

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління

(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему «Формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства»

(назва теми)

Виконала: студентка IV курсу, групи ФЕУ-520

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій та адміністрування»

ШОСТАК А.С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАНЧЕНКО І.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління _____
Кафедра _____ «Менеджмент» _____
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування» _____
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.в.н., проф.

«16» 06 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)

ШОСТАК Аліни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства»

керівник проекту (роботи) СОРІНА Оксана Олександрівна, канд. екон. наук

(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» березня 2024 року № 77.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 03.06. 2024 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з розробки конкурентної стратегії підприємства, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, інформація бухгалтерської звітності АТ «Мотор Січ» за період 2021-2023 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства.

2. Аналіз передумов формування конкурентної стратегії АТ «Мотор Січ».

3. Обґрунтування конкурентної стратегії АТ «Мотор Січ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

горис., 19 табл.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконав завдання
I	СОРИНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
II	СОРИНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
III	СОРИНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	ШИТІКОВА Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2024	03.06.2024

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2024	
2	Вибір теми	14.03. 2024	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2024	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2024	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2024	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04. 2024	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2024	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2024	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05. 2024	
11	Нормоконтроль		
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	20.05. 2024	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	23.05. 2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	03.06. 2024	
		18.06-25.06. 2024	

Студент(ка)

Керівник проєкту (роботи)

Аліна ШОСТАК

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Оксана СОРИНА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства»: 126 с., 10 рис., 19 табл., 76 джерел., 2 додатки.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ".

Предметом дослідження є підходи та методи формування конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ".

Мета написання роботи – формування конкурентної стратегії в діяльності Акціонерного товариства «Мотор Січ».

Методи дослідження: метод термінологічного аналізу, SWOT-аналіз, PEST-аналіз

Результати і їх новизна. Узагальнено визначення понять “конкуренція”, “конкурентоспроможність” та “конкурентна стратегія”. Сформовано конкурентну стратегію АТ “Мотор Січ”, проаналізовано передумови для підвищення конкурентоспроможності продукції АТ “Мотор Січ”.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи конкурентної стратегії, проведено аналіз передумов формування конкурентної стратегії АТ «Мотор Січ», сформовано конкурентну стратегію АТ “Мотор Січ”.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи розробки конкурентної стратегії АТ “Мотор Січ”, що дозволять підвищити ефективність роботи та поліпшити фінансово-економічні результати діяльності підприємства.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, МОДЕЛЬ ПОРТЕРА, SWOT-АНАЛІЗ, PEST-АНАЛІЗ.

ANNOTATION

Qualification work “Formation of a competitive strategy of an engineering company”: 126 p., 10 fig., 19 table., 76 sources, 2 appendixs.

The object of the study is the process of forming the competitive strategy of Motor Sich JSC.

The subject of the study is the approaches and methods of forming the competitive strategy of Motor Sich JSC.

The purpose of writing the work is to form a competitive strategy in the activities of Motor Sich Joint Stock Company.

Research methods: method of terminological analysis, SWOT-analysis, PEST-analysis.

Results and their novelty. The definitions of the concepts of "competition", "competitiveness" and "competitive strategy" are generalized. The competitive strategy of Motor Sich JSC is formed, the prerequisites for increasing the competitiveness of Motor Sich JSC products are analyzed.

The main provisions of the work. The article considers the theoretical foundations of competitive strategy, analyzes the prerequisites for the formation of the competitive strategy of Motor Sich JSC, and forms a competitive strategy of Motor Sich JSC.

Significance of work and conclusions. The ways of developing the competitive strategy of Motor Sich JSC, which will increase the efficiency of work and improve the financial and economic results of the enterprise, are identified.

Keywords: COMPETITIVENESS, COMPETITIVE STRATEGY, PORTER'S MODEL, SWOT ANALYSIS, PEST ANALYSI

ЗМІСТ

Завдання на бакалаврську роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства	10
1.1 Економічний зміст категорій конкуренція "конкурентоспроможність" та "конкурентна стратегія"	10
1.2 Підходи до класифікації конкурентних стратегій	20
1.3 Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства	29
Висновки до розділу 1	39
Розділ 2 Аналіз передумов формування конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ"	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ "Мотор Січ"	41
2.2 Аналіз конкуренції на ринку авіабудування	53
2.3 Оцінка конкурентоспроможності АТ "Мотор Січ"	66
Висновки до розділу 2	74
Розділ 3 Обґрунтування конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ"	76
3.1 Формування конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ"	76
3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції АТ "Мотор Січ"	93
Висновки до розділу 3	101
Висновки	103
Список використаних джерел	108
Додатки	116

ВСТУП

Актуальність теми. Багато підприємств стикаються з труднощами у використанні ресурсів та встановленні прибуткової діяльності через відсутність якісної продукції чи послуг, а також стратегічного мислення. Це є однією з найскладніших проблем. Досвід показує, що не всі вітчизняні підприємства здатні успішно конкурувати на ринку.

АТ "Мотор Січ" у промисловому секторі стикається з необхідністю ефективного управління та забезпечення конкурентоспроможності в глобальному ринковому середовищі. Дослідження цієї теми важливе для виявлення факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, та розробки конкурентної стратегії для підвищення його ефективності на ринку.

Необхідність розробки конкурентної стратегії виникає з потреби протистояти конкуренції та забезпечити успішне позиціонування на ринку. Конкурентна стратегія допомагає підприємству досягти переваги над конкурентами через низькі ціни, кращу якість, інновації тощо. Вона також дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як зміни споживчих уподобань, технологічні інновації, правові зміни. Розробка стратегії мотивує підприємства до пошуку нових шляхів розвитку, покращення продуктів або послуг і задоволення зростаючих потреб клієнтів. Конкурентна стратегія оптимізує використання ресурсів (фінансових, людських, матеріальних), забезпечуючи баланс між витратами та доходами для досягнення максимального ефекту.

Отже, конкурентна стратегія є ключовою для успіху підприємства і його стійкого розвитку на ринку. Врахування сучасних тенденцій, економічних викликів і наукових підходів до управління забезпечує практичну значущість результатів дослідження для всіх зацікавлених сторін.

Авторами, чії роботи відіграли важливу роль у розвитку конкурентної

стратегії, є Г. Мінцберг, К. К. Прагалад і Г. Хамел, Дж. Барні, К. Крістенсен, Ф. Котлер, Р. Румельт, П. Друкер, Г. Пізано і В. Ших, Ч. Кім і Р. Моборн, Дж. Галбrait, А. Чандлер, Е. Акер, Т. Шеллінг, Р. Д'Авені, Т. Пуліна, І. Фаріда, Д. Сетіаван, С. Кансіно, Г. Зуріта та ін.

Увагу на дослідженні проблеми конкурентоспроможності підприємства зосереджують видатні вітчизняні економісти, такі як І. Должанський, Б. Данилишин, Н. Богацька та ін. Теоретичний аспект цієї проблеми розглядають у своїх працях М. Портер, Е. Калинікова, О. Слець, А. Тромпенаарс, І. Ансофф, В. Бугай, М. Романовська. Публікації Г. Пчелянської, В. Кривицької, І. Арнаута, А. Касича, М. Заюкової, Р. Фатхутдінової розглядають практичні аспекти конкурентоспроможності.

Мета і завдання дослідження. Мета написання роботи – формування конкурентної стратегії в діяльності АТ «Мотор Січ».

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ".

Предметом дослідження є підходи та методи формування конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ".

Відповідно до мети роботи поставлені наступні завдання:

- визначити економічний зміст категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність» та «конкурентна стратегія»;
- визначити види конкурентних стратегій та їх класифікацію;
- розглянути етапи обґрунтування конкурентної стратегії підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ "Мотор Січ";
- проаналізувати конкуренцію на ринку авіабудування;
- провести аналіз конкурентоспроможності АТ "Мотор Січ";
- надати рекомендації щодо формування конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ";
- визначити шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції АТ

“Мотор Січ”.

Методи дослідження. Основні наукові результати дипломної роботи було отримано на основі використання таких методів як: метод термінологічного аналізу (для вивчення та уточнення змісту та обсягу понять, встановлення їх взаємозв’язку й місця у системі понять теорії); SWOT-аналіз (для визначення сильних, слабких сторін АТ “Мотор Січ”, а також загроз і можливостей для його діяльності); PEST-аналіз) для визначення політичних, економічних, соціальних, технологічних факторів, що впливають на діяльність АТ “Мотор Січ”).

Інформаційною базою кваліфікаційної бакалаврської роботи є результати досліджень вітчизняних та іноземних науковців і практиків, а також фінансова звітність АТ "Мотор Січ", аналітичні та статистичні дані про стан національного та міжнародного авіабудівного ринку.

Наукова новизна даної дипломної роботи полягає в уточненні сутності та змісту конкурентної стратегії, узагальненні наукових підходів до її визначення, формулюванні власного визначення конкурентної стратегії.

Практична цінність визначається обґрунтуванням конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ" та розробкою рекомендацій конкурентоспроможності продукції.

Апробація результатів дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповідей: “Формування конкурентних переваг підприємства” та “Підходи до формування конкурентної стратегії”.

Структура і обсяг роботи. Робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 126 сторінок, включаючи 18 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел (76 найменування) – 8 сторінок, 2 додатки – 10 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічний зміст категорій "конкуренція", "конкурентоспроможність" та "конкурентна стратегія"

Сьогодні динаміка розвитку економічних процесів та мінливість впливу різних чинників на них досягла небачених раніше масштабів. Швидкість, з якою відбуваються зміни у всіх сферах господарювання, вже не просто спонукає суб'єктів ринкових відносин вправніше пристосовуватись до турбулентності навколишнього середовища, а й вимагає абсолютно від всіх учасників процесу уміти реагувати на всі економічні, геополітичні, соціально-демографічні та природні виклики в межах їх діяльності.

Такі ознаки сьогодення як постійна мінливість світу, розвиток діджиталізації та глобалізація в комплексі докорінно змінили також поведінкову модель кінцевого споживача. В сучасних умовах функціонування ринкової економіки стає недостатньо сформувані відносно якісні взаємовідносини «продавець-покупець», і забезпечувати цим кінцеву мету підприємницької діяльності – отримання прибутку, оскільки клієнт сьогодні став набагато вибагливішим, прискіпливим, почав більше цінувати свій час та гроші. І саме за увагу клієнта відбуваються справжні змагання між основними учасниками ринку, починаючи від моменту лише первісного зацікавлення продукцією продавця, завершуючи придбанням товару та подальшим сервісним обслуговуванням в рамках різноманітних програм лояльності [14].

Конкуренція - це процес взаємодії між суб'єктами (фірмами, компаніями, країнами тощо), які конкурують за обмежені ресурси чи клієнтську увагу на ринку. Цей процес може включати боротьбу за ціни, якість товарів та послуг, інновації та

інші чинники, спрямовані на досягнення конкурентної переваги. Конкуренція сприяє підвищенню якості, ефективності та інновацій в економіці [19].

Одразу варто зазначити, що вивчення даного поняття сягало ще середини XVIII сторіччя, коли представники школи класичної політичної економії сформували принципи досконалої конкуренції. Не можна залишити без уваги доробки всесвітньо відомого економіста Адама Сміта, коли він довів, конкуренція, урівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці та капіталу [1]. В його праці «Добробут націй. Дослідження про природу та причини добробуту націй», яка була опублікована в 1776 році, автор порівняв суперництво з конкуренцією та виокремив її, як так звану «невидиму руку», яка керує підприємцями, а відповідно і змушує їх забезпечувати свою діяльність в межах певного плану, що слугує ідеальним розвитком для економіки.

Разом з тим, явище «конкуренція», яке сформувало такі похідні складові економічного процесу як «конкурентоспроможність», «конкурент», «конкурентна поведінка», пройшовши тривалий еволюційний шлях розвитку, зазнавало змін як в своєму істотному вираженні, так і визначенні поняття. Так, відмінними рисами саме сучасного трактування даного поняття можна зазначити наступні:

- схожість та спільність кінцевої мети, в рамках якої виникає змагання між учасниками;
- тотальна відсутність монополістичних угруповань та міжособистісних змов;
- відсутність можливості мати прямий або опосередкований вплив на дії учасників конкурентних змагань;
- ідентичність або схожість товарів або послуг, що виробляються підприємствами для подальшої участі у суперництві на ринку за увагу, час та кошти кінцевого споживача;
- тотожність основних цільових потреб таргетованої групи населення, з якою будуть взаємодіяти учасники в межах боротьби задля їх найкращого задоволення;
- повна відсутність незаконних та недоброчесних дій від представників

конкурентного змагання, які можуть завдати їм непоправимих репутаційних ризиків, та, як наслідок, вилучення з сфери діяльності та повного припинення можливості займати свою долю ринку.

Конкуренція через виконання низки функцій забезпечує ефективне функціонування ринкової економіки, сприяє підвищенню рівня життя та задоволеності потреба споживачів [3].

Основними функціями конкуренції є:

а) регулююча функція:

- формує ринкове ціноутворення;
- стимулює оптимізацію витрат, покращення якості та раціональне використання ресурсів;

- "негнучкі" учасники ринку витісняються;

б) контролююча функція:

- запобігає монополізації та недобросовісній конкуренції;
- забезпечує дотримання законодавства та ринкових принципів;

в) адаптаційна функція:

- допомагає підприємствам пристосовуватися до мінливих умов ринку;
- включає в себе здатність до роботи в турбулентному середовищі;
- деякі науковці виділяють її як окремий вид конкуренції;

г) інноваційна функція:

- стимулює впровадження нових технологій та продуктів;
- дозволяє обходити конкурентів та отримувати конкурентні переваги;
- сприяє фінансуванню науково-дослідницьких робіт;

г) алокаційна функція:

- забезпечує ефективне використання ресурсів та виробничих можливостей;
- дозволяє отримувати максимальну винагороду від підприємницької діяльності;
- сприяє зосередженню ресурсів в найбільш економічно вигідних місцях.

Виживання підприємства в умовах конкуренції забезпечує така властивість, як конкурентна спроможність.

Конкурентна спроможність - це здатність фірми, галузі або країни ефективно конкурувати на ринку, забезпечуючи стійкий ріст, здатність привертати клієнтів та утримувати їх, а також інноваційно розвиватися. Це концепція, що охоплює широкий спектр факторів, включаючи якість продукції, вартість, маркетингові стратегії, інновації, управлінську ефективність та інші аспекти, які визначають успіх на ринку.

Терміни "конкурентоспроможність" та "конкурентна спроможність" в основному вживаються як синоніми та мають схожий сенс [8], описуючи здатність бізнесу (фірми, продукту, країни) ефективно конкурувати на ринку. Однак є деяка тенденція використовувати "конкурентоспроможність" у загальному контексті, охоплюючи різні сфери, такі як економіка, освіта, інновації тощо.

"Конкурентна спроможність" може бути розглянута більше у контексті бізнесу та економіки, підкреслюючи здатність певного суб'єкта ефективно конкурувати на ринку товарів або послуг. Обидва терміни використовуються для вираження концепції ефективності та успішності в умовах конкурентного середовища, а їх вживання може варіюватися в залежності від контексту та області застосування.

Для того, щоб розпочати дослідження щодо походження поняття «конкурентоспроможність підприємства» слід розглянути яке відображення воно знаходило в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених.

Ці наукові розробки стали початком для подальшого детального вивчення «конкурентоспроможності підприємства» як одного з основних явищ багатьох економічних процесів, яким займалась велика кількість як зарубіжних вчених так і наших співвітчизників. Разом з тим, до сьогоднішнього дня в науковій спільноті не прийшли до надання єдиного визначення даному поняттю, що створює великий перелік підходів до того, щоб його охарактеризувати найкращим чином.

Так, напрацювання вчених в рамках вивчення поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволяють згрупувати основні підходи щодо варіативності даного поняття, що зображені в табл. 1.1

Таблиця 1.1

Основні підходи щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»*

Автор	Визначення поняття
С. Хамініч [1, с. 59]	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку; комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оцінювальних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів
Єрмак А.В. [15, с. 43]	Синтетична категорія, що характеризує здатність підприємства функціонувати та розвиватись відповідно до намічених стратегічних цілей, конкуруючи своїми товарами з іншими учасниками відповідного ринку обігу подібних за основним призначенням товарів у певному інтервалі часу, при існуючому рівні та характері впливу факторів зовнішнього середовища, задовольняючи запити конкретної групи споживачів
Романко О. П [46, с. 613]	Комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що у певний спосіб між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу за визначеного впливу середовища функціонування
Воронкова А.Е. [1, с. 613]	Конкурентоспроможність є специфічною ознакою суб'єкта ринкових відносин, яка виявляється в процесі конкуренції та дозволяє зайняти свою нішу в ринковому господарстві для забезпечення розширеного відтворювання, яке передбачає покриття всіх витрат виробництва й отримання прибутку від господарської діяльності
Грицишин Н. [5, с.431-436]	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єктів підприємницької діяльності витримувати конкурентну боротьбу на ринках економічних благ, швидко і ефективно пристосовуватись до нових умов господарювання
Т.В. Омеляненко [1, с. 330]	Конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність економічного суб'єкта до ефективного довготривалого функціонування у релевантному зовнішньому середовищі
І.З Должанський, Т.О. Загорна [11, с. 28]	Конкурентоспроможність підприємства як здатність виробляти і реалізовувати продукцію швидко, дешево, якісно, продавати у достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування
Тарнавська Н.П. [1, с. 101]	Здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадного для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх і можливих конкурентів

*Примітка. Складено автором на основі [1,4]

Тобто бачимо, що спільним у підходах до визначень конкурентоспроможності в усіх авторів, є співставлення з іншими суб'єктами господарювання, виділення серед них своїм продуктом, орієнтація на задоволення споживача. Схожими можна вважати підходи Хамініча С., Романко О. та Воронкової А., які акцентують увагу саме на достатності власних ресурсів для забезпечення конкурентних переваг.

У Должанського І., Загорної Т. та Грицишина Н. схоже бачення конкурентоспроможності як здатності саме швидко і якісно реагувати на умови ринку, ефективно на ньому працювати. Бачення конкурентоспроможності як чіткого стратегічного плану в довгостроковому періоді висловлюють Омеляненко Т. та Єрмак А.

По суті, у науковців немає єдиного підходу щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», проте якщо підсумувати вищевикладений матеріал, можна надати наступну його характеристику: суб'єкт підприємницької діяльності, який функціонує в умовах ринкової економіки, вважається здатним до конкурентоспроможності, якщо результати виробничих, управлінських, допоміжних процесів забезпечують для нього переваги над іншими учасниками ринку, з якими він пов'язаний конкурентними факторами в умовах одночасного функціонування задля досягнення основних цілей комерційної діяльності.

Також в науковій літературі існує групування визначень «конкурентоспроможність підприємства» в межах декількох підходів.

В основну першого підходу до визначення конкурентоспроможності покладено розгляд поняття «конкурентоспроможність підприємства» через призму ефективності виробництва.

Оцінивши наскільки підприємство, як безпосередній виробник тієї чи іншої продукції, може забезпечувати якість свого виробничого процесу в частині його продуктивності, а також в коректному розподіленні витрат на виробництво, можна

визначити, яку частку в ринку утримує компанія. Основна увага при цьому приділяється чинникам, які безпосередньо впливають на виробничі процеси підприємства, з найбільшим акцентом на оптимізацію витрат, що дозволить забезпечити нижчу собівартість товару, а отже і обходити своїх конкурентів в ціноутворенні.

