускати конкурентоздатні товари. Але, з іншого боку, випуск конкурентоспроможної продукції може здійснюватися в умовах, створених для товаровиробників в галузі і в країні в цілому, тобто конкурентоздатність об'єктів кожного нижчого рівня є фактором конкурентоздатності об'єктів всіх вищих рівнів. У свою чергу, об'єкти вищих

рівнів створюють умови, що забезпечують конкурентоздатність об'єктів на нижніх рівнях [34, с. 42-45].



Рис.1.1 Піраміда конкурентоздатності за ієрархічними рівнями [34, с.43]

Конкурентоздатність продукції є необхідною складовою формування конкурентоздатності комерційних підприємств в цілому. При досягненні високого рівня конкурентоздатності підприємство має більше можливостей для підтримання та підвищення рівня конкурентоздатності товару. Враховуючи взаємозалежність категорій виникає необхідність розглянути тлумачення поняття «конкурентоздатність підприємства».

Теоретичний і практичний інтерес у вивченні конкурентоздатності підприємств представляють результати, описані в роботах закордонних і вітчизняних учених: В. Астахової [4], З. Васильєва [9], М. Мексона [32], М. Портера [44; 45], Р. Фатхутдінова [62; 63], Ю. Юданова [67] та інших.

На сьогодні в літературних джерелах існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоздатність підприємства», найрозповсюдженіші з них наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «конкурентоздатність підприємства»*

Джерело	Визначення
Астахова В.	Конкурентоздатність підприємства являє собою відносну характеристику, що відображає відмінності процесу розвитку даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами, так і за ефективністю виробничої діяльності [4, с. 24]
Бондаренко А., Шинкаренко В.	Конкурентоздатність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [65, с. 14]
Васильєва З.	Конкурентоздатність підприємства – здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів [9, с.45].
Мескон М.	Конкурентоздатність підприємства – відносна характеристика, яка відображає відмінності в розвитку даної фірми від конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності [32, с. 323]
Оберемчук В.	Конкурентоздатність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає ступінь переваги оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу [35, с. 212]
Портер М.	Конкурентоздатність підприємства – положення товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринку, яке визначається сукупністю факторів та відображається сукупністю показників [45, с. 244]
Савчук О.	Конкурентоздатність підприємства – характеристика, що визначає стійкість підприємства, здатність його зберігати своє становище на ринку чи розширювати займаний сектор ринку [53, с. 58]
Фатхутдінов Р.	Конкурентоздатність підприємства – визначається як середньозважена величина за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках [62, с. 433]
Юданов Ю.	Конкурентоздатність підприємства – це можливість тривалий час відстоювати власні переважні позиції в галузі завдяки наявності ефективної стратегії чи здатності діяти в довгостроковому періоді на ринку й одержувати до цього прибуло, достатній для вдосконалювання виробництва, стимулювання персоналу [67, с. 28]

*розроблено автором на основі [4; 9;32;35; 45; 53; 62; 65; 67]

Як видно з таблиці, наведені трактування доповнюють одне одного, тому що автори трактують зміст конкурентоздатності під власним кутом зору, поділяючи позицію в основному. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити такі характеристики конкурентоздатності підприємства як економічної категорії:

- характеризується відносною оцінкою на основі порівняння;

- включає в себе складові, що мають короткострокові та довгострокові показники;
- рівень показника залежить від конкурентоздатності існуючого товару та конкурентоспроможності потенційно нового;
- рівень показника конкурентоздатності залежить від ефективності роботи підприємства.

Узагальнюючи наведені підходи до характеристик сутності поняття «конкурентоздатність підприємства», пропонується наступне визначення: конкурентоздатність підприємства – здатність підприємства забезпечувати більш високу ефективність виробництва, вищу рентабельність та вигідність реалізації своїх товарів у порівнянні з конкуруючими на ринку, у поточному періоді та в довгостроковій перспективі.

Конкурентоздатність підприємства можна трактувати як його здатність виробляти конкурентоздатну продукцію в достатній кількості, забезпечувати її збут, підтримувати стійкі позиції на ринку, функціонувати прибутково і витримувати конкуренцію з однопрофільними суб'єктами господарювання. Схематично запропоноване визначення представлено на рисунку 1.2 [6, с.9].



Рис.1.2 Схематична характеристика поняття «конкурентоздатність підприємства» [6, с.9]

Тобто, поняття «конкурентоздатність товару» безпосередньо пов'язане з таким поняттям як «конкурентоздатність підприємства». Характеристики цих показників є взаємозалежними, тому що для досягнення більш високих конкурентних позицій підприємством в цілому однією з необхідних умов є високий рівень конкурентоздатності продукції, що виробляє підприємство.

Конкурентоздатність продукції означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за технічними, економічними та іншими характеристиками, а й за комерційними умовами його реалізації (ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс тощо).

Розглядаючи сутність конкурентоздатності продукції, вітчизняні науковці такі як Н. Суліма, Л. Степасюк, О. Величко акцентують увагу на таких аспектах:

- конкурентоздатність товару може бути визначена лише внаслідок його порівняння з іншими товарами;
- конкурентоздатність відображає відмінність даного товару від товарів-конкурентів за ступенем задоволення конкретної споживчої потреби;
- конкурентоздатність враховує крім якісних показників, ще витрати споживача на придбання і використання товару для задоволення своєї потреби [59, с.135].

Причини конкурентоздатності товару необхідно шукати в конкурентних перевагах окремих його характеристик, що є наслідком ефективнішого управління процесом розробки, реалізації й експлуатації пропонованої продукції. Слід розрізняти параметри та показники конкурентоздатності:

а) параметри конкурентоспроможності продукції – це кількісні характеристики властивостей товару, які враховують галузеві особливості оцінки його конкурентоздатності. Розрізняють такі групи параметрів конкурентоздатності продукції: технічні, економічні, нормативні;

б) показники конкурентоздатності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоздатності, які базуються на таких параметрах як ціна, собівартість, прибутковість, потужність і т.д. [59, с.137].

Охарактеризувати рівень конкурентоздатності продукції можна за показниками зовнішнього формування, показниками якості чи економічними показниками, що наведені на рисунку 1.3.

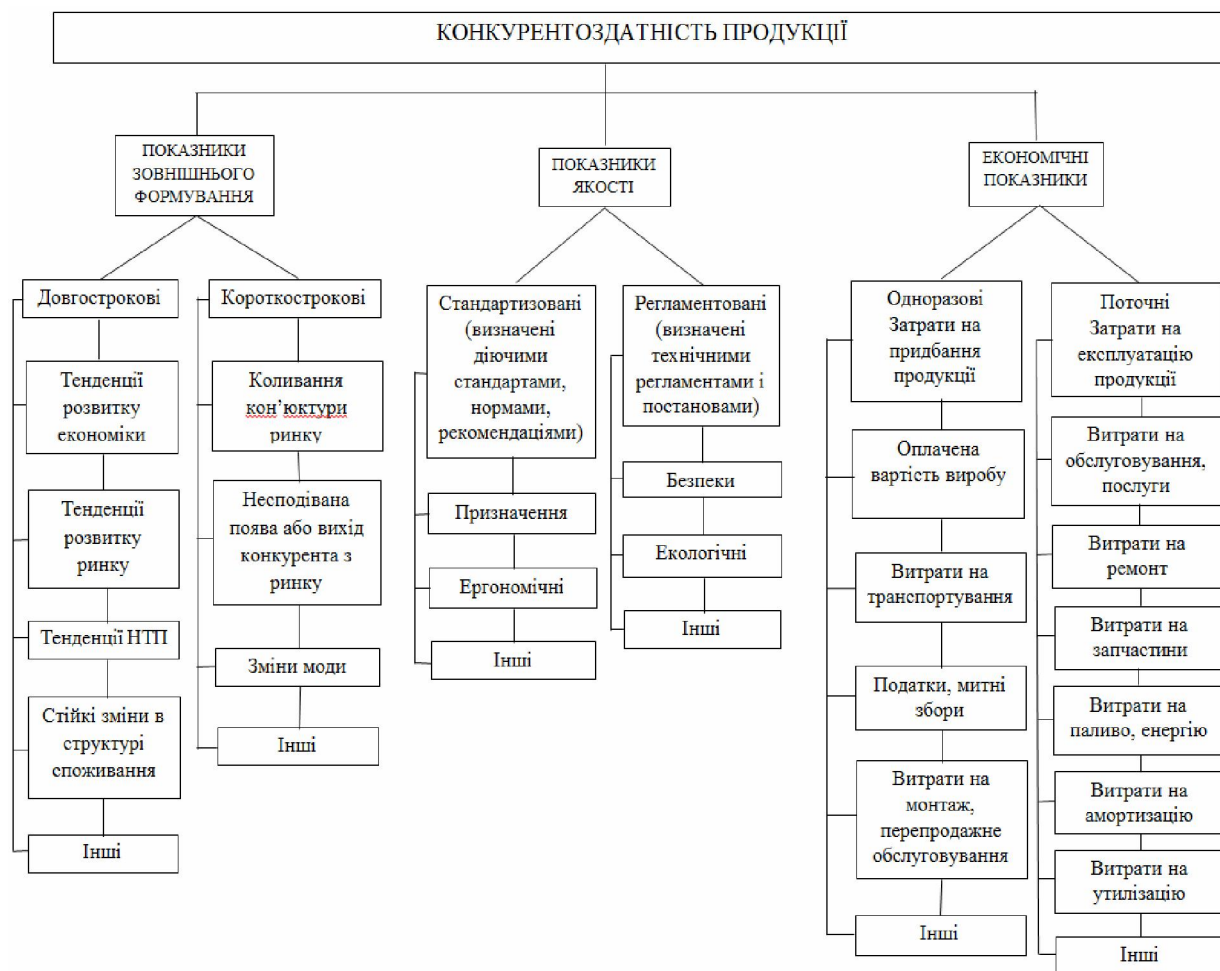


Рис. 1.3 Показники конкурентоздатності продукції [46]

За класифікацією Трубіліна [61, с.43] конкурентоздатність продукції розкривається через систему показників зовнішнього формування, якісних та економічних показників:

- показники зовнішнього формування характеризують тенденції розвитку економіки і ринку, НТП, зміни в структурі споживання, коливання кон'юнктури, склад конкурентів, імідж і престиж підприємства;
- якісні показники характеризують властивості товару, завдяки яким він задовольняє конкретну потребу; це показники, визначені стандартами, що

діють, нормами, рекомендаціями; сюди ж відносяться гарантії безпеки та правила збереження продукції;

- економічні показники – показники, що формують собівартість і ціну товару, відображає витрати на обслуговування та утилізацію тощо, які характеризують доцільність та перспективність виготовлення продукції.

Конкурентоздатність продукції визначається, з одного боку, її якістю, технічним рівнем, споживчими властивостями, а з іншого – цінами, встановленими продавцем товарів. Велику роль у забезпеченні якості і, як наслідок, конкурентоздатності продукції відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю. Крім того, на конкурентоздатність впливає мода, сервіс під час продажу і після нього, реклама, імідж виробника, ситуація на ринку, коливання попиту, які формує, вивчає чи контролює маркетингова політика підприємства [8, с.211].

Узагальнюючи можна відмітити, що, конкурентоздатність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам конкурентного ринку, запитам покупців порівняно з іншими аналогічними товарами, представленими на ринку.

Конкурентоздатність продукції та конкурентоздатність підприємства, що її виготовляє – співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість компанії конкурувати на певному товарному ринку безпосередньо залежить від конкурентоздатності товару та сукупності економічних методів діяльності фірми, які впливають на результати конкурентної боротьби. Конкурентоздатність продукції означає відповідність товару умовам ринку, конкретним вимогам споживачів не тільки за технічними, економічними та іншими характеристиками, а й за комерційними умовами його реалізації (ціна, терміни постачання, канали збуту, сервіс тощо).

Конкурентоздатність продукції є необхідною складовою формування конкурентоздатності комерційних підприємств в цілому. При досягненні високого рівня конкурентоздатності підприємство має більше можливостей для підтримання та підвищення рівня конкурентоздатності товару.

1.2 Методи оцінки конкурентоздатності підприємства та продукції

Необхідність проводити оцінювання конкурентоздатності суб'єкта господарювання зумовлена можливістю простежити існуючі закономірності та тенденції, виявити слабкі місця та сформулювати стратегічну лінію заходів для покращення становища.

До числа властивостей конкурентоздатності належить необхідність її кількісної оцінки, без чого підтримка рівня конкурентоздатності, його підвищення має суб'єктивний характер. В цьому зв'язку конкурентоздатності притаманна властивість багатоваріантності. Дана категорія відноситься до числа оціночних, що передбачає наявність:

- суб'єкта оцінювання (хто оцінює). У якості суб'єктів оцінки конкурентоздатності можуть виступати органи державної влади, організації, інвестори, покупці тощо;

- об'єкта оцінювання (що оцінюється). До числа об'єктів традиційно відносять продукцію (роботи, послуги). У більш широкому розумінні до об'єктів конкурентоздатності відносяться продукція, нормативні акти, науково-методичні документи, проектно-конструкторська документація, технологія, виробництво, персонал, цінні папери, інфраструктура, інформація

- цілі оцінювання конкурентоздатності. Цілями (критеріями) оцінки можуть бути положення на ринку, темпи розвитку, здатність повернення позикових коштів тощо [62, с.236].

На сьогодні не існує єдиного підходу до методології дослідження конкурентоздатності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання. Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна систематизувати методики діагностики й оцінювання конкурентоздатності підприємства, які наведено у таблиці 1.3. [21, с.113].

На практиці всі описані методи є взаємопов'язаними, тому комплексне їх використання зумовлює максимальну достовірність та якість оцінювання. Тобто кількісні аналітичні методи треба поєднувати з матричними, а методи,

які характеризують ринкові позиції та рівень менеджменту – із тактичними, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства; методи, які ґрунтуються на аналізі порівняльних переваг, варто доповнити методами, основаними на теорії мультиплікатора та стратегічному потенціалі підприємства. Тож, визначаючи стратегічний стан підприємства та вибір альтернативних варіантів рішень, матричні методи варто доповнити такими, що характеризують рівень фінансово-економічної діяльності та виробничий потенціал підприємства [21, с.117].

Таблиця 1.3

**Класифікація методів оцінювання конкурентоздатності
підприємства [21, с.113]**

Ознака класифікації	Група методів	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції

Ключовими методами оцінювання конкурентоздатності підприємства є методи, в основі яких лежить життєвий цикл товару, частка ринку, теорія ефективної конкуренції, конкурентна перевага, оцінка конкурентоспроможності продукції тощо.

Вибір методів оцінювання рівня конкурентоздатності підприємства має враховувати специфіку ринку, на якому функціонує суб'єкт господарювання. Відомо, що особливостями ринку продукції промислового призначення є вторинність, великий обсяг збуту, невелика кількість споживачів, канали розподілу здебільшого прямі тощо. Враховуючи економічне призначення продукції наведена класифікація основних методів оцінювання конкурентоздатності промислових підприємств на рисунку 1.4 [19].

У відповідності до визначення конкурентоздатності продукції наданого Н. Сулімою, Л. Степасюк та О. Величко можна відмітити, що успішність функціонування будь-якого підприємства залежить від рівня конкурентоздатності продукції, що пропонується ним цільовому сегменту. Оцінити конкурентоздатність продукції означає дати відносну характеристику здатності продукції задовольняти вимоги конкретного ринку в даний період, порівняно з продукцією конкурентів [59, с.146].

С. Клименко наводить наступні методичні аспекти оцінки конкурентоздатності товару [22, с.33]:

- методична база має будуватися відповідно до суті товару як продукту; при визначенні конкурентоздатності товару оцінюється те, наскільки краще/гірше, порівняно з товарами-конкурентами, він задовольняє запити клієнтів, а при обстеженні чинників – наскільки вони сприяють або перешкоджають досягненню конкурентоздатності товару;

- при виявленій проблемі конкурентоздатності товару її вирішення доцільно здійснювати на основі маркетингового дослідження; ефективності використання можливостей та уникнення загроз її зовнішнього оточення;

- оцінку конкурентоздатності товару слід проводити періодично, а не лише в разі виникнення проблемної ситуації;

- оскільки промислові товари орієнтовані на певні сегменти клієнтів, складовими конкурентоздатності продукції є технічні, економічні та комерційні характеристики, якими більшість клієнтів керуються при виборі того або іншого товару;

- перелік значущих для покупців складових конкурентоздатності товару мають обиратися відповідно до специфіки продукції промислового призначення;

- визначення набору складових конкурентоздатності товару; при цьому на перший план необхідно висувати ті, які мають найбільшу значущість для покупця; визначення «ваги» кожного параметра може проводитися за допомогою експертних методів;

- етапи оцінки конкурентоздатності товару мають специфіку залежно від конкурентної ситуації на ринку, виду товару, завдань оцінки, діяльності й стану підприємства, продукти якого оцінюються.

Виходячи з наведених методичних аспектів, оцінюючи конкурентоспроможність продукції авіаційної галузі, необхідно враховувати не тільки вимоги клієнтів до його ціни та якості, а й інші чинники (забезпеченість запчастинами, організація сервісу, репутація країни-виробника і конкретного постачальника; ступінь популярності марки та прихильності до неї споживача).

Оцінка конкурентоздатності промислової продукції є вихідним елементом для виробничо-господарської діяльності підприємств в умовах ринкової економіки. Вивчення конкурентоздатності слід проводити безперервно та систематично на всіх етапах життєвого циклу продукції, що дає можливість своєчасно приймати рішення про оптимальні зміни товарного асортименту, необхідність пошуку нових ринків для виробничих товарів, розробку та виробництво нових і модернізованих виробів, розширення та створення виробничих потужностей тощо.

Конкурентоздатність продукції включає три основні складові. Перша зв'язана з виробом як таким і значною мірою зводиться до якості товару. Друга зв'язана як з економікою створення збуту і сервісу товару, так і з економічними

можливостями й обмеженнями споживача. Третя відбиває все те, що може бути приємно чи неприємно покупцю, споживачу [52, с.113].



Рис. 1.4 Класифікація основних методів оцінювання конкурентоздатності промислових підприємств [19]

Оскільки конкурентоздатність товару характеризує не власне його якість, а ступінь відповідності якості даного товару показникам якості аналогічного за призначенням товару конкурента, то оцінка конкурентоздатності товару має на

меті зіставлення значень показників якості продукції підприємства з показниками якості товару конкурента (базовим або еталонним зразком). Вибір товару-еталону виступає одним із найбільш відповідальних етапів процедури оцінки конкурентоздатності товару. Як зазначалось, велику роль у забезпеченні якості і, як наслідок, конкурентоздатності продукції авіаційної галузі відіграють стандартизація, сертифікація та системи управління якістю. Тому існує необхідність здійснювати оцінку рівня конкурентоздатності продукції звернувши увагу на ці фактори.

Для оцінки рівня конкурентоздатності застосовують систему одиничних, групових (збірних, узагальнених, комплексних) та інтегральних показників. При цьому можуть використовуватися диференціальний, комплексний і змішаний методи.

Диференціальний метод оцінки конкурентоздатності продукції заснований на використанні одиничних параметрів окремого досліджуваного продукту й базового зразка, що зіставляється з ним. Оцінюється рівень у цілому, за якими параметрами простежуються «вузькі» місця, та позиції за якими існує суттєва різниця у порівнянні з показниками базового продукту. Якщо за базу оцінки береться зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоздатності здійснюється за формулами 1.1 та 1.2 [24]:

$$q_i = \left(\frac{P_i}{P_{io}} \right) \cdot 100\% , \quad (1.1)$$

$$q_i = \left(\frac{P_{io}}{P_i} \right) \cdot 100\% , \quad (1.2)$$

де q_i , q_i – одиничний показник конкурентоспроможності за i -тим технічним параметром;

P_{oi} , P_i – оцінки одиничних параметрів окремого досліджуваного продукту й базового зразка.

З вищенаведених формул обирають ту, в якій зростанню одиничного показника відповідає підвищення конкурентоздатності. Якщо технічні параметри продукції не мають кількісної оцінки, для надання цим параметрам кількісних характеристик використовуються експертні методи оцінки в балах [22].

Однак диференціальний метод дає можливість лише визначити рівень конкурентоздатності або виявити недоліки продукту у порівнянні з товарами-аналогами, але не дозволяє вирішувати більш складні завдання.

В основі комплексного методу визначення рівня конкурентоздатності продукту лежить використання комплексних показників: групових, узагальнених, інтегральних. Груповий показник розраховується за спеціальною формулою, у якій наведені конкретні показники конкурентоздатності продукції та число нормативних параметрів, що підлягають оцінці. Вагомість показника вимірюється як ступінь відповідності даного товару існуючій потребі до набору параметрів в цілому.

Якщо аналізується кілька зразків продукції інтегральний показник конкурентоздатності продукції обраної групи аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників кожного зразка за формулою 1.3:

$$IP_{сер} = \sum_{i=1}^n IP_i \cdot R_i, \quad (1.3)$$

де $IP_{сер}$ – інтегральний показник конкурентоздатності продукції щодо групи зразків;

IP_i – показник конкурентоздатності відносно i -го зразка;

R_i – вагомість i -го зразка в групі аналогів;

n – кількість аналогів.

Можна використовувати не весь комплекс технологічних параметрів, а тільки комплексний параметр показника – корисний ефект. Комплексний показник конкурентоздатності досліджуваного продукту за економічними параметрами в порівнянні з базою порівняння за формулою 1.4:

$$K_{e.p.} = \frac{Z}{Z_0} \quad (1.4)$$

де $K_{e.p.}$ – комплексний показник конкурентоздатності досліджуваного продукту за економічними параметрами;

Z, Z_0 – повні витрати споживача відповідно по оцінюваній продукції і базі порівняння, грн.