Разом з тим, варто зазначити, що ціна хоч і в більшій мірі визначає попит, все ж таки не є головним фактором при виборі товару, і, в разі відсутності переважаючих його якісних характеристик, нижча вартість не зможе забезпечити головну конкуренту перевагу виробника. Саме тому, виокремлення найкращих характеристик виробничого процесу, як основного фактору для надання підприємству конкурентоспроможних позицій, не зможе повністю відобразити зміст поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Цього недостатньо, тому що конкурентоспроможність підприємства включає в себе не лише ефективність виробничих процесів, а й маркетинг, дистрибуцію, сервіс, інновації, якість продукції, цінову стратегію тощо. Конкурентоспроможність підприємства залежить від конкурентного середовища, в якому воно діє. Це означає, що успіх підприємства може бути обмеженим не лише його власними характеристиками, але й діями конкурентів, станом ринку, рівнем попиту тощо. Конкурентоспроможність підприємства також пов'язана з його стратегічним управлінням, тобто місією і візією компанії, стратегічним плануванням, управління людськими ресурсами, адаптацією до змін у середовищі тощо.

Отже, за таким підходом, конкурентоспроможність підприємства - це більш комплексне поняття, яке вимагає оцінки у всій своїй повноті, включаючи всі аспекти його діяльності.

До другого підходу визначення конкурентоспроможності відноситься розгляд даного поняття, як необхідність задоволення основних потреб споживачів в найкращому вигляді, а, відповідно, і забезпечення конкурентоспроможності

продукції. Якщо товари або послуги, з якими підприємство планує виходити на ринок, або які вже приймають участь у товарному обігу економіки країни або зовнішньоекономічної діяльності, мають кращі якісні характеристики або цінову пропозицію, вони будуть більш привабливими для користувачів, а отже і конкурентоспроможність підприємства буде вищою.

Якщо розглядати головний фактор даної групи детально, то можна визначити наступні необхідні складові для забезпечення кращих позицій в «суперництві за кінцевого споживача»:

- продукція має повністю відповідати умовам попиту, який формується на ринку;
- продукція має максимально задовольняти потреби споживача;
- продукція має мати кращі характеристики в якісному або ціновому вираженні;
- продукція має бути з певними інноваційними особливостями, які будуть її відрізняти серед інших виробників, які працюють в цьому ж секторі.

І до третього підходу визначення конкурентоспроможності можна віднести дослідження конкурентоспроможності підприємства, враховуючи його основні порівняльні переваги перед іншими суб'єктами підприємницької діяльності. До них, при цьому, можна віднести наступні:

- рівень компетентності в межах використання провідних інноваційних технологій;
- вміння адаптуватись до мінливості зовнішніх факторів макроекономічного середовища;
- взаємодію з персоналом в межах надання йому матеріальної та нематеріальної мотивації для досягнення основних цілей компанії;
- наявність оперативного та тактичного планування на підприємстві для досягнення короткострокових цілей;
- наявність загальнокорпоративної стратегії для досягнення довгострокових

цілей;

- наявність місії та візії на підприємстві;
- соціальну відповідальність для допомоги малозабезпеченим та незахищеним верствам населення;
- активну позицію під час виникнення складних економічних, епідеміологічних, геополітичних проблем.

Враховуючи вище викладений матеріал, можна представити ці підходи графічно (рис. 1.1):

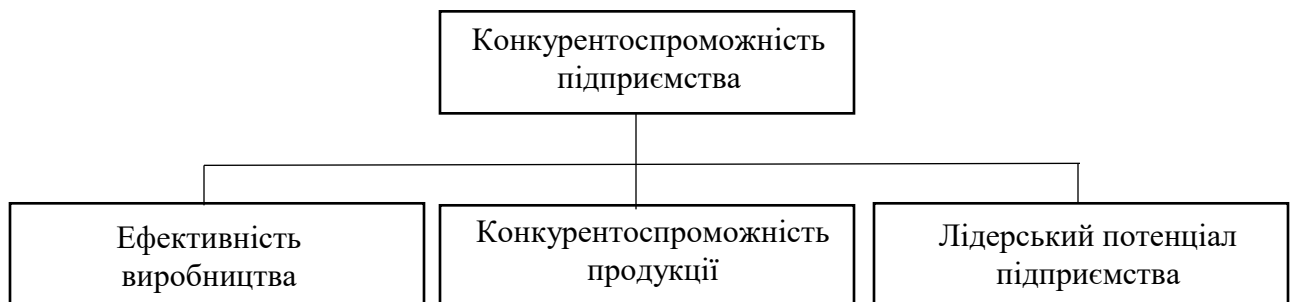


Рис. 1.1 Групування основних підходів щодо визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» [1]

Такі підходи до формування конкурентоспроможності підприємства сприяють унеможливленню монополістичних угруповань для більшості продавців товарів і послуг, які виробляються в країні, і органічно формують один з ключових критеріїв ринкової економіки – «конкурентоспроможність підприємства», яка буде свідчити про його вміння щодо ефективної адаптації до умов ринку та зайняття своєї частки в ньому.

Конкурентоспроможність компанії тісно пов'язана з її конкурентною стратегією, оскільки саме стратегія визначає, як компанія буде конкурувати на ринку та яким чином вона буде досягати конкурентної переваги. Ось як ці два поняття взаємопов'язані:

- конкурентна стратегія визначає, як компанія буде позиціонуватися на ринку в порівнянні з конкурентами. Це може бути стратегія низьких витрат, диференціації продукту, фокусу на конкретному сегменті ринку тощо. Вибір конкурентної стратегії визначає, як компанія буде створювати конкурентні переваги;

- конкурентоспроможність визначає, наскільки успішно компанія може конкурувати на ринку та забезпечити стійке положення відносно конкурентів. Конкурентоспроможність включає в себе такі аспекти, як якість продукту, цінова політика, обслуговування клієнтів, інновації, репутація компанії тощо.

Стратегія щодо конкуренції - це набір довгострокових планів і дій, розроблених підприємством чи організацією для досягнення конкурентної переваги на ринку. Вона включає в себе визначення цілей, вибір шляхів досягнення переваги, аналіз конкурентного середовища та ресурсів, необхідних для впровадження стратегії. Основна мета - забезпечити підприємству стійку позицію на ринку та здатність конкурувати ефективно з іншими учасниками [20].

Отже, конкурентна стратегія визначає, як компанія буде конкурувати, а конкурентоспроможність визначає, наскільки успішно вона це робить. Важливо, щоб обидва аспекти були взаємо підтримуючими та спрямованими на досягнення успіху на ринку.

Проаналізувавши вищезгадану інформацію, можна зробити висновок, що конкурентна стратегія - це план або набір дій, які компанія використовує для досягнення конкурентної переваги на ринку. Ця стратегія визначає, як компанія буде конкурувати з іншими учасниками ринку, яким чином вона буде відрізнятися від конкурентів та яким чином вона буде задовольняти потреби своїх клієнтів. Конкурентна стратегія може бути спрямована на різні аспекти бізнесу, такі як цінова політика, якість продукту, обслуговування клієнтів, інновації, маркетингові зусилля тощо.

Головна мета конкурентної стратегії - створення конкурентних переваг, які дозволять компанії вибитися вперед на ринку та забезпечити стійке положення

відносно конкурентів. Конкурентна стратегія допомагає компанії визначити свої цілі, напрямки розвитку та способи досягнення успіху в умовах конкуренції.

Економічний зміст категорії конкурентної стратегії полягає в розробці та впровадженні планів та методів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг на ринку. Ці категорії визначають способи оптимізації використання ресурсів, максимізації ефективності та забезпечення стійкого успіху підприємства в умовах конкуренції. Ключові аспекти економічного змісту включають:

- оптимізацію виробничих процесів - розробку стратегій, спрямованих на підвищення продуктивності та зниження витрат виробництва;
- ціноутворення та маркетинг - визначення оптимальних цін на товари та послуги, розробку маркетингових стратегій для залучення та утримання клієнтів;
- дослідження та розвиток - спрямування зусиль на пошук нових технологій, інновацій та підвищення якості продукції;
- фінансове управління - ефективне використання фінансових ресурсів, оптимізація інвестицій та фінансового портфеля;
- глобальну стратегію - формування планів для участі в міжнародних ринках, розширення глобального присутності та управління ризиками;
- управлінські рішення - прийняття стратегічних управлінських рішень, спрямованих на покращення конкурентоспроможності підприємства.

В цілому, конкурентна стратегія є комплексним підходом до досягнення економічних цілей, який враховує всі аспекти функціонування підприємства в умовах конкуренції на ринку.

1.2 Підходи до класифікації конкурентних стратегій

Початок досліджень у сфері конкурентної стратегії фірми, за словами багатьох авторів, асоціюється з виникненням праць визначних постатей у цьому напрямку теорії менеджменту. Серед таких визначних праць варто зазначити працю

Майкла Портера "Конкурентна стратегія"[65] і фундаментальну працю І. Ансоффа "Корпоративна стратегія" [54].

Книга "Стратегія і структура" стала класичним дослідженням процесів стратегічного управління та організаційної структури великих корпорацій, зокрема американських компаній.

Головна ідея книги полягає в тому, що успішні корпорації розвиваються шляхом встановлення чіткої стратегії, яка відповідає вимогам ринку, та відповідної організаційної структури, яка дозволяє ефективно реалізувати цю стратегію. Чандлер досліджує взаємозв'язок між стратегією компанії та її структурою, а також вплив цього зв'язку на конкурентоспроможність підприємства.

Автор вивчає історію кількох великих американських корпорацій, таких як DuPont, General Motors і Standard Oil, та показує, як вони змінювали свою стратегію та структуру відповідно до змін у внутрішніх та зовнішніх умовах. Чандлер стверджує, що успішні корпорації зазвичай переходять від централізованої до децентралізованої структури, коли вони зростають та розвиваються, щоб ефективніше управляти складністю та різноманіттям своїх операцій.

Першим підходом класифікації конкурентної стратегії є Матриця Ансоффа, вона є інструментом стратегічного управління, що допомагає компаніям визначити оптимальні шляхи розвитку. Ансофф пропонує чотири стратегії росту, які враховують два ключових фактори: ринок (існуючий чи новий) і продукт (існуючий чи новий). Ось короткий опис кожної стратегії:

- глибоке проникнення на ринок. Ця стратегія передбачає збільшення частки на існуючому ринку з існуючим продуктом. Компанія може досягти цього шляхом підвищення виробництва, підвищення маркетингових зусиль або зниження цін;

- розробка продукту. Тут компанія зосереджується на розробці нових продуктів або модифікації існуючих продуктів для наявного ринку. Це може включати випуск нових моделей, функцій або варіацій продукту;

- розвиток меж ринку. Компанія спрямовує свої зусилля на розширення до

нових ринків зі своїм існуючим продуктом. Це може включати введення продукту на нові території, нові сегменти ринку або нові географічні регіони;

- диверсифікація. Ця стратегія полягає у введенні нових продуктів на нові ринки. Це можуть бути абсолютно нові ринки або ринки, які пов'язані або не пов'язані з існуючими діяльностями компанії.

Ансофф рекомендує компаніям вибирати стратегії росту залежно від їхніх цілей, ресурсів та обставин ринку.

Другий підхід висунув Ж.-Ж. Ламбен, підхід до визначення стратегії, конкурентних переваг та конкурентоспроможності. У своїй моделі він розрізняє два види конкурентних переваг: внутрішні та зовнішні. Кожен з цих видів конкурентних переваг передбачає використання відповідної стратегії.

Стратегія, що ґрунтується на внутрішніх конкурентних перевагах, є стратегією домінування за витратами, яка спирається на організаційні та виробничі ноу-хау фірми. Стратегія, що базується на зовнішніх конкурентних перевагах, визначається як стратегія диференціації, яка опирається на маркетингове ноу-хау фірми та її здатність задовольняти потреби покупців, які не задовільнені існуючими товарами [7, с. 278].

Третій підхід, запропонований Р.А. Фатхутдіновим, розглядає модель конкурентоспроможності Ж.-Ж. Ламбена та розширює її новими факторами, додаючи до трьох основних факторів – ціни, реклами та якості – два нових: якість сервісу та витрати в сфері споживання. За цією модифікованою моделлю при аналізі конкурентоспроможності використовується п'ять факторів. В залежності від конкурентної ситуації, наявності конкурентних переваг та ресурсів підприємство може обрати одну з наступних стратегій: стратегія витрат, стратегія якості, стратегія витрат і якості [3, с. 157].

У четвертому підході Ф. Котлер пропонує власну типологізацію конкурентних стратегій, що базується на розумінні ролі та місця певної організації порівняно з конкурентами. Залежно від частки ринку, що утримує організація, він

виділяє чотири типи конкурентних стратегій: лідера, атаки лідера, переслідування лідера та спеціалізованого (фахівця) [64].

Ф. Котлер рекомендує фокусуватися на створенні цінності для споживачів і задоволенні їхніх потреб; диференціації (Ф. Котлер вважав, що успішна конкурентна стратегія полягає в тому, щоб забезпечити унікальність продукту або послуги, яка відрізняється від продуктів або послуг конкурентів, що може включати різницю в якості, дизайні, ціні, обслуговуванні); лідерство за вартістю (Ф. Котлер рекомендував прагнути до лідерства за вартістю, що передбачає надання клієнтам більшої цінності за їхні гроші порівняно з конкурентами, що може бути досягнуто шляхом зниження витрат або підвищення якості продукту); фокус на маркетинговому міксі (Ф. Котлер вважав, що конкурентні стратегії повинні бути вбудовані в маркетинговий мікс компанії, який включає продукт, ціну, промоцію та розподіл); аналіз конкурентного середовища (Ф. Котлер підкреслював важливість ретельного аналізу конкурентного середовища для розробки ефективних стратегій, що включає вивчення конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також можливих загроз та можливостей).

Загалом, підхід Котлера до конкурентних стратегій [64] базується на ідеї створення цінності для клієнтів, диференціації продукту або послуги та стратегічному аналізі конкурентного середовища. Згідно з його думкою, фірма, в залежності від частки ринку, може використовувати одну з наступних моделей конкурентної поведінки [51, с. 233–235]: лідерство – організація, яка має домінуючі позиції на ринку, визнані конкурентами; переслідування лідера – стратегія, яку обирає організація з невеликою часткою ринку, а тому адаптується до основних конкурентів; фахівець («нішер») – стратегія, типова для фірм-новачків.

Важливою роботою у подальшому розвитку теорії стратегії стала праця Майкла Портера "Конкурентна стратегія" [1], що відзначила новий етап у вивченні стратегій підприємства. Портер розглядав стратегію лише в контексті конкурентного середовища і виділяв три конкурентні стратегії: стратегію низьких

витрат, стратегію диференціації та стратегію фокусування.

Згідно із підходом М. Портера, конкурентні стратегії визначаються конкурентними перевагами, які формуються на основі більш низьких витрат і диференціації продукції, а також частки ринку, на яку спрямовано підприємство. Ці стратегії відіграють ключову роль у досягненні конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновані М. Портером загальні конкурентні стратегії, викладені у його книзі "Стратегія конкуренції" (1980 р.), є універсальними, оскільки підприємства, що взяли їх до основи, досягли успіхів. Ці стратегії включають:

- лідерство в зниженні витрат (цін): спрямовано на досягнення лідируючого положення в галузі через економію на виробництві масової продукції;
- диференціацію: орієнтацію на створення унікальних продуктів, привабливих для значної кількості споживачів;
- фокусування: спрямування на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства з урахуванням вимог конкретного сегмента ринку.

Ці стратегії визначають цільові орієнтири для заповнення стратегічних прогалин та досягнення конкурентних переваг. Стратегічні прогалини - це недоліки у реалізації стратегії, які можуть виникнути в організації внаслідок різних факторів. Основні різновиди стратегічних прогалин включають відсутність або недоліки в продуктах або послугах компанії порівняно з конкурентами; відсутність або недоліки рекламних кампаній, недостатню присутність на ринку, неадекватну спрямованість до цільової аудиторії; відсталість в технологіях або процесах виробництва порівняно з іншими учасниками ринку; відсутність фінансових ресурсів для здійснення стратегій або інвестицій у розвиток компанії; відсутність кваліфікованих кадрів або недостатня культура та навички управління.

Виявлення і усунення стратегічних прогалин є важливим етапом в стратегічному управлінні, оскільки це дозволяє компанії підтримувати та розвивати свою конкурентну перевагу на ринку.

Для більш детального розгляду чинників, які формують лідерство, слід розглянути матрицю загальної конкурентної стратегії, що відображено на рис. 1.2:



Рис. 1.2 Загальні конкурентні стратегії М. Портера [65]

Розглянемо більш детально характерні ознаки конкурентних стратегій згідно підходу М. Портера (табл.1.2):

Таблиця 1.2

Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера) [65]

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
1	2	3
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	1. Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це дешевше». 2. Маркетингові особливості: «розрахункові ціни / низькі витрати». 3. Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору. 4. Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та надійної компанії». 5. Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін, зниження умовно-постійних на одиницю продукції	1. При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) поза межами підприємства — ризик втратити перевагу. 2. Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. 3. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва. 4. Досягнення конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат.

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	внаслідок ефекту масштабу. 6. Додатковий дохід за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку 7. Висока продуктивність у розрахунку на одного працівника. 8. Зниження витрат на інновації. 9. Можливості встановлення нижньої границі ринкових цін: лідерська позиція дає змогу використовувати ціни як наступальну чи оборонну зброю. 10. Допустимий низький маржинальний прибуток при великих оборотах.	5. Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надмірної уваги проблемам витрат. 6. Інтенсивне зростання витрат (прояв ефекту, що дістав назву «ціна масштабу»), пов'язаних зі збільшенням (підтримкою) великих масштабів виробництва, внаслідок чого неможливо звести до мінімуму переваги диференціації.
Диференціація	1. Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще». 2. Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) — найкращі серед інших». Основа — різноманітність, вибір за моделями, партіями, деталями, обслуговуванням тощо. 3. Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги) формування системи ключових факторів успіху. 4. Різноманітні інновації. 5. Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак. 6. Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.	1. Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції). 2. Потреби у диференціації зменшуються внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів. 3. Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі).
Фокусування	1. Виробничі характеристики: «виготовлене саме для тебе». 2. Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твої потреби краще за всіх». 3. Спеціалізація на певну нішу: цільову групу покупців, сегмент географічного регіону. 4. Конкурентні переваги захищаються: а) лідируванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку б) поглибленою диференціацією (виготовлення продукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).	1. Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості»). 2. Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів). 3. За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент, можлива втрата споживачів.

Основні положення підходу Портера включають такі аспекти:

- п'ять сил Портера. Портер виділяє п'ять основних сил, які впливають на конкуренцію в галузі. Це потенційні конкуренти, потужність постачальників,

потужність покупців, загроза заміщення продуктів та ступінь конкуренції серед існуючих гравців. Аналіз цих сил допомагає розуміти конкурентне середовище та визначати стратегії;

- стратегічні конкурентні переваги. Портер розробив два типи стратегічних конкурентних переваг: загальні витрати лідерства та диференціація. Загальні витрати лідерства полягають у досягненні найнижчих витрат в галузі, тоді як диференціація означає створення унікальних продуктів або послуг, які оцінюються ринком;

- фокусні стратегії. Портер описує фокусні стратегії, в яких компанія зосереджується на певному сегменті ринку або ринковому ніші. Це може бути досягнуто за допомогою фокусу на низьких витратах або на диференціації в цьому сегменті;

- аналіз конкурентного середовища. Портер підкреслює важливість ретельного аналізу конкурентного середовища для розробки ефективних стратегій. Це включає вивчення сил конкуренції та визначення оптимальних напрямків дій.

Загалом, підхід Портера до конкурентних стратегій базується на аналізі галузі та конкурентного середовища, визначенні стратегічних конкурентних переваг і розробці фокусованих стратегій для досягнення успіху на ринку.

Кожна з цих стратегій має свої особливості та ризики. Лідерство в зниженні витрат може стати не вигідним при технологічних проривах конкурентів чи необхідності додаткових витрат на реконструкцію виробництва. Диференціація може втратити привабливість через зростання інформованості споживачів та імітацію конкурентами. Фокусування може призвести до скорочення відмінностей у потребах цільової групи та втрати споживачів через подальшу сегментацію ринку.

Визначення конкурентної стратегії є ключовим для досягнення успіху на ринку, і вибір підходу повинен враховувати особливості галузі, ринкові умови та ресурси підприємства.

Часто для визначення стратегічної альтернативи та підвищення

конкурентоспроможності підприємству не вистачає лише базових стратегій конкуренції. Тому вони розширюються за допомогою ресурсних та функціональних стратегій, які використовуються для управління поточною діяльністю різних підрозділів підприємства. Важливо, щоб у підприємства була номенклатура стратегій, що охоплює основні напрямки його діяльності.

Різноманіття класифікаційних ознак та типологічних груп стратегій пояснюється безмежністю стратегічних цілей підприємства та різноманітням умов, а також засобів для їх досягнення. Портер вважає, що стратегічна ціль підприємства завжди має три аспекти: спосіб отримання прибутку, сам прибуток та напрямки використання прибутку. Відповідно до цього підходу, вчений пропонує проводити аналіз стратегій підприємства.

Підсумовуючи погляди М. Портера щодо конкурентних стратегій, бачимо, що його підхід простий у використанні та розумінні, добре адаптується для аналізу існуючих ринків, але може бути занадто загальним та не враховувати специфіку деяких ситуацій, обмежений у визначенні стратегій для нових ринків або продуктів.

Підхід І. Ансоффа пропонує широкий спектр стратегій, включаючи ризиковані, надає чіткі категорії конкурентних стратегій, але може бути складним у застосуванні та вимагати додаткових ресурсів, потребує більшої уваги до аналізу ризиків та оцінки можливостей.

Ф. Котлер же зосереджується на споживачах та їх потребах, враховує маркетинговий аспект стратегій, але менш підходить для аналізу конкурентного середовища і може бути недостатньо гнучкою для врахування змін у ринкових умовах

Загалом, підхід Майкла Портера є оптимальним для більшості компаній. Його методологія, орієнтована на аналіз конкурентного середовища та створення унікальних переваг, допомагає глибше розуміти ринкову динаміку та розробляти ефективні стратегії для досягнення конкурентної переваги. Це забезпечує основу для стабільного та успішного розвитку підприємства в умовах сучасної конкуренції.

1.3 Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства

Науковці як зарубіжні, так і вітчизняні, визначають різні етапи, методи та інструменти для вибору оптимальної конкурентної стратегії. Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та економічної ефективності підприємства, а також врахування постійних змін у інформаційному середовищі, вимагають використання сучасних та якісних інструментів стратегічного планування. Один із таких інструментів – це ретельний та обдуманий вибір конкурентної стратегії підприємства, який є важливим та невід'ємним етапом у процесі формування конкурентної стратегії [16].

Обрана конкурентна стратегія дозволяє підприємству досягти стійкої та довготривалої конкурентоспроможності, особливо в умовах складного та непередбачуваного конкурентного середовища.

Вибір конкретної конкурентної стратегії у результаті порівняння теоретичних принципів забезпечення конкурентоспроможності та їх практичної реалізації, є ключовим етапом у формуванні конкурентної стратегії та її обґрунтуванням.

Для реалізації цього етапу підприємство може залучати зовнішніх консультантів. Проте, оскільки формування та вибір певної конкурентної стратегії та її вибір можуть призвести до змін в організаційній структурі, в корпоративній культурі та багатьох інших аспектах роботи підприємства, остаточне рішення щодо вибору конкурентної стратегії має прийматися саме керівництвом підприємства. Тому ключовим завданням вибору конкурентної стратегії є обґрунтування та впровадження надійних інструментів для здійснення вибору оптимальної конкурентної стратегії.

Розробка стратегії підприємства - це складний і багатоетапний процес, що включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та конкурентного оточення. Нижче подано загальні етапи, які можна розглядати під час розробки стратегії підприємства (рис. 1.3):

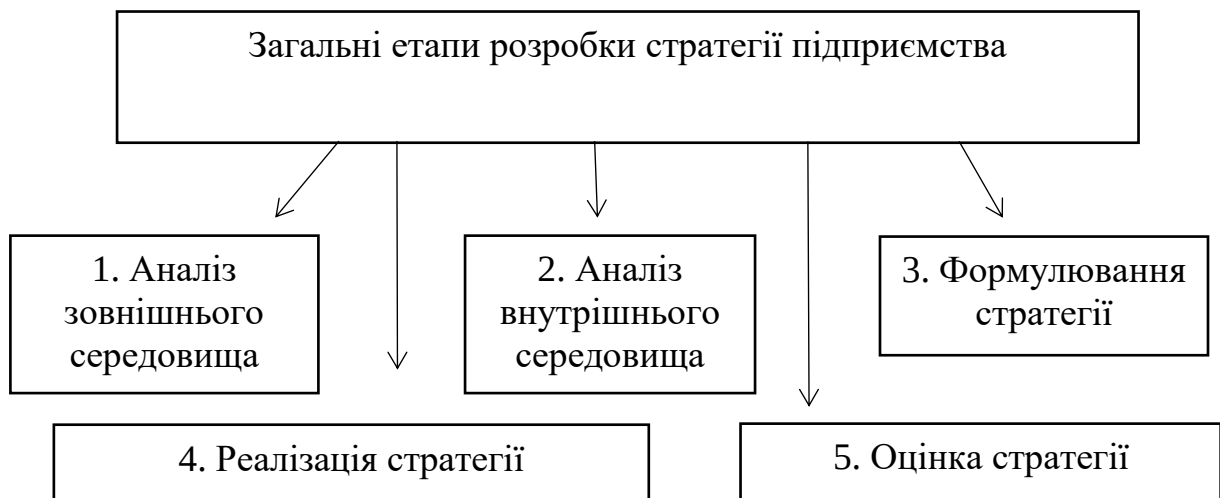


Рис. 1.3 Загальні етапи розробки стратегії підприємства

а) аналіз зовнішнього середовища:

- просування технологій. Оцінка новітніх технологій, які можуть впливати на галузь підприємства;
- аналіз ринку. Вивчення ринкових тенденцій, потреб споживачів, конкурентів та можливостей для росту;
- політичний, економічний, соціокультурний, технологічний аналіз (PEST або PESTEL). Врахування впливу факторів середовища на діяльність підприємства;

б) аналіз внутрішнього середовища:

- SWOT-аналіз. Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз;
- аналіз ресурсів. Оцінка фінансових, людських, технічних та інших ресурсів підприємства;
- оцінка корпоративної культури. Розуміння цінностей, норм і культури організації;

в) формулювання стратегії:

- визначення місії та цілей. Формулювання чіткої місії та конкретних цілей для досягнення;
- визначення стратегічних альтернатив. Вибір шляхів досягнення

поставлених цілей;

- створення стратегічних планів. Розробка конкретних дій та ресурсів для виконання стратегії;

г) реалізація стратегії:

- організаційна реорганізація. Впровадження змін в структурі та процесах підприємства для підтримки стратегії;

- контроль та звітність. Встановлення систем контролю та звітності для відстеження виконання стратегії;

г) оцінка та коригування:

- вимірювання результатів. Оцінка досягнень відповідно до поставлених цілей та планів;

- коригування стратегії. Вносити необхідні корективи в стратегію на основі отриманих результатів та змін у середовищі.

Кожен етап включає в себе ряд конкретних завдань та дій, але загальна ідея полягає в тому, щоб зрозуміти, де знаходиться підприємство зараз, куди воно хоче йти, і яким чином це можливо досягти.

Етапи розробки стратегії підприємства тісно пов'язані з конкурентною стратегією, оскільки конкурентна стратегія є частиною загальної стратегії підприємства [20].

Ось як ці етапи можуть бути пов'язані:

- аналіз внутрішнього середовища. Під час аналізу внутрішнього середовища підприємства визначаються його сильні та слабкі сторони, ресурси, можливості та загрози. Цей аналіз допомагає визначити, які конкурентні переваги може використати підприємство для розробки конкурентної стратегії;

- аналіз зовнішнього середовища. Підприємство вивчає зовнішнє середовище, включаючи конкурентів, ринкові тенденції, законодавство та інші фактори. Цей аналіз допомагає визначити можливості та загрози на ринку, що впливають на вибір конкурентної стратегії;

- визначення стратегічних цілей. Підприємство формулює стратегічні цілі, які воно прагне досягти. Ці цілі повинні бути відповідним чином сформульовані, щоб вони відображали бажані результати в контексті конкурентної стратегії;

- вибір конкурентної стратегії. На основі проведеного аналізу підприємство обирає оптимальну конкурентну стратегію, яка дозволить досягти поставлених стратегічних цілей та забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Цей процес включає ретельну оцінку внутрішніх ресурсів та можливостей, а також аналіз зовнішнього середовища для виявлення ключових факторів успіху;

- розробка плану дій. Підприємство розробляє детальний план дій, який включає конкретні кроки для впровадження обраної конкурентної стратегії. Цей план допомагає забезпечити ефективне виконання стратегічних рішень та досягнення поставлених цілей.

Етапи розробки стратегії підприємства допомагають визначити напрямки дій та ресурси, необхідні для успішної реалізації конкурентної стратегії та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Важливість цього процесу відзначається тим, що науковці виокремлюють різні підходи та критерії для визначення оптимальної конкурентної стратегії. Іншими словами, існує різноманіття параметрів, таких як виробничі, фінансові, маркетингові, науково-технічні, кадрові та організаційно-управлінські фактори, які впливають на вибір конкурентної стратегії. Такі параметри являють собою важливий аспект при розгляді цього процесу та оцінці доцільності різних стратегічних альтернатив.

Слід відзначити, що в існуючих дослідженнях відсутній єдиний концептуальний підхід до визначення кількості та змісту критеріїв вибору конкурентної стратегії. Тому важливим завданням є докладний аналіз існуючих критеріїв стратегічного вибору, який дозволить якісно та кількісно оцінити доцільність вибору різних стратегічних альтернатив, що представлено в табл. 1.3:

Таблиця 1.3

Узагальнення критеріїв вибору конкурентної стратегії*

Ю. Іванов [22]	І. Кобушко [21]	М. Портер [65]	О. Дуброва [23]	Групування критеріїв
Виробничі	Зобов'язання підприємства	Витрати на виробництво продукту	Наявність, забезпеченість виробничими ресурсами, ефективність виробничої діяльності	Виробничі
Фінансові	Фінансові ресурси фірми			Фінансові
Маркетингові	Стан галузі й конкурентна позиція підприємства в галузі, ступінь залежності від зовнішнього середовища	Зовнішні ефекти розвитку галузі, зміна ролі постачальників і каналів збуту	Конкуренто-спроможність продукції, позиція її на ринку	Маркетингові
Технологічні	—	Технічний рівень, необхідний для отримання суттєвої вигоди	Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами, забезпеченість кадрами	Науково-технічні та інноваційно-інвестиційні
Інноваційні	—	—		
Трудові	Кваліфікація працівників	Персонал		Кадрові
Інформаційні	—	—	—	Організаційно-управлінські
Управлінські	Мета підприємства, інтереси й відносини вищого керівництва	Функції обслуговування		
Часові	Часовий фактор	—	—	—
Просторові	—	—	—	—

*Примітка. Складено автором

Частиною процесу вибору конкурентної стратегії підприємства є оцінка його поточної конкурентоспроможності. Це є складним процесом, що включає в себе аналіз різних аспектів бізнесу. Існує багато методів для визначення конкурентоспроможності підприємства, які можна класифікувати за різними ознаками.

Класифікацію цих методів представлено в табл. 1.4:

Таблиця 1.4

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Ознака класифікації	Група методів	Методи
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, самооцінка
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця МакКінсі, 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 способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
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
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану

*Примітка. Складено автором

Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від специфіки діяльності підприємства, його ринкової позиції, доступності інформації та поставлених цілей. Наприклад, для компаній, що працюють у висококонкурентних галузях, важливо використовувати матричні методи, такі як модель БКГ або метод Мак Кінсі, для оцінки позицій своїх продуктів та визначення стратегічних пріоритетів. Ці методи дозволяють виявити, які продукти потребують додаткових інвестицій, а які варто зняти з ринку.

Для підприємств, що працюють на стабільних ринках, ефективніше застосовувати індексні методи, які допомагають відстежувати зміни в ринковій ситуації та оцінювати вплив різних чинників на конкурентоспроможність. Такі методи можуть включати аналіз ринкових часток, динаміки продажів, оцінку задоволеності клієнтів тощо.

Кількісні методи, як-от SWOT-аналіз та PEST-аналіз, надають структуровану інформацію про внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність. Вони дозволяють оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку ринку. Ці методи особливо корисні для формування стратегічних планів та прийняття управлінських рішень.

Водночас, якісні методи, такі як експертні оцінки та Delphi-метод, можуть бути корисними для отримання глибоких інсайтів від фахівців галузі та прийняття рішень в умовах невизначеності. Вони можуть доповнювати кількісні методи, надаючи більш повну картину ринкової ситуації.

Для забезпечення комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності, доцільно використовувати різні методи в комплексі. Наприклад, спочатку можна провести кількісний аналіз для отримання об'єктивних даних, а потім доповнити його якісними методами для глибшого розуміння ситуації та розробки стратегічних рекомендацій. Такий підхід дозволяє не тільки отримати точну оцінку поточного стану підприємства, але й виявити перспективи розвитку та визначити напрямки для покращення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Таким чином, ретельний вибір та комбінація цих методів може забезпечити комплексний аналіз конкурентоспроможності та підтримати процеси стратегічного управління підприємством.

Ці методи можна використовувати окремо або в комбінації для більш точної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

У табл. 1.5 наведено більш детально сутність деяких з цих методів.

Таблиця 1.5

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Метод	Характеристика
1	2
Метод експертної оцінки	Процес експертної оцінки може включати наступні кроки: Визначення експертів: Вибір фахівців з різних областей, які мають достатній досвід та знання для оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розробка питань або критеріїв: Створення списку питань або критеріїв, за якими експерти будуть оцінювати конкурентоспроможність. Ці питання можуть охоплювати такі аспекти, як стратегія, маркетинг, фінанси, операції тощо. Збір та обробка даних: Проведення консультацій з експертами, збір їхніх відгуків та думок щодо конкурентоспроможності підприємства. Інформацію можна зібрати шляхом інтерв'ю, анкетування або фокус-груп. Аналіз результатів: Обробка отриманих відгуків та думок експертів для визначення загального стану конкурентоспроможності підприємства. Це може включати виявлення ключових сильних та слабких сторін, а також рекомендацій щодо подальших дій. Формування висновків і рекомендацій: На основі аналізу результатів експертної оцінки розробляються висновки та рекомендації щодо стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємства.
"Багатокутник конкурентоспроможності" (Competitive Advantage Pentagon)	Ціна: Цей аспект вказує на те, як підприємство конкурує за ціну своїх товарів або послуг порівняно з конкурентами. Це може включати низькі ціни, привабливі знижки або інші стратегії ціноутворення. Якість: Це відноситься до якості товарів або послуг, які надає підприємство. Висока якість може бути конкурентною перевагою, яка дозволяє підприємству привертати та утримувати клієнтів. Постачання: Цей аспект стосується ефективності та надійності постачання сировини, матеріалів та інших ресурсів, необхідних для виробництва продукції або надання послуг. Інновації: Це відноситься до здатності підприємства до інновацій та розвитку нових продуктів, технологій або процесів, які можуть стати джерелом конкурентної переваги. Клієнтський досвід: Цей аспект охоплює всі аспекти взаємодії клієнтів з підприємством, включаючи обслуговування клієнтів, рівень задоволеності клієнтів, зручність використання продуктів або послуг та інше.

Продовження табл. 1.5

1	2
SNW-аналіз (Strengths, Needs, and Wants Analysis)	В основі SNW-аналізу лежить розгляд трьох основних аспектів: Сильні сторони (Strengths): Це унікальні переваги або характеристики продукту чи послуги, які роблять його привабливим для клієнтів. Сильні сторони можуть включати такі аспекти, як висока якість, інноваційні рішення, ефективність тощо. Потреби (Needs): Це основні потреби чи вимоги, які клієнти сподіваються задовольнити, користуючись продуктом чи послугою. Вони можуть включати функціональні аспекти, якість, зручність використання, ціну тощо. Бажання (Wants): Це додаткові аспекти, які можуть не бути необхідними для задоволення основних потреб, але можуть відігравати важливу роль у виборі продукту чи послуги. Це можуть бути такі речі, як дизайн, статусний символ, рекламні акції.
SWOT-аналіз	Сильні сторони (Strengths): Це внутрішні позитивні аспекти, які відрізняють підприємство від конкурентів. Сюди можуть входити висока якість продукту чи послуги, сильний бренд, висококваліфікований персонал, ефективна маркетингова стратегія тощо. Слабкі сторони (Weaknesses): Це внутрішні аспекти, які можуть завадити досягненню цілей підприємства або конкурувати з ним. Це можуть бути низька рентабельність, недостатні ресурси, відсутність необхідних навичок у персоналу, слабка лояльність клієнтів тощо. Можливості (Opportunities): Це зовнішні фактори, які можуть створити переваги для підприємства, якщо їх вдало використовувати. Це можуть бути нові ринки, зростання попиту, зміни в законодавстві, технологічні інновації тощо. Загрози (Threats): Це зовнішні фактори, які можуть створити проблеми або загрози для підприємства. Це можуть бути зміни в ринкових умовах, конкуренція, зміни в законодавстві, економічні кризи, ризики здоров'я та безпеки тощо.