Повні витрати споживача на придбання і споживання (збереження) досліджуваного товару і порівнюваного зразка визначають за формулою 1.5:

$$Z = Z_c + \sum_{i=1}^n C_i \quad (1.5)$$

де Z_c – одноразові витрати на придбання продукції, грн.;

C_i – середні сумарні витрати на зберігання продукції, що відносяться до i -му періоду її гарантійного зберігання, грн;

T – гарантійний термін зберігання, рік;

i – термін (день, місяць, рік) по порядку.

При цьому використовують формулу 1.6:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j \quad (1.6)$$

де C_j – експлуатаційні витрати за j -ю статтею, грн;

n – кількість статей витрат по збереженню продукції, шт.

Якщо продукція може бути продана до кінця гарантійного терміну зберігання, загальні витрати повинні бути зменшені на величину витрат на збереження продукції, витрачених продавцем (відповідно, показник для даної статті вводиться у формулу зі знаком мінус).

Інтегральні показники конкурентоздатності товарів включають в себе відносини і співвідношення комплексних показників, необхідні для врахування впливу на конкурентоздатність товару комбінацій окремих факторів. При розрахунку інтегрального коефіцієнта конкурентоздатності товару можна підсумувати комплексний показник за технологічними параметрами (K_y) з комплексним показником за економічними параметрами (K_e) з урахуванням їх коефіцієнтів вагомості (t) за формулою 1.7:

$$K = K_y t_y + K_e t_e, \quad (1.7)$$

де K – інтегральний показник конкурентоздатності;

K_y – комплексний показник за технологічними параметрами;

K_e – комплексний показник за економічними параметрами;

t – коефіцієнти вагомості.

При підсумовуванні комплексних показників їх значення не може перевищувати 1.

Інтегральний показник може приймати будь-які значення. При цьому, якщо $K_i < 1$, то досліджуваний товар поступається базовому зразку за конкурентоздатністю, а якщо $K_i > 1$, то перевершує, при рівній конкурентоздатності $K_i = 1$.

Оскільки конкурентоздатність підприємства визначається за кількома видами продукції підприємства, то інтегральний показник конкурентоздатності продукції підприємства за обраною базою порівняння може бути розрахований як

сума середньозважених показників по кожному окремому зразку продукції даного підприємства за формулою 1.8:

$$\bar{K}_{\text{пр}} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N K_i R_i \quad (1.8)$$

де $K_{\text{пр}}$ – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції даного підприємства щодо бази порівняння;

K_i – показник конкурентоздатності щодо i -го зразка;

R_i – вагомість i -го зразка в обсязі виробництва даного підприємства;

N – кількість видів конкурентоспроможних товарів, вироблених даним підприємством [24].

Підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться шляхом визначення повних витрат споживача, пов'язаних із придбанням і споживанням товару. Підрахунок інтегрального показника проводиться за формулою, що включає груповий показник за нормативними параметрами, груповий показник за технічними параметрами (крім нормативного) і груповий показник за економічними параметрами [21, с.114].

Змішаний метод оцінки є поєднанням диференціального і комплексного методів. У змішаному методі оцінки конкурентоздатності використовується частина параметрів розрахованих диференціальним методом і частина параметрів, розрахованих комплексним методом. У цьому методі проводяться такі дії: найбільш важливі показники застосовуються як одиничні; інші одиничні показники об'єднуються в групи, для кожної з яких визначаються групові показники; на основі здобутої сукупності групових та одиничних показників якості оцінюється рівень конкурентоздатності диференціальним методом [22, с.215].

Окрім показників, за якими проводиться оцінка конкурентоздатності продукції, важливо з'ясувати послідовність процесу оцінювання. Оцінка конкурентоспроможності товару охоплює такі етапи:

- макроекономічний аналіз ринку і вибір товару-взірця, як бази для порівняння з ним обраного продукту;
- визначення критеріїв чи параметрів, за якими найбільш доцільно провести порівняння;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності певного товару.

Отже, питання оцінювання конкурентоздатності підприємства та продукції потребують комплексного вивчення. Досліджені методи лише за ефектом синергії максимізують якість та достовірність оцінювання. На сьогодні не існує універсального показника та факторів конкурентоздатності, що визначають його рівень. Вибір методу або методів є індивідуальним для кожного підприємства. Метод визначається завданнями, які потрібно вирішити підприємству (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища.

1.3 Алгоритм формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі

З посиленням конкуренції на промисловому ринку промислові підприємства вимушені бути більш гнучкими, прикладати більші зусилля, щоб відповідати вимогам ринку та забезпечувати конкурентоздатність своєї продукції. Враховуючи особливості промислового ринку, виникає необхідність у розширенні пріоритетів маркетингової діяльності щодо роботи з клієнтами, спостережень та формування маркетингової стратегії підвищення конкурентоздатності продукції.

Для забезпечення конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі повинні перш за все забезпечити встановлення

довготривалих відносин із споживачами та партнерами за допомогою комплексу маркетингу забезпечується взаємовигідність відносин між виробниками-партнерами та споживачами, віднаходяться шляхи врівноваження попиту з пропозицією. Конкурентоздатність продукції забезпечується також постійним спостереження та вивчення особливостей потреб і вимог споживачів, що є невід'ємною частиною стратегічного маркетингу.

Процесу формування маркетингової стратегії підприємства, зокрема, підприємству авіабудівної галузі, доцільно розглянути значення поняття «маркетингова стратегія».

У міжнародному словнику маркетингових термінів [68, с. 328] зазначається, що маркетингова стратегія, як передбачає загальних цілей маркетингових операцій компанії або операцій по просуванню певного виду продукції або послуг.

На думку В.В. Салій [54, с. 19] маркетингова стратегія – «це логічно побудований ланцюжок, заснований на знаходженні компромісного рішення між можливостями виробництва та ринку».

І.К. Беляєвський [7, с. 45] визначає маркетингову стратегію як «комплекс базових рішень та принципів, спрямованих на досягнення генеральної мети підприємства, які виходять з оцінки та аналізу ринкової ситуації, можливостей конкурентів та власного потенціалу». Тобто, маркетингова стратегія підприємства – це маркетинговий комплекс довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей.

Найбільш розгорнутим та адаптованим до сучасних умов України є наступне визначення маркетингової стратегії підприємства – «формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника за кожним окремим ринком (сегментом) та кожним товаром на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства» [64, с.38].

Цілі підприємства авіабудівної галузі, рівень невизначеності маркетингового середовища та позиція підприємства серед конкурентів

визначають напрями розвитку його ділової активності. Стратегія ж являє собою план досягнення цих цілей, в якому мають бути відображені всі елементи маркетингу, фінансові ресурси, виробничі можливості.

Розвиток ринку або зміна цільових орієнтирів підприємства викликають стратегічні зміни, що стосуються всіх аспектів діяльності підприємства. Трансформаційний процес складається з стратегічних заходів, які можна розподілити на три групи за ступенем впливу на діяльність підприємства:

- частково стратегічні, які відбуваються у будь-яких сферах діяльності підприємства при переорієнтації певних складових його діяльності [26,42];

- локальні стратегічні, які відбуваються у окремій сфері діяльності підприємства при збереженні її виду [42, с. 12];

- радикальні стратегічні, які передбачають фундаментальні зміни управління, структури підприємства, його бізнес-процесів та визначені обраною стратегією спочатку. Саме цей тип змін породжує стратегічні зміни, обумовлені реалізацією стратегії, до яких можна віднести зміну бізнес-поведінки, організаційно-правової форми, цінової та збутової політики, форми власності, джерел фінансування тощо. До них також відносяться зміни, обумовлені впровадженням нових концепцій управління розвитком (стратегічного, цільового, процесного) та впровадження організаційних проектів [14, с. 35].

Маркетингові стратегії поділяють за рівнями на: загальні (або корпоративні) стратегії маркетингу, ділові та функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингу.

Загальна (корпоративна) стратегія маркетингу полягає в розробці місії, визначенні бізнес-цілей і окресленні цінностей компанії. Така стратегія описує напрям розвитку компанії, відображає основні пріоритети підприємства в галузі та задає вектор для маркетингової діяльності. При виборі загальної стратегії необхідно враховувати особливості освоюваного ринку, державні програми в обраній галузі, а також нюанси законодавства. Після затвердження місії та головних цілей компанії на ринку рекомендується перейти до розробки ділових маркетингових стратегії підприємства.

Ділові стратегії маркетингу – мають на меті налагодити управління і роботу відділу маркетингу. Вони визначають характер взаємодії компанії з ринком, встановлюють пріоритетність розподілу ресурсів (персонал, бюджет, сировина, досвід) і акцентують увагу на збільшенні прибутку компанії. Даний тип маркетингових стратегій дозволяє поглянути глобально на компанію, оцінити її можливості і правильно розподілити обмежені ресурси для досягнення максимального прибутку. Серед ділових стратегій виділяють такі напрямки: портфельна стратегія, стратегія росту і стратегія конкурентної боротьби. Для кожного підприємства застосовується певний вид маркетингової стратегії, в залежності від специфіки товару, стадії його життєвого циклу, розміру ринку та інших факторів.

Функціональні (або інструментальні) стратегії маркетингової діяльності розробляються на останньому етапі стратегічного планування. Функціональні стратегії розробляються окремо для кожного підрозділу (відділу) компанії. Функціональні стратегії маркетингу описують тактичні дії з поліпшення маркетинг-міксу товару. На даному рівні ієрархії виділяють такі різновиди маркетингових стратегій: асортиментна стратегія, стратегія просування, стратегія дистрибуції, стратегія ціноутворення і стратегія вибору цільового ринку [28].

Процес формування стратегії підприємства та її впровадження поділяють на етапи для створення більш деталізованого плану стратегічних дій. Виокремлюють сім етапів формування стратегії підприємства.

Перший етап – визначення місії. Місія – це головна мета організації, що пояснює її існування. Вона є статичною на найближчі п'ять років.

Другий етап – визначення цілей. Установлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, встановлення загальної мети, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей.

Третій етап – аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Він включає в себе дослідження двох сфер підприємства: макросередовища – порівняння

ресурсів та ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі для вибору оптимального конкурентного розвитку; мікросередовища – дослідження внутрішнього середовища тільки у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Четвертий етап – аналіз зовнішнього середовища.

П'ятий етап – аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії. Після проведення двох попередніх стадій отримана інформація дає змогу визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних факторів. Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів-експертів.

Шостий етап – реалізація стратегії. Він здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів [19, с. 88].

Зважаючи на особливості промислового ринку варто наголосити, що для промислових підприємств головними пріоритетами формування маркетингової стратегії є орієнтація на розуміння проблем ринкової поведінки агентів та взаємовідносин з ними, дослідження ринкових тенденцій та основ формування конкурентних переваг, зростання продуктивності праці на підприємстві, внаслідок вдосконалення технічної та технологічної бази тощо. Орієнтування на промисловий ринок обумовлює такі особливості в порядку формування маркетингової стратегії підприємств.

Промислові підприємства можуть функціонувати в різних сферах діяльності, кожна з яких характеризується певним продуктом чи їх групою, колом клієнтів і особливостями ринкових завдань. В конкурентному середовищі надзвичайно актуальним питанням є формування маркетингової конкурентної стратегії.

Стратегія конкурентної боротьби спрямована на з'ясування та досягнення конкурентних переваг, вона конкретизує шляхи реалізації загальної стратегії, визначає шляхи та інструменти, за допомогою яких підприємство буде діяти [19, с. 91]. Н.В. Куденко зазначає: конкурентна стратегія – це різновид маркетингових стратегій фірми, який дає відповідь на одне з найсуттєвіших маркетингових питань: як фірма конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого вона витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі [25, с. 127].

При формуванні конкурентної стратегії підприємство має проаналізувати конкурентне середовище, виявити конкурентну силу і конкурентну позицію, що визначають конкурентні переваги підприємства на ринку за різними групами продукції. Ідентифікація ключових факторів успіху стає основою для розроблення конкурентної стратегії. Конкурентне оточення підприємства зображено на рисунку 1.6. Будь-яка конкурентна стратегія підприємства має за головну мету формування або підвищення конкурентоздатності підприємства та його продукції.



Рис. 1.6 Конкурентне середовище підприємства, що впливає на розроблення конкурентної стратегії [30, с.113]

Сукупністю стратегій, націлених на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та на зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку називають системою конкурентних стратегій підприємства [63,с.82]. Система конкурентних стратегій включає: стратегію надбання конкурентних переваг, стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства та стратегію його конкурентної поведінки, що зображено на рисунку 1.7.

Маркетингові конкурентні стратегії поділяють за різними ознаками. Американський маркетолог А. Літл, наприклад, виділяє маркетингові конкурентні стратегії залежно від конкурентних позицій фірми та її можливостей щодо їх поліпшення виділяє: стратегії лідерів; стратегії фірм із сильною позицією; які займають сприятливу позицію; стратегії фірм, які займають задовільну позицію; стратегії фірм, які займають незадовільну позицію.



Рис.1.7 Система конкурентних стратегій підприємства[22, с.153]

М. Портер за конкурентними перевагами фірми на ринку визначає: стратегії цінового лідерства, стратегії диференціації, стратегії концентрації.

Ф. Котлер за ознакою конкурентної позиції фірми та її маркетингових спрямувань виокремлює: стратегії ринкового лідера; стратегії челенджера; стратегії послідовника; стратегії нішера [25, с. 127].

Підхід до класифікації стратегій формування конкурентних переваг неодноразово доповнювався та модифікувався. За одною з таких модифікацій передбачається виділення п'яти базових стратегій конкуренції, які, з відповідними конкурентними перевагами, зображені на рисунку 1.8.

Розроблення ефективної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства і має безперечну практичну цінність.

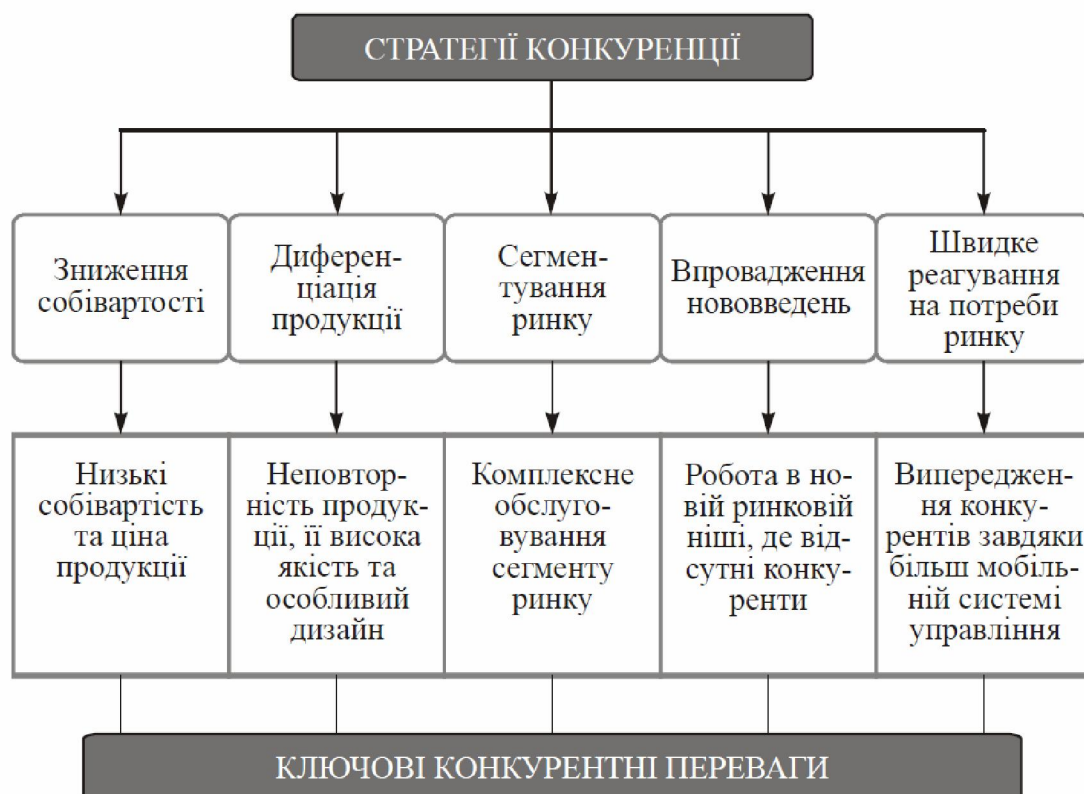


Рис.1.8 Базові стратегії конкуренції та відповідні конкурентні переваги [22, с.178]

Реалізація конкурентної підприємства та стратегії підвищення конкурентоздатності продукції взаємозалежні, бо вдосконалення продукту є однією з системних частин процесу формування конкурентних переваг. Тому заходи з досягнення поставленої стратегічної мети підприємства та стратегічні дії з підвищення конкурентоздатності продукції повинні корелювати між собою. За умови своєчасного аналізу та реагування на відхилення від цільових орієнтирів, а також адекватної реакції на зовнішні й внутрішні зміни дозволить підприємству сформувати та зміцнити свої конкурентні переваги, а саме підвищити конкурентоздатність продукції.

Узагальнення наукового доробку дозволило запропонувати авторський алгоритм формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції авіаційної галузі, який наведено на рисунку 1.9.

Чинниками впливу на рішення, що приймаються на різних етапах є принципи формування ефективної стратегії в цілому, особливості стратегічного управління та реалізації маркетингової стратегії на ринку авіаційної продукції, ризики відповідного ринку та контроль за якістю, під якими розуміються стандартизація та сертифікація авіаційної продукції.

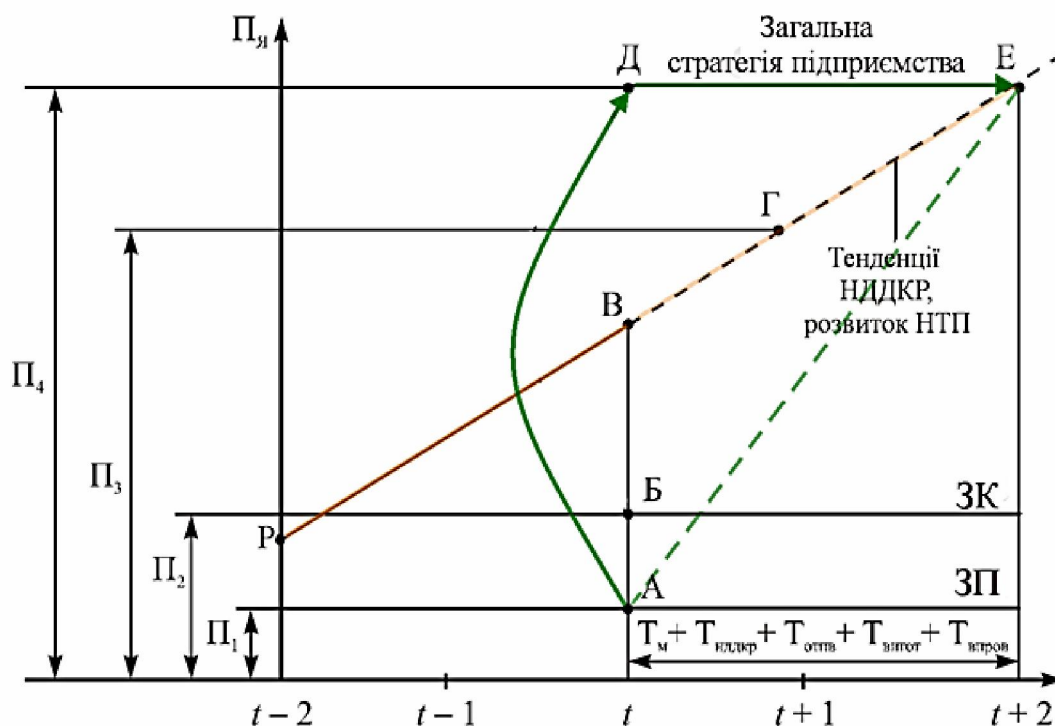


Рис. 1.9 Алгоритм формування та впровадження стратегії підвищення конкурентоздатності продукції авіаційної галузі*

*розробка автора на основі [22; 27; 57]

Для продукції авіаційної галузі однією з головних передумов рівня конкурентоздатності є рівень якості. Процес формування стратегії для досягнення необхідного рівня якості та рівня конкурентоздатності товару вимагає проведення маркетингових досліджень для визначення відставання товару підприємства від товарів конкурентів за найважливішими параметрами.

Вибір бази порівняння, як зазначено у розділі 1.2 є найважчим етапом. Загальна схема цього процесу зображена на рисунку 1.10.



На схемі використано наступні позначення:

t – поточний рік;

ЗП – зразок товару, що випускається підприємством;

ЗК – кращий зразок конкурентів на даному ринку;

Π_1 – показник якості зразка, що випускається;

Π_2 – показник якості кращого зразка конкурентів;

Π_3 – показник кращого зразка, скорегованого до початку освоєння нового зразка;

Π_4 – показник якості вдосконаленого зразка товару підприємства на даному ринку відповідно до стратегії конкурентоздатності;

А, Б, В – параметри якості ЗП, ЗК та кращого світового досягнення відповідно в поточному році t ;

Р – параметр якості продукту конкурента, що проектувався приблизно в році $(t-2)$;

Г – початок освоєння нового зразка в серійному виробництві в майбутньому;

Е – майбутня потреба споживача;

$T_m + T_{ндкр} + T_{оттв} + T_{вигот} + T_{впрод}$ – відповідно тривалість стратегічного маркетингу, наукових досліджень і дослідно-конструкторських робіт, організаційно-технологічної підготовки виробництва, виготовлення вдосконаленого зразка товару і впровадження його у споживача (цей період окремо може не враховуватися).

Рис. 1.10 Схема аналітичного обґрунтування вибору бази порівняння конкурентоздатності продукції підприємства авіаційної галузі*

*вдосконалено автором на основі [22, с. 308]

У відповідності до наведеної на рисунку схеми, обраний зразок підприємства відстає від кращого продукту конкурента у році t і відставання становить різницю між показниками якості другого та першого відповідно. Але враховуючи те, що продукт конкурента проектувався якийсь час назад, то його параметри уже відстають від кращих світових досягнень у даній галузі, зафіксованих у винаходах, патентах, наукових звітах і інших джерелах (точка В

на рис. 1.10). Тобто для досягнення максимального рівня конкурентоздатності потрібен час для реалізації планових параметрів вдосконаленого чи нового товару як конкуренту, так і обраному підприємству.

Коли на меті є підвищення якості та конкурентоздатності товару орієнтуючись на кращий зразок конкурентів до моменту впровадження потенційного продукту (в точці Е), то розрив за показником якості становитиме становитиме «П4 – П2». Тобто така стратегія на даному ринку не забезпечить конкурентоздатності нового зразка, бо відбудеться лише часткове його поліпшення. Ця стратегія прийнятна до застосування до продукції підприємства, за умов наявності престижу, високого іміджу товару, або за обмеженості ресурсів для максимального підвищення якості та конкурентоздатності товару [22, с.309].

Виходячи з цього для формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції існує необхідність приймати за орієнтир тенденції науково-технічного прогресу в авіабудівній галузі на початок освоєння нового зразка в серійному виробництві (точка Г, рік « $t + 1$ »). Для досягнення лідируючих позицій необхідно застосовувати випереджальну базу порівняння, тобто прогнозувати тенденції НДДКР та розвитку НТП у даній галузі на період упровадження нового товару в споживача (точка Е чи вище). Застосування випереджальної бази порівняння вимагає високої кваліфікації працівників, потужної науково-експериментальної бази, великих обсягів якісної інформації. Тому пропонований підхід може застосовуватися до відтворення тільки пріоритетних об'єктів.

У рік (t) складання стратегії підвищення конкурентоздатності товару обраного підприємства за орієнтир варто приймати точку Д. Така стратегія обґрунтована для підприємства яке:

- має тривалий період роботи на ринку;
- відрізняється новаторським підходом до розробки продукції;
- володіє значним капіталом, кваліфікованими кадрами, висококласним устаткуванням тощо;

- прагне до посилення конкурентної позиції за рахунок підвищення конкурентоздатності продукції [22, с.310].

Виходячи з наведеного у першому розділі можна відмічено, що «конкуренція» можна описати як суперництво між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, з метою отримання найбільшого прибутку. Конкуренція є важливою рушійною силою розвитку ринкової економічної системи. В загальному вигляді здатність підприємств адаптуватись до навколишніх умов та витримувати конкуренцію характеризує як конкурентоздатність. Відмічено, що у вітчизняній науковій літературі існують два схожі за значенням, але не тотожні поняття «конкурентоздатність» та «конкурентоспроможність». Виявлено, що розроблення ефективної стратегії є складним і багатогранним процесом, необхідною передумовою досягнення стійкого функціонування підприємства і має безперечну практичну цінність. Наголошено, що реалізація конкурентної підприємства та стратегії підвищення конкурентоздатності продукції взаємозалежні, бо вдосконалення продукту є однією з системних частин процесу формування конкурентних переваг. Тому заходи з досягнення поставленої стратегічної мети підприємства та стратегічні дії з підвищення конкурентоздатності продукції повинні корелювати між собою. У відповідності до цієї тези запропоновано алгоритм формування та впровадження стратегії підвищення конкурентоздатності продукції авіаційної галузі.

РОЗДІЛ 2 ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Дослідження маркетингового середовища АТ «Мотор Січ»

Акціонерне товариство «Мотор Січ» – всесвітньо відоме підприємство машинобудівної галузі з високотехнологічним виробництвом. Історія підприємства почалася у 1907 році та нараховує вже більше 100 років. 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 [36].

Місія підприємства полягає у забезпеченні високоякісного виробництва авіаційної техніки, а також продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та отримання прибутку.

АТ «Мотор Січ» декларує декілька цілей у відповідності до об'єкту взаємодії, які полягають:

- а) в задоволенні потреб споживача – як головного критерію оцінки результативності та ефективності системи менеджменту якості та діяльності підприємства в цілому;
- б) в бізнесі – забезпечення росту прибутку і доходів власників при створенні умов стабільного розвитку підприємства;
- в) у впливі на суспільство – щоб суспільство признавало діяльність підприємства корисною для себе;
- г) у створенні належних умов праці для персоналу – забезпеченні належних умов праці та гідного рівня життя.

Основною продукцією підприємства є авіадвигуни для літаків та вертольотів, при цьому продукція АТ «Мотор Січ» історично відіграє значну роль у формуванні зовнішньоторговельного балансу Запорізької області, оскільки переважна кількість основної продукції підприємства виробляється для задоволення потреб закордонних споживачів, переважно з країн колишнього СНГ та окремих держав, що розвиваються. Втім, незважаючи на наявність попиту на основну продукцію підприємства, останні 20 років на підприємстві проводиться послідовна робота з диверсифікації виробничої та збутової діяльності з виходом підприємства на нові ринки, в тому числі у інші галузі машинобудівної промисловості, такі як виробництво автомобілів, запчастин та комплектуючих, випуск енергетичного обладнання, виробництво малої механізації для сільськогосподарських підприємств тощо [38].

Аналіз маркетингового середовища підприємства включає в себе дослідження макросередовища, мікросередовища та оцінки можливостей підприємства. На момент дослідження діяльність АТ «Мотор Січ» знаходилась під впливом цілого ряду зовнішніх факторів, які зумовили основні тенденції розвитку, в тому числі – динаміку конкурентоздатності продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Для аналізу макросередовища використано PEST-аналіз. PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) і технологічних (Technological) факторів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес підприємства.

Політичні фактори впливають на середовище підприємства і отримання ключових ресурсів для його діяльності. Економічні фактори є основою розподілу ресурсів на рівні держави, що є найважливішою умовою діяльності підприємства. Не менший вплив має й соціально-демографічна компонента PEST-аналізу, оскільки саме споживачі, купуючи продукцію, визначають її можливість конкурувати на ринку. Метою дослідження важливого для авіабудівної галузі фактору «Technological» (технологічний фактор) прийнято

вважати виявлення тенденцій у технологічному розвитку, які часто є причинами змін і втрат частки ринку, а також появи нових продуктів [12].

Політична ситуація в Україні має суттєвий вплив на діяльність підприємств. Одним з дестабілізуючих компонентів є військовий конфлікт на Сході України. Для підприємств він став проблемою та спричинив перебої в роботі з постачальниками та клієнтами. Зокрема для АТ «Мотор Січ» критичною стала втрата російського ринку збуту (близько 60% від загального експорту підприємства). АТ «Мотор Січ» історично має сталі зв'язки з підприємствами авіабудування Росії, а деякі найменування основної високотехнологічної унікальної продукції підприємства – авіадвигунів – взагалі вироблялися виключно для потреб російського авіабудування, в тому числі для військових потреб, що зумовило високе значення впливу приєднання України до санкцій проти Російської Федерації на розвиток збутової діяльності АТ «Мотор Січ».

Слід зазначити, що на момент дослідження АТ «Мотор Січ» знаходилося під впливом цілої низки негативних факторів зумовлених політичною нестабільністю, що значною мірою впливають на ефективність діяльності підприємства. Найбільш вагомими негативними факторами, які призвели до зниження обсягу виробництва – це:

- тривалий процес з забезпечення імпортозаміщення матеріалів і комплектуючих;
- часткова втрата зовнішніх ринків, зумовлена впливом політичних та зовнішньоекономічних факторів;
- втрата контролю над філією в м. Сніжне Донецької області внаслідок дій терористичних організацій;
- недосконала правова база. Політичний аспект макросередовища негативно впливає на діяльність підприємства через недосконалість та незавершеність реформаційних процесів нормативно-правової бази;
- євроінтеграційні процеси. У зв'язку з незавершеним євроінтеграційним процесом країни, для вітчизняних підприємств виникли додаткові складнощі

виходу на європейський ринок через відмінності у вимогах до якості продукції (низька конкурентоздатність вітчизняної продукції), умовах сертифікації тощо.

До економічних факторів які актуальні для України включають: динаміку ВВП, стабільність курсу національної валюти, рівень інфляції та стан джерел сировини та енергоресурсів. Політична ситуація зумовила виникнення економічних проблем, зокрема: зниження частки експорту у загальному обсягу продаж, нестабільність продаж та прибутку. Коливання курсу національної валюти (особливо в 2014 році) призвели до змін у цінах закупаваних матеріалів та зростання собівартості продукції, що виготовляється і, як наслідок, втрати існуючих та потенційних клієнтів. Інфляційні процеси зумовили необхідність переходу на дешевшу та нижчу за якістю сировину. До того ж підвищення витрат підприємств пояснюються високими цінами на енергетичні та паливні ресурси в країні [20].

Соціально-демографічні показники характеризуються зниженням чисельності населення, що зумовлене міграційними процесами, зниженням народжуваності тощо. Як наслідок – зростання податкового тиску на заробітну плату працівників підприємства, відтік кваліфікованих кадрів робочих, технічних професій, дефіцит робітників та спеціалістів у майбутній перспективі. Зростання безробіття зумовлене здешевленням робочої сили на підприємстві, падінням реального доходу населення. Вивільнені кадрові одиниці сприяють формуванню раціональної кадрової структури.

Для авіабудівної галузі технологічні фактори мають високий ступінь впливу. Сьогодні цей фактор характеризують: застаріле обладнання, що вимагає високих експлуатаційних витрат; недостатньо високий коефіцієнт корисної дії; недостатній рівень НДДКР тощо. Тобто АТ «Мотор Січ» як і багато інших вітчизняних підприємств відстають за розвитком від сучасного світу через свою неготовність до переходу на шостий технологічний уклад, оскільки перехід вимагає значних капіталовкладень та занадто динамічних змін. Контроль з боку держави за якістю і безпекою продукції має позитивний вплив на конкурентоздатність продукції заводу через введення норм сертифікації, які

стимулюють покращувати технології виробництва, підвищувати якість продукції, тобто підвищувати рівень її конкурентоздатності на ринку [40].

Результати проведеного аналізу наведено в таблиці 2.1, де описано фактори макросередовища, позитивний чи негативний характер їх впливу на діяльність АТ «Мотор Січ» (+/-), ступінь їх впливу за оцінками експертів від 0 до 3 балів, та важливість конкретного фактору для авіабудівної галузі (від 1 до 3). Експертами від підприємства виступили: економіст зовнішньоторговельного департаменту, асистент відділу маркетингу та менеджер із закупівель та збуту. Для розрахунку коефіцієнту впливу кожного фактора використано формулу [60, с.80]:

$$C_{MAC} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \cdot n}, \quad (2.1)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від'ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [51, с. 154].

У відповідності до формули 2.1 можна відмітити, наступне:

а) за політично-правовими факторами коефіцієнт впливу склав:

$$(-2*2-2*3-2*3-1*2) / ((3*3)*4) = -0,5;$$

б) за економічними факторами коефіцієнт впливу склав:

$$(-1*2-2*2-2*2-2*3) / ((3*3)*4) = -0,444;$$

в) за соціально-демографічними факторами коефіцієнт впливу склав:

$$(-2*2-1*1+2*2-2*2) / ((3*3)*4) = -0,139;$$

г) за технологічними факторами коефіцієнт впливу склав:

$$(-3*3-3*2+2*2-3*2) / ((3*3)*4) = -0,472.$$

Таблиця 2.1

PEST-аналіз макросередовища АТ «Мотор Січ»

Політично-правові	+/-	Ступінь впливу	Важ	Економічні	+/-	Ступінь впливу	Важ
1) нестабільність політичної ситуації в Україні;	-	2	2	1) динаміка ВВП;	-	1	2
2) постійні зміни в законодавстві України;	-	2	3	2) коливання курсу національної валюти;	-	2	2
3) інтегрування до ЄС;	-	2	3	3) рівень інфляції;	-	2	2
4) гальмування політичними силами економічних реформ;	-	1	2	4) стан джерел сировини і енергоресурсів;	-	2	3
Коефіцієнт впливу		-0,5		Коефіцієнт впливу		-0,444	
Соціально-демографічні	+/-	Ступінь впливу	Важ	Технологічні	+/-	Ступінь впливу	Важ
1) зниження чисельності працездатного населення та міграційні тенденції;	-	2	2	1) рівень новизни і сучасності обладнання;	-	3	3
2) зниження народжуваності;	-	1	1	2) розвиток галузей шостого технологічного укладу;	-	3	2
3) підвищення рівня безробіття;	+	2	2	3) контроль якості державою;	+	2	2
4) зростання рівня соціальних потреб населення;	-	2	2	4) тенденції науково-дослідних, конструкторських робіт.	-	3	2
Коефіцієнт впливу		-0,139		Коефіцієнт впливу		-0,472	

Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити ступінь впливу кожного з факторів макросередовища на діяльність підприємства, оцінити зовнішню економічну ситуацію, яка складається в сфері виробництва і комерційної діяльності. За розрахованими коефіцієнтами можна зробити висновок, що макросередовище має негативний, та навіть загрозливий вплив на функціонування АТ «Мотор Січ», зокрема:

- політичний аспект створює загрозливий, майже знищуючий, вплив на середовище діяльності підприємства;
- технологічні й економічні аспекти впливають на результати діяльності підприємства в меншій мірі, але все ж таки носять загрозливий характер;
- соціально-демографічний аспект негативно впливає на діяльність підприємства.

Для визначення рівня конкуренції в галузі авіабудування доцільно використовувати модель М. Портера «5 сил конкуренції», яка передбачає аналіз п'яти сил, що характеризують конкуренцію в галузі [45]:

- рівень конкурентної боротьби або внутрішньогалузева конкуренція;
- ринкова влада покупців;
- ринкова влада постачальників;
- загроза вторгнення нових учасників;
- небезпека появи товарів – замінників;

Оцінки (від 0 до 10) за показниками надали експерти: економіст зовнішньоторговельного департаменту, асистент відділу маркетингу та менеджер із закупівель та збуту.

Підсумковий рейтинг визначається за формулою 2.2:

$$R = A + B - C \quad (2.2)$$

Узагальнена оцінка силам конкуренції надана у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Узагальнена експертна оцінка конкурентних сил АТ «Мотор Січ» за М.Портером

Показник	Наявність (А)	Вплив (В)	Можливість зниження (С)	Підсумковий рейтинг (R)
Конкуренція у галузі	6	4	2	8
Товари-замінники	4	4	6	2
Вплив постачальників	5	5	3	7
Вплив споживачів	6	5	6	5

Потенційні конкуренти	5	6	3	8
-----------------------	---	---	---	---

Як видно з таблиці найбільший конкурентний вплив у галузі авіабудування мають безпосередні та потенційні конкуренти. Зокрема сьогодні це чотири найбільші компанії, які контролюють 92,4% ринку авіадвигунів («Snecma / Turbomeca» – 34,8%; «Pratt & Whitney» – 20,8%; «Rolls Royce» – 18,5%; «GE Aviation» – 18,3%). Це свідчить, що ринок характеризується олігополією [60, с.79].

Незважаючи на високу конкурентну боротьбу в авіабудівній галузі АТ «Мотор Січ» продовжує налагоджувати постачання своїх двигунів в Польщу та Австрію. Підприємство зацікавлене у використанні своїх двигунів моделі «МС-500В» на польських вертольотах. Також на початку 2015 року, з австрійською компанією «Diamond Aircraft» – великим виробником легких літаків, було укладено довгостроковий договір, який передбачає поставку для літака «DA50-JP7» турбогвинтового двигуна «AI-450С», розробленого держпідприємством «Івченко-Прогрес» і виготовленого на потужностях АТ «Мотор Січ». Серед великих українських споживачів в 2016 році були наступні компанії: МО України, ДП «КАЗ«Авіакон» (м. Конотоп), ДП «АНТОНОВ» (м. Київ), ДП «Укрспецекспорт».

У 2019 році підприємство продовжило співпрацю і виконання довгострокових контрактів на поставку і ремонт авіаційної техніки у країни світу, зокрема:

- для Індії – поставка двигунів AI-20Д серії 5, ремонт двигунів ТВ3-117 різних модифікацій, AI-20Д серії 5, AI-9В;
- для Китаю – поставка двигунів AI-222 та К-25;
- для Алжиру – ремонт двигунів ТВ3-117 різних модифікацій, AI-9В та AI-25ТЛ і постачання запчастин до них [36].

Однак, потенційні і діючі поставки в країни далекого зарубіжжя є занадто малими і не можуть компенсувати можливу повну втрату російського ринку.

Сировиною для підприємства слугують метали та різні комплектуючі вироби, які постачають компанії: «Chemstar Products LLC», «Modena Holding LLS» (Австралія, ПАР), ПАТ «Запоріжсталь», ПАТ «Запоріжжкокс», ТОВ «Ділайн ЛТД» тощо. Такими ресурсами як природний газ та електроенергія АТ «Мотор Січ» забезпечує ПАТ «Запоріжобленерго».

Значний вплив на конкурентні позиції підприємства мають потенційно нові конкуренти, що виступають сучасними заводами Китаю, Індії, Латинської Америки, Південно-Східної Азії тощо.

До товарів-замінників авіаційної високотехнологічної продукції можна віднести нові альтернативні двигуни, що можуть бути розроблені у майбутньому, літаки на акумуляторах, батареях тощо.

Конкурентні сили, які діють на авіабудівному ринку та здійснюють вплив на результати діяльності АТ «Мотор Січ» наведено на рисунку 2.1.

Результати проведено аналізу дають підстави охарактеризувати рівень конкуренції в галузі авіабудівної як високий, а виникнення потенційно нових конкурентів, які активно розвиваються в КНР та інших країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, мають значний вплив на конкурентне середовище підприємства.

Найбільший конкурентний вплив у галузі авіабудування мають чотири найбільші компанії, які контролюють 92,4% ринку авіадвигунів («Snecma / Turbomeca» – 34,8%; «Pratt & Whitney» – 20,8%; «Rolls Royce» – 18,5%; «GE Aviation» – 18,3%). Це свідчить, що ринок характеризується жорсткою олігополією. Частка ринку АТ «Мотор Січ» незначна, конкурентоздатність продукції недостатня, отже існує необхідність в розробці нішевої стратегії росту (чи кардинальних дій зі зміни області діяльності) та розробки стратегії підвищення конкурентоздатності продукції. Можливість появи товарів замінників – нижче середнього через складність розробки та впровадження абсолютно нових альтернатив пов'язаних з особливостями авіабудівної галузі. Постачальники та споживачі здійснюють помірний конкурентний вплив.

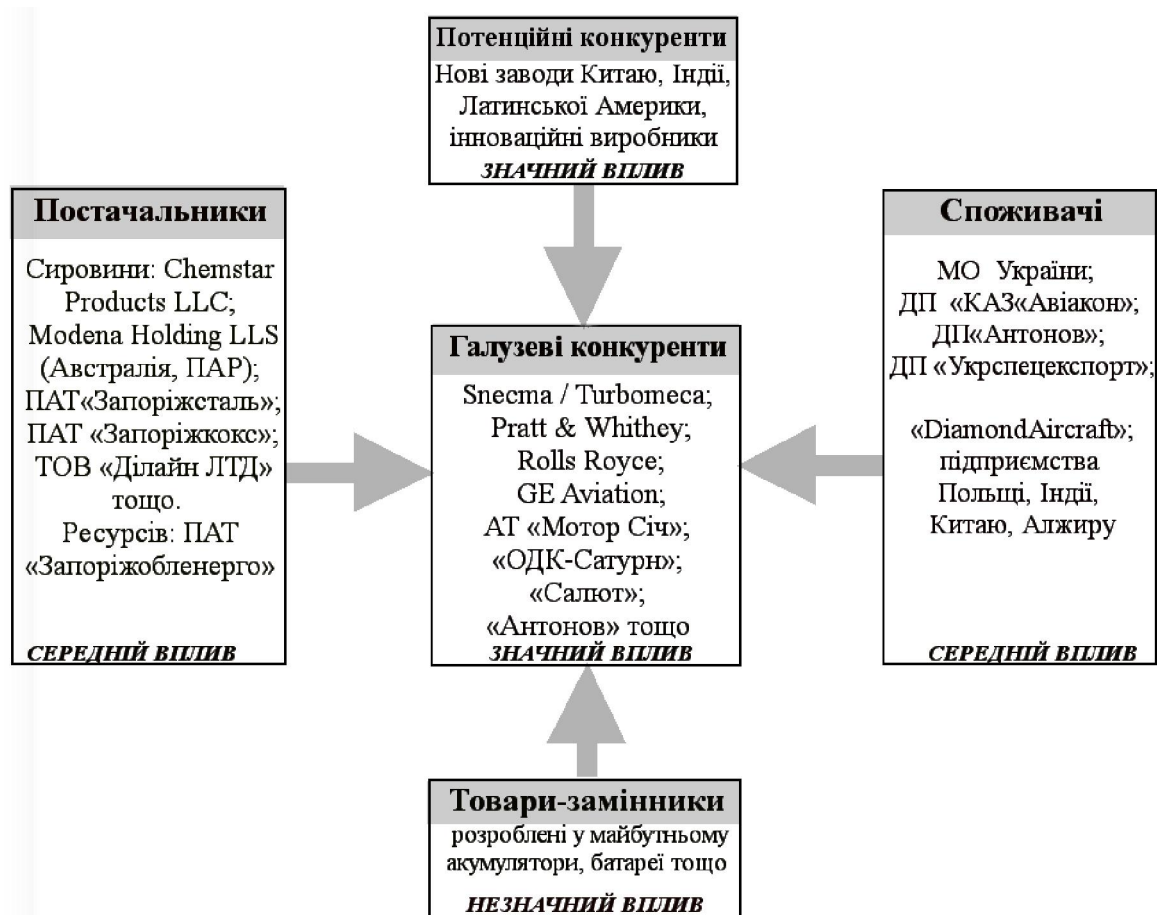


Рис. 2.1 Модель п'яти сил конкуренції АТ «Мотор Січ» за Портером*

*розроблено автором на основі [22; 36; 45; 60]

Таким чином, проаналізовано чинники маркетингового середовища, які негативно впливають на можливості розвитку, запровадження стратегічних змін щодо продукції досліджуваного підприємства, яке знаходиться на останній стадії організаційного розвитку та потребує реорганізації. Так само конкурентна ситуація в галузі авіабудування є складною, через олігополістичну владу чотирьох крупних компаній, які контролюють понад 90% ринку. Отже, маркетингове середовище АТ «Мотор Січ» є ворожим та не сприяє ефективному розвитку підприємства.