*Примітка. Складено автором

У кожного з цих методів є свої переваги та недоліки, вони наведені у табл. 1.6:

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки методів оцінки конкурентоспроможності підприємства*

Метод	Переваги	Недоліки
1	2	3
Метод експертної оцінки	- може адаптуватися до різних ситуацій і завдань; - оскільки експертна оцінка	- оцінки експертів можуть бути суб'єктивними та залежати від їхніх упереджень, досвіду та особистих поглядів
"Багатокутник конкурентоспроможності" (Competitive Advantage Pentagon)	базується на знаннях і досвіді експертів, вона зазвичай є швидшою, ніж інші методи; - враховуючи різні аспекти проблеми, експерти можуть надати	- важливо правильно підібрати експертів, які мають необхідні знання та досвід; - експерти можуть бути упередженими, особливо якщо вони мають особисту

Продовження табл. 1.6

1	2	3
	детальний і повний аналіз; - доступний для широкого кола користувачів, оскільки він не вимагає складних розрахунків або спеціального обладнання; - суб'єктивні фактори, які складно виміряти кількісно, можуть бути враховані експертами	зацікавленість у результаті; - коли думки експертів різняться, може бути складно досягти консенсусу; - результати експертної оцінки можуть бути обмежені колом залучених експертів і не відображати думку всієї цільової групи
SNW-аналіз (Strengths, Needs, and Wants Analysis)	- дозволяє проводити комплексний аналіз сильних, нейтральних і слабких сторін організації, що допомагає отримати повну картину внутрішнього середовища; - застосовується для більш глибокого вивчення внутрішнього середовища організації, що дозволяє виявити додаткові аспекти та можливості для покращення; - охоплює різноманітні елементи внутрішнього середовища, такі як стратегія, фінанси, конкурентність продуктів, персонал та інші, що дозволяє здійснити всебічну оцінку	- може бути суб'єктивним, оскільки оцінки сильних, нейтральних і слабких сторін можуть залежати від індивідуальних поглядів; - визначення середньоринкового стану для кожного аналізованого ресурсу може бути складним завданням і вимагати об'єктивності та досліджень; - не завжди враховує неоднакову важливість різних факторів внутрішнього
SWOT-аналіз	- є простим у використанні та гнучким інструментом, який дозволяє швидко оцінити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози бізнесу; - допомагає компаніям визначити свої конкурентні переваги, внутрішні ресурси та унікальні компетенції для досягнення успіху; - дозволяє ідентифікувати недоліки та сектори, які потребують удосконалення або змін для уникнення потенційних проблем у майбутньому; - через SWOT-аналіз компанії можуть визначити свій потенціал та використати його для досягнення стратегічних цілей	- є можлива суб'єктивність оцінок, оскільки результати можуть залежати від індивідуальних поглядів та досвіду; - визначення середньоринкового стану для кожного аналізованого ресурсу може бути складним завданням і вимагати об'єктивності та досліджень; - не завжди враховує неоднакову важливість різних факторів, що може ускладнити об'єктивну оцінку

*Примітка. Складено автором

Отже, визначення конкурентної стратегії підприємства визначається висунутими цілями організації, можливими ризиками, з якими вона може зіткнутися, та реакцією на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Тому обрану конкурентну стратегію необхідно інтегрувати в стратегічний розвиток

підприємства, що сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності та ефективності.

Використання даного інструментарію дозволяє провести якісний аналіз визначення вагових коефіцієнтів факторів, які впливають на вибір конкурентної стратегії. Крім того, визначено значущий вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на процес визначення конкурентної стратегії, серед яких виділяються фінансові, виробничі, маркетингові, кадрові, науково-технічні та інноваційно-інвестиційні, організаційно-управлінські фактори.

Висновки до розділу 1

Конкуренція є рушійною силою ринкової економіки, що стимулює розвиток та покращення життя людей. Це динамічний процес, який розгортається між різними суб'єктами, будь то фірми, компанії чи цілі країни.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною характеристикою, що відображає здатність суб'єкта ринкових відносин перевершувати своїх конкурентів у певний період за певними показниками, які визначаються цілями підприємства та особливостями функціонування галузі.

Конкурентна стратегія - це план або набір дій, які компанія використовує для досягнення конкурентної переваги на ринку. Ця стратегія визначає, як компанія буде конкурувати з іншими учасниками ринку, яким чином вона буде відрізнятися від конкурентів та яким чином вона буде задовольняти потреби своїх клієнтів. Конкурентна стратегія може бути спрямована на різні аспекти бізнесу, такі як цінова політика, якість продукту, обслуговування клієнтів, інновації, маркетингові зусилля тощо.

Основними підходами до класифікації конкурентних стратегій є такі, як Матриця Ансоффа виділяє чотири стратегії росту, базуючись на двох ключових факторах (ринок і продукт): глибоке проникнення на ринок, розробка продукту,

розвиток меж ринку, диверсифікація.

Підхід Ж.-Ж. Ламбена розрізняє два види конкурентних переваг (внутрішні та зовнішні) і відповідні стратегії: стратегія домінування за витратами (внутрішні переваги) і стратегія диференціації (зовнішні переваги).

Підхід Р.А. Фатхутдінова модифікує модель Ламбена, додаючи до трьох основних факторів (ціни, реклами, якості) два нові (якість сервісу, витрати в сфері споживання) і пропонує стратегії: витрат, якості, витрат і якості.

Підхід Ф. Котлера типологізує конкурентні стратегії залежно від частки ринку: стратегія лідера, атаки лідера, переслідування лідера, спеціалізованого (фахівця).

Підхід М. Портера виділяє три загальні конкурентні стратегії: лідерство в зниженні витрат (цін), диференціація, фокусування.

Частиною процесу вибору конкурентної стратегії підприємства є оцінка його поточної конкурентоспроможності. Це є складним процесом, що включає в себе аналіз різних аспектів бізнесу.

Існує багато методів для визначення конкурентоспроможності підприємства, найпоширеніші з них:

- метод експертної оцінки;
- "Багатокутник конкурентоспроможності";
- SNW-аналіз;
- SWOT-аналіз.

Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства вимагає комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних цілей та вибору оптимальної стратегії, яка дозволить досягти стійких конкурентних переваг. Цей процес є складним та багатоетапним, що потребує врахування різноманітних факторів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ “МОТОР СІЧ”

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ “Мотор Січ”

АТ «Мотор Січ» є вітчизняним підприємством з розробки, виробництва, ремонту та обслуговування газотурбінних двигунів для вертольотів та літаків і газотурбінних установок для промисловості, і знаходиться в Запоріжжі.

АТ «Мотор Січ» має значну історію розвитку. Підприємство працювало спочатку в складі російської, потім радянської, а потім української промисловості. Компанія пройшла довгий шлях від свого заснування у 1907 році як завод з випуску авіадвигунів іноземних моделей до сучасного часу, коли вона є важливим гравцем у галузі моторобудування та вітчизняної і світової авіаційної промисловості.

Спочатку підприємство випускало лише механізми та інструменти для сільського господарства, займалось механічною обробкою, відливало чавунні та мідні вироби.

Але з грудня 1915 року, після зміни власника (АТ «ДЕКА»), завод перекваліфікувався на виробництво авіаційних двигунів.

Влітку 1916 року був виготовлений перший авіаційний мотор з водним охолодженням “Дека М-100”, а в 1999 році завод вже здійснював експорт спецпродукції військового призначення [5].

На базі пасажирського Ан-74 в 2009 році завод виготовив ВІП літак для лівійського лідера М. Кададафі [6].

Вже у 2010 році підприємство виготовляло та обслуговувало 55 типів двигунів для 62 видів літаків та вертольотів [4]. Найбільшим ринком продажу був російський, але з 2010 року експорт перекваліфікувався на азіатські країни,

особливо Китай (найкрупніше замовлення було на 250 двигунів AI-222-25Ф для навчальних літаків L-15)[7].

До 2013 року директором заводу був В.А. Богуслаєв, а після нього С.А. Войтенко. Того ж року підприємство було визнане п'ятим серед провідних високотехнологічних машинобудівних підприємств за рівнем інновацій [15].

З весни 2014 року українським урядом було заборонена співпраця з росією, а пізніше російські покупці продукції досліджуваного підприємства потрапили під фінансові санкції, таким чином підприємство припинило поставки до росії [38].

Китайська компанія Beijing Skyrizon Aviation Industry Investment Co в 2017 році намагалася придбати акції "Мотор Січ". Конкурентом виступала американська Oriole Capital Group (в 2017 р. ця компанія вже обіцяла інвестувати 150 млн доларів у Харківський державний авіаційний завод) [33]. Саме китайські інвестиції дозволили заводу працювати після заборони експорту продукції в росію.

У 2017 році розпочалося будівництво підприємства з виробництва авіадвигунів у Китаї спільно з компанією "Тяньцзяо". У 2018 році проти підприємства була порушена кримінальна справа за вивезення устаткування до Китаю. Торгівля акціями була заморожена, а акції заарештовані. У 2019 році була запропонована угода щодо продажу акцій, проте Антимонопольний комітет її загальмував. У 2020 році розпочалося кримінальне провадження, і в справу втрутився представник Трампа, що призвело до втручання США та порушення угоди.

У серпні 2020 року акції підприємства знову були заарештовані після звернення китайських інвесторів до Антимонопольного комітету. У грудні того ж року китайські інвестори звернулися до міжнародного арбітражу щодо захисту інвестицій. У 2021 році США та Україна ввели санкції проти китайських інвесторів та їх компаній. У серпні 2021 року було прийняте рішення про націоналізацію заводу "Мотор Січ".

У листопаді 2021 року АТ «Мотор Січ» розпочало виробництво українських

гелікоптерів. 23 жовтня 2022 року Служба безпеки України затримала президента підприємства В'ячеслава Богуслаєва та його заступника, звинувативши їх у співпраці з росією. 28 листопада 2022 року новим директором став Олексій Нікіфоров. 4 листопада 2022 року було арештовано майно керівників.

У лютому В'ячеславу Богуслаєву оголосили нову підозру у сприянні діяльності терористичної організації "ДНР". 30 листопада Солом'янський районний суд Києва продовжив запобіжний захід Богуслаєву, який згодом кілька разів продовжували, останній раз до 10 червня 2024 року.

Підприємство має лінійно – функціональну структуру управління. Організаційна структура підприємства включає 50 цехів виробництва, як основного так і допоміжного, більше 50 відділів допоміжних та близько 20 відділів соціальної інфраструктури (дитсадки, табори, медпункт, спорткомплекси тощо) [38].

АТ «Мотор Січ» має широку соціальну інфраструктуру, що охоплює практично всі види соціального захисту людини: медицину, спорт, культуру, відпочинок, житло. Це дозволяє здійснювати необхідну культурну, спортивну, оздоровчу діяльність відповідно до поставлених завдань. За рахунок прибутку підприємства надається благодійна допомога навчальним, медичним, культурним установам і організаціям, силовим структурам України. Крім того, надаються різні види допомоги ветеранам Великої Вітчизняної війни і праці, інвалідам, непрацюючим пенсіонерам підприємства, малозабезпеченим та багатодітним сім'ям.

Управлінські органи досліджуваного підприємства включають:

- раду директорів;
- наглядову раду;
- ревізійну комісію.

Загальні збори акціонерів - Вищий орган управління, а контролюючим органом є Наглядова рада. Управління поточною діяльністю підприємства здійснює Рада директорів.

Ревізійна Комісія призначається рішенням Загальних зборів акціонерів для проведення перевірки правильності та законності здійснення своєї діяльності підприємством.

Повноваження управлінських органів чітко розділені та збалансовані, а система управління побудована відповідно до міжнародних стандартів і законодавства України. Вона забезпечує: ефективну співпрацю між органами управління і органами контролю, а також зовнішніми аудиторам та усіма зацікавленими особами (акціонерами, контрагентами, державними органами); моніторинг діяльності товариства для досягнення поставлених задач.

Номінальна вартість акцій підприємства станом на 01.01.2024 року складає 135 грн, які в кількості 2077990 простих іменних сформували статутний фонд у розмірі 280528 тисяч гривень [38].

На підприємстві у 2020 році працювало 16899 штатних працівників та 108 позаштатних. На кінець 2020 року фонд оплати праці складав 2494 млн грн, що на 12,6% менше ніж у 2019 році. Зменшення заробітної плати у 2020 р. відносно 2019 р. відбулося за рахунок зменшення чисельності працівників та введення карантинних заходів (простою) з метою запобігання розповсюдження хвороби COVID-19 [38].

Кількість працівників на підприємстві щорічно зменшується: 2021 рік – 16408 осіб; 2022 рік – 15956 осіб, 2023 рік – 14525 осіб. Тобто з 2020 року до 2023 року чисельність працівників зменшилась на 2374 осіб або на 14%. Зменшилась також і продуктивність праці - на 36% за 2 роки.

Запорізьке підприємство "Мотор Січ" постачає свою продукцію на український та світовий ринок. Незважаючи на те, що АТ «Мотор Січ» є флагманом української машинобудівної промисловості у виробництві двигунів, підприємство має достатньо конкурентів на вітчизняному ринку, але на світовому ринку частка підприємства, порівняно з такими виробниками з США (37%), «Turbomeca» (Франція), - 6%, «ОДК-Сатурн» (росія) — 8% та «Салют» (росія) — 32 %,

становила у 2021 році лише 1,23%.

Виробництво авіадвигунів є високотехнологічним процесом, тому для забезпечення та зміцнення конкурентних позицій підприємства на глобальному ринку застосовуються різноманітні заходи:

- використання високотехнологічного обладнання та виробничих процесів;
- забезпечення світового рівня системи якості;
- сертифікація виробництва сучасних авіадвигунів та ремонту всіх випущених двигунів Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету (МАК) та Державним департаментом авіаційного транспорту України;
- визнання "Мотор Січі" Авіаційним Регістром МАК як Розробника авіаційних двигунів цивільних повітряних суден;
- сертифікація системи якості підприємства на відповідність міжнародним вимогам ISO 9001:2000 щодо виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій, зі сферою акредитації в США, Великобританії та Німеччині.

Таким чином, "Мотор Січ" забезпечує високу якість своєї продукції та послуг відповідно до світових стандартів, що дозволяє зміцнювати конкурентну позицію підприємства на міжнародному авіаційному ринку. Постійне вдосконалення виробничих процесів та інноваційний підхід до розробки нових технологій сприяють підвищенню ефективності та надійності продукції.

Основна продукція підприємства: авіаційні двигуни, верстати, гелікоптери, головні редуктори для гелікоптерів тощо. В 2021 році в структурі реалізованої продукції найбільшу частину займали серійні авіадвигуни - 36,2%, ремонтні авіадвигуни 10,8%, гелікоптерна програма 10,4%, інші види продукції (виробництво верстатів, виготовлення головних редукторів для гелікоптерів, комплектуючі для різних видів авіаційної техніки) сумарно мали 42,6% (рис. 2.1).

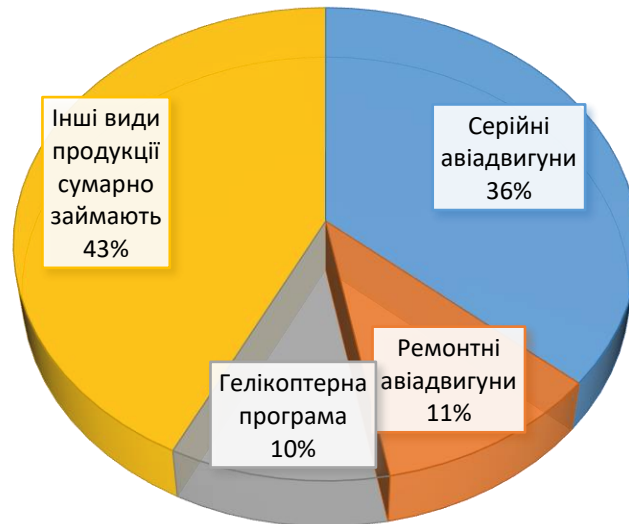


Рис. 2.1 Структура продажу у 2021 році [38]

В 2022 році структура продаж змінилася. Питома вага продажу серійних авіадвигунів склала 70,9 %, ремонтні авіадвигуни – 12,3%, гелікоптерна програма зайняла 15,1%, інші види діяльності - 1,7% (виробництво верстатів, виготовлення головних редукторів для гелікоптерів, комплектуючі для різних видів авіаційної техніки).

У 2023 році питома вага продажу серійних авіадвигунів залишається на високому рівні, що підтверджує стабільний попит на цю продукцію; частка ремонтних авіадвигунів стабільно залишається на рівні 2022 року; гелікоптерна програма продовжує демонструвати високі показники продажів, зберігаючи важливу роль у структурі реалізованої продукції підприємства; інші види діяльності (виробництво верстатів, виготовлення головних редукторів для гелікоптерів, комплектуючі для різних видів авіаційної техніки) - ця частка залишається на низькому рівні, що свідчить про те, що підприємство продовжує фокусуватися на авіадвигунах та гелікоптерній програмі.

АТ «Мотор Січ» здійснює постачання сертифікованої високотехнологічної продукції, і для того, щоб утримувати свою конкурентну позицію, підприємство використовує як організаційні, кадрові, так і виробничі заходи, які забезпечують

високий світовий рівень якості.

Стратегія розвитку досліджуваного підприємства передбачає широкомасштабну диверсифікацію виробництва та постійне розширення своїх позицій на авіаційному ринку, досягаючи своєї місії — бути найкращим підприємством в сфері будівництва авіадвигунів [39]. Конкуренція на ринку авіадвигунобудування жорстка, тому АТ «Мотор Січ» потрібно безперервно займатися розробкою нових, високотехнологічних виробів.

Сьогодні АТ «Мотор Січ» [39]:

- поліпшує споживчі якості авіадвигунів;
- здійснює серійне виробництво двигунів для навчальної авіації;
- розробляє двигуни для ремонту вертольотів «Мі» й «Ка».

Доля АТ «Мотор Січ» на міжнародному ринку авіадвигунів склала 0,57 % у 2021 р. Хоча позиції АТ «Мотор Січ» на світовому ринку турбовентиляторних двигунів не найкращі, дане підприємство створило свою нішу розвитку, де підприємство є унікальним і незамінним [39]. На високу якість та надійність продукції вказує те, що вона експлуатується більше ніж в ста країнах світу.

У табл. 2.1 вказано основні країни-покупці продукції підприємства за обсягом доходів.

Таблиця 2.1

Обсяги чистого доходу за країнами-покупцями у 2021-2023 р. (тис. грн)

Країна походження чистого доходу 1	Роки 2			Відхилення, % 3
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023/2021 р.р.
Китай	4463996	3389835	2776300	62
Україна	2461720	2073874	1659099	67
Гонконг	995789	866175	692940	69,6

Продовження табл. 2.1

ОАЕ	665685	515503	412400	62
Країни Європи	637470	494077	395200	62
Країни Африки	610425	463540	380103	62,3
росія	269317	-	-	-
Сінгапур	250064	189892	155715	62,3
Індія	248025	208343	166674	67,2
Інші	724244	399969	406039	56
Всього	11326735	8601208	7044470	62,2

*Примітка. Складено автором [38]

Зменшення чистого доходу по всім напрямкам експорту вказує на скорочення обсягів виробництва і, відповідно, реалізації протягом останніх років.

Найкрупнішим покупцем продукції підприємства був Китай, далі - національні покупці, потім Гонконг, ОАЄ та європейські країни, країни Африки. Протягом наступних двох років (2022-2023 рр.) обсяги продаж зменшувались по всіх напрямках в межах 30-44%.

Ці цифри показують, що АТ «Мотор Січ» залежить від відносно невеликої кількості країн-покупців. Це робить компанію вразливою до змін економічної ситуації в цих країнах.

Зменшення обсягу продажів свідчить про те, що АТ «Мотор Січ» стикається з певними проблемами. Ці проблеми можуть бути пов'язані з війною в Україні, санкціями проти Росії, з конкуренцією з боку інших виробників авіадвигунів, а також зі зростаючими геополітичними напруженнями, що впливають на міжнародну торгівлю. Крім того, глобальні економічні потрясіння, такі як пандемія COVID-19, могли вплинути на ланцюги постачання та попит на продукцію компанії. Важливим фактором є і внутрішні проблеми компанії, такі як старіння обладнання, необхідність модернізації виробничих потужностей та зростаючі витрати на сировину та енергію.