2.2 Аналіз товарного портфелю та оцінка конкурентних позицій продукції підприємства

АТ «Мотор Січ» є однією з найбільших у світі компаній, що займається випуском авіаційних двигунів і промислових газотурбінних установок. На заводі реалізований повний цикл створення авіадвигунів – від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонті. АТ «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 призначення і споживчих товарів, що детальніше описано в таблиці 2.3 [37].

Підприємство виробляє сучасні авіаційні двигуни для літальних апаратів різного застосування. Всі авіаційні двигуни, їх виробництво та ремонт сертифіковані Авіаційним Регістром МАК та Державною авіаційною Адміністрацією України.

АТ «Мотор Січ» пропонує послуги з обслуговування вертольотів:

- капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17, Мі-2;
- модернізація вертольота Мі-8Т в профіль Мі-8МСБ з двигунами ТВ3-117ВМА-СБМ1В 4Е серії;
- переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 (зокрема «Надія») різні варіанти: транспортний, пасажирський, медичний, пошуково-рятувальний, VIP, сільськогосподарський;
- обладнання вертольотів сучасною авіонікою;
- виробництво і ремонт головних вертолїтних редукторів ВР-8А, ВР-14;
- виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється.

Підприємство виробляє промислові установки наземного застосування: газотурбінні приводи (ГТП) для газоперекачувальних, газліфтних та нафтоперекачувальних агрегатів, газотурбінні електростанції, а також газоперекачувальні агрегати нового покоління та вітроелектростанції.

Таблиця 2.3

Асортимент продукції та послуг АТ «Мотор Січ» [37]

Авіаційні двигуни	Промислові установки	Товари народного споживання	Послуги
-Турбогвинтові: Двигуни сімейства МС-500В-С Двигуни сімейства АІ-450С, АІ-20, АІ- 24ТВ3-117ВМА- СБМ1, МС-14 -Турбореактивні двоконтурні: АІ-25, АІ-222 , Д-436 та їхні модифікації, Д-18Т серії 3, Д-36 та модифікації, МС400 -Турбогвинто- вентиляторні: Д-27 -Турбовальні: ТВ3-117ВМА- СБМ1В та модифікації, МС- 500В, ВК-2500-03, Д-136/Д-136 серії 1, Д-136-2, АІ-450М та його модифікації Допоміжні: АІ-8, АІ-9, АІ-9В, АІ9- 3Б, АІ-450-МС	Продукція що випускається серійно: Електростанції газотурбінні: ПАЕС-2500, Сімейство ЕГ 6000 Приводи газотурбінні: МС-10000-2, МС-10000, Д- 336, АІ-336-2-8, АІ-20, ГТЕ-МС- 2,5, ГТЕ-МС- 2,5Д Продукція в розробці	Навісне обладнання для вертольота Мі-2 Двигуни внутрішнього згоряння, комплектуючі Агротехніка Рушійні установки Мотопили Сепаратори Товари для дому Товари для автолюбителів Будівництво - ремонт – благоустрій Продукція медичного призначення Інтернет-магазин ТНС Фірмові магазини Наукова робота у галузі ендопротезування Сертифікаційні матеріали	Навчання Ремонт головних вертолїтних редукторів Обслуговування авіадвигунів Обслуговування ТНС Ремонт і модернізація промислових сепараторів Модернізація та ремонт верстатів Енергоносії Авіатранспорт Зв'язок Транспорт Медицина Санаторії Розплідник собаківництва АТ «Мотор Січ» Спорт Готель

Поряд з виробництвом авіаційної та наземної техніки підприємство виготовляє широку номенклатуру товарів народного споживання, які необхідні: у побуті, для малого та середнього підприємництва, сільського та присадибного господарства, а також активного відпочинку [36].

В структурі продуктового портфеля підприємства переважає постачання серійних авіадвигунів (68,2%) та ремонт авіадвигунів (14,7%). Структуру наведено на рисунку 2.2 [37].

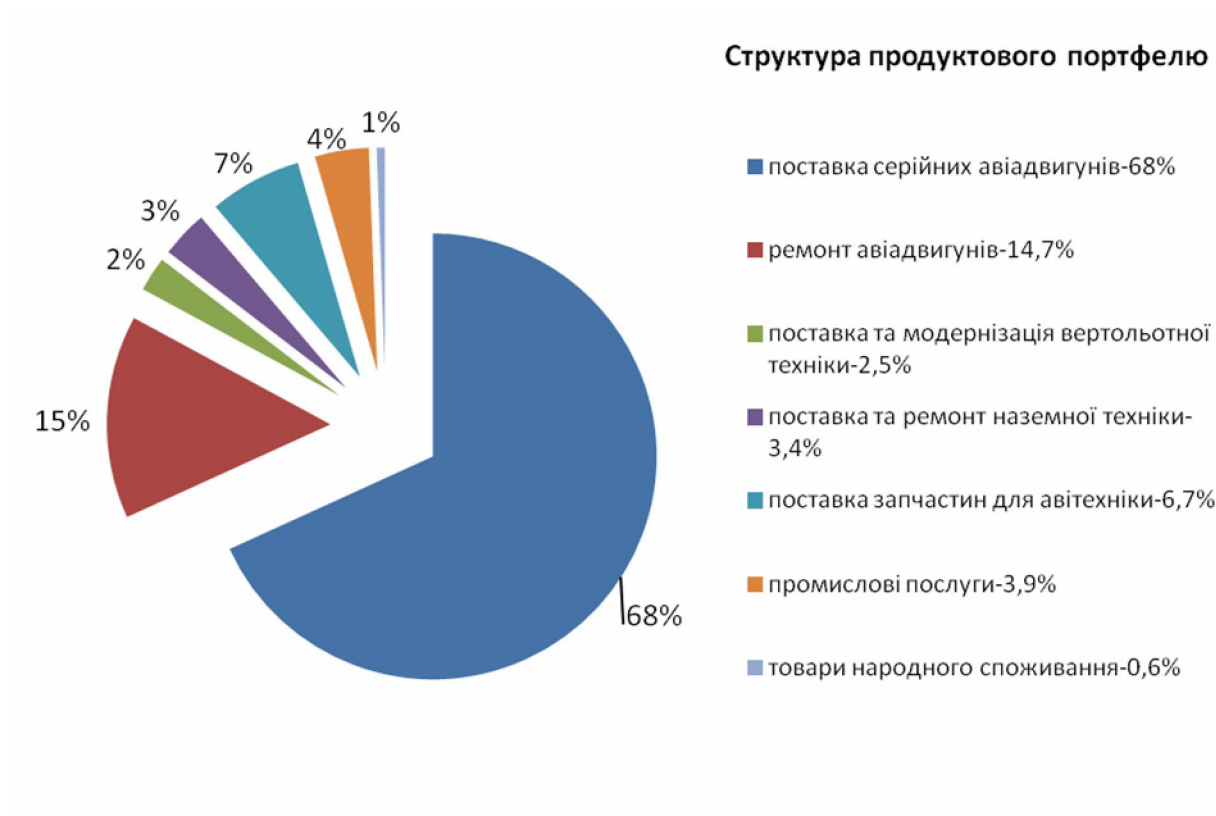


Рис. 2.2 Структура продуктового портфелю АТ «Мотор Січ» [36]

Основна продукція (авіаційні двигуни) забезпечила АТ «Мотор Січ» більше 10% доходів за 2017 рік. Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг – 14 млрд 596,3 млн. грн. Питома вага авіатехніки та вертольотної техніки в реалізованій продукції – 94,5%. Частка експорту в доході від реалізованої продукції – 87,7% [15].

На базі моделі Портера для АТ «Мотор Січ», наведеній у параграфі 2.1, для аналізу конкурентної позиції продукції АТ «Мотор Січ» вважаємо за необхідне у якості бази для порівняння обрати продукцію лідера ринку компанію «CFM International» та підприємство-конкурента найближчого за ринковою часткою та широтою асортименту «ОДК-Сатурн».

«CFM International» – спільне підприємство французької компанії «Snecma» і американської компанії «GE Aviation» (підрозділ корпорації «General Electric»). Компанія була створена для розробки та обслуговування турбовентиляторних авіаційних двигунів [15].

«ОДК-Сатурн» – двигунобудівна компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві, маркетингу та продажу, післяпродажному обслуговуванні

газотурбінних двигунів для цивільної та військової авіації, енергогенеруючих та газоперекачувальних установок, кораблів і судів [38].

Ключовими критеріями конкурентоспроможності товару в сфері виробництва авіадвигунів є: ціна, екологічність, відповідність стандартам якості, експлуатаційні характеристики двигунів (економічність), унікальність пропозиції, післяпродажне обслуговування. Оцінки (від 0 до 10) за показниками надали експерти: економіст зовнішньоторговельного департаменту, асистент відділу маркетингу та менеджер із закупівель та збуту. Оцінки за обраними критеріями для АТ «Мотор Січ» та конкурентів подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка продукції компаній, що займаються виробництвом авіадвигунів

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

Графічне зображення відповідно до оцінок цих параметрів ілюструє «Багатокутник конкурентоспроможності», який зображено на рисунку 2.3.

З рисунку видно, що найслабші конкурентні позиції у продукції АТ «Мотор Січ» за такими категоріями як: екологічність, економічність, унікальність пропозиції та післяпродажне обслуговування.

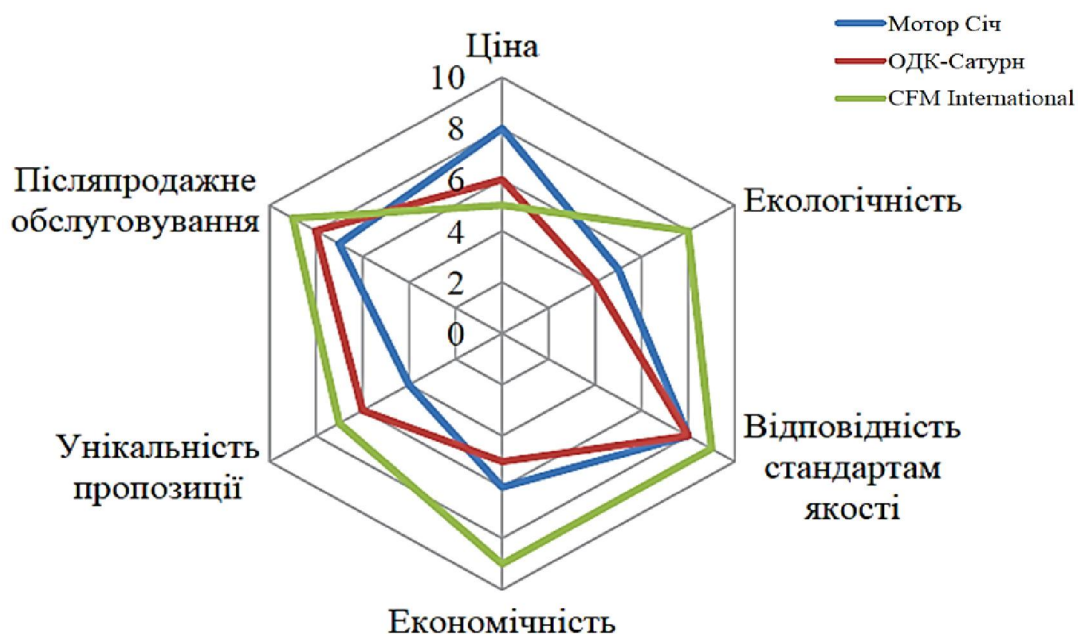


Рис.2.3 «Багатокутник конкурентоспроможності» продукції авіабудівних компаній

Розглянемо досліджувані категорії детальніше:

- екологічність. На сьогодні екологічні проблеми є досить поширеними, тому вони знаходяться під пильним наглядом громадськості. Хоча галузь виробництва авіадвигунів не є такою шкідливою, як інші види виробництва, деякі компанії, такі як «CFM International», роблять значний внесок у зменшення шкідливості виробництва та експлуатації авіадвигунів. Отже, підвищується цінність продукції компанії та поширюється відомість про неї;

- економічність. У зв'язку зі швидким розвитком технологій є багато методів щодо зменшення споживання енергії авіадвигунами. Це є вагомим фактором конкурентоспроможності продукції галузі авіабудування, тому що енергоспоживання є одним з ключових пунктів у виборі двигунів для літаків, особливо у сфері пасажирських перевезень;

- унікальність пропозиції. Нині асортимент АТ «Мотор Січ» є не досить різноманітним. Авіадвигуни виробляють для пасажирських, цивільних вантажних літаків, літаків загального призначення. Нішу виробництва авіадвигунів для воєнного призначення займає компанія «ОДК-Сатурн» [38]. Натомість компанія «CFM International» працює над виробництвом авіадвигунів

нового покоління, вони є більш екологічними, економічними, швидше охолоджуються, а також мають більшу потужність;

- післяпродажне обслуговування. Центрів післяпродажного обслуговування АТ «Мотор Січ» недостатньо. Існує низка послуг, які вони надають, але це потребує багато часу. Представництва компанії недостатньо поширені як в Україні, так і закордоном [15].

Виходячи з проведеного вище аналізу, можна сказати, що в умовах глибоких структурних змін міжнародного і національного ринку головне завдання АТ «Мотор Січ» полягає в пошуку своєї ніші в жорстких умовах конкуренції на світовому ринку. Для цього завод, як підприємство, що діє в глобальній економіці, має враховувати особливості сучасного ринку.

Сучасні тенденції розвитку економічних відносин визначають необхідність розробки комплексного підходу до формування ефективної стратегії підприємства з використанням новітніх методичних інструментів стратегічного аналізу. Без визначеної стратегії розвитку неможливо приймати обґрунтовані тактичні рішення щодо використання потенціалу підприємства, примножувати підприємницький капітал, забезпечуючи стійкі позиції у конкурентному середовищі.

Відповідно до етапів формування маркетингової конкурентної стратегії необхідно проаналізувати бізнес-портфель компанії для з'ясування конкурентних зон продукції підприємства, аналізу альтернатив та вибору конкурентної стратегії. Для цього найчастіше застосовуються матричні інструменти аналізу, наприклад, матрицю «Мак-Кінсі» («General Electric»), яка призначена для прийняття рішень у галузі інвестицій в рамках портфеля.

При розрахунку показника конкурентної позиції за допомогою побудови матриці «Мак-Кінсі» («General Electric») використовують такі параметри: відносна ринкова частка сфери бізнесу та її динаміка; імідж сфери бізнесу і його динаміка; відносна по відношенню до конкурентів прибутковість і її динаміка; володіння інформацією про споживачів і ринку; сильні і слабкі сторони сфери бізнесу; технологічні можливості; професіоналізм персоналу.

При обчисленні довгострокової галузевої привабливості також можуть застосовуватися параметри: обсяг ринку і темпи його зростання; поточна і перспективна середньогалузева прибутковість; інтенсивність конкуренції; величини виробничого та маркетингового ефектів масштабів, ступінь державного регулювання; виникаючі загрози; величини вхідних і вихідних бар'єрів тощо. При обчисленні довгострокової галузевої привабливості: обсяг ринку і темпи його зростання; поточна і перспективна середньогалузева прибутковість; інтенсивність конкуренції; схильність впливу економічних циклів; ступінь державного регулювання; виникаючі загрози; величини вхідних і вихідних бар'єрів тощо. Проводячи розрахунки, Н.В. Куденко відмічає необхідність врахування того факту, що критерії та вагові коефіцієнти оригінальні для кожної галузі та сфери бізнесу [25].

Під час формування стратегій поле матриці розділяється на три зони, як це наведено на рисунку 2.4. Перша стратегічна зона охоплює квадрати 1, 2, 3 та окреслює зону росту. Друга стратегічна зона – зона вибіркового розвитку охоплює квадрати 4, 5, 6. Третя стратегічна зона – зона збору урожаю охоплює квадрати 7, 8, 9 [25, с. 102-105].

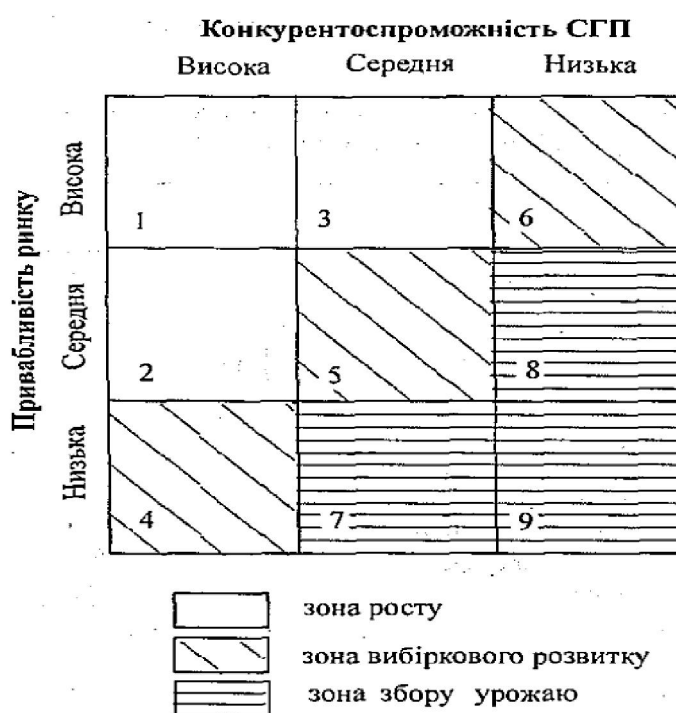


Рис. 2.4 Виділення стратегічних зон у матриці «Мак-Кінсі» [25, с.105]

Для побудови матриці в таблиці 2.4 наведені розрахунки загальної оцінки за факторами «привабливість ринку» та «конкурентоздатність» шляхом експертних оцінок (1-5 балів), експертами від підприємства виступили: економіст зовнішньоторговельного департаменту, асистент відділу маркетингу та менеджер із закупівель та збуту. Оцінка проведена за категоріями продукції: авіаційні двигуни, ремонт авіадвигунів та промислові послуги, вертольотна техніка, наземна техніка, товари народного споживання.

Таблиця 2.4

Розрахунок загальної оцінки за факторами «привабливість ринку» та «конкурентоздатність» за видами продукції АТ «Мотор Січ»

Показники	Авіаційні двигуни			Ремонт авіадв. та пром.послуги			Вертольотна техніка			Наземна техніка			Товари народного споживання		
	Вага	Оцінка (1,5)	Зважена оцінка	вага	Оцінка (1,5)	Зважена оцінка	вага	Оцінка (1,5)	Зважена оцінка	вага	Оцінка (1,5)	Зважена оцінка	вага	Оцінка (1,5)	Зважена оцінка
Місткість ринку	0,2	4	0,8	0,2	2	0,4	0,2	2	0,4	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6
Темп росту частки ринку	0,2	2	0,4	0,2	2	0,4	0,15	3	0,45	0,25	2	0,5	0,25	2	0,5
Прибутковість	0,25	4	1,0	0,25	4	1,0	0,25	4	1,0	0,25	4	0,75	0,25	1	0,25
Вхідні бар'єри до галузі	0,1	5	0,5	0,1	4	0,4	0,15	5	0,75	0,1	4	0,4	0,1	2	0,2
Технологічна устаткованість	0,25	5	1,25	0,25	4	1,0	0,25	4	1,0	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8
Всього за фактором «привабливість ринку»	1		3,95	1		3,2	1		3,6	1		3,05	1		2,35
Ринкова частка	0,25	2	0,5	0,25	2	0,5	0,25	1	0,25	0,25	2	0,5	0,25	1	0,25
Якість товару/послуги	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6
Репутація товарної марки	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	4	0,8	0,2	2	0,4
Матеріально-технічна забезпеченість	0,1	4	0,4	0,15	4	0,6	0,15	3	0,45	0,15	4	0,45	0,15	3	0,45
Кадрова забезпеченість	0,25	3	0,75	0,2	3	0,6	0,2	3	0,6	0,2	4	0,8	0,2	3	0,6
Всього за фактором «конкурентоздатність»	1		3,25	1		3,3	1		2,7	1		3,35	1		2,3

За визначеними точками побудовано матрицю яка наведена на рисунку 2.5). Радіуси кіл корелюють з частками сфер бізнесу в портфелі АТ «Мотор Січ»: авіаційні двигуни – 68%; ремонт авіадвигунів та промислові послуги – 18,6%; вертольотна техніка – 2,5%; наземна техніка – 3,4%; товари народного споживання – 0,6% [15].