Щодо основних економічних показників, то їх динаміку можна побачити в табл. 2.2:

Таблиця 2.2

Економічні показники АТ «Мотор Січ» в 2021 -2023 р.р. (млн. грн)

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023 /2022
Чиста виручка	13755,5	10445,3	8554,8	-3310,2	-1890,5	75,9	81,9
Собівартість реалізованої продукції	9226,3	6760,3	5090,4	-2466	-1669,9	73,3	75,3
Витрати на збут	848,4	491,2	316,7	-357,2	-174,5	57,9	64,5
Чистий прибуток (збиток)	307,08	-584,98	254,1	-892,06	839,08	-	-
Активи	29627,1	29192,3	31588,3	-434,8	2396	98,5	108
Зобов'язання	5460,2	5168,8	6629,2	-291,4	1460,4	94,7	128
Чисельність персоналу, осіб	16899	15956	14525	-943	-1431	94,4	91
Продуктивність праці, тис грн/особа	546	424	350	-122	-74	77,7	82,5
Рентабельність діяльності, %	2,23	-5,6	2,97	-7,83	8,57	-	-
Рентабельність активів, %	1,04	-2	0,8	-3,04	2,08	-	-
Коефіцієнт загальної ліквідності	5,44	5,65	4,77	0,21	-0,88	104	84
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,69	0,69	0,68	-	-0,01	-	-

*Примітка. Складено автором [38]

Отже, чистий заробіток підприємства у 2020 р. становив 12239,7 млн. грн, а з 2021 року дохід щорічно зменшувався, на 24,9% у 2022 році та на 18,1% у 2023 році. Зменшувалась і собівартість продукції, що говорить про сповільнення виробництва (на 26,7% у 2022 році і на 24,7% у 2023 році).

У 2022 році підприємство отримало збиток в розмірі 585 млн грн, однак у

2023 році вже отримало прибуток в розмірі 254,1 млн грн, повернувшись майже до рівня 2021 року.

Відносне відхилення вартості активів розраховувалось за формулою:

$$В_{a2022} = 29192,3/29627,1 \times 100\% = 98,5\% \quad (2.1)$$

$$В_{a2023} = 31588,3/29192,3 \times 100\% = 108\% \quad (2.2)$$

Активи підприємства у 2021-2022 роках були майже на одному рівні, а у 2023 році зросли на 8% за рахунок придбання нематеріальних активів, збільшення запасів готової продукції, залишків коштів на банківських рахунках та зростання дебіторської заборгованості.

Відносне відхилення вартості зобов'язань розраховувалось за формулою:

$$В_{з2022} = 5168,8/5460,2 \times 100\% = 94,7\% \quad (2.3)$$

$$В_{з2023} = 6629,2/5168,8 \times 100\% = 128\% \quad (2.4)$$

Зобов'язання підприємства в 2022 році зменшились на 5,3%, але значно виросли у 2023 році, на 28%, за рахунок кредиторської заборгованості за отриманими авансами.

Відносне відхилення чисельності персоналу розраховувалось за формулою:

$$В_{п2022} = 15986/16899 \times 100\% = 94,4\% \quad (2.5)$$

$$В_{п2023} = 14525/15956 \times 100\% = 91\% \quad (2.6)$$

Кількість працівників щорічно зменшується, що пов'язано з військовими

діями на території України.

Відносне відхилення продуктивності праці розраховувалось за формулою:

$$Впп_{2022} = 424/546 \times 100\% = 77,7\% \quad (2.7)$$

$$Впп_{2023} = 350/424 \times 100\% = 82,5\% \quad (2.8)$$

В результаті зменшення отриманих доходів (а відповідно і обсягів виробництва) та чисельності працівників, продуктивність праці теж щорічно спадає.

Рентабельність діяльності була розрахована як співвідношення чистого прибутку та чистої виручки від продажу продукції за такою формулою:

$$P_{2021} = 307,08/13755,51 \times 100\% = 2,23\% \quad (2.9)$$

$$P_{2022} = -584,98/10445,3 \times 100\% = -5,6\% \quad (2.10)$$

$$P_{2023} = 254,1/8554,8 \times 100\% = 2,97\% \quad (2.11)$$

Рентабельність активів була розрахована як співвідношення чистого прибутку та середньорічної вартості активів за такою формулою:

$$P_{2021} = 307,08/29627,1 \times 100\% = 1,04\% \quad (2.12)$$

$$P_{2022} = -584,98/29192,3 \times 100\% = -2\% \quad (2.13)$$

$$P_{2023} = 254,1/31588,3 \times 100\% = 0,8\% \quad (2.14)$$

Рентабельність мала позитивні і високі значення у 2021 та 2023 роках, у 2022 році, в результаті отриманого збитку – від’ємні.

Коефіцієнт загальної ліквідності розраховується шляхом ділення поточних активів на поточні зобов’язання і вказує на здатність підприємства вчасно погашати

свої борги (нормативне значення даного показника в межах 1-2):

$$Лз2021=29627,1/5460,2= 5,44 \quad (2.15)$$

$$Лз2022=29192,3/5168,8= 5,65 \quad (2.16)$$

$$Лз2023=31588,3/6629,2= 4,77 \quad (2.17)$$

Незважаючи на скрутні часи, підприємство мало чудові показники ліквідності, які перевищували встановлені норми. Це означає, що підприємству не загрожує банкрутство, оскільки його активів вистачає на покриття зобов'язань підприємства.

Коефіцієнт фінансової незалежності або автономії розраховується як відношення вартості власного капіталу підприємства на валюту балансу і вказує на фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, оптимальне значення якого більше 0,5:

$$Кфн2021=20495,8/29627=0,69 \quad (2.18)$$

$$Кфн2022=20505,7/29793,4=0,69 \quad (2.19)$$

$$Кфн2023=20803,2/31588,3=0,66 \quad (2.20)$$

Значення показника фінансової незалежності перевищує нормативне значення, що вказує на незначний розмір кредитних коштів та незалежність від кредиторів.

АТ «Мотор Січ» в якості суб'єкта літакобудування є отримувачем державної підтримки, а саме підприємство звільняється від оподаткування прибутку податком на прибуток до 1 січня 2025 року, за умови використання вивільнених коштів виключно на розробку та впровадження наукових праць.

Якщо вивільнені кошти, протягом поточного періоду не використані, надлишок не може бути перенесений на наступний податковий період, зарахований

в майбутню сплату чи відшкодований з бюджету [33].

Тому за ефективним використанням цих коштів потрібен контроль протягом усього року.

Обсяги цільового фінансування у формі доходу від використання коштів, вивільнених від оподаткування у 2021-2023 роках, наведено в табл. 2.3:

Таблиця 2.3

Обсяги цільового фінансування у 2021 -2023 рр. (тис. грн) [38]

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	Тис грн
2021	320563
2022	271748
2023	142361
% зміни 2023/2021	44,4

Як бачимо, податкова знижка надала можливість підприємству вивільнити кошти, які підприємство використовувало на наукові розробки. Тобто дані кошти є додатковим джерелом фінансових ресурсів, які забезпечують фінансову незалежність підприємства. Але в динаміці обсяг таких коштів зменшувався, у 2023 році відносно 2021 року — на 44,4%.

В цілому фінансовий стан підприємства залишається стабільним, незважаючи на зменшення обсягів виробництва та реалізації, підприємство отримувало прибуток, забезпечувало свою ліквідність та фінансову незалежність, кошти, вивільнені від оподаткування використовувало на нові розробки та їх впровадження.

2.2 Аналіз конкуренції на ринку авіабудування

Авіаційна галузь є важливим стратегічним сектором економіки, оскільки

володіє значним потенціалом як для українського так і світового ринку.

Розглянемо спочатку ринок українського авіабудування. Виробники авіатехніки України зосереджені в таких містах як Київ, Харків, Запоріжжя, оскільки саме там знаходиться потужна промислова і наукова база. Авіаційна промисловість становить значну частину у машинобудівній сфері України, забезпечуючи близько 25% всієї зайнятості в цій галузі. Серед основних підприємств варто відзначити такі, як Акціонерне товариство "Антонов", Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро "Прогрес" ім. академіка О. Г. Івченка, АТ "Мотор Січ", Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, а також ДП "Завод 410 цивільної авіації".

Українська авіабудівна галузь має проблеми, а саме:

- багато зарубіжних конкурентів в даній галузі;
- внутрішньовиробничі проблеми підприємств;
- низький притік фінансових вкладень.

Сучасні реалії авіабудування демонструють перехід до світових інтеграційних процесів, наприклад європейські авіапотужності використовуються у виробництві американських товарів, китайські авіабудівельні компанії співробітничать з європейськими або американськими. Тобто вже несучасно і неактуально, та і неефективно обмежуватися національним масштабом

Авіабудівні корпорації постійно досліджують сучасні тенденції. Оскільки мають власні наукові заклади, а результати досліджень публікують в відомих світових виданнях [42].

Для оцінки впливу конкуренції в галузі використовується модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, яка включає: суперництво між продавцями в одній галузі; конкуренцію з товарами, що виробляються в інших галузях і є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможними за ціною; загрозу появи нових конкурентів на ринку; економічні можливості та торговельні здібності постачальників; економічні можливості та купівельні можливості споживачів [65].

Охарактеризуємо основних конкурентів.

Авіаційна сфера є однією з ключових елементів стратегічного розвитку економіки. Україна, яка увійшла до першої дев'ятки країн світу з виробництва повнокомплектних літаків, має великий потенціал у цьому напрямку. Видатним представником вітчизняної авіаційної промисловості є концерн "Антонов", що об'єднує конструкторські бюро, виробничі майданчики та комплексну систему підтримки [31].

Акціонерне товариство "Антонов" стоїть в основі авіабудівельного концерну, що має своє коріння в Україні. Унікальність підприємства полягає в його повному циклі створення літаків, включаючи проектування, експерименти та випробування, а також серійний випуск та підтримку обслуговування після продажу. "Антонов" спеціалізується на розробці великих військово-транспортних літаків та гігантських авіалайнерів для різних цілей - від перевезення вантажів та пасажирів до військових місій, включаючи перевезення техніки та військовослужбовців у гарячі точки. Крім того, "Антонов" також займається виробництвом легких літаків та безпілотників, роблячи його одним з найрізноманітніших виробників у світі авіаційної індустрії.

Підприємство "Антонов" є виробником Ан-225 "Мрія", найпотужнішого та найбільшого літака у світі. Його перший політ відбувся 21 грудня 1988 року. Створений спочатку для перевезення космічних деталей, він змінив своє призначення після розпаду Радянського Союзу на перевезення надважких та габаритних вантажів. Планувалося створити два таких літаки, але другого не знадобилося, і виробництво було зупинено.

У 2020 році, під час пандемії COVID-19, Ан-225 активно використовувався для перевезення медичного обладнання, що було важливим для боротьби з коронавірусом. Однак, 27 лютого 2022 року літак зазнав трагічного знищення під час авіаційного удару російських окупантів по аеропорту в Гостомелі.

Хоча з 2016 по початок 2022 року підприємство не виконувало жодного замовлення, воно планує розпочати серійне виробництво турбореактивного

вантажного літака Ан-178, використовуючи вітчизняні деталі.

Українське Харківське державне авіаційне виробниче підприємство відіграє значну роль у світі авіаційної індустрії, якість його робіт визнана не лише в Україні, але й за кордоном. Засноване вже у далекому 1926 році, це підприємство на протязі століть продовжує активно розвиватися, виробляючи літаки, які відомі своєю надійністю та високими технічними характеристиками [33].

Спеціалізація підприємства полягає у виробництві таких літаків, як Ан-74, Ан-140 та ХАЗ-30. Основними замовниками продукції були країни, такі як Казахстан, Туркменістан, Іран, Азербайджан, а також Укртранслізинг. Ці партнерські відносини свідчать про довіру до якості та надійності літаків, які випускає Харківське авіаційне підприємство.

Навіть у нинішні складні часи, коли ринок авіаційних технологій переживає виклики, Харківське підприємство зберігає свою перспективність і продовжує виробляти високоякісні літаки, задовольняючи потреби своїх клієнтів та партнерів.

Підприємство стало свідком складних часів у світі авіаційної промисловості, коли виробництво літаків перестало бути фінансово вигідним. Великі затрати та накопичені борги примусили підприємство переглянути свою стратегію та переключитися на ремонт та обслуговування власних літаків.

Нинішні умови змусили підприємство переорієнтуватися, зосередившись на виробництві деталей для літаків та їх подальшому обслуговуванні. Це дозволяє зберігати технічну справність та продовжувати експлуатацію власного літакового парку, а також забезпечувати інші авіакомпанії необхідними запчастинами та компонентами. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися активним у галузі, зберігаючи власний досвід та експертизу у сфері авіаційних технологій.

На світовому ринку авіабудування, основними конкурентами АТ «Мотор Січ» у сфері авіадвигунобудування є «CFM International» (Франція/США), «Rolls-Royce» (Велика Британія), «Pratt & Whitney» (США) та «General Electric» (США) [59].

CFM International є провідним світовим виробником авіаційних двигунів, відомим своїми високоякісними та надійними продуктами, що використовуються в комерційній авіації. Компанія була заснована в 1974 році як спільне підприємство між американською компанією General Electric (GE) і французькою компанією Safran Aircraft Engines (раніше Snecma) [61].

Одним з найуспішніших продуктів CFM International є двигун CFM56, який встановлюється на багатьох популярних літаках, таких як Boeing 737 та Airbus A320. З моменту свого виходу на ринок, CFM56 здобув репутацію надійного та ефективного двигуна, забезпечуючи низькі експлуатаційні витрати та високу продуктивність.

Новітньою розробкою CFM International є двигуни LEAP (Leading Edge Aviation Propulsion), які замінюють CFM56. Двигуни LEAP використовуються на нових поколіннях літаків, таких як Boeing 737 MAX, Airbus A320neo та Comac C919. Завдяки підвищеній паливній ефективності, зниженій емісії викидів і низькому рівню шуму вони відповідають сучасним екологічним стандартам. CFM International активно розвиває та впроваджує технології для зменшення викидів та поліпшення екологічних характеристик своїх двигунів.

Rolls-Royce Holdings plc — одна з провідних світових компаній у сфері авіаційних, морських та енергетичних технологій, відома своїми високотехнологічними продуктами та інженерними рішеннями. Заснована в 1906 році, компанія з того часу розвинула глобальну репутацію за свої інноваційні технології та надійні продукти [70]. Її авіаційні двигуни використовуються як у комерційній, так і у військовій авіації, включаючи літаки Boeing і Airbus.

Rolls-Royce є виробником широкого спектру авіаційних двигунів, серед яких відомі Trent Series, RB211 та AE Series. Компанія також пропонує продукти для морської індустрії, такі як суднові двигуни та системи управління, а також розробляє газові турбіни для електростанцій та ядерні енергетичні рішення.

З точки зору вартості, продукція Rolls-Royce може здаватися високою, але

вона вважається інвестицією в майбутнє через свою ефективність та тривалу службу. Компанія активно працює над зменшенням викидів та покращенням економічності своїх продуктів, що робить їх конкурентоспроможними на ринку.

Rolls-Royce зберігає свою унікальність завдяки високим технологіям та інженерним рішенням, що дозволяє їй вирізнятися серед конкурентів. Компанія також пропонує широкий спектр гарантійних послуг та обслуговування, щоб забезпечити надійність та ефективність своїх продуктів для клієнтів по всьому світу.

Pratt & Whitney - це американський аерокосмічний концерн, один з провідних світових виробників авіаційних двигунів для цивільної та військової авіації. Компанія входить в "велику трійку" виробників авіадвигунів разом з Rolls-Royce та General Electric [69].

Pratt & Whitney є провідним виробником авіаційних двигунів для комерційних літаків. Серед найвідоміших продуктів компанії: PW4000 Series, що використовується на великих комерційних літаках, таких як Boeing 747, 767, Airbus A330; а також Geared Turbofan (GTF), інноваційний двигун, який забезпечує значне зниження споживання палива, зменшення викидів і зниження рівня шуму. Він використовується на літаках сімейства Airbus A320neo, Embraer E-Jet E2, Mitsubishi SpaceJet.

Pratt & Whitney постачає двигуни для широкого спектра військових літаків, включаючи F135, який використовується в винищувачах п'ятого покоління F-35 Lightning II, та F119, який використовується в винищувачах F-22 Raptor.

Крім того, компанія виробляє двигуни для регіональних і бізнес-літаків, таких як PW600 Series, що використовується в легких бізнес-джетах, та PW100/150 Series, що встановлюється на регіональних турбогвинтових літаках.

Pratt & Whitney має значний вплив на глобальну авіаційну індустрію, забезпечуючи високоякісні та надійні двигуни для багатьох авіакомпаній і військових сил по всьому світу. Компанія має широку мережу обслуговування та

підтримки, що дозволяє підтримувати довгострокові відносини з клієнтами та забезпечувати високу надійність і продуктивність своїх двигунів.

General Electric (GE) — багатонаціональна корпорація, що займається широким спектром промислової та цифрової діяльності. Заснована в 1892 році, GE є однією з найстаріших і найбільших компаній у світі, відомою своїми інноваційними рішеннями в багатьох галузях, включаючи енергетику, авіацію, охорону здоров'я та цифрові технології [61].

GE Aviation є провідним виробником авіаційних двигунів, використовуваних у комерційних, військових, регіональних та бізнес-літаках. Їхні двигуни ефективно використовуються на таких літаках, як Boeing 737, 777, 787 Dreamliner, а також Airbus A320, A330, A350.

GE Power спеціалізується на виробництві обладнання та послуг для енергетичної галузі, включаючи газові турбіни, парові турбіни та генератори. Крім цього, GE розробляє рішення у сфері відновлюваної енергетики та надає медичне обладнання для діагностики та лікування пацієнтів, а також програмне забезпечення для промислової автоматизації та цифрової трансформації.

GE має глобальну присутність, працюючи з урядами, підприємствами та науковими установами по всьому світу, щоб залишатися на передовій у своїх галузях діяльності.

Нестійкість економічного відновлення країн-споживачів української продукції, також як і кон'юнктура зовнішніх ринків, здебільшого визначають перспективи авіапідприємств України. Наразі, головними цілями є розвиток співпраці з країнами СНД, Індією, Іраком, Іраном, Лівією, Єгиптом та іншими, які є пріоритетними ринками для української авіапродукції.

У середньостроковій перспективі, ринок авіап перевезень вантажів, як військових, так і цивільних, може відчувати тиск через старіючий парк літаків, зокрема, літаків сімейства "Антонов", який є основним у країнах СНД, Близького Сходу, Африки та Південно-Східної Азії. Це призведе до потреби у їхньому

оновленні через значний ступінь зношеності. Однак, навіть існуючі контракти на поставку літаків можуть опинитися під питанням через системну кризу в українській авіабудівній галузі. Без значних інвестицій та наукових розробок, які б дозволили збільшити обсяги виробництва та знизити витрати, українським авіабудівним підприємствам буде надзвичайно важко конкурувати на міжнародних ринках, особливо в умовах мінімального внутрішнього попиту.

У сфері військового авіабудування провідними компаніями є Boeing (22% ринку) та російські підприємства (20,6% ринку). Загалом частка американських компаній складає 54%, європейських – 25%. Значним гравцем є Lockheed Martin, одна з найбільших у світі компаній у сфері аерокосмічної, оборонної, розвідувальної та інформаційної безпеки, відома своїми високотехнологічними розробками у галузі літакобудування, ракетних систем, космічних апаратів та інших оборонних рішень. Штаб-квартира Lockheed Martin знаходиться в Бетесді, штат Меріленд, США.

Світовими гігантами авіабудівництва є Boeing, заснований у 1916 році, та Airbus зі штаб-квартирою у Тулузі, Франція. Boeing відомий своїми технологічними інноваціями у літакобудуванні [28]. Airbus, спеціалізується на сучасних та ефективних літаках, а також займається розробкою військових та космічних програм [26].