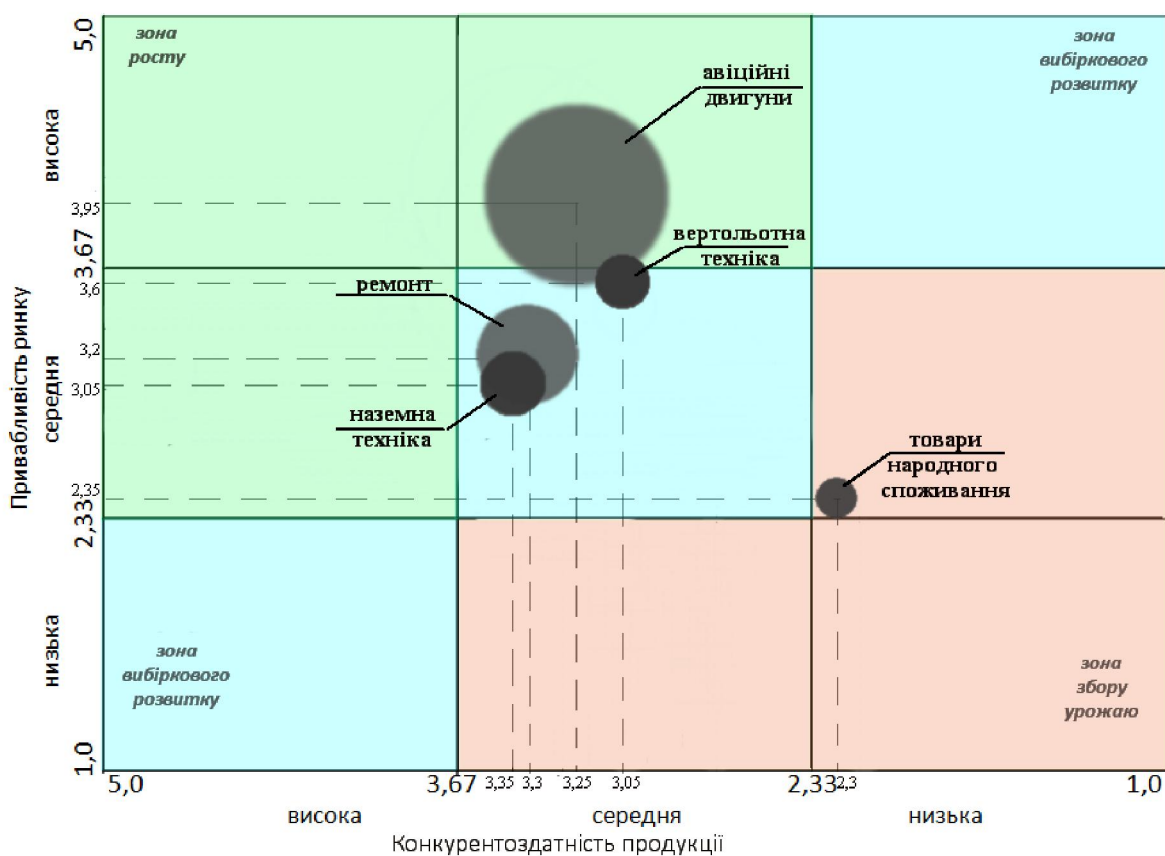


Рис. 2.5 Матриця «Мак-Кінсі» («General Electric») щодо продукції АТ «Мотор Січ»

Аналіз становища окремих сфер бізнесу в портфелі АТ «Мотор Січ» з використанням матриці «Мак-Кінсі» («General Electric») показує, що продукція «авіаційні двигуни» розташовується у стратегічній зоні росту у квадранті 3, що включає середні за конкурентним станом стратегічні господарські підрозділи, які діють на привабливому ринку. Для першої зони рекомендується стратегія росту, вкладання інвестицій, розширення виробництва, впровадження заходів з підвищення конкурентоздатності.

До другої стратегічної зони (зона вибіркового розвитку) в квадранті 5 розташовані «ремонт авіадвигунів та промислові послуги», «вертольотна техніка» та «наземна техніка». Ця стратегічна зона включає середні за рівнем конкурентоздатності і за рівнем привабливості ринку збуту стратегічні господарські підрозділи підприємства. Для другої стратегічної зони рекомендується стратегія вибіркового розвитку, яка зорієнтована на отримання максимального прибутку, а також пошук стратегічних можливостей переходу

цих стратегічних господарських підрозділів до першої зони, особливо тяжіє до першої зони категорія «вертольотна техніка» та розглядаються як перспективні на ринку за досягнення вищого рівня конкурентоздатності та розширення ринків збуту.

«Товари народного споживання» які знаходяться у третій стратегічній зоні (зона збору урожаю) у квадранті 8 включають неконкурентоспроможні стратегічні господарські підрозділи, які діють на ринку середньої привабливості. Для третьої зони рекомендується стратегія збору врожаю – після використання останніх можливостей стратегічних господарських підрозділів необхідно перейти до їх ліквідації.

Тобто, відповідно до стратегічних зон існують стратегічні альтернативи щодо подальшої діяльності: стратегічна альтернатива для категорії «авіаційні двигуни» є стратегія розвитку та стратегія підтримання конкурентних позицій. Для категорій, що потрапили до п'ятої стратегічної зони альтернативними є спеціалізація на перспективних сегментах, спеціалізація на сильних сторонах фірми та їх розвиток, вибіркове вкладання інвестицій. Для даної сфери бізнесу, безсумнівно важливим є зміцнення позицій на ринку за рахунок підвищення рівня конкурентоздатності продукції, охоплення нових ринків збуту. Для категорії «товари народного споживання» альтернативними є стратегія пошуку ніші чи елімінація. Зважаючи на ситуацію в цілому ліквідація товарів народного споживання та вивільнені від цього ресурси можуть сприяти розвитку перспективної продукції та підтримки найприбутковіших товарних позицій.

За результатами аналізу з використанням матриці «Мак-Кінсі» (General Electric) можна зробити висновок, що в продуктовому портфелі АТ «Мотор Січ» найбільш прибутковим продуктом є категорія «авіаційні двигуни», які необхідно підтримувати, щоб уникнути ослаблення позицій. У портфелі підприємства переважно знаходяться підрозділи типу «середній бізнес», що вимагають вкладення фінансових інвестицій для свого розвитку. Для забезпечення збалансованості портфеля та вкладення фінансових коштів

необхідно стимулювати перехід товарів з положення «перспективний продукт» в стан «найбільш прибутковий продукт», забезпечити позиції «прибуткового бізнесу» при відповідному рівні конкуренції. Підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження та підвищення рівня конкурентоздатності продукції з використанням наявного фінансово-інвестиційного потенціалу.

2.3 Розрахунок рівня конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ»

В продуктовому портфелі АТ «Мотор Січ» найбільш прибутковим продуктом є категорія «авіаційні двигуни», які необхідно підтримувати, щоб уникнути ослаблення позицій. За матрицею «Мак-Кінсі» («General Electric») (див. рис. 2.5) необхідно вливання інвестицій, розширення виробництва, впровадження заходів з підвищення конкурентоздатності для забезпечення і збереження позиції «прибуткового бізнесу» при відповідному рівні конкуренції. Для категорії «вертольота техніка» необхідним є стимулювання переходу даної продукції з положення «перспективний продукт» в стан «найбільш прибутковий продукт», шляхом підвищення конкурентоздатності продукції та розширення виробництва (за рахунок вивільнених потужностей, ресурсів від ліквідації товарів народного споживання).

Тому для оцінки конкурентоздатності продукції обраних стратегічних господарських груп було обрано моделі двигунів, що користуються найбільшим попитом: AI-20Д, Д-36, Д-436Т та ТВЗ-117 ВМА. За базу для порівняння виступили зарубіжні аналоги, оскільки вітчизняних не існує, а параметри ідеального двигуна оцінити не можливо [36].

Інтегральний показник розраховано за економічними та технічно-експлуатаційними показниками зразків підприємства та конкурентів.

В таблиці 2.5 представлено цінові характеристики двигунів виробництва АТ «Мотор Січ» і їх зарубіжних аналогів та розрахований показник відносної конкурентоздатності двигунів за економічними параметрами.

В таблиці 2.6 – техніко-експлуатаційні параметри двигунів та розрахований коефіцієнт конкурентоздатності двигунів за відповідними характеристиками.

Таблиця 2.5

**Коефіцієнт конкурентоздатності за економічними характеристиками
двигунів виробництва АТ «Мотор Січ» та конкурентів**

	Двигун (виробник)	Літальні апарати для яких використовуються	Цінові параметри			
			C ₁	важливість	C ₂	важливість
			ціна, USD		можливість поставки в кредит	
1	AI-20Д 5 сер. («Мотор Січ»)	АН-32	540 000	0,7	немає	0,3
	T56 -A15 (Allison Engine, США)	«Локхид» C-130	1 000 000		є	
зведений індекс конкурентоздатності Ke			1,296			
2	Д-36 («Мотор Січ»)	Як-42,Ан-72, Ан-74	1 000 000	0,7	немає	0,3
	ТАУ (Rolls Royce, Англія)	«Fokker 100»	1 750 000		є	
зведений індекс конкурентоздатності Ke			1,22			
3	Д-436Т («Мотор Січ»)	Ту-334-100	1 000 000	0,7	немає	0,3
	ВК-715 (BMW Rolls Royce, Німеччина)	Boeing MD-95, Ту-334-100	2 000 000		є	
зведений індекс конкурентоздатності Ke			1,4			
4	TB3-117 ВМА («Мотор Січ»)	МІ-17, Ка-52, Ка-50	300 000	0,7	немає	0,3
	T700-GE-700 (США)	МН-90	550 000		є	
зведений індекс конкурентоздатності Ke			1,296			

За умовні позначення у таблицях прийнято: K_e – коефіцієнт конкурентоздатності за економічними параметрами, $K_{т-е}$ – коефіцієнт конкурентоздатності за техніко-експлуатаційними параметрами, « f_i » – бали відповідного техніко-експлуатаційного параметра двигуна виробництва АТ «Мотор Січ» в порівнянні з базисним, « c_i » – бали відповідного цінового параметра двигуна виробництва АТ «Мотор Січ» у порівнянні з базовим.

Оскільки за чинним законодавством українські підприємства поставляти продукцію в кредит не мають права, то ціновий параметр $c_2=0$ однаковий для всіх двигунів виробництва АТ «Мотор Січ».

Розрахуємо зведений індекс конкурентоздатності за економічними параметрами для двигуна АІ-20Д:

$$c_1 = 540000/1000000 = 0,54$$

$$K_e = (1/0,54)*0,7+0*0,3 = 1,296.$$

Зведений індекс конкурентоздатності за економічними параметрами для двигуна Д-36:

$$c_1 = 1000000/1750000 = 0,57$$

$$K_e = (1/0,57)*0,7+0*0,3 = 1,22.$$

Зведений індекс конкурентоздатності за економічними параметрами для двигуна Д-436Т:

$$c_1 = 1000000/2000000 = 0,5$$

$$K_e = (1/0,5)*0,7+0*0,3 = 1,4$$

Зведений індекс конкурентоздатності за економічними параметрами для двигуна ТВЗ-117 ВМА:

$$c_1 = 300000/550000 = 0,54$$

$$K_e = (1/0,54)*0,7 + 0*0,3 = 1,296$$

За оцінками експертів, в оцінці конкурентоздатності авіаційних двигунів важливість техніко-експлуатаційних параметрів розподіляється наступним чином: злітна тяга – 0,45; температура газу перед турбіною – 0,05; ступінь підвищення тиску – 0,05; витрата повітря – 0,05; питомі витрати палива – 0,4.

Таблиця 2.6

Коефіцієнт конкурентоздатності за техніко-експлуатаційними параметрами двигунів виробництва АТ «Мотор Січ» та конкурентів

	Двигун (виробник)	Літальні апарати для яких використовуються	Техніко-експлуатаційні параметри				
			f1	f2	f3	f4	f5
			Злітна тяга (кгс)	темпера- тура газу перед турбіною Тг* К	ступінь підви- щення тиску П* К	витрата повітря, кг/сек	питомі витрати палива, кг/л
			важливість параметра				
			0,45	0,05	0,05	0,05	0,4
1	AI-20Д 5 сер. («Мотор Січ»)	Ан-32	5180 л.с.	1203	9.45	20.4	0.238
	T56-A15 (Allison Engine, США)	«Локхид» С-130	4910 л.с.	1349	9.5	14.9	0.227
зведений індекс конкурентоздатності Кт-е			0,9875				
2	Д-36 («Мотор Січ»)	Як-42. Ан-72, Ан-74	6500 кгс	1450	20	253	0.365
	ТАУ (Rolls Royce, Англія)	"Fokker 100"	6280 кгс	1320	15.6	183	0.446
зведений індекс конкурентоздатності Кт-е			1,106				
3	Д-436Т («Мотор Січ»)	Ту-334-100	7650 кгс	1489	25.2	255	0.375
	ВК-715 (BMW Rolls Royce, Німеччина)	Boeing MD-95, Ту-334-100	8167 кгс	1540	34	259	0.62
зведений індекс конкурентоздатності Кт-е			1,1745				
4	ТВЗ-117 ВМА («Мотор Січ»)	МІ-17, Ка-52, Ка-50	2200 л.с.	1193	9.4	8.7	0.230
	Т700-GE-700 (США)	N14-90	1755 л.с.	1307	17	4.5	0.209
зведений індекс конкурентоздатності Кт-е			1,0612				

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

Розрахуємо коефіцієнт конкурентоздатності за техніко-експлуатаційними параметрами для двигуна AI-20Д:

$$f_1 = 5180 / 4910 = 1,055$$

$$f_2 = 1203 / 1349 = 0,892$$

$$f_3 = 0,45 / 9,5 = 0,995$$

$$f_4 = 20,4 / 14,9 = 1,369$$

$$f_5 = 0,238 / 0,227 = 1,048$$

$$K_{T-e} = 1,055 * 0,45 + 0,892 * 0,05 + 0,995 * 0,05 + 1,369 * 0,05 + 1,048 * 0,4 = 0,9875$$

Зведений індекс конкурентоздатності за техніко-експлуатаційними параметрами для двигуна Д-36:

$$f_1 = 6500 / 6280 = 1,03$$

$$f_2 = 1450 / 1320 = 1,09$$

$$f_3 = 20 / 15,6 = 1,28$$

$$f_4 = 253 / 183 = 1,38$$

$$f_5 = 0,365 / 0,446 = 0,82$$

$$K_{T-e} = 1,03 * 0,45 + 1,09 * 0,05 + 1,28 * 0,05 + 1,38 * 0,05 + 0,82 * 0,4 = 1,106$$

Зведений індекс конкурентоздатності за техніко-експлуатаційними параметрами для двигуна Д-436Т:

$$f_1 = 7650 / 8167 = 0,9367$$

$$f_2 = 1489 / 1540 = 0,9668$$

$$f_3 = 25,2 / 34 = 0,7412$$

$$f_4 = 255 / 259 = 0,9845$$

$$f_5 = 0,375 / 0,62 = 0,6049$$

$$K_{T-e} = 0,9367 * 0,45 + 0,9667 * 0,05 + 0,7412 * 0,05 + 0,9845 * 0,0 + 0,6049 * 0,4 = 1,1745$$

Зведений індекс конкурентоздатності за техніко-експлуатаційними параметрами для двигуна ТВЗ-117 ВМА:

$$f_1 = 2200/1755 = 1,253$$

$$f_2 = 1\,193/1307 = 0,912$$

$$f_3 = 9,4/1\,7 = 0,553$$

$$f_4 = 8,7/4,5 = 1,933$$

$$f_5 = 0,230/0,209 = 1,004$$

$$K_{T-e} = 1,253 * 0,45 + 0,912 * 0,05 + 0,553 * 0,05 + 1,933 * 0,05 + 1,004 * 0,4 = 1,0612$$

На основі зведених індексів за економічними та техніко-експлуатаційними параметрами зробимо розрахунок інтегральних показників конкурентоздатності обраних двигунів.

Інтегральний показник конкурентоздатності для двигуна АІ-20Д:

$$K_1 = 0,9875 * 1,296 = 1,27$$

Інтегральний показник конкурентоздатності для двигуна Д-36:

$$K_2 = 1,106 * 1,22 = 1,349$$

Інтегральний показник конкурентоздатності для двигуна Д-436Т:

$$K_3 = 1,1745 * 1,4 = 1,64$$

Інтегральний показник конкурентоздатності для двигуна ТВЗ-1 1 7 ВМА:

$$K_4 = 1,0612 * 1,296 = 1,376$$

На підставі наведених вище розрахунків зведених індексів конкурентоздатності за економічними та техніко-експлуатаційними та отриманого інтегрального коефіцієнта конкурентоздатності для кожного з обраних двигунів можна зробити висновок, що двигуни виробництва АТ «Мотор Січ» є більш конкурентоздатними ($K > 1$) в порівнянні з обраними зарубіжними аналогами.

Найвищий показник конкурентоздатності серед розглянутих двигунів має двигун Д-436Т (1,64). За техніко-експлуатаційними характеристиками його

показники випереджають обрані зарубіжні аналоги.

Нижче рівень конкурентоздатності має двигун AI-20Д (1,27). Це пояснюється тим, що він є застарілим за деякими споживчими характеристиками та поступається закордонним аналогам. Проте, реалізація цих двигунів приносить підприємству дохід завдяки гнучкій ціновій політиці, створенню модифікацій і зусиллям підприємства з розширення ринків збуту.

Більш високий, ніж у двигуна AI-20Д показник конкурентоздатності двигуна Д-36 (1,349). Цей двигун також є застарілим за деякими споживчими характеристиками. Однак, на його базі створюються модифікації і нові двигуни (Д-436, Д-136), які краще задовольняють вимоги споживачів, тобто більш конкурентоздатні.

Двигун ТВЗ-117 ВМА є одним з джерел найбільшого потоку грошових коштів для АТ «Мотор Січ». Показник конкурентоздатності (1,376) свідчить, що цей двигун цілком конкурентоздатний на світовому ринку.

Зважаючи на високі показники конкурентоздатності основних двигунів виробництва АТ «Мотор Січ» за економічними та техніко-експлуатаційними характеристиками можна підбити підсумок, що регресивна динаміка результатів діяльності підприємства обумовлена не низькою якістю існуючої продукції та не ціновим фактором. Тому потребують опрацювання: товарний асортимент, зокрема, створення нових модифікацій; ліквідація неконкурентоздатної продукції; робота з впровадження нового виду продукції (вертольотної тематики); сервіс та післяпродажне обслуговування; коригування впливу на попит за допомогою використання маркетингових інструментів. Велике значення має залучення інвестицій в інноваційну діяльність підприємства.

Резюмуючи викладене у розділі можна відмітити, що чинники маркетингового середовища негативно впливають на можливості розвитку, запровадження стратегічних змін щодо продукції досліджуваного підприємства, яке знаходиться на останній стадії організаційного розвитку та потребує реорганізації. Так само конкурентна ситуація в галузі авіабудування є

складною, через олігополістичну владу чотирьох крупних компаній, які контролюють понад 90% ринку. Можна стверджувати, що маркетингове середовище АТ «Мотор Січ» є ворожим та не сприяє ефективному розвитку підприємства.

За результатами аналізу з використанням матриці «Мак-Кінсі» (General Electric) можна зробити висновок, що в продуктовому портфелі АТ «Мотор Січ» найбільш прибутковим продуктом є категорія «авіаційні двигуни», які необхідно підтримувати, щоб уникнути ослаблення позицій. У портфелі підприємства переважно знаходяться підрозділи типу «середній бізнес», що вимагають вкладення фінансових інвестицій для свого розвитку. Для забезпечення збалансованості портфелю та вкладення фінансових коштів необхідно стимулювати перехід товарів з положення «перспективний продукт» в стан «найбільш прибутковий продукт», забезпечити позиції «прибуткового бізнесу» при відповідному рівні конкуренції. Підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження та підвищення рівня конкурентоздатності продукції з використанням наявного фінансово-інвестиційного потенціалу.

Зважаючи на високі показники конкурентоздатності основних двигунів виробництва АТ «Мотор Січ» за економічними та техніко-експлуатаційними характеристиками можна підбити підсумок, що регресивна динаміка результатів діяльності підприємства обумовлена не низькою якістю існуючої продукції та не ціновим фактором. Тому потребують опрацювання: товарний асортимент, зокрема, створення нових модифікацій; ліквідація неконкурентоздатної продукції; робота з впровадження нового виду продукції (вертольотної тематики); сервіс та післяпродажне обслуговування; коригування впливу на попит за допомогою використання маркетингових інструментів.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Визначення напрямку стратегічного розвитку підприємства АТ «Мотор Січ» на основі SPACE-аналізу

Для визначення можливості реалізації стратегії підвищення конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ» необхідно проаналізувати внутрішні конкурентні можливості підприємства, його зовнішнє середовище та привабливість галузі. Враховуючи специфіку діяльності підприємства для проведення аналізу стратегічного положення та вибору альтернативної конкурентної стратегії АТ «Мотор Січ» доцільно використати 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 та стабільність галузі.

Для оцінки фінансової сили підприємства було обрано такі критерії, як ризикованість бізнесу, ліквідність, державне фінансування, стабільність отримуваного прибутку, фінансовий механізм, оборотність запасів. Кожен із них оцінено колективом спеціалістів-експертів за шестибальною шкалою. Кожному критерієві було присвоєно відповідну вагу, після чого визначено його зважену оцінку та оцінку групи в цілому. У таблиці 3.1 наведено результати оцінки факторів фінансового середовища АТ «Мотор Січ».

Оцінки за критеріями надали експерти підприємства: економіст зовнішньоторговельного департаменту, асистент відділу маркетингу та менеджер із закупівель та збуту. За оцінками експертів найнижчий бал за наявністю державних ресурсів фінансування. Фінансове середовище АТ «Мотор Січ» перебуває на середньому рівні – 4,48 бали.

На заводі реалізований повний цикл створення авіадвигунів. Асортимент авіадвигунів нараховує понад 60 типів і модифікацій. Отже, АТ «Мотор Січ» є

Таблиця 3.1

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв фінансового становища за методом SPACE-аналізу для АТ «Мотор Січ»

Критерій	Шкала для оцінювання факторів								Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів	
Ризикованість бізнесу	Незбалансована	0	1	2	3	4	5	6	Збалансована	5	0,3	1,5
Ліквідність	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	5	0,08	0,4
Наявність державних ресурсів фінансування	Відсутня	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	3	0,06	0,18
Стабільність отримуваного прибутку	Слабка	0	1	2	3	4	5	6	Сильна	4	0,4	1,6
Фінансовий механізм	Несбалансований	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансований	5	0,08	0,4
Оборотність запасів	Повільна	0	1	2	3	4	5	6	Швидка	4	0,08	0,4
Фінансове становище АТ «Мотор Січ»											4,48	

У таблиці 3.2 наведено результати оцінки факторів, що визначають конкурентну перевагу АТ «Мотор Січ». Можемо зробити висновок, що оцінки факторів конкурентної переваги є високими і складають 5,25.

Таблиця 3.2

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв конкурентоспроможності за методом SPACE-аналізу для АТ «Мотор Січ»

Критерій	Шкала для оцінювання факторів							Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів		
Частка ринку	Незначна	0	1	2	3	4	5	6	Значна	6	0,05	0,3
Якість продукту	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	5	0,3	1,5
Прихильність клієнтів	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	6	0,2	1,2
Розвиток технологій. Рівень власних розробок (ноу-хау)	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5	0,25	1,25
Кадровий потенціал	Незначний	0	1	2	3	4	5	6	Значний	5	0,15	0,75
Рівень вертикальної інтеграції	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5	0,05	0,25
Конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ»												5,25

У таблиці 3.3 наведено результати оцінки факторів, що визначають привабливість галузі, в якій функціонує АТ «Мотор Січ». Відповідно до наведених даних, можна сказати, що привабливість галузі знаходиться на середньому рівні – 4,2. АТ «Мотор Січ» повинно ефективніше використовувати свої потужності, підвищуючи таким чином продуктивність.

Таблиця 3.3

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв привабливості галузі
за методом SPACE-аналізу для АТ «Мотор Січ»**

Критерій	Шкала для оцінювання факторів								Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів	
Потенційна прибутковість	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	3	0,2	0,6
Використання ресурсів	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	4	0,2	0,8
Існуючі технології	Прості	0	1	2	3	4	5	6	Складні	6	0,2	1,2
Продуктивність використання потужностей	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	4	0,2	0,8
Капіталоемність	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	2	0,1	0,2
Бар'єри входження на ринок	Низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі	6	0,1	0,6
Привабливість галузі												4,2

Відповідно до наведених результатів, наведених у таблиці 3.4, можна зробити висновок, що галузь авіабудування є досить стабільною.

Таблиця 3.4

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв стабільності галузі
за методом SPACE-аналізу для АТ «Мотор Січ»**

Критерій	Шкала для оцінювання факторів								Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів	
Темп інфляції	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	3	0,1	0,3
Еластичність попиту	Еластичний	0	1	2	3	4	5	6	Нееластичний	4	0,2	0,8
Стабільність цін продукції	Велика	0	1	2	3	4	5	6	Незначна	4	0,15	0,6
Бар'єри входження на ринок	Низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі	6	0,2	1,2
Тиск конкурентів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	3	0,2	0,6
Рівень НТП	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	4	0,15	0,6
Стабільність галузі												4,1

Підсумкові результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу для АТ «Мотор Січ» за чотирма критеріями наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу
для АТ «Мотор Січ»**

№ з/п	Критерії	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова стабільність (ФС)	4,48
2	Конкурентоспроможність підприємства (КП)	5,25
3	Привабливість галузі (ПГ)	4,2
4	Стабільність середовища (СС)	4,1

Наступним етапом SPACE-аналізу є відображення результатів зважених оцінок критеріїв у системі координат XOY, в якій кожна половина осей X і Y відображає відповідну групу критеріїв.

Для того, щоб визначити вектор маркетингової стратегії, потрібно знайти координати точки P (X; Y) за формулами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 4,2 - 5,25 = -1,05;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 4,48 - 4,1 = 0,38.$$

Вектор конкурентної стратегії за методом SPACE-аналізу будують за двома точками: O (0;0) та P (-1,05; 0,38).

Графічно результати SPACE-аналізу наведено на рисунку 3.1.

З наведеного рисунку видно, що стратегічний вектор розвитку АТ «Мотор Січ» відповідає консервативному напрямку. Ця позиція характерна для стабільних ринків з низькими темпами зростання. У цьому випадку зусилля концентруються на фінансову стабілізацію. Найважливішим фактором є конкурентоздатність продукту.

АТ «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.

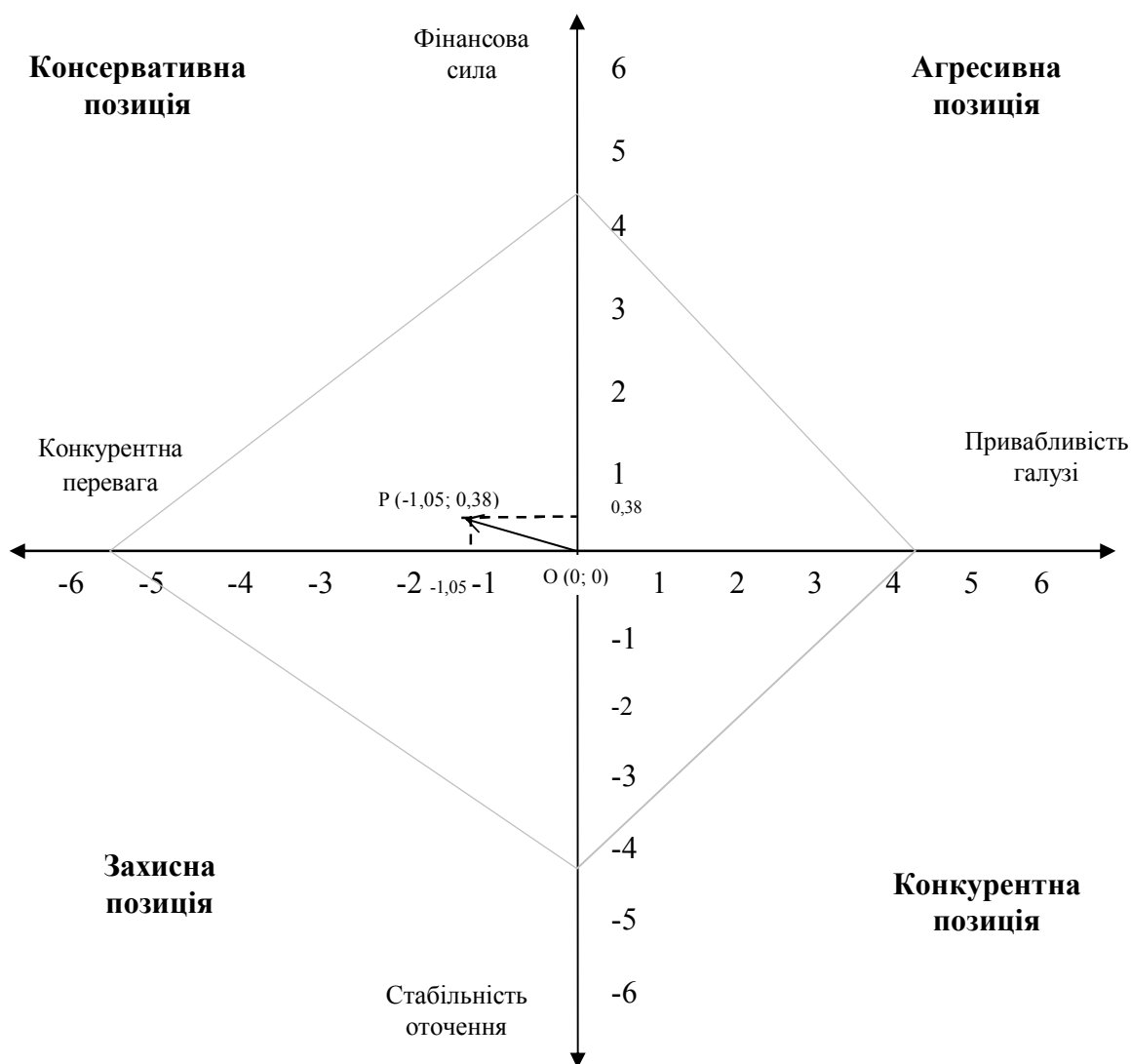


Рис. 3.1 Матриця стратегічного розвитку за методом SPACE-аналізу для АТ «Мотор Січ»

Удосконалення маркетингової стратегії трансформується у завдання адаптації системи управління до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко й точно визначити напрями підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства в цілому.

Тип вибраної конкурентної маркетингової стратегії залежить від з'ясованого положення, яке займає підприємство на ринку, і від характеру його

дій. АТ «Мотор Січ» займає позицію лідера авіабудівної галузі України та є найбільшим виробником авіаційної техніки в нашій країні.

Підприємство достатньо конкурентоспроможне для реалізації своєї продукції як на національному ринку так і експорту на зарубіжні ринки. За ринковою часткою на ринку збуту АТ «Мотор Січ» займає позицію послідовника, бо головним маркетинговим спрямуванням є підтримання й охорона своєї ринкової частки.

Доцільно розглянути можливість використання стратегій конкурентної поведінки:

- За А. Літлом – здійснювати незалежну ринкову діяльність, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи, фірми формувати незалежну маркетингову стратегію без погіршення своїх ринкових позицій;

- за Ф. Котлером – спеціалізація на окремій групі кінцевих споживачів, спеціалізація на споживачах-підприємствам певного розміру, спеціалізація на окремих послугах, спеціалізація на певному рівні (співвідношенні) ціни / якості, спеціалізація на окремих послугах;

- за М. Портером – зосередження сил на вигідних ділянках, збереження позицій та підвищення ринкової частки [25].

Отже, проведений аналіз показав, що АТ «Мотор Січ» займає консервативну позицію. Підприємство 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. Основні ресурси досліджуваного підприємства мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової позиції. Оскільки ринкова частка є основним зовнішнім критерієм конкурентоспроможності підприємства, то в умовах напруженої конкурентної ситуації саме позитивна динаміка частки ринку буде результатом правильно прийнятих управлінських рішень і стратегій.

3.2 Розробка комунікаційних заходів спрямованих на підвищення конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ» на світовому ринку

Стійке підвищення конкурентоздатності АТ «Мотор Січ» може бути забезпечене тільки за умови довгострокового, безперервного і поступального вдосконалення всіх детермінант конкурентоздатності, зокрема найважливішого – продукції.

На перше місце в умовах глобальної економіки виходять такі чинники підвищення конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі:

- проведення інноваційної продуктової політики, яка визначає можливість продукції та підприємства в цілому конкурувати не тільки на внутрішньому, але й на зовнішніх ринках;
- наявність кваліфікованих трудових ресурсів, що відповідають вимогам міжнародного ринку праці;
- гнучка система управління якістю продукції на підприємстві;
- безперервне вдосконалення реалізованої продукції на внутрішньому ринку і розширення діяльності на міжнародному ринку.

АТ «Мотор Січ», як виробник, маркетингова стратегія якого визначається як глобальна, повинно враховувати також культурні, соціальні, політичні, технологічні, екологічні та юридичні особливості ринку окремо взятої країни.

Відповідно до запропонованого алгоритму формування та впровадження стратегії підвищення конкурентоздатності продукції авіаційної галузі (див. рис. 1.9.) розглянемо можливі конкретні заходи щодо авіадвигунів для літаків та вертольотів (AI20Д, Д-36, Д436Т, ТВ3-117ВМА та модифікації на їх базі) виробництва АТ «Мотор Січ» та модифікації вертольотів багатocільового призначення Мі-2МСБ («Надія»), які впроваджуються на ринок.

Перший блок – формування стратегії підвищення конкурентоздатності авіадвигунів та вертольотної техніки. Саме цей блок є найбільш важливим, оскільки містить аналітичну складову. Другий, третій та четвертий блоки –

передбачають реалізацію заходів, аналіз результатів та їх коригування відповідно. Тож розглянемо більш детально етапи першого блоку.

Етап 1 – маркетингове дослідження ринку. З'ясовано, що макросередовище має негативний, та навіть загрозливий вплив на функціонування АТ «Мотор Січ», зокрема:

- політичний аспект створює загрозливий, майже знищуючий, вплив на середовище діяльності підприємства;
- технологічні й економічні аспекти впливають на результати діяльності підприємства в меншій мірі, але все ж таки носять загрозливий характер;
- соціально-демографічний аспект негативно впливає на діяльність підприємства.

Етап 2 – визначення конкурентних позиції АТ «Мотор Січ». Конкурентну позицію за методом SPACE-аналізу визначено як консервативну. При цьому результати проведено аналізу дають підстави охарактеризувати рівень конкуренції в галузі авіабудівної як високий, а виникнення потенційно нових конкурентів, які активно розвиваються в КНР та інших країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, мають значний вплив на конкурентне середовище підприємства. Найбільший конкурентний вплив у галузі авіабудування мають чотири найбільші компанії, які контролюють 92,4% ринку авіадвигунів, тобто ринок характеризується олігополістичною конкуренцією. Загалом рівень конкуренції в галузі авіабудівної визначено як високий, а виникнення потенційно нових конкурентів, які активно розвиваються в КНР та інших країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, мають значний вплив на конкурентне середовище підприємства. Найбільший конкурентний вплив у галузі авіабудування мають чотири найбільші компанії, які контролюють 92,4% ринку авіадвигунів, тобто ринок характеризується олігополістичною конкуренцією.

Етап 3 – Визначення загальної стратегії АТ «Мотор Січ». Ці аспекти залишаються незмінними. Оскільки місія заводу полягає у забезпеченні високоякісного виробництва авіаційної техніки, а також продукції

виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та отримання прибутку.

АТ «Мотор Січ» декларує декілька цілей у відповідності до об'єкту взаємодії, які полягають:

- в задоволенні потреб споживача – як головного критерію оцінки результативності та ефективності системи менеджменту якості та діяльності підприємства в цілому;
- в бізнесі – забезпечення росту прибутку і доходів власників при створенні умов стабільного розвитку підприємства;
- у впливі на суспільство – щоб суспільство признавало діяльність підприємства корисною для себе;
- у створенні належних умов праці для персоналу – забезпеченні належних умов праці та гідного рівня життя.

Виходячи з наведених цілей, основні ресурси АТ «Мотор Січ» мають бути спрямовані на стабілізацію фінансового стану, захист конкурентних позицій та утримання зайнятої ринкової позиції. Аналіз продуктового портфелю вказує, що в продуктовому портфелі АТ «Мотор Січ» найбільш прибутковим продуктом є категорія «авіаційні двигуни», які необхідно підтримувати, щоб уникнути ослаблення позицій. Категорія «вертольотна техніка» розглядається як перспективна. Враховуючи той факт, що Україна не є державою-виробником вертольотів, пріоритетним завданням для АТ «Мотор Січ», що має потужності, технічне та документальне забезпечення, стає підготовка виробництва до здійснення самостійної збірки гвинтокрилих машин та отримання статусу ліцензійного сертифікованого центру з виконання технічного обслуговування авіаційної техніки іноземного виробництва.

Етапи 4-6 – Робота з продуктом. Зважаючи на високі показники конкурентоздатності основних двигунів виробництва АТ «Мотор Січ» за

економічними та техніко-експлуатаційними характеристиками можна підбити підсумок, що потребують опрацювання: товарний асортимент, зокрема, створення нових модифікацій; ліквідація неконкурентоздатної продукції; робота з впровадження нового виду продукції (вертольотної тематики); сервіс та післяпродажне обслуговування; коригування впливу на попит за допомогою використання маркетингових інструментів. Велике значення має залучення інвестицій в інноваційну діяльність підприємства.

Виявлено, що двигуни AI20Д, Д-36, Д436Т, ТВ3-117ВМА мають переваги над зарубіжними аналогами за технічними та економічними параметрами відповідно до результатів розрахунку інтегрального показника конкурентоздатності. Тож вони є досить конкурентоспроможними на ринку. Здатність конкурувати може знаходитись у маркетинговій площині, зокрема у розробці активних заходів з просування.

Етап 7 – Рекомендації щодо посилення комунікаційної стратегії АТ «Мотор Січ». На сьогоднішній день головною стратегією підприємства є активне просування продукції в країни ближнього і дальнього зарубіжжя. В умовах світової конкурентної боротьби на ринку авіадвигунобудування АТ «Мотор Січ» доводиться стикатися з такими гігантами авіаційної галузі, як «General Electric» (США), «Pratt & Whitney» (Канада), «Snecma / Turbomeca» (Франція), «BMW Rolls- Royce» (Німеччина / Англія), які отримують державну фінансову та правову підтримку, як в науково-дослідних цілях, так і в просуванні на ринку нової продукції.

Наявна стратегія маркетингових комунікацій, що виконується на підприємстві АТ «Мотор Січ», до 2014 року була націлена головним чином на російський ринок [40]. Компенсацією втраченого ринку збуту в Росії, а саме близько 60% експорту, може стати партнерство з країнами Європи чи Азії, тобто диверсифікація регіонів збуту шляхом освоєння європейських та інших ринків. Для продукції АТ «Мотор Січ» доцільно взяти до уваги заходи, що окреслюють специфіку продукції підприємства та географічну спрямованість.

Географія планових маркетингових комунікаційних заходів АТ «Мотор Січ» наведена на рисунку 3.2.

У структурі маркетингових комунікативних заходів за товарними категоріями АТ «Мотор Січ» найбільшої уваги варто надати категорії «вертольотна техніка», оскільки продукція є новою для підприємства та перспективною щодо просування на ринку.

У кожному із виділених за географічним принципом сегментації сегментів АТ «Мотор Січ» необхідно звернути увагу на масові заходи авіаційної промисловості.

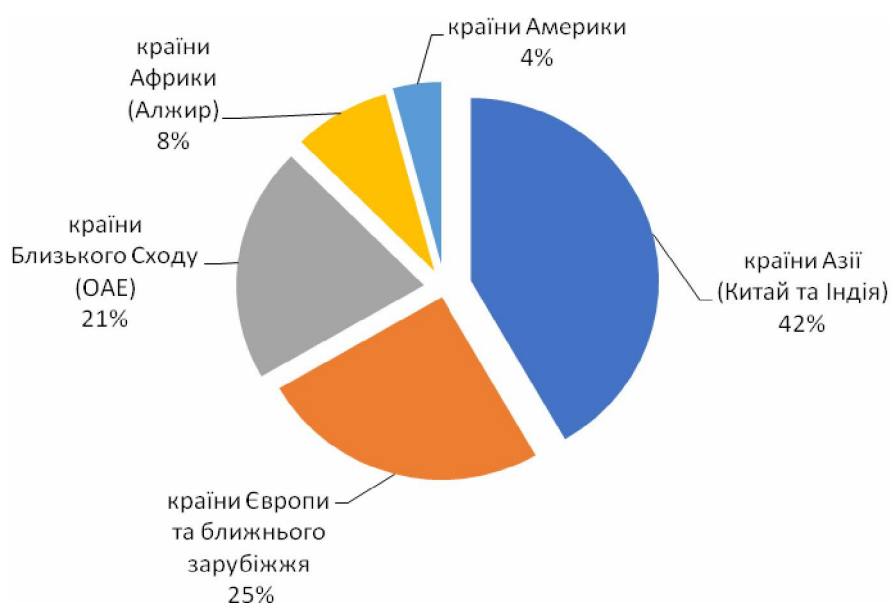


Рис. 3.2 Географія планових маркетингових комунікаційних заходів АТ «Мотор Січ»

Серед комплексу комунікацій які доцільно використовувати АТ «Мотор Січ» варто виділити наступні:

- публікація у галузевих ЗМІ – «Авиация и время» (Україна), «Lotnictwo» (Польща), «Airpower» (Франція), «Flight International» «Jane's Information Group» (Англія), «Air Forces Monthly» (Македонія), інтернет-видання «Spotters.Aero», «Крила» (Україна), «Airliners.net» (США) тощо задля підтримки усвідомленості про підприємство та його продукцію; освітлення

досягнень та перспектив у газеті «Мотор Січ» власного видавництва – як засіб внутрішніх комунікацій, націлених на персонал підприємства;

- участь у галузевих конференціях: «ABACE», (Китай), «ILA Berlin Air Show» (Німеччина), «ASP MEETINGS» (Франція), «HELI-EXPO» (США) тощо. Участь у конференціях дасть можливість всім учасникам відкрито обговорити існуючі проблеми та перспективи розвитку галузі, налагодити співробітництво;

- особистий продаж. Один з найбільш важливих напрямків комунікації, оскільки дозволяє презентувати продукцію тому, хто в ній зацікавлений, дає можливість до налагодження організаційно-економічної співпраці виробників літаків та експлуатантів, пошук нових клієнтів;

- онлайн просування. Використання методу інтенсифікації збуту онлайн, який полягає у підвищенні ефективності контекстної реклами через застосування методу селекції пошукових запитів; робота НДДКР в області розробки програмного забезпечення віртуальних виставок (онлайн), в області модернізації продукції, яка споживає нові екологічні види палива; у напрямі розробки мережових можливостей для уможливлення польотів з урахуванням аналітичних даних;

- проведення професійних заходів безпосередньо на заводі АТ «Мотор Січ». Наприклад, варто запросити представників потенційних покупців до відвідування заводу та «Музею техніки Богуслаєва». Захід можна приурочити до річниці заводу (115-річчя, 120-річчя), розробки нової моделі двигуна чи інших досягнень;

- участь у виставкових заходах є найбільш прийнятним з позиції «витрати/можливий» ефект заходом.

Виставкові заходи потрібно розглядати та обирати відповідно до запропонованої географії планових комунікацій (див. рис. 3.2). При цьому варто зауважити, що виставки в галузі авіабудування мають міжнародний характер, тобто коло відвідувачів виставки, наприклад, у Китаї, не обмежується виключно китайськими споживачами, можуть бути присутні і споживачі та партнери інших країн. Однак, кількість місцевих відвідувачів буде переважною.

https://expoclub.ru/exhibition_calendar/avia/Пропоновані виставкові заходи відповідно до географії комунікацій наведено у таблиці 3.6.