Специфіка військового авіатехнічного ринку заключається в тому, що:

- країни, які розвиваються, зацікавлені в модернізації наявного озброєння, замість придбання нової військової авіатехніки;
- країни, економічно розвинуті, стимулюють продаж технічно застарілої авіатехніки, передаючи ліцензії та надаючи сервісне обслуговування;
- сильний політичний та економічний вплив ситуацій на планеті та між країнами на формування попиту на військову авіатехніку.

Українська авіаційна промисловість теж має значні досягнення та унікальні моделі літаків. Підприємства, такі як "Антонов", "Прогрес" та "Мотор Січ",

виробляють і вдосконалюють літаки та авіадвигуни, забезпечуючи високу якість та технічну відмінність своєї продукції. Літаки, як Ан-124 "Руслан" та Ан-225 "Мрія", стали символами української авіаційної майстерності та технічної винахідливості.

Останні роки свідчать про посилення конкуренції з боку китайських компаній у сфері авіабудування, зокрема AVIC (Aviation Industry Corporation of China), штаб-квартира якої розташована в Пекіні. [29]. AVIC спеціалізується на розробці та виробництві військової та цивільної авіатехніки, космічних систем та авіаційних компонентів. Компанія активно розширює свою присутність на міжнародному ринку, зосереджуючись на конкурентоспроможності, вдосконаленні екологічних стандартів, забезпеченні високої якості та надійності техніки, економічній ефективності та гарантійному обслуговуванні.

Розглянемо першу силу конкуренції – суперництво між продавцями в одній галузі. Ринок авіадвигунів у світі має складну структуру, але можна визначити його основні складові через найбільші провідні компанії галузі.

В табл. 2.4 показано частки ринку найбільших виробників авіадвигунів.

Таблиця 2.4

Частки ринку найбільших виробників авіадвигунів в 2023 рр. (тис. грн)

[8]

Підприємства	АТ «Мотор Січ»	«CFM International»	«Rolls-Royce»	«Pratt & Whitney»	«General Electric»
Частка, %	4,5	34,8	18,5	20,8	18,3

Згідно таблиці 2.4 найбільшими виробниками авіадвигунів є компанія «CFM International», американський концерн «Pratt & Whitney» (США), американська корпорація «General Electric», британський транснаціональний концерн Rolls-Royce Group plc [49]. В порівнянні з цими конкурентами, частка АТ «Мотор Січ» (4,5%) є незначною, в результаті чого сила впливу даної категорії є високою.

Наступною силою, що впливає на конкуренцію в галузі, є наявність товарів-замінників на ринку авіадвигунів та машинобудування. На сьогоднішній день існують такі замінники, як електродвигуни, що можуть працювати на електроенергії від сонячних батарей, а також від зарядок акумуляторних батарей.

Однак використання альтернативних видів двигунів поки не є значним конкурентним фактором для підприємства. Це пов'язано з тим, що переобладнання та встановлення таких двигунів у літаки є досить дорогим процесом. На даний момент вони використовуються лише у невеликих літаках, які не призначені для перевезення великої кількості пасажирів або вантажів.

Ще однією силою, що впливає на конкуренцію, є ризик появи нових конкурентів на ринку. Це зумовлено проблемами якості та вартості сировини на українському ринку, а також використанням більш інноваційного обладнання та новітніх технологій. Однак основними перешкодами для нових гравців є високі бар'єри входу на ринок. Будівництво нових заводів вимагає значних часових і фінансових інвестицій, тоді як старі учасники ринку вже мають налагоджені зв'язки в постачанні та збуті. Потенційними конкурентами можуть бути компанії з таких країн, як Китай, росія, Саудівська Аравія, Індія та Латинська Америка [47].

Аналіз ризику появи нових конкурентів показав, що сила впливу цього фактору є середньою для АТ «Мотор Січ», зважаючи на теперішній стан компанії та кількість виробників двигунів і авіаційної продукції [30].

Щодо сили впливу постачальників, то АТ «Мотор Січ» має більше ніж 946 постачальників з України, а також з близького та далекого зарубіжжя, і є їх постійним клієнтом [30]. Серед постачальників компанії є такі значні гравці, як ДТЕК (Україна), Нафтогаз України (Україна), Укрзалізниця (Україна), DHL (Німеччина), DMG Mori (Німеччина/Японія), Mazak (Японія), Siemens PLM Software (Німеччина) та Dassault Systèmes (Франція).

Незважаючи на те, що компанія зберегла коопераційні зв'язки з широким

колом постачальників основних комплектуючих виробів і матеріальних ресурсів, а також постійно зміцнює ці зв'язки, постачальники мають середній вплив на компанію через встановлення та регулювання цін на свою продукцію, а також через терміни поставок. Це, в свою чергу, впливає на собівартість виготовленої продукції АТ «Мотор Січ».

Щодо впливу останньої сили – споживачів, слід відмітити, що найбільшими українськими споживачами продукції АТ «Мотор Січ» залишалися Міністерство оборони України, Національна гвардія, АК «Українські вертольоти» (м. Київ) та ДП «КАЗ «Авіакон» (м. Конотоп). Важливим ринком збуту для продукції АТ «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя [47].

Вплив споживачів на АТ «Мотор Січ» зумовлений концентрацією попиту, оскільки основні замовники мають великий вплив через значний обсяг закупівель. Високі стандарти якості державних та військових замовників впливають на виробничі процеси та інновації. Великі клієнти також впливають на грошовий потік та фінансову стабільність компанії. Важливість ринку далекого зарубіжжя вимагає відповідності міжнародним стандартам та стимулює розвиток продукції.

Крім того, міжнародні клієнти створюють додатковий тиск щодо постійного вдосконалення продуктів і послуг, оскільки конкуренція на глобальному ринку є значно вищою. Спроможність АТ «Мотор Січ» відповідати вимогам як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів, впливає на її репутацію, ринкову позицію та здатність утримувати довгострокові контракти.

Після аналізу конкурентоспроможності за моделлю Майкла Портера “П'ять сил”, можна оцінити вплив цих п'яти сил:

- загроза нових учасників на ринку: оцінюється можливість появи суперників на ринку. Мотор Січ має переваги у високих вхідних бар'єрах для нових учасників. Висока потреба в капіталовкладеннях, рівень технологічної складності та потреба відповідати стандартам безпеки і якості можуть ускладнити вхід для конкурентів. Ця сила має позитивний вплив на конкурентоспроможність досліджуваного

підприємства;

- сила переговорів покупців: визначається вплив покупців на ціни та умови продажу. Покупці, які закупають левову частину продукції компанії і можуть швидко і без додаткових інвестицій замінити постачальника, мають сильну переговорну позицію і можуть отримати частину маржі компанії, вимагаючи зниження цін. Якщо у фірми багато покупців, кожен з яких купує невелику частку випуску, то переговорна сила покупців низька. Переговорна сила покупців може бути середньою або високою, але, оскільки компанія постачає продукцію для великих аерокосмічних компаній, то ця переговорна сила більш значуща;

- сила переговорів постачальників: визначається вплив постачальників на ціни та умови постачання. Широка база постачальників дозволяє компанії отримувати кращі ціни та якість послуг, сировини чи запчастин. Постачальник-монополіст зможе безпідставно підвищувати ціни чи обмежувати об'єми та якість поставок, що впливає на собівартість виготовленої продукції АТ «Мотор Січ». Водночас, підтримка коопераційних зв'язків з широким колом постачальників основних комплектуючих виробів і матеріальних ресурсів та постійне зміцнення цих зв'язків допомагає компанії зменшувати ризики, пов'язані з постачанням.

Мотор Січ залежить від обмеженого кола постачальників для ключових компонентів, тож переговорна сила постачальників висока. Однак, якщо компанія знайде декілька альтернативних постачальників або може вертикально інтегруватися, ця сила може бути менш впливовою;

- загроза заміщення продуктів або послуг: оцінюється можливість заміни продукту альтернативними варіантами. Ефективна заміна для продукції Мотор Січ існує, тому загроза заміщення також має значну силу як на українському ринку, так і на міжнародних ринках;

- інтенсивність конкуренції в галузі: визначається рівень конкуренції між існуючими учасниками на ринку. Дана сила має значний вплив, оскільки в досліджуваного підприємства велика кількість потужних конкурентів.

Аналіз цих п'яти факторів допомагає компаніям створити стратегію, яка дозволить їм зберегти або покращити свою конкурентоспроможність на ринку.

Модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера застосовується для аналізу ситуації на ринку АТ «Мотор Січ». Вона надає глибоке розуміння факторів, що впливають на компанію, та допомагає визначити оптимальні стратегії для забезпечення успішності на ринку.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для АТ «Мотор Січ» наведена на рис. 2.2:

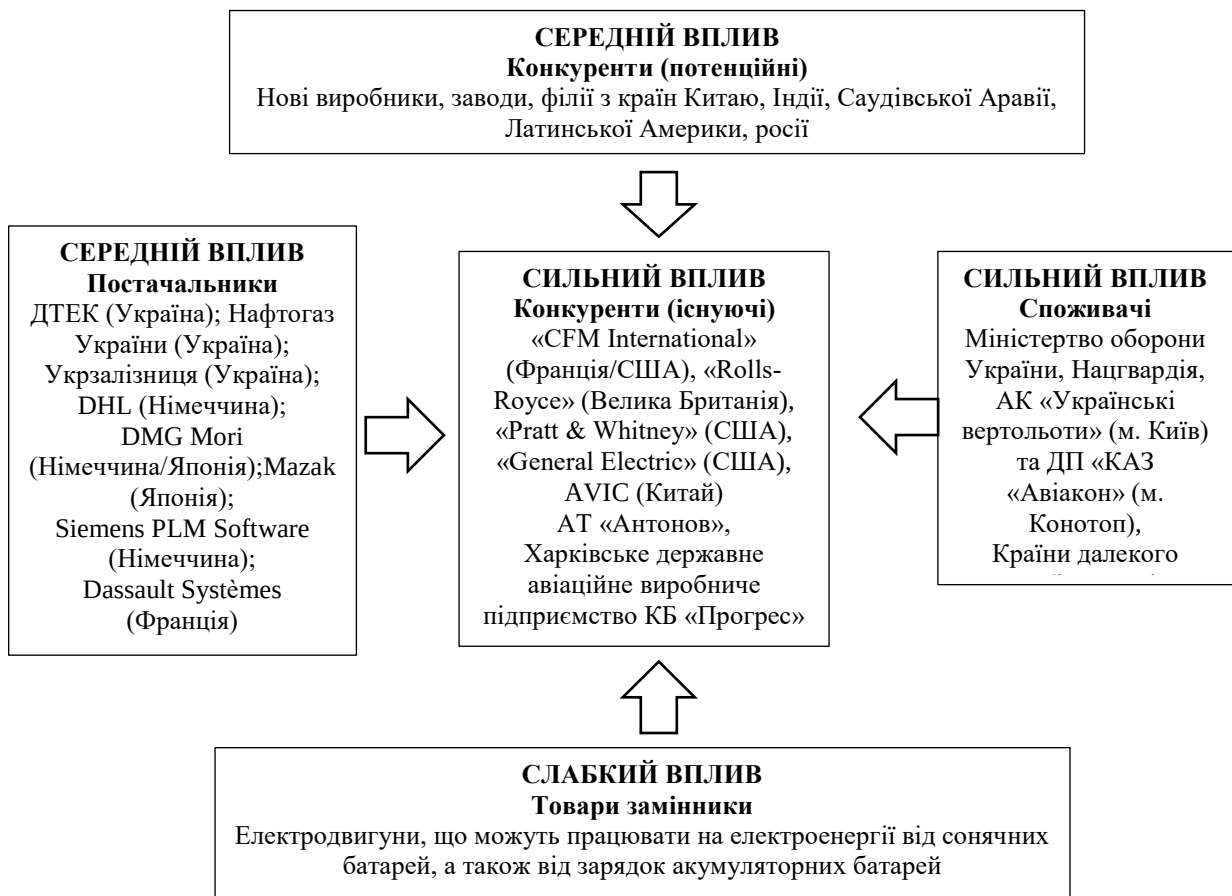


Рис. 2.2 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для АТ «Мотор Січ»

За результатами аналізу впливу конкурентних сил на ринку авіабудування можна зробити висновок, що найбільший тиск на АТ «Мотор Січ» здійснюють

конкуренти всередині галузі, особливо на міжнародному ринку, де домінують іноземні компанії. Загроза з боку товарів-замінників є мінімальною. Середній вплив мають постачальники матеріалів та комплектуючих, потенційні нові конкуренти, а також споживачі готової продукції.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності АТ “Мотор Січ”

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку включає дослідження факторів, що впливають на сприйняття підприємства та його продукції покупцями, що в свою чергу призводить до зміни ринкової частки продукції підприємства. За І.З. Должанським усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні [12]. Внутрішні фактори залежать від самого підприємства, тоді як зовнішні залежать від ринкового середовища. Нижче наведено ключові фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.

Внутрішні фактори:

- політична ситуація в державі. Визначається стабільністю політичного середовища, правовою системою, політичною волею уряду, відносинами з іншими країнами тощо. Нестабільна політична ситуація може вплинути на роботу підприємства через зміни у законодавстві, податковій політиці, інвестиційну клімат тощо;
- економічні зв'язки. Це включає міжнародну торгівлю, інвестиції, фінансові відносини та інші економічні фактори, які можуть впливати на підприємство через зміни в обсягах попиту, цін або вартості виробництва;
- наявність конкурентів. Конкуренція визначає рівень цін, якість продукції, інновації та загальну ефективність підприємства. Наявність конкурентів може стимулювати підприємство до вдосконалення своїх процесів та інновацій;
- розміщення виробничих сил. Це охоплює розташування заводів, складів,

офісів та інших виробничих підрозділів підприємства. Ефективність розміщення виробничих сил може впливати на витрати на транспортування, логістику та доступ до ринків збуту;

- наявність сировинних ресурсів. Забезпеченість підприємства сировинами і матеріалами є важливим фактором для забезпечення неперервного виробництва і конкурентоспроможності на ринку;

- рівень техніки та технологій. Включає в себе використання сучасного обладнання, новітні технології та інновації, що дозволяють підприємству ефективно конкурувати на ринку;

- система управління виробництвом. Охоплює організацію виробничих процесів, планування виробництва, контроль якості, логістику тощо;

- концентрація виробництва. Визначається розміщенням підприємств та їх виробничих потужностей у певних регіонах або країнах;

- законодавча база. Включає в себе законодавство, регулююче діяльність підприємств у сфері оподаткування, праці, екології, безпеки тощо. Це може впливати на стратегії та функціонування підприємства.

Зовнішні фактори:

- система та методи управління підприємством. Це організаційна структура, методи і процеси управління, які визначають, як підприємство приймає рішення, реалізує стратегії та виконує свої цілі. Ефективна система управління сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності;

- рівень організації процесу виробництва на підприємстві. Це організація виробничих процесів, включаючи лінії виробництва, розстановку обладнання, управління запасами та контроль якості. Ефективна організація виробництва дозволяє знижувати витрати та підвищувати якість продукції;

- прогнозування та планування. Це процес передбачення майбутніх потреб, вирішення, розробка стратегій та планів дій для досягнення поставлених цілей. Ефективне прогнозування та планування дозволяє підприємству адаптуватися до

змін на ринку та максимізувати використання ресурсів;

- орієнтація на маркетингову концепцію. Це підхід, що базується на задоволенні потреб споживачів та зосередженості на створенні цінності для клієнтів. Підприємство, що орієнтоване на маркетинг, активно досліджує ринок, реагує на зміни в ньому та пропонує продукцію, яка відповідає потребам споживачів;

- інноваційні технології виробництва. Це застосування нових або вдосконалених технологій, процесів та матеріалів для виробництва продукції. Інновації дозволяють підприємству підтримувати конкурентну перевагу, підвищувати продуктивність та якість виробництва;

- ступінь задоволення потреб споживача. Це рівень відповідності продукції або послуг підприємства очікуванням та потребам споживачів. Задоволення потреб споживачів є ключовим фактором для залучення та утримання клієнтів, підвищення їх лояльності та позитивного сприйняття бренду.

Найважливішим фактором конкурентоспроможності підприємства виступає конкурентоспроможність продукції. В якості основних характеристик продукції підприємств авіабудівної галузі розглянемо вартість, якість, екологічність, економічність, унікальність та гарантійне обслуговування:

- екологічність. Екологія та максимальне збереження природи сьогодні в пріоритеті. Хоч авіадвигунобудування не сильно шкідливе виробництво, однак, наприклад, «CFM International», активно працюють над зменшенням шкідливого впливу авіадвигунів;

- економічність. Продовжуючи місію екологічності, не менш важливим є питання енергозбереження. Даний фактор є вагомим у авіабудуванні і є ключовим при виборі двигунів;

- унікальність пропозиції. Асортимент продукції «Мотор Січ» не відрізняється глибиною та шириною, на відміну від компанії «CFM International», яка розробляє нове покоління авіадвигунів з більшою потужністю за рахунок

швидшого охолодження;

– гарантійне обслуговування. АТ «Мотор Січ», на відміну від деяких конкурентів, не має розгалуженої мережі сервісних центрів, в Україні та за кордоном.

Аналізуючи конкурентну позицію продукції АТ «Мотор Січ» порівнюємо її з продуктами двох українських та трьох зарубіжних компаній. Бали (від 0 до 10, де 0 – це найнижчий бал, а 10 - найвищий) за обраними критеріями згруповано в табл. 2.5:

Таблиця 2.5

Оцінка конкурентоспроможності продукції підприємств авіабудування*

Критерії	Питома вага	АТ «Мотор Січ»		АТ «Антонов»		Харківське державне авіаційне виробниче підприємство		«CFM International»		«General Electric»		AVIC	
		бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка
Вартість	0,2	7	1,4	8	1,6	7	1,4	9	1,8	9	1,8	7	1,4
Якість	0,3	8	2,1	9	2,7	8	2,4	9	2,7	9	2,7	6	1,8
Екологічність	0,1	6	0,6	7	0,7	7	0,7	8	0,8	8	0,8	6	0,6
Економічність	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7	9	0,9	9	0,9	6	0,6
Унікальність	0,1	7	0,7	9	0,9	7	0,7	8	0,8	9	0,9	7	0,7
Гарантійне обслуговування	0,2	7	1,4	8	1,6	7	1,4	9	1,8	9	1,8	7	1,4
Усього	1		6,9		8,3		7,3		8,8		8,9		6,5

*Примітка. Складено автором

Із даних таблиці 2.5 видно, що продукція АТ «Мотор Січ» має середню конкурентоспроможність за зваженою оцінкою 6,9 і займає передостаннє місце

серед конкурентів. Проте її можна вважати прийнятною, адже якщо розглядати окремо по критеріям, то вартість продукції АТ «Мотор Січ» має середнє значення, що може бути перевагою для покупців, оскільки це означає, що продукція є досить конкурентоспроможною з цінової точки зору. Так само економічність - є позитивним фактором для потенційних покупців.

Але важливо звернути увагу на аспекти екологічності, цей критерій отримав найменше балів. Посилення заходів у напрямку зменшення негативного впливу на довкілля, в тому числі шляхом зменшення викидів та вдосконалення технологій, може підвищити конкурентоспроможність продукції АТ «Мотор Січ» та сприяти його позиціонуванню на ринку, особливо у контексті зростаючої уваги до екологічних аспектів у сучасній авіаційній індустрії.