Дані у таблиці 3.6 щодо можливої кількості відвідувачів конкретної виставки розраховано шляхом екстраполяції даних за вже проведеними виставками з 2013 по 2018 роки.

Таблиця 3.6

Пропоновані виставкові заходи для АТ «Мотор Січ» відповідно до географії комунікацій*

Географічний сегмент	Країна	Захід	Тематика	Можлива кількість учасників
Країни Америки	США	«HELI-EXPO»	вертольотна	700 компаній
	Чили	«FIDAE 2020»	аерокосмічний салон	510 компаній
Країни Європи та ближнього зарубіжжя	Німеччина	«ILA Berlin Air Show»	аерокосмічна	1000 компаній
	Туреччина	«ISTANBUL AIRSHOW 2020»	авіаційне обладнання та спеціальні послуги	150 компаній
	Швейцарія	«AERO 2020»	загальна авіація	700 компаній
Країни Близького Сходу	ОАЕ	«Dubai Airshow 2021»	аерокосмічна	1200 компаній
Країни Азії	Китай	«ABACE»	Бізнес-авіація	185 компаній
	Індія	«AERO INDIA»	аерокосмічна	530 компаній
Країни Африки	ЮАР	«Africa Aerospace and Defence 2020»	оборонна, аерокосмічна промисловість і технології безпеки	415 компаній
	Марокко	«MARRAKECH AIR SHOW»	авіаційне та аеропортове обладнання	200 компаній

* розроблено автором на основі [31]

Наданий перелік заходів охоплює незначну частину подій, які безпосередньо стосуються авіабудування та можуть стати інструментом розширення клієнтської бази АТ «Мотор Січ». Звісно, участі в цих заходах має

передувати ретельне вивчення особливостей відповідних ринків та підготовка переліку унікальних рішень, що зможуть задовольнити тих чи інших регіональних представників. Проте той факт, що починати рух і в цьому напрямку та отримувати результати потрібно вже сьогодні, не викликає сумніву.

Участь у запропонованих виставкових заходах дозволить АТ «Мотор Січ» досягти двох груп цілей: матеріальних (мета зростання прибутку, рівня продаж тощо) та нематеріальних (зростання нематеріального активу). Перспективні цілі участі АТ «Мотор Січ» у виставкових заходах окреслено на рисунку 3.3.

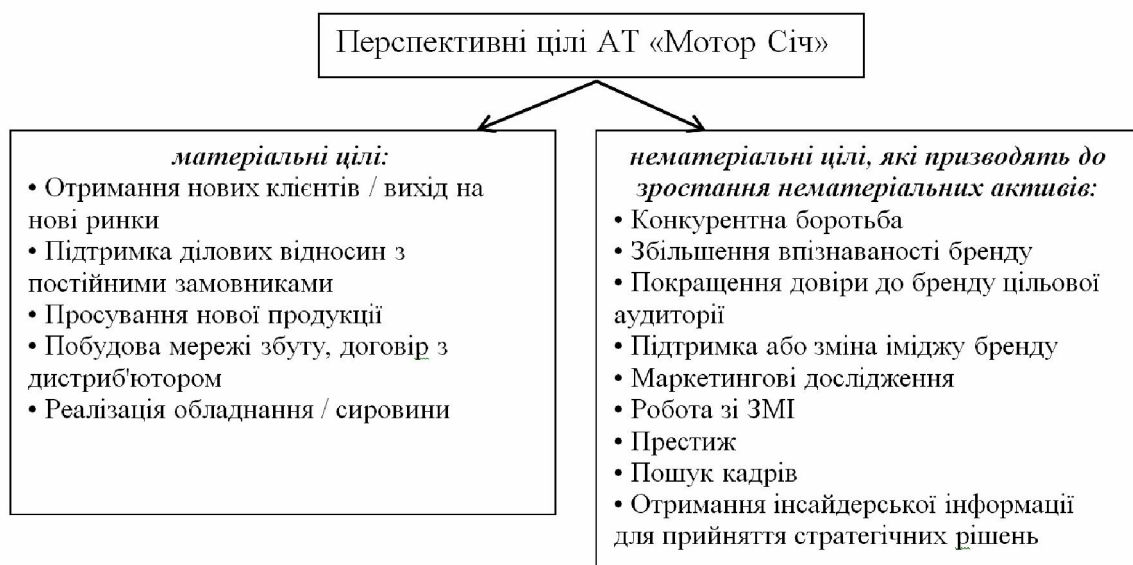


Рис.3.3 Перспективні цілі участі АТ «Мотор Січ» у виставкових заходах

Різноманітність цілей і завдань зумовлює різні варіанти участі виставкової діяльності АТ «Мотор Січ», яка може бути спрямована як на роботу з певними замовниками, так і на якомога більш широке поширення інформації про бренд.

В умовах кризи і зниження обсягів замовлень від провідних споживачів ринків зумовили зростання конкуренції серед виробників. Це має на увазі необхідність постійного пошуку замовників. Компанії змушені знижувати ціни,

пропонувати найбільш вигідні варіанти співпраці, щоб обійти конкурентів. Як показує практика, всі учасники виставки отримують вигоду – це стосується як експонентів, так і гостей заходу. Тобто, навіть потенційні конкуренти мають розглядатися як потенційні клієнти чи партнери, варто розглянути варіанти взаємодії зі світовими лідерами.

Можливість ознайомлення з поточним станом справ на галузевому ринку, вивчення новинок, порівняння цін і ознайомлення з пропонованим асортиментом робить виставку відмінною маркетинговим майданчиком для будь-якого підприємства на ринку B2B.

На базі проведених етапів формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції підприємства та відповідно до загальної стратегії підприємства, для того, щоб залишатися лідером на вітчизняному ринку та зберегти і покращити позиції на світовому, компанії необхідно постійно слідкувати за потребами ринку, вдосконалювати свою продукцію, оскільки на ринок виходять нові підприємства, які здатні відвоювати частку ринку у лідерів і вплинути на розстановку сил в галузі. У першу чергу мова йде про китайських авіабудівників, на яких працює вся державна машина КНР. Вони здатні різко знизити ціни на свою продукцію і стати реальним конкурентом західного тандему як у себе вдома, так і на всьому азійському ринку.

Втілення запропонованого поетапного формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції, зокрема, шляхом вдосконалення маркетингових комунікаційних заходів в діяльність АТ «Мотор Січ» забезпечить збільшення раціонального випуску продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, освоєння економічно ефективних високотехнологічних виробництв і модернізацію виробничої бази, що безпосередньо впливатиме на розвиток потенціалу підприємства загалом.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи – «Формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі», передбачає виконання посадових обов’язків та проведення досліджень та розрахунків в сфері маркетингу у приміщенні офісу обладнаному персональними комп’ютерами (далі ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення АТ «Мотор Січ».

Аналіз потенційних небезпек. Застосування комп’ютера, як свідчать медики-гігієністи України та інших країн світу тягне за собою ряд небезпек для здоров’я користувачів. На думку багатьох вчених найбільш уразливими при роботі з ВДТ ПК є нервова, імунна, зорова, ендокринна, опорно-рухова та репродуктивна системи користувачів. Всесвітня організація охорони здоров’я (ВООЗ), Директиви Європейського союзу, Міжнародні стандарти ISO—9241 відносять комп’ютеризовані робочі місця до категорії небезпечних для стану здоров’я людини. У Німеччині робота на ПК віднесена до 10 найнебезпечніших професій для здоров’я людини.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і посадових обов’язків фахівця в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, а також обладнанням, яке підтримує комфортні умови праці (кондиціонер і побутові прилади) виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров’я працівників:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов’язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;

- підвищення нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням; Негативно на здоров'я користувача може впливати неякісна клавіатура з тугими і незручними клавішами. У користувачів ПК інколи спостерігається ураження сухожилля кистей рук, яке називають зап'ястним синдромом;

- 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 помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

- відблиски на екрані, різномірність об'єктів зорової роботи та неправильна відстань від ока користувача до монітора, що обумовлені неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення та неправильною організацією робочого місця (світловий контраст, кольорова гама індикації та фону екрана дисплея, роздільна здатність монітору, колір внутрішнього інтер'єра приміщення) та роботи користувача (нехтування використанням пюпітра, зменшення частоти

кліпання очима, забруднені окуляри/лінзи) можуть призвести до порушення зору;

- незадовільні параметри мікроклімату в робочих приміщеннях (підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря), у зв'язку з відсутністю, хибним вибором та використанням не якісних або нераціональних систем вентиляції, кондиціювання повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- неправильні або нераціональні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, внаслідок не своєчасного оповіщення, неякісної підготовки персоналу правилам дій в умовах надзвичайних ситуацій або якісної організації дій персоналу керівництвом, призводять до паніки, невиправданих травм та загибелі людей;

- можливість загоряння, в зв'язку з порушенням правил протипожежної безпеки, використанням несправного електрообладнання, або відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі, а як наслідок може бути причиною опіків та травм різного ступеню важкості або навіть летального наслідку, а також значних матеріальних збитків.

Для створення комфортних і більш безпечних умов праці, розроблено і впроваджено заходи, спрямовані на запобігання виникнення небезпек фізичного, психофізіологічного, біологічного та хімічного характеру.

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 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ»), ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом», НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» (далі – «ПБЕЕ»), НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями».

Згідно «ПУЕ», за ступенем небезпеки ураження електрострумом, офісне приміщення належить до 1-го класу, тобто є приміщенням без підвищеної небезпеки, у якому відсутні умови, що створюють підвищену та особливу небезпеку.

Згідно глави 1.7 – «Заземлення і захисні заходи від ураження електричним струмом» – «ПУЕ», обладнання офісу має основну ізоляцію струмовідних частин, яка забезпечує захист від прямого дотику та подвійну, яка складається з основної та додаткової ізоляції, для забезпечення захисту від ураження електричним струмом у разі пошкодження основної ізоляції.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, які можуть опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ»

користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального 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 $20,0 \text{ м}^3$). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

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. 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 робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними

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

Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на відстані витягнутої ноги – 650 мм.

Для запобігання зап'ястного синдрому робоче місце має бути зручним і ергономічно продуманим. Працюючи з клавіатурою, необхідно дотримуватись наступних правил:

- стежити, щоб кут згину руки в лікті був прямим, тобто 90 °;
- забезпечити оптимальну висоту клавіатури від підлоги –65-75 см;
- користуватись ергономічними і зручними мишею та клавіатурою;
- мати можливість регулювання положення і нахилу клавіатури (відстань від поверхні столу до середини клавіатури – не більше 30 мм, кут підйому клавіатури – від 2 ° до 15 °);
- комп'ютерна миша не повинна лежати на краю столу, щоб долонь при роботі не звисала, а була прямою і розслабленою; Лікоть руки також повинен лежати на столі;
- добрим профілактичним заходом є опора для зап'ястя під час роботи.
- робочий стілець або крісло обов'язково повинні мати підлокітники.

Потрібно періодично робити перерви для проведення декількох вправ для рук: струсіть руки; кілька разів стисніть пальці в кулак (не менше десяти разів); обертайте кулаки вздовж осі руки; натисніть долонею однієї руки на пальці іншої ніби намагаючись вивернути долоню і зап'ястя.

Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці. 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, зоровий і загальний втомі.

У офісному приміщенні обладнаному ПК з екранним пристроєм (далі – «ЕП»), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення.

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і 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 [33].

Розрахунок штучного освітлення відбувається в приміщенні розміром 8х5х3,5м; ЛПО 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 підрозряд зорової роботи Б-1; освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні 300 лк.

Розрахуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

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

де B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

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

$$N_p = \frac{5}{(3,5 - 0,8) \cdot [1,4]} \approx 2, \text{ шт.}$$

Визначимо максимально припустиму відстань між рядами світильників

$L_{\max}$:

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

де B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$L_{\max} = \frac{5}{2} = 2,5, \text{ м.}$$

Визначимо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

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

де A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{8 \cdot 5}{(3,5 - 0,8) \cdot (8 + 5)} = 1,14.$$

Визначимо значення коефіцієнта використання світлового потоку η ,

створюваного світильниками вибраного типу. Відповідно за вихідними даними: якщо індекси приміщення 1,14, то $z=45\%$

Визначимо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

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

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.

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 \cdot 8 \cdot 5 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,45} = 41067 \text{ лм}.$$

Визначимо умовну загальну кількість світильників у приміщенні N_{cv}^* :

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

де A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

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

$$N_{cv}^* = \frac{8 \cdot 5}{6,25} = 7 \text{ шт.}$$

Розрахуємо світловий потік умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

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

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

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

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

де n – кількість ламп у світильнику.

За характеристикою світильників, беручи до уваги тип світильника, лампу, розміри, ступінь захисту, електричний захист – кількість ламп у світильнику дорівнює –2.

$$N_{\text{л}}^* = 7 \cdot 2 = 14, \text{ шт.},$$

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{41067}{14} = 2933 \text{ лм.}$$

Виберемо тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи $\Phi_{\text{л}}$ і знайдемо коефіцієнт m (співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи $\Phi_{\text{л}}^*$ та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи $\Phi_{\text{л}}$):

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}} \quad (4.8)$$

Тип лампи L 36W/640 Osram BASIC T8, потужністю 36Вт, світловий потік 2850 лк.

$$m = \frac{2933}{2850} = 1,03$$

Визначимо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні

$N_{\text{св}} :$

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

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

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

$$N_{cv} = 7 \cdot 1,03 \approx 8 \text{ шт.}$$

Визначимо фактичну кількість ламп у приміщенні N_n :

$$N_n = N_{cv} \cdot n, \text{ шт.}, \quad (4.10)$$

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

n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_n = 8 \cdot 2 = 16 \text{ шт.}$$

Визначимо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

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

де Φ_n – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

N_n – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_p = \frac{2850 \cdot 16 \cdot 0,45}{8 \cdot 5 \cdot 1,4 \cdot 1,1} \approx 333 \text{ лк.}$$

Отже, ми визначили загальну розрахункову освітленість, яка дорівнює 333 лк, що відповідає нормі 300 лк та забезпечується згідно нашого розрахунку 8 шт. світильників у приміщенні використанням 16 шт. ламп, по дві у кожному світильнику.

Згідно до вимог НПАОП 0.00–1.28–10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» облаштування робочих місць, обладнаних відеодисплейними терміналами, повинно забезпечувати належні умови освітлення приміщення і робочого місця, відсутність відблисків.

Відблиски і відбиття на екрані негативно впливають на зір, заважають в роботі. Причинами є неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення та неправильна організація робочого місця (світловий контраст, кольорова гама індикації та фону екрана дисплея, роздільна здатність монітору, колір внутрішнього інтер'єра приміщення) та роботи користувача (нехтування використанням пюпітра, зменшення частоти кліпання очима, забруднені окуляри/лінзи).

Для ліквідування цих факторів або зменшення їх впливу на користувача приймають такі заходи: розташовують монітор відносно джерел світла (вікон, світильників) таким чином, щоб на екрані відблисків від них не було видно; застосовують на вікнах штори, жалюзі тощо; при застосуванні штучного місцевого освітлення використовують світильники зі спеціальними антибліковими (матовими) лампочками; наносять на екран антиблікове, антивідбиваюче покриття (моделі моніторів останніх років уже виготовлені з цим покриттям і в експлуатаційній документації на монітор про це сказано).

Для запобігання порушення зору також варто дотримуватись рекомендацій щодо відстані від ока до екрану та враховувати роздільну здатність монітора: з діагоналлю 17 дюймів та роздільною здатністю 1024x768 відстань від ока користувача до екрана має складати 600-700 мм; з діагоналлю 19 дюймів та роздільною здатністю 1280x1024 відстань від ока користувача до екрана має складати 700-800 мм; з діагоналлю 21 дюйм та роздільною здатністю 1024x768 відстань від ока користувача до екрана має складати 800-900 мм; тощо.

Перед початком роботи необхідно пройти обстеження у лікаря-офтальмолога на можливість працювати за комп'ютером, а також через кожні два роки перевіряти у нього стан органів зору.

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

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, 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.

Відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування», з метою забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в офісному приміщенні обладнаному ПК з ЕП передбачена система централізованого водяного опалення з радіаторами, а на теплий період передбачений побутовий кондиціонер.

З метою забезпечення необхідного повітрообміну у приміщенні офісу передбачена система механічної припливно-витяжної вентиляції (методом рекуперації), яка забезпечує 3-кратний обмін повітря за годину.

Оптимальні рівні позитивних (n^+) і негативних (n^-) іонів у повітрі офісного приміщення з ЕП відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см^3); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1 см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях. Заходи по забезпеченню

пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

Заходи по забезпеченню пожежної безпеки для приміщення офісу обладнаного ПК з ВДТ розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-14 «Правил пожежної безпеки в Україні».

Згідно з ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT) в офісному приміщенні АТ «Мотор Січ» визначено можливі пожежі класів А (пожежа, що супроводжуються горінням твердих матеріалів, зазвичай органічного походження, під час горіння яких, як правило, утворюються тліючі вуглини) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В).

Відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» офісне приміщення АТ «Мотор Січ» відноситься до категорії приміщення «Д» з пожежної небезпеки (простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали).

Згідно ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» евакуація людей під час пожежі з приміщення АТ «Мотор Січ» передбачає план евакуації, який розрахований згідно вимог ДБН В.1.1-7:2016 і розташований в офісному приміщенні для ознайомлення і опрацювання. Також передбачені пожежні ліфти, які необхідні для рятування людей під час пожежі, в тому числі спроектовані зовнішні пожежні драбини типу П1 (вертикальна металева).

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» в офісному приміщенні АТ «Мотор Січ» обладнаному ПК з ВДТ встановлені теплові пожежні сповіщувачі згідно ДСТУ EN 54-5, якщо у разі виникнення пожежі на її початковій стадії передбачається тепловиділення, відбувається процес горіння, яке супроводжується підвищенням температури, виділенням горючих газів, димів, появою полум'я.

З огляду на пожежну небезпеку приміщення офісу АТ «Мотор Січ» обладнаного ПК з ВДТ в приміщенні площею 40 мІ передбачено один місткістю 8 літрів. (згідно вимог «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників»).

Евакуаційні заходи щодо робітників, службовців промислових об'єктів та населення відповідно до вимог Кодексу ЦЗ України. Евакуація – це організований вивід (вивіз) населення (у тому числі і персоналу суб'єктів господарської діяльності) із осередків ураження внаслідок аварій, катастроф і стихійного лиха та зон радіаційного забруднення місцевості і хімічного зараження та катастрофічного затоплення.

Евакуація із районів стихійних лих, а також аварій і катастроф організовується начальниками цивільної оборони міст і районів та їх органами управління ЦО, з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення. Безпосередньо проведенням евакуаційних заходів займаються начальники і штаби ЦО та з НС суб'єктів господарської діяльності, керівники домоуправлінь та житлово-експлуатаційних контор під керівництвом евакуаційних комісій, що створюються у містах (районах) та на об'єктах господарської діяльності.

Евакуація проводиться у найкоротші строки після її оголошення. Для здійснення цього заходу використовуються усі види громадського транспорту (залізничний, автомобільний, водний і навіть авіаційний), що не зайняті невідкладними виробничими і господарськими перевезеннями, а також транспорт індивідуального користування. Певна частина населення, що підлягає евакуації, може виводитися пішим порядком.

З отриманням розпорядження на проведення евакуації начальники і органи управління цивільної оборони, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій разом з евакуаційними комісіями і службами ЦО у відповідності з певними планами проводять оповіщення керівників підприємств і установ, навчальних закладів, домоуправлінь тощо, а через них робітників і службовців, їх сімей та іншого населення про час прибуття на збірні

евакуаційні пункти для евакуації. Для оповіщення населення використовуються різного роду системи оповіщення, а також засоби масової інформації радіо, телебачення, преса тощо.

Для вивозу населення залізницею і водним транспортом використовуються не лише пасажирські залізничні состави і судна, але й інші засоби, що звичайно не застосовуються у нормальних умовах для перевезення людей, товарні вагони і напіввагони, вантажні судна, баржі, платформи тощо. Передбачається більш ущільнене завантаження вагонів і суден, а також збільшення довжини поїздів.

Колони евакуйованих пішим порядком, як правило, формуються поблизу збірних евакопунктів. У цілях кращої організації переходу практикується розбивання колон за цехами та іншими виробничими підрозділами. На чолі колон ставляться досвідчені і авторитетні керівники. Вивід населення пішки здійснюється по дорогам, а також по маршрутам і колонним шляхам. Марш піших колон планується звичайно на відстань одного добового переходу із задачею вийти із зони можливих руйнувань (зараження).

Евакуйовані розселяються у населених пунктах місць евакуації як у громадських будівлях, так і у житлових будинках місцевих жителів (у порядку їх ущільнення). Медичне обслуговування забезпечується існуючою мережею лікарень, поліклінік, медичних пунктів, аптек. Евакуйованим дітям надається можливість продовжувати навчання у школах за місцем евакуації. Місцеві органи управління повинні вживати заходів щодо його працевлаштування та всебічного забезпечення.

При аварії на підприємствах або катастрофах на транспорті силами керівників підприємств та місцевих органів здійснюється евакуація робітників і службовців, а у необхідних випадках і місцевого населення, що проживає поблизу аварії або катастрофи, що сталася, а також потерпілих. При евакуації можуть бути внесені корективи у попередні розрахунки у зв'язку із обстановкою, що склалася.

Про евакуацію на випадок катастрофічного затоплення (повені) як правило, повідомляється спеціальним розпорядженням комісії по боротьбі з паводком (повінню, катастрофічним затопленням) через органи цивільної оборони, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій. Розпорядження про початок і порядок евакуації передається по всіх каналах зв'язку, телебачення, для всього населення, а працюючі, крім того, оповіщаються через адміністрацію підприємств, установ, навчальних закладів. Населення, що не зайняте у сфері виробництва і обслуговування сповіщається через житлово-експлуатаційні контори і домоуправління, населенню повідомляються місця розгортання збірних евакопунктів, строки явки на ці пункти, маршрути проходження при евакуації пішим порядком, а також інші відомості, що узгоджуються із місцевою обстановкою, очікуваним масштабом лиха, часом його упередження.