Для оцінки конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» пропонується провести комплексну оцінку за низкою критеріїв. Кожен фактор оцінюється на шкалі від 0 до 10 (де 0 – це найнижчий бал, а 10 - найвищий). Кожному фактору присвоєно певну вагу у загальній сумі, а також визначено питому вагу.

Цей аналіз допомагає зрозуміти сильні та слабкі сторони кожного підприємства в контексті підвищення його конкурентоспроможності на ринку авіаційної індустрії. Зокрема, для АТ «Мотор Січ» важливо зосередитися на вдосконаленні таких аспектів, як якість продукції та обслуговування, інноваційність технологій та екологічність виробництва. Важливим є також підвищення маркетингових зусиль для зміцнення бренду на міжнародних ринках і пошуку нових партнерів для диверсифікації збуту. Інвестиції в науково-дослідні роботи та модернізацію виробничих потужностей можуть сприяти довгостроковому зміцненню позицій компанії та забезпеченню її стійкого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Оцінки факторів конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» та виділених конкурентів наведено у табл. 2.6:

Таблиця 2.6

**Оцінка факторів конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» та його
основних конкурентів***

Критерії	Питома вага	АТ «Мотор Січ»		АТ «Антонов»		Харківське державне авіаційне виробниче підприємство		«CFM International»		«General Electric»		AVIC	
		бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка	бал	зважена оцінка
Економічні зв'язки	0,2	8	1,6	9	1,8	7	1,4	9	1,8	9	1,8	7	1,4
Сировина та ресурси	0,3	7	2,1	8	2,4	7	2,1	8	2,4	8	2,4	6	1,8
Рівень техніки і технологій	0,2	7	1,4	8	1,6	7	1,4	9	1,8	9	1,8	8	1,6
Система управління виробництвом	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7	9	0,9	9	0,9	7	0,7
Рівень організації процесу виробництва на підприємстві	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7	9	0,9	9	0,9	7	0,7
Орієнтація на маркетингову концепцію	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7	9	0,9	9	0,9	7	0,7
Усього	1		7,2		8,2		7		8,7		8,7		6,9

*Примітка. Складено автором

Згідно отриманих даних видно, що АТ «Мотор Січ» має досить гарні оцінки з точки зору конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на зважену оцінку, очевидно, що АТ «Мотор Січ» отримав вищі бали, ніж українське Харківське державне авіаційне виробниче підприємство та китайське AVIC. Але найголовнішими конкурентами залишаються вітчизняне підприємство АТ «Антонов» та зарубіжні, які отримали найвищі бали, «CFM International» та General Electric.

Тепер розглянемо кожен фактор окремо (по АТ «Мотор Січ»), для того щоб

зрозуміти яким чином він одержав таку оцінку:

- економічні зв'язки: підприємство має довгострокові контракти з постачальниками сировини, що забезпечує стабільність постачання необхідних матеріалів і знижує ризики перебоїв у постачанні. Використання локальних джерел сировини зменшує залежність від імпорту та пов'язаних з ним логістичних ризиків, що також скорочує витрати на транспортування та митні збори. Компанія співпрацює з різними постачальниками, що дозволяє уникнути критичної залежності від одного джерела і зменшує ризики, пов'язані з можливими проблемами у одного з постачальників;

- сировина та ресурси: підприємство має довгострокові контракти з постачальниками сировини, що забезпечує стабільність постачання необхідних матеріалів і знижує ризики перебоїв у постачанні. Використання локальних джерел сировини зменшує залежність від імпорту та пов'язаних з ним логістичних ризиків, що також скорочує витрати на транспортування та митні збори. Компанія співпрацює з різними постачальниками, що дозволяє уникнути критичної залежності від одного джерела і зменшує ризики, пов'язані з можливими проблемами у одного з постачальників. Також, "Мотор Січ" активно інвестує в дослідження та розвиток нових матеріалів і технологій, що дозволяє використовувати інноваційні та ефективніші сировинні ресурси. Впровадження нових технологій і процесів дозволяє зменшувати витрати сировини та підвищувати ефективність її використання, що особливо важливо в умовах зростання цін на ресурси;

- рівень техніки і технологій: По-перше, підприємство має багаторічний досвід у виробництві авіаційних двигунів, що дозволяє їй зберігати високий рівень технологічної компетентності. По-друге, "Мотор Січ" активно інвестує в модернізацію своїх виробничих потужностей та впровадження нових технологій, що сприяє підвищенню ефективності та якості продукції. По-третє, компанія співпрацює з науково-дослідними установами та іншими підприємствами, що

дозволяє їй використовувати передові досягнення в галузі авіабудування. Також "Мотор Січ" приділяє велику увагу підготовці висококваліфікованих кадрів, що є важливим чинником для підтримки високого рівня технічних знань і навичок;

- система управління виробництвом: По-перше, підприємство має добре налагоджені виробничі процеси, що базуються на багаторічному досвіді та впровадженні сучасних методів управління. По-друге, компанія активно інвестує в автоматизацію та цифровізацію своїх виробничих потужностей, що сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат. По-третє, "Мотор Січ" впроваджує міжнародні стандарти якості та безпеки, що дозволяє підтримувати високий рівень продукції та відповідати вимогам світового ринку. Крім того, компанія приділяє велику увагу підготовці та підвищенню кваліфікації управлінського персоналу, що забезпечує ефективне керування всіма етапами виробництва;

- рівень організації процесу виробництва на підприємстві: компанія має багаторічний досвід у виробництві авіаційних двигунів, що дозволяє їй ефективно організовувати виробничі процеси. "Мотор Січ" постійно інвестує в модернізацію виробничих потужностей і впровадження новітніх технологій, що підвищує ефективність та якість продукції. Компанія дотримується міжнародних стандартів якості та безпеки, що допомагає оптимізувати виробничі процеси та знижувати витрати. Велика увага приділяється також підготовці та підвищенню кваліфікації персоналу, що забезпечує високу продуктивність і професіоналізм працівників;

- орієнтація на маркетингову концепцію: підприємство має значний досвід на ринку авіаційних двигунів, що дозволяє їй добре розуміти потреби та вимоги клієнтів. Ще активно розширює свою глобальну присутність, укладаючи контракти і партнерські угоди з різними країнами для розширення ринків збуту. Також, активно представляє свої продукти на міжнародних авіаційних виставках і форумах, що підвищує її впізнаваність і привабливість для потенційних клієнтів. Додатково, "Мотор Січ" інвестує в маркетингові дослідження і аналіз ринку, щоб адаптувати свої стратегії під специфічні потреби різних сегментів ринку.

Для успішного протистояння дії конкурентних сил підприємство повинно постійно розвивати свою конкурентну стратегію, яка базується на власних можливостях та поточному рівні його конкурентоспроможності. Це включає в себе аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, оцінку зовнішнього середовища, в якому вона працює, а також вивчення стратегій конкурентів. Знання власних можливостей і обмежень, а також здатність адаптуватися до змін на ринку, є ключовими елементами успішної конкурентної стратегії. Крім того, постійна інноваційна діяльність, зосередженість на якості продукції та послуг, ефективне управління витратами і ресурсами також можуть сприяти збереженню та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Для забезпечення успіху на ринку, підприємство повинно вдосконалювати свою конкурентну стратегію, фокусуючись на факторах, які сприяють розвитку та покращенню економічних показників. Це включає заходи, спрямовані на мінімізацію негативного впливу зовнішніх факторів та запобігання виникненню проблем внутрішнього середовища підприємства.

Головною метою є збереження та збільшення чистого прибутку та рентабельності компанії в умовах постійних змін. Для забезпечення фінансової стабільності важливо чітко визначити цілі та розробити програми, спрямовані на постійне зростання економічного потенціалу, враховуючи фінансові можливості. Ці заходи повинні сприяти зниженню ризиків банкрутства, кредитозалежності та дебіторської заборгованості, а також збільшенню прибутковості та вартості компанії. Додатково, важливо ефективно управляти інвестиційними ризиками, використовуючи системи страхування та бюджетування проектів.

Висновки до розділу 2

АТ "Мотор Січ" є провідним українським виробником авіаційних двигунів і газотурбінних установок з високою репутацією на світовому ринку. Компанія

зберігає стабільний фінансовий стан, незважаючи на виклики, такі як війна, санкції та зростаюча конкуренція. "Мотор Січ" успішно відновила прибутковість у 2023 році після збитків у 2022 році, зберігаючи високі показники ліквідності та фінансової стійкості. Однак зниження доходів і виробництва вказують на необхідність адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

На внутрішньому ринку найбільшими конкурентами для "Мотор Січ" є АТ "Антонов" та Харківське державне авіаційне виробниче підприємство. На міжнародному ринку серед головних конкурентів у сфері авіадвигунобудування є CFM International, Rolls-Royce, Pratt & Whitney та General Electric. За останні роки зросла конкуренція з боку китайських компаній, зокрема AVIC. Світовий ринок авіаційної промисловості переживає період інтенсивного розвитку, де лідерами є Boeing та Airbus, які впроваджують нові технології та модифікують існуючі моделі.

Продукція АТ "Мотор Січ" має середню конкурентоспроможність на ринку, і багато її характеристик потребують удосконалення, особливо в аспекті екологічності. Посилення заходів для зменшення негативного впливу на довкілля, включаючи зменшення викидів та вдосконалення технологій, може підвищити конкурентоспроможність продукції та сприяти її позиціонуванню на ринку.

АТ "Мотор Січ" підтримує широкі економічні зв'язки з багатьма країнами, постачаючи авіаційні двигуни та газотурбінні установки. Це забезпечує компанії гарні оцінки щодо конкурентоспроможності. Компанія також бере участь у міжнародних проектах та співпрацює з іншими компаніями для розвитку інноваційних технологій та удосконалення виробництва. У перспективі "Мотор Січ" планує збільшити виробництво та диверсифікувати свою продукцію, щоб відповідати зростаючим вимогам ринку та конкуренції. Компанія також буде продовжувати інвестувати в дослідження та розробки, щоб залишатися на передньому краї у сфері авіаційного виробництва.

РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ АТ “МОТОР СІЧ”

3.1 Формування конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ"

Формування конкурентної стратегії - це процес визначення та реалізації підходів, що дозволяють підприємству досягти конкурентних переваг у своїй галузі.

Місія конкурентної стратегії підприємства є основним елементом, що визначає напрямок та мету розвитку компанії. Вона відображає унікальні переваги та цілі, які дозволяють підприємству відрізнитися від конкурентів та забезпечити свою конкурентоспроможність.

Переваги конкурентної стратегії підприємства є основними факторами, які дозволяють компанії відрізнитися від конкурентів та забезпечити свою конкурентоспроможність. Переваги можуть бути розділені на кілька категорій (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Переваги конкурентної стратегії*

Перевага	Опис
1	2
Збільшення частки ринку	Чітка конкурентна стратегія допомагає компаніям чітко позиціонувати себе на ринку, виокремитися від конкурентів та залучити більше клієнтів. Це може призвести до збільшення частки ринку, що, в свою чергу, веде до зростання доходів та прибутку.
Підвищення прибутковості	Завдяки кращому розумінню конкурентного середовища та потреб клієнтів, компанії, що використовують конкурентні стратегії, можуть приймати більш обґрунтовані рішення щодо ціноутворення, маркетингу та розподілу ресурсів. Це може призвести до підвищення ефективності та, як наслідок, до вищої

Продовження табл. 3.1

1	2
	прибутковості.
Зміцнення стійкості	В умовах динамічного та мінливого ринку чітка конкурентна стратегія допомагає компаніям адаптуватися до змін та реагувати на нові виклики та можливості. Це може допомогти їм зберегти стійкість на ринку та забезпечити довгострокове зростання.
Підвищення лояльності клієнтів	Чітка конкурентна стратегія, яка фокусується на задоволенні потреб клієнтів, може призвести до підвищення лояльності клієнтів. Лояльні клієнти частіше повторно купують продукцію або послуги, рекомендують їх іншим та менш чутливі до цін конкурентів.
Підвищення мотивації співробітників	Коли співробітники розуміють стратегію компанії та бачать, як їхня робота сприяє її досягненню, вони, як правило, більш мотивовані та продуктивні. Це може призвести до покращення загальної продуктивності компанії.

*Примітка. Складено автором

Цілі конкурентної стратегії підприємства є основними напрямками, які визначають мету та напрямок розвитку компанії. Вони повинні бути зорієнтовані на досягнення конкурентоспроможності та забезпечення системного функціонування механізму формування конкурентної стратегії. Основні цілі підприємства:

- збільшення частки ринку. Підприємство прагне захопити більшу частку ринку порівняно з конкурентами, залучаючи нових клієнтів та утримуючи існуючих;
- підвищення прибутковості. Метою є забезпечення стабільного зростання прибутку шляхом оптимізації витрат, підвищення ефективності операцій та збільшення маржі;
- підвищення конкурентоспроможності. Підприємство має на меті створити і підтримувати конкурентні переваги, такі як висока якість продукції, інноваційність, відмінний сервіс або унікальні пропозиції;
- розширення асортименту продукції та послуг. Введення нових продуктів

або послуг, що відповідають потребам ринку, допомагає підприємству задовольнити більше клієнтів і знизити залежність від одного продукту;

- розширення географії ринку. Вихід на нові регіональні або міжнародні ринки може забезпечити додаткові можливості для зростання;

- поліпшення іміджу та бренду. Створення позитивного іміджу та зміцнення бренду сприяє залученню клієнтів, підвищенню їхньої лояльності та підтримці високого рівня впізнаваності компанії;

- інновації та технологічний розвиток. Впровадження нових технологій та інноваційних рішень дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною та реагувати на зміни в ринковому середовищі;

- оптимізація витрат. Зниження витрат на виробництво та операційні витрати без шкоди для якості продукції або послуг дозволяє підвищити ефективність підприємства;

- кріплення відносин з клієнтами та партнерами. Підтримка довготривалих та взаємовигідних відносин з клієнтами, постачальниками та іншими партнерами сприяє стабільному розвитку бізнесу.

Мета конкурентної стратегії підприємства — це основне поняття, що визначає напрямок та мету розвитку компанії. Мета конкурентної стратегії повинна бути зорієнтована на досягнення конкурентоспроможності та забезпечення системного функціонування механізму формування конкурентної стратегії.

Конкурентні стратегії повинні принести практичну цінність для підприємства, що полягає в наступних аспектах: по-перше, це підвищення якості продукції, тобто, це розробка та реалізація конкурентної стратегії дозволяє компанії визначити та задовольнити специфічні потреби клієнтів, що може привести до підвищення якості продукції; по-друге, це зниження витрат на виробництво. Тобто, розробка та реалізація конкурентної стратегії дозволяє компанії зменшити витрати на виробництво шляхом ефективного використання ресурсів та технологій; по-третє, виділення основних споживачів, вони можуть бути визначені шляхом аналізу

ринку та потреб клієнтів. Це дозволяє компанії спрямувати свої зусилля на задоволення цих потреб та збільшити свої конкурентні переваги; і зрештою - збільшення обсягу прибутковості та підвищення конкурентоспроможності.

Розробка та реалізація конкурентної стратегії дозволяє компанії збільшити свої прибутки та підвищити свою конкурентоспроможність шляхом ефективного використання ресурсів, технологій та інновацій (рис. 3.1):



Рис. 3.1 Основне значення конкурентної стратегії

Етапи розробки конкурентної стратегії наведено на рис. 3.2.

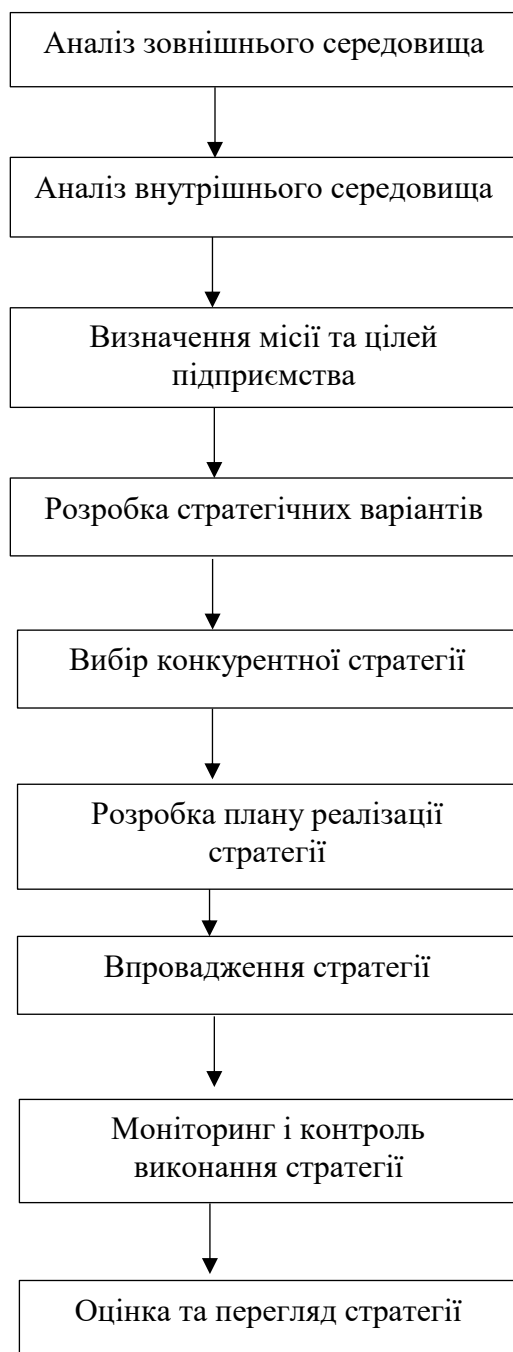


Рис. 3.2 Етапи розробки конкурентної стратегії

Аналіз зовнішнього середовища передбачає оцінку зовнішніх факторів. Це можна зробити за допомогою PEST-аналізу.

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 [4].

Політичні фактори (P) включають політичну стабільність та надійність уряду; політичні рішення, законодавство та регуляторні вимоги, які можуть впливати на бізнес: геополітичні події та конфлікти, міжнародні відносини і торговельні угоди.

Економічні фактори (E) включають економічний розвиток нації або регіону, де діє компанія; тренди рівня безробіття, інфляції та процентних ставок; поточний і майбутній стан економіки, включаючи світовий економічний розвиток.

Соціальні фактори (S) включають демографічні чинники, такі як розмір та структура населення, вікові групи, тенденції в утриманні сімей, освіта, культурні вподобання; зміни в соціальних стандартах і ставлення до різних питань, таких як екологія, етика та корпоративна відповідальність.

Технологічні фактори (T) включають швидкість технологічних змін; інновації в галузі, доступність нових технологій і досліджень; вплив технологічних змін на способи виробництва, доставки, комунікації і споживання товарів і послуг.

У табл. 3.2 наведено PEST-аналіз факторів макросередовища АТ «Мотор Січ».

Таблиця 3.2

PEST-аналіз факторів макросередовища АТ «Мотор Січ»*

Політично-правові фактори	Економічний вплив
1	2
1. Нестабільність політичної ситуації в Україні	1. Динаміка внутрішнього валового продукту
2. Постійні зміни в законодавстві України	2. Коливання курсу національної валюти
3. Гальмування політичними силами та економічних реформ	3. Рівень інфляції
4. Інтегрування до Європейського Союзу	4. Стан джерел сировини й енергоресурсів

Продовження табл. 3.2

1	2
Соціально-демографічні зміни	Технологічні інновації
1. Зниження чисельності працездатного населення та міграційні тенденції	1. Рівень новизни і сучасності обладнання та технологій
2. Демографічні втрати через війну	2. Поява нових видів продукції
3. Підвищення рівня безробіття	3. Контроль якості державою
4. Зростання рівня соціальних потреб населення	4. Тенденції науково-дослідних, конструкторських робіт
5. Рівень освіти та кваліфікації робочої сили	

*Примітка. Складено автором

При побудові таблиці 3.1 використано такі оцінки:

- характер впливу за показниками: «+» і «-» – позитивний або негативний вплив;

- оцінюється ступінь впливу кожного фактора-події на стратегію підприємства: 3 – значний вплив, 2 – середній, 1 – низький;

- питома вага: відносний внесок кожного фактора у загальний вплив на стратегію підприємства.