Дізнавшись про наступну евакуацію, громадяни, кого стосується цей захід, негайно готуються до виїзду (виходу) із осередку (зони) ураження (зараження, затоплення): збирають необхідні речі, підготовлюють засоби індивідуального захисту (обов'язково засоби захисту органів дихання), документи і гроші; у квартирі (будинку) знімають гардини і завіски з вікон, прибирають у тіньові місця легкозаймисті речі, безпосередньо перед залишенням квартири (будинку) вимикають електроприлади і газ, зачиняють кватирки, вікна і двері.

Із речей береться саме необхідне одяг, взуття, білизна. У комплекті одягу бажано мати плащ і спортивний костюм; взуття переважно має бути гумовим або на гумовій основі. Обов'язково слід взяти теплі (вовняні) речі, навіть якщо евакуація провадиться улітку. Необхідно також узяти з собою продукти харчування і трохи питної води. Продукти харчування беруть на 23 діб: краще брати продукти, що не швидко псуються, зручно зберігаються і не потребують тривалого готування перед вживанням: консерви, концентрати, галети, сухарі тощо. Воду доцільно зберігати у флязі. Найбільш необхідне, що треба узяти з собою при евакуації: паспорт, військовий квиток, трудову книжку або пенсійне

посвідчення, диплом (атестат) про закінчення навчального закладу, свідоцтво про шлюб та народження дітей. Усі речі і продукти харчування повинні бути запаковані у підписані рюкзаки, мішки, сумки, валізи або зв'язані у вузли.

У призначений час евакуйовані повинні прибути на вказані їм збірні евакуаційні пункти (ЗЕП) для відправлення у позаміську зону. Хворі, що перебувають на лікуванні у медичних закладах, евакуюються разом із цими закладами; окремі хворі можуть бути виписані і евакуйовані разом із своїми родинами.

При пересуванні пішки необхідно суворо додержуватись дисципліни маршу; виконувати всі команди і сигнали, що подаються керівниками маршу; дотримуватись темпу руху і дистанції під час руху; на привалах і проміжних пунктах додержуватись правил пожежної безпеки; приймаючи участь у марші зобов'язані надавати допомогу один одному, особливо знесиленим і відстаючим. Усі громадяни, що прибули у позаміську зону, повинні пройти реєстрацію на прийомних евакуаційних пунктах і розселитися на місце проживання за вказівкою робітників цих пунктів.

Для транспортного забезпечення здійснення зазначених заходів залучається у мирний час весь транспорт, що є на відповідній адміністративній території, а у воєнний час той, що не поставляється до Збройних Сил України.

Евакуації підлягає населення, яке проживає в населених пунктах, що містяться у зонах можливого катастрофічного затоплення, небезпечного радіоактивного забруднення, хімічного ураження, прогнозованого виникнення локальних збройних конфліктів у 50 кілометровій прикордонній смузі, в районах виникнення стихійного лиха, великих аварій і катастроф.

У мирний час практичні заходи евакуації населення, як організованого його вивезення та виведення із районів можливого впливу наслідків НС, плануються на випадок: загальної аварії на АЕС; всіх видів аварій з викидом сильнодіючих отруйних речовин, внаслідок яких виникає безпосередня загроза життю та заподіяння шкоди здоров'ю людей, що проживають у зоні можливого ураження; загрози катастрофічного затоплення місцевості; масових лісових і

торф'яних пожеж, землетрусів, зсувів, інших геофізичних і гідрометеорологічних явищ з тяжкими наслідками, що загрожують населеним пунктам.

Основним документом, який визначає об'єм, зміст, строки проведення та порядок виконання евакозаходів, є план цивільної оборони (план дій у НС), який розробляється органами управління з питань НС та ЦЗН усіх рівнів на основі досягнутого економічного рівня з врахуванням річних та перспективних планів розвитку територій, суб'єктів господарської діяльності і особливостей, які властиві кожній території чи об'єкту, і який щорічно корегується.

Безпосередньо проведенням евакуаційних заходів займаються начальники і штаби ЦО та з НС суб'єктів господарської діяльності (підприємств, установ та організацій) під керівництвом районної (міської) евакуаційної комісії.

Евакуаційна комісія суб'єкта господарської діяльності є робочим органом начальника цивільної оборони та з надзвичайних ситуацій підприємства, установи або організації, який забезпечує проведення у життя комплексу заходів щодо організованого вивозу (виводу) працівників, службовців та населення, яке мешкає у відомчому житловому фонді, із районів можливого впливу наслідків НС, якщо виникає безпосередня загроза життю та заподіяння шкоди здоров'ю людини.

План проведення евакозаходів в надзвичайних ситуаціях суб'єкту господарської діяльності складається з пояснювальної записки і плану у вигляді таблиці. Для кожного суб'єкта господарської діяльності робиться виписка із районного плану проведення евакозаходів по видам НС. Плани проведення евакозаходів на території суб'єкта господарської діяльності розробляються евакокомісією разом з штабом ЦО та з НС об'єкту з урахуванням наявних сил і засобів і затверджуються НЦО (керівником підприємства, установи, організації) об'єкту і погоджується з вищестоящою евакокомісією.

ВИСНОВКИ

За сучасних умов конкуренція є рушійною силою розвитку об'єктів і суб'єктів ринку. Кінцева мета будь-якого підприємства – досягнення бажаних результатів у конкурентній боротьбі, які залежать від конкурентоздатності його товарів і послуг, тобто від того, наскільки краще вони, порівняно з аналогами, здатні задовольнити потреби споживача. Для успішного функціонування підприємства в умовах конкуренції головним чинником є формування правильної стратегії конкурентоздатності продукції.

До стратегічно важливих галузей української економіки відноситься вітчизняне авіабудування, яке є основою зміцнення конкурентоздатності країни в контексті пріоритетів національного розвитку. Досягнення стратегічних цілей підприємств галузі значною мірою залежить від визначення їх конкурентного оточення та можливостей протистояння його впливу. Перспективним напрямом в забезпеченні успішного функціонування авіабудівних підприємств є розробка та впровадження стратегій, що відповідають конкурентним умовам, особливостям ринку та спрямовані на підвищення конкурентоздатності продукції й забезпеченні ефективності діяльності.

В роботі вирішені наступні завдання:

- досліджено діалектику понять «конкуренція», «конкурентоздатність підприємства» та «конкурентоздатність продукції». Поняття «конкуренція» можна описати як суперництво між різними учасниками ринкової економіки за найбільш вигідні умови виробництва та реалізації товарів і послуг, з метою отримання найбільшого прибутку. Конкурентоздатність – це здатність певного об'єкта (товару, підприємства, регіону, країни) витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку. Між поняттями конкурентоздатності на різних рівнях існує тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Конкурентоздатність продукції є необхідною складовою формування конкурентоздатності комерційних підприємств в цілому;

- описано методи оцінки конкурентоздатності продукції. Для оцінки рівня конкурентоздатності застосовують систему одиничних, групових (збірних, узагальнених, комплексних) та інтегральних показників. При цьому можуть використовуватися диференціальний, комплексний і змішаний методи. Оцінка конкурентоздатності товару охоплює такі етапи: макроекономічний аналіз ринку і вибір бази для порівняння, визначення критеріїв чи параметрів порівняння, розрахунок інтегрального показника конкурентоздатності певного товару;

- розглянуто етапи формування маркетингової конкурентної стратегії та розроблено алгоритм формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції підприємства, який складається з чотирьох блоків. Перший блок містить 7 етапів які охоплюють: маркетингове дослідження, визначення конкурентних позицій підприємства, визначення загальної стратегії підприємства, аналіз продуктового портфелю, визначення конкурентоздатності продукції, формування висновків про конкурентоздатність та розробка варіантів стратегічної поведінки, формування плану реалізації маркетингових комунікаційних заходів. Другий блок описує процес реалізації стратегії. За третім та четвертим відбувається аналіз результатів та коригування плану на довгострокову перспективу. Використання алгоритму дозволить підвищити та охопити максимум факторів що вплинуть на конкурентоздатність;

- досліджено маркетингове середовище АТ «Мотор Січ». Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити ступінь впливу кожного з факторів макросередовища на діяльність підприємства, оцінити зовнішню економічну ситуацію, яка складається в сфері виробництва і комерційної діяльності. За розрахованими коефіцієнтами можна зробити висновок, що макросередовище має негативний, та навіть загрозливий вплив на функціонування АТ «Мотор Січ». За моделлю М. Портера «5 сил конкуренції» з'ясовано, що конкурентна ситуація в галузі авіабудування є складною, через олігополістичну владу чотирьох крупних компаній, які контролюють понад 90% ринку. Отже,

маркетингове середовище АТ «Мотор Січ» є ворожим та не сприяє ефективному розвитку підприємства;

- проаналізовано товарний портфель та оцінено конкурентоздатність продукції підприємства. За результатами аналізу з використанням матриці «Мак-Кінсі» (General Electric) в продуктовому портфелі АТ «Мотор Січ» найбільш прибутковим продуктом є категорія «авіаційні двигуни», які необхідно підтримувати, щоб уникнути ослаблення позицій. У портфелі підприємства переважно знаходяться підрозділи типу «середній бізнес», що вимагають вкладення фінансових інвестицій для свого розвитку. Для забезпечення збалансованості портфелю та вкладення фінансових коштів необхідно стимулювати перехід товарів з положення «перспективний продукт» в стан «найбільш прибутковий продукт»;

- визначено конкурентоздатність основних двигунів АТ «Мотор Січ» використовуючи інтегральний показник. Показники конкурентоздатності основних двигунів виробництва АТ «Мотор Січ» за економічними та техніко-експлуатаційними характеристиками кращі за обрані зарубіжні аналоги. Тому потребують опрацювання: товарний асортимент, зокрема, створення нових модифікацій; ліквідація неконкурентоздатної продукції; робота з впровадження нового виду продукції (вертольотної тематики); сервіс та післяпродажне обслуговування; коригування впливу на попит за допомогою використання маркетингових інструментів;

- визначено та охарактеризовано напрям стратегічного розвитку підприємства на основі SPACE-аналізу. АТ «Мотор Січ» займає консервативну позицію. Підприємство 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;

- розроблено рекомендації щодо комунікаційних заходів спрямованих на підвищення конкурентоздатності продукції АТ «Мотор Січ» на світовому

ринку. Необхідними маркетинговими комунікаційними заходами є: публікації у галузевих ЗМІ, участь у галузевих конференціях, особистий продаж, онлайн просування, проведення професійних заходів безпосередньо на заводі АТ «Мотор Січ», участь у виставкових заходах є найбільш прийнятним з позиції «витрати/можливий» ефект заходом. Саме участь у найкрупніших світових виставках дозволить закріпити міжнародний престиж АТ «Мотор Січ», репутацію надійного партнера та надасть можливість демонструвати світові свої найбільш перспективні розробки. Втілення запропонованого поетапного формування стратегії підвищення конкурентоздатності продукції, зокрема, шляхом вдосконалення маркетингових комунікаційних заходів в діяльність АТ «Мотор Січ» забезпечить збільшення раціонального випуску продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, освоєння економічно ефективних високотехнологічних виробництв і модернізацію виробничої бази, що безпосередньо впливатиме на розвиток потенціалу підприємства загалом.

- розглянуто основні заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і пожежної безпеки для офісного приміщення АТ «Мотор Січ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // Відомості Верховної Ради України (ВВР). Офіц. вид. К.: Парлам. вид-во, 2001. – № 5. – 64 с.
2. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: Новости, 2006. – 267 с.
3. Ареф'єва О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів: принципи та технологія / О.В. Ареф'єва, І.Є. Мельник. – К.: ГРОТ, 2004. – 64 с.
4. Астахова И. Управление конкурентоспособностью предприятия / И. Астахова, А. Маренич. – Бизнес Информ. – 1996. – № 5. – С. 23-27.
5. Багієв Г.Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г.Л. Багієв, В.М Тарасевич, Х. Анн. – М.: Экономика, 2001. – 718 с.
6. Басманова О.Є. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для студентів ден. форми навчання / О.Є. Басманова. – Харків: Вид-во НУА. 2015. – 52 с.
7. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 318 с.
8. Болтянська Л.О. Економіка підприємства: навч. посіб. для студентів ВНЗ / Л.О. Болтянська, Л.О. Андрєєва, О.І. Лисак. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. – 667 с.
9. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка: маркетинг в России и за рубежом / З.А. Васильева. – М: УГТУ, – 2006. – № 2. – 90 с.
10. Великий тлумачний словник сучасної української мови. – [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. – К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2003. – 1440 с.
11. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою: ДСТУБВ.1.1-36:2016. – На заміну НАПББ.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01. –К. : Мінрегіонбуд України, 2016. – 66 с.

12. Вікіпедія: вільна онлайн-енциклопедія: PEST-аналіз [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ru.m.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>.

13. Гігієнічна класифікація праці за показниками шкідливості та небезпечності факторів виробничого середовища, важкості та напруженості трудового процесу, [Електронний ресурс]. – На заміну ГНЗ.3.5-8.6.6.1-2002 ; чинний від 2014-05-30. – К. : МОЗ України, 2014. – 37с. – Режим доступу: URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0472-14>.

14. Гриньова В.М. Процес підготовки реструктуризації підприємств машинобудування: організація управління: монографія / В.М. Гриньова, М.В. Новікова. – Харків : Видавництво ХНЕУ, 2010. – 238 с.

15. Гуржій Н.М. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» на ринку авіадвигунів [Електронний ресурс]. / Н.М. Гуржій, А.В. Маценко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – № 20 (лютий). – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/60.pdf>.

16. Дейнега О.В. Методологічні аспекти оцінювання конкурентоздатності підприємств [Електронний ресурс] / О.В. Дейнега // Наукові праці Вінницького національного технічного університету: електронне наукове фахове видання. Відділ Логістика. – 2008. – С. 61-68. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Logistyka/2008_623/10.pdf.

17. Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом: ДСТУБВ.2.5-82:2016. – На заміну ДБНВ.2.5-27-2006 ; чинний від 2017-04-01. – К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. – 109 с.

18. Забелин П.В. Основы стратегического управления: учеб. пособ. / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационновнедренческий центр «Маркетинг», 1998. – 195 с.

19. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання/ Ю.Б. Іванов. Харківський національний економічний ун-т. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 382 с.

20. Індекс споживчих цін листопад 2019 р. [Електронний ресурс]. Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

21. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. / А.В. Кваско // Наукові записки Української академії друкарства. – 2017. – № 1. – С. 111–118. – Режим доступу: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-54/14.pdf>.

22. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

23. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: учеб. пособ. / М.И. Кныш. – СПб.: Б.и., 2006. – 284 с.

24. Конкурентоспособность товаров и услуг: Оценка конкурентоспособности товаров и услуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-tovara.html>.

25. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / Н.В. Куденко. – К.: КНЕУ, 2006. – 152 с.

26. Кузьмін О.Є. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту : монографія / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр; НУ «Львівська політехніка». – Львів, 2005. – 335 с.

27. Левченко К.А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: Порядок формування та стратегічні ризики [Електронний ресурс]. / К.А. Левченко // Журнал «Економіка та держава». – наукове фахове видання України з питань економіки. – 2018. – № 3. – С. 113-117. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=4018&i=22>.

28. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін [Електронний ресурс]. / І.В. Ліганенко // Ефективна економіка. – 2014. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370>.

29. Макконнелл К.Р. Экономикс: Принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконнелл; [пер. с англ. С.Л. Брю]. – М.: Республика, 1992. – 399 с.

30. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс]. / Ю.М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 3. – С. 111-118. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites2013_4_274_282.pdf

31. Международный выставочный портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://expoclub.ru/exhibition_calendar/avia/

32. Мескон М.Х. Основы менеджменту / М.Х. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ. М.А. Майорова и др.]. – М.: Дело. – 1992. – 704 с.

33. Методичні вказівки до лабораторного заняття – Дослідження захисних споруд цивільного захисту за місткістю з дисципліни – Цивільний захист і охорона праці в галузі для студентів усіх спеціальностей будь-якої форми навчання. / Укл.: О.Б.Курков, С.М.Журавель. – Запоріжжя: ЗНТУ, Каф. ОП і НС, 2017. – 15 с.

34. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: изд-во Урал ун-та. – 2014. – 194 с.

35. Оберемчук В.Ф. Конкуренція: поняття, аналіз, стратегія / В.Ф. Оберемчук. – 2001. – Вип. 5. – С. 211-217.

36. Офіційний сайт АТ «Запорізький авіаційний завод «МОТОР СІЧ»» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.motorsich.com>.

37. Офіційний сайт МОТОР СІЧ: Продукція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.motorsich.com/ukr/products/>.

38. Офіційний сайт ПАТ «ОДК-Сатурн» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.npo-saturn.ru/?sat=10>.

39. Офіційний сайт «Українська біржа». Рішення індексного комітету [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ux.ua/a9504>.

40. Павлішина Н.М. «Аналіз конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі на прикладі АТ «Мотор Січ»» / Н.М. Павлішина,

А.К. Милосердова // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Випуск 7 (18) – подано до друку.

41. Павлішина Н.М. «Оцінка соціально-економічного потенціалу промислового регіону на прикладі запорізького регіону» / Н.М. Павлішина, В.О. Безверха // Науковий журнал Вісник ОНУ ім. І.І.Мечнікова. – 2017. – Випуск 6 (59) –Т. 2 С. 133-137.

42. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні/ В. Пастухова. – Вісник КНТЕУ. – 2006. – № 2. – С. 10–15

43. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги: ДБНВ.1.1-7:2016. – На заміну ДБНВ.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01. –К. : Мінрегіон України, 2017. –47 с.

44. Портер М. Международная конкуренция/ М. Портер; [пер. с англ. В.Д. Щетинина]. – М.: Международные отношения, 1993. – 49 с.

45. Портер М. Стратегія конкуренції/ М. Портер; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський]. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

46. Поняття конкурентоспроможності продукції: Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studopedia.com.ua/1_53280_ponyattya-konkurentospromozhnosti-produktsii.html.

47. Правила безпечної експлуатації електроустановок: НПАОП40.1-1.01-97. – На заміну НАОП1.1.10-1.01-85; чинний від 1997-10-06. – К.: Держнаглядохоронпраці, 1997. –97 с.

48. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів: НПАОП40.1-1.21-98. – На заміну ДНАОП0.00.1.21-84 ; чинний від 1998-01-09. –К. : Мінпраці України, 1998. –89 с.

49. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників – На заміну НАПББ.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23. –К. : МВС України, 2018. –23 с.

50. Правила улаштування електроустановок: ПУЕ-2017. – На заміну ПУЕ-86; чинний з 2017-08-21. –К. : Міненерговугілля України, 2017. –617с.

51. Пуліна Т.В. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства / Т.В. Пуліна, О.В. Коротунова, Г.С. Клімуш // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2014. – Вип. 9 (Ч. 1). – С. 152-159.

52. Рожок О.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства в умовах ЗЕД (на прикладі ТОВ «СЕДНА С») [Електронний ресурс]/ О.О. Рожок, Ю.І. Продиус// Економіка: реалії часу. – 2013. – № 1. – С. 112–116. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_1_22.

53. Савчук А. В. Системный подход к анализу конкурентоспособности промышленного производства/ А.В. Савчук. – Економіст. – 2001. – № 12. – С. 58-61.

54. Салий В.В. Маркетинговые стратеги в потребительской кооперации: Ч. 1. / В.В. Салий, З.В. Салій. – Новосибирск.: СибУПК, 1997. – 108 с.

55. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов/ А. Смит. – М.: Соцэкгиз, 1962. – 432 с.

56. Соколова Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства малого бізнесу на засадах стратегічного аналізу / Ю.О. Соколова, Н.А. Гудзь // Економічний простір: Збірник наукових праць. – 2015. – № 94. – 265 . – С.222-232.

57. Степанкова А.А. Методи оцінки конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] /А.А. Степанкова // Ефективна економіка. – 2012. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php>.

58. Степасюк Л.М. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл./ Л.М. Степасюк, Н.М. Суліма, О.В. Величко – К.: КОМПРИНТ, 2013. – 335 с.

59. Сулима Н.М. Конкурентоспроможність продукції та підприємства: Суть конкурентоспроможності продукції [Електронний ресурс] / Н.М. Сулима, Л.М. Степасюк, О.В. Величко – К.: КОМПРИНТ, 2013. – 335 с.– Режим доступу:

https://pidruchniki.com/84383/ekonomika/konkurentospromozhnist_produktsiyi_pidp_riyemstva.

60. Тесленок І.М. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства [Електронний ресурс]/ І.М. Тесленок, О.В. Коротунова, Ю.В. Косенко // Економіка та держава. – 2019. – № 1. – С. 78-82. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/index.php?op=1&z=4235&i=12>.

61. Трубилин А. Конкурентоспособность – главный фактор эффективного производства/ А. Трубилин. – АПК: экономика, управление. – 2002. – № 12. – С. 39-46.

62. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интелсинтез», –2000. – 640 с.

63. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации/ Р.А. Фатхудинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2004. – 544 с.

64. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

65. Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия/ В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.

66. Шпотов Б.М. Жизнь и бизнес: Экономическая история [под ред. Л.И. Бородкина]. – 2-е изд. – М.: КДУ, 2003. – 384 с.

67. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практ. пособ./ А.Ю. Юданов. – М.: ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.

68. Ядін Д. Міжнародний словник маркетингових термінів/ Д. Ядін [пер.з англ., О. Занаук]. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 608 с.