Сумарна оцінка вказує на рівень готовності підприємства реагувати на поточні і прогнозовані впливи зовнішнього середовища, враховуючи вплив кожного фактора.

У табл. 3.3 розглянуто аналіз зовнішніх стратегічних факторів АТ «Мотор Січ».

Таблиця 3.3

Аналіз зовнішніх стратегічних факторів АТ «Мотор Січ»*

Фактори	Характер впливу (+/-)	Оцінка	Питома вага	Зважена оцінка
1	2	3	4	5

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
1. Політично-правові фактори				
1. Нестабільність політичної ситуації в Україні	-	3	0,4	-1,2
2. Постійні зміни в законодавстві України	-	2	0,2	-0,4
3. Гальмування політичними силами та економічних реформ	-	2	0,2	-0,4
4. Інтегрування до Європейського Союзу	+	2	0,2	+0,4
Разом за 1 групою			1	-0,6
2. Економічний вплив				
1. Динаміка внутрішнього валового продукту	-	2	0,3	-0,6
2. Коливання курсу національної валюти	-	2	0,2	-0,4
3. Рівень інфляції	-	2	0,3	-0,6
4. Стан джерел сировини й енергоресурсів	-	3	0,2	-0,6
Разом за 2 групою			1	-2,2
3. Соціально-демографічні зміни				
1. Зниження чисельності працездатного населення та міграційні тенденції	-	2	0,3	-0,6
2. Демографічні втрати через війну	-	2	0,2	0,4
3. Підвищення рівня безробіття	-	2	0,2	0,4
4. Зростання рівня соціальних потреб населення	-	1	0,15	-1,15
5. Рівень освіти та кваліфікації робочої сили	-	1	0,15	-1,15
Разом за 3 групою			1	-3,7
4. Технологічні інновації				
1. Рівень новизни і сучасності обладнання та технологій	-	2	0,3	-0,6
2. Поява нових видів продукції	+	3	0,3	+0,9
3. Контроль якості державою	+	2	0,2	+0,6
4. Тенденції науково-дослідних, конструкторських робіт	-	2	0,2	-0,4
Разом за 4 групою			1	+0,5
Разом за всіма факторами макросередовища				-6

*Примітка. Складено автором

Згідно інформації з табл. 3.3 видно, що макросередовище має негативний

вплив. Найбільшу загрозу для підприємства становлять соціально-демографічні зміни (-3,7), середню загрозу становить економічний вплив (-2,2), мінімальний вплив – політично-правові фактори (-0,6), а от позитивно впливають технологічні інновації (+0,5).

Для кращого розуміння, слід більш детально розглянути фактори впливу макросередовища функціонування АТ «Мотор Січ».

Політично-правові фактори:

- політична нестабільність в Україні має найбільший вплив на загальну стабільність бізнес-середовища, інвестиційний клімат і здатність компанії прогнозувати та планувати свою діяльність. Нестабільність може призвести до збоїв у виробництві та поставках, змін у політиці та інших життєво важливих змін;

- компанії стикаються з додатковим навантаженням через часті зміни законодавства, оскільки вони повинні постійно адаптуватися до нових вимог, що збільшує витрати на юридичний супровід і відповідність нормам, тому це є негативним впливом;

- відсутність економічних реформ або їхнє гальмування стримує розвиток бізнесу, обмежує доступ до фінансування, інновацій та інвестицій. Це знижує конкурентоспроможність компанії на міжнародному ринку;

- інтеграція до Європейського Союзу має позитивний вплив, відкриваючи нові ринки та можливості для співпраці. Проте цей процес також супроводжується необхідністю відповідності до більш жорстких регуляцій і стандартів, що може вимагати значних інвестицій та адаптацій.

Економічний вплив:

- динаміка внутрішнього валового продукту, його зниження свідчить про економічну спадщину, що може призвести до скорочення попиту на товари та послуги, зменшення інвестицій та загального зниження рівня доходів населення;

- валютні коливання мають негативне значення, оскільки вони призводять до нестабільності в економіці, збільшення вартості імпорту, погіршення

конкурентоспроможності експорту, інфляції та загального падіння споживчого попиту;

- рівень інфляції є негативним показником, оскільки він зменшує купівельну спроможність грошей, знецінює заощадження, порушує економічну збалансованість;

- стан джерел сировини й енергоресурсів, що є негативним фактором, спричиняє збільшення вартості виробництва, зменшення прибутковості підприємства та загрозу перерви у постачанні сировини.

Соціально-демографічні зміни:

- зниження чисельності працездатного населення та міграційні тенденції є негативними факторами, що призводять до дефіциту робочої сили, зменшення виробництва та відтоку талановитих кадрів, що загрожує конкурентоспроможності підприємства;

- демографічні втрати через війну є негативним фактором, що призводить до зменшення робочої сили, погіршення соціально-економічного стану та втрати людського капіталу, що може серйозно підірвати розвиток та стабільність економіки;

- підвищення рівня безробіття є негативним фактором, що призводить до зменшення споживчого попиту, зростання соціальної напруги та зниження виробничого потенціалу економіки;

- зростання рівня соціальних потреб населення є негативним фактором, що ставить підприємство перед викликом задоволення нових вимог споживачів, збільшенням витрат та зниженням прибутковості;

- низький рівень освіти та кваліфікації робочої сили є негативним фактором, що обмежує інноваційність, знижує продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Технологічні інновації:

- низький рівень новизни і сучасності обладнання та технологій є негативним

фактором, що обмежує ефективність виробництва, знижує якість продукції та утруднює конкуренцію на ринку;

- поява нових видів продукції є позитивним фактором, що розширює ринки збуту, стимулює інновації та підвищує конкурентоспроможність підприємства;

- контроль якості продукції державою є позитивним фактором, оскільки забезпечує високі стандарти безпеки та якості, збільшує довіру споживачів, та підвищує репутацію підприємства на ринку;

- обмежені або зменшені тенденції науково-дослідних та конструкторських робіт є негативним фактором, оскільки призводять до відсталості в технологічному розвитку, обмеження конкурентоспроможності та зниження інноваційності продукції підприємства.

Для остаточного аналізу різних внутрішніх та зовнішніх факторів середовища підприємства проведемо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки чотирьох ключових аспектів організації або проекту: сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та загрози (Threats). Мета цього аналізу – допомогти організаціям розробити стратегічний план, який враховує внутрішні та зовнішні фактори, що можуть вплинути на досягнення цілей.

Сильні сторони (Strengths) – це внутрішні позитивні характеристики або ресурси організації, які дають їй перевагу над конкурентами.

Слабкі сторони (Weaknesses) – це внутрішні негативні характеристики або обмеження організації, які можуть заважати досягненню її цілей.

Можливості (Opportunities) – це зовнішні фактори або події, які організація може використовувати для свого зростання або поліпшення становища.

Загрози (Threats) – це зовнішні фактори або події, які можуть негативно вплинути на організацію.

SWOT-аналіз наведено у табл. 3.4:

Таблиця 3.4

SWOT-аналіз АТ "Мотор Січ"*

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	А. Співпраця з іноземними партнерами Б. Поява нових технологій В. Вихід на нові ринки збуту Г. Диверсифікація продуктового портфеля (розвиток нових сегментів ринку, військова галузь) І. Наявність державної підтримки авіаційної галузі Д. Розширення партнерських зв'язків	А. Подальше погіршення політичної та економічної ситуації в Україні Б. Зростання конкуренції на світовому ринку В. Зміна геополітичної ситуації Г. Втрата ключових клієнтів І. Зростання цін на комплектуючі клієнтів Д. Зниження покупної спроможності клієнтів Е. Коливання курсу національної валюти Є. Інфляція Ж. Гальмування політичними силами економічних реформ З. Втрата кваліфікованих кадрів
Сильні сторони (S)	SO-стратегії	ST-стратегії
1. Виробництво високотехнологічної продукції (авіадвигуни) 2. Використання сучасного обладнання та технологій 3. Сертифікація продукції та послуг за міжнародними стандартами 4. Визнання на міжнародному ринку 5. Потужний трудовий колектив 6. Співпраця з вищими навчальними закладами 7. Прибутковість діяльності 8. Широкий спектр продукції 9. Освоєння нових видів продукції	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9 – А, В 1, 2, 3, 4, 5, 6 – А, Д 7 – А, В, Г, Д 1, 2, 6, 8 – Г 5, 6 – Б, Д	2, 3, 4, 7, - А, Г, Е, Є, Ж, З 4, 7, 8 – Б, Г 1, 2, 7 – Д 1, 2, 8 – Г 4, 3, 1 – В 5, 6 – Ж, З
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії	WT-стратегії
1. Арешт майна колишнього керівництва, проблеми управління 2. Зниження продуктивності праці 3. Залежність від експорту матеріалів закордонних підприємств 4. Втрата кваліфікованих кадрів 5. Необхідність інвестицій у розробки 6. Зниження цільового фінансування 7. Потреба у додаткових коштів	1, 6 – А, В, Д 2, 4 – Б, Г, Д 3, 5 – Б, Г	1, 2, 3, 5, 7 - Г, Е, Є 2, 3, 4, 6, 7 - А, В, Г, Г, Е, Є, З, Ж 2, 6, 7 - Б, Г, Д

*Примітка. Складено автором

Охарактеризуємо стратегії цих чотирьох полів матриці SWOT.

SO-стратегії:

1, 2, 3, 4, 5, 8, 9 – А, В – ця комбінація забезпечує компанії високу якість та інноваційність.

1, 2, 3, 4, 5, 6 – А, Д - це дозволяє нам створювати продукцію, яка відповідає міжнародним стандартам і вимогам; розширює нашу географію продажів і збільшує клієнтську базу; сприяє обміну знаннями, технологічними розробками та розвитку інновацій;

7 – А, В, Г, Д - це дозволяє нам розширити географію продажів і залучити нових клієнтів, що впливає на збільшення доходів і, відповідно, на прибутковість; залучити нові можливості для спільної реалізації проектів і ринкових ініціатив, що також може позитивно впливати на прибутковість компанії; 1, 2, 6, 8 – Г - дозволяє компанії ефективно розвивати інновації, забезпечувати високу якість продукції відповідно до міжнародних стандартів і залишатися конкурентоспроможною на міжнародному ринку авіаційних технологій;

5, 6 – Б, Д - разом сприяють підвищенню інноваційного потенціалу компанії. Це дозволяє ефективно адаптувати нові технології, розвивати висококваліфіковану робочу силу і підтримувати стійкий розвиток компанії через зміцнення партнерських зв'язків та швидкий вихід на нові ринки збуту.

ST-стратегії:

2, 3, 4, 7, - А, Г, Е, Є, Ж, З – ця комбінація впливає на затримки у впровадженні нових технологій через нестабільність у політичній сфері; на зміни у законодавстві або недостатнє фінансування для сертифікаційних процедур; втрату великих клієнтів, що може призвести до зниження репутації компанії на міжнародному ринку; на вартість виробництва та цінову політику компанії; зменшення якості продукції і послуг, що впливає на загальну діяльність підприємства;

4, 7, 8 – Б, Г - ці фактори разом визначають здатність компанії зберігати конкурентоспроможність, забезпечувати стійкість фінансових показників і реагувати на зміни у ринковому середовищі, зберігаючи і розширюючи свою

ринкову присутність і позиції;

1, 2, 7 – Д - сприяють збільшенню витрат на виробництво. Це може призвести до підвищення цін на продукцію, що зменшує покупну спроможність клієнтів;

1, 2, 8 – Г – це все призводить до зростання цін на комплектуючі через підвищену конкуренцію за обмежені ресурси, високу якість виробів і збільшену складність виробництва;

4, 3, 1 – В – це дозволяє нам залишатися конкурентоспроможними та адаптуватися до нових умов;

5, 6 – Ж, 3 - втрата кваліфікованих кадрів може негативно позначитися на ефективності колективу, а гальмування економічних реформ ускладнює співпрацю з навчальними закладами і доступ до нових технологій.

WO-стратегії:

1,6 – А, В, Д – може бути відсутність довіри інвесторів і нестабільність фінансових потоків; відтік інвестицій та сприяти виникненню управлінських проблем; зниження здатності компанії підтримувати конкурентоспроможність, що у свою чергу зменшує покупну спроможність клієнтів через зростання цін або зниження якості продукції;

2, 4 – Б, Г, Д – перешкоджає ефективному впровадженню нових технологій, це призводить до зниження продуктивності праці, бо без достатньої кількості досвідчених фахівців компанії важко адаптуватися до нововведень, які можуть підвищити продуктивність; через програми навчання та перепідготовки, а також фінансування можна вирішити проблеми з втратою кваліфікованих кадрів; партнерські зв'язки можуть сприяти обміну знаннями і технологіями, що допоможе підвищити продуктивність і запобігти втраті кваліфікованих фахівців;

3, 5 – Б, Г – це допоможе компанії вийти на нові ринки та сегменти, включаючи військову галузь, а це в свою чергу, може зменшити ризики, пов'язані із залежністю від окремих постачальників або ринків, і підвищити стійкість компанії до зовнішніх факторів.

WT-стратегії:

1, 2, 3, 5, 7 - Г, Е, Є – це може обмежувати можливості компанії ефективно закуповувати необхідні матеріали, що підвищує їх вартість; компанія повинна закуповувати ці матеріали у валюті, а це ускладнює фінансове планування і підвищує витрати на комплектуючі; збільшуються витрати на виробництво;

2, 3, 4, 6, 7 - А, В, Г, І, Е, Є, З, Ж – ця комбінація говорить про невпевненість у майбутньому та зменшення мотивації працівників; обмежений доступ до закордонних ринків і матеріалів; зменшення доходів компанії; коливання фінансової стабільності; збільшення витрат на імпорتنі матеріали; збільшення загальних витрат на виробництво; обмеження доступу до нових ринків і інвестицій; збільшення залежності від імпорту матеріалів через зниження внутрішнього виробництва;

2, 6, 7 - Б, Г, Д – ці фактори вказують на вразливість компанії до змін у постачаннях і ціновій політиці постачальників, обмеження можливості інвестування в нові технології та покращення виробничих процесів, а також на невиконання зобов'язань перед клієнтами, спричинення затримок у виробництві через проблеми з постачанням і обмеження можливості компанії підтримувати необхідний рівень якості та обслуговування клієнтів, що призводить до ризиків втрати клієнтів і загрози стабільності та конкурентоспроможності.

Таким чином, конкурентними перевагами підприємства є:

- широкий спектр продукції та освоєння нових видів. Компанія має здатність випускати різні види продукції, зокрема високотехнологічні авіадвигуни, а також активно освоює нові технології і види продукції. Це дозволяє їй диверсифікувати ризики і задовольняти різні потреби клієнтів.

- персоналізація послуг. Компанія забезпечує індивідуальний підхід до клієнтів, враховуючи їхні унікальні потреби і вимоги. Це сприяє покращенню взаємовідносин з клієнтами і збільшенню їхньої лояльності.

- репутація. Компанія має сильну репутацію як в Україні, так і на

міжнародному ринку, що підвищує її привабливість для клієнтів і партнерів. Добра репутація допомагає залучати нових клієнтів і зміцнює позиції на ринку.

- якісна продукція, підтверджена сертифікатами. Продукція компанії відповідає міжнародним стандартам якості і безпеки, що підтверджено відповідними сертифікатами. Це забезпечує довіру споживачів і сприяє успішному здійсненню експортних операцій.

На основі цього пропонується обрати наступні стратегії для окремих груп продукції (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

**Використання базових стратегій М. Портера для різних груп продукції
АТ "Мотор Січ"***

Тип продукції 1	Зниження цін 2	Диференціація 3	Фокусування 4	Диверсифікація 5
Авіаційні двигуни	-	Підвищення конкурентоспроможності через унікальні характеристики продукції (інновації, якість, сертифікація).	Спеціалізація на виробництві специфічних двигунів для нішевих ринків.	Розробка двигунів для нових сегментів ринку (наприклад, безпілотні літальні апарати).
Верстати	Масове виробництво для зниження витрат та цін.	Використання наявних технологій для створення унікальних продуктів.	Фокус на конкретних ринках з високим потенціалом зростання (наприклад, точні верстати для медичної галузі).	Вихід на нові ринки з абсолютно новими видами верстатів.
Гелікоптери	Зниження вартості виробництва для забезпечення конкурентних цін	Розробка унікальних моделей з покращеними характеристиками (надійність, ефективність).	Фокус на виробництві гелікоптерів для специфічних потреб (наприклад, рятувальні операції, військові цілі).	Розробка нових моделей гелікоптерів для різних сегментів ринку (наприклад, цивільний, медичний).
Головні редуктори для гелікоптерів	Оптимізація виробничих процесів для зниження собівартості.	Підвищення якості та надійності продукції, відповідність міжнародним стандартам.	Виробництво редукторів для специфічних моделей гелікоптерів, що використовуються в особливих умовах.	Розширення лінійки редукторів для різних типів гелікоптерів та різних застосувань.
Продукція з підтвердженою якістю (сертифікати)	Зниження вартості за рахунок оптимізації виробництва.	Акцент на відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки.	Спеціалізація на продукції для ринків з високими вимогами до якості (наприклад, ЄС, США).	Розширення лінійки сертифікованої продукції для різних галузей промисловості.

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5
Продукція для міжнародного ринку	Конкуренція за рахунок зниження цін для збільшення частки ринку.	Виділення через унікальні властивості та високий рівень технологічності продукції.	Фокус на специфічних регіонах з високим потенціалом (наприклад, Південно-Східна Азія, Латинська Америка).	Розширення експорту на нові міжнародні ринки та адаптація продукції до місцевих умов.
Продукція військового призначення	Масове виробництво для зниження вартості, конкурентна ціна для державних контрактів.	Інноваційні рішення, що забезпечують переваги у використанні (надійність, ефективність).	Спеціалізація на виробництві специфічної військової техніки та обладнання для окремих країн.	Розробка нових видів військової техніки та обладнання для різних видів збройних сил.
Продукція медичного призначення	Зниження витрат виробництва для забезпечення доступної ціни.	Розробка унікальних медичних пристроїв з високою точністю та надійністю.	Фокус на спеціалізованих медичних приладах для конкретних галузей (наприклад, кардіологія, онкологія).	Розширення асортименту медичних приладів та обладнання для різних медичних потреб.

*Примітка. Складено автором

Пояснення вибору стратегій:

- зниження цін підходить для продукції, де можливо знизити витрати без втрати якості, щоб залучити більше клієнтів і збільшити частку ринку;
- диференціація є ефективною для високотехнологічних авіадвигунів, гелікоптерів, продукції військового та медичного призначення, а також продукції з підтвердженою якістю, де можна виділитися завдяки унікальним характеристикам, інноваціям та високій якості;
- фокусування підходить для специфічних ринків або ніш, де компанія може стати лідером за рахунок спеціалізації та глибокого розуміння потреб цих ринків;
- диверсифікація допомагає знизити ризики за рахунок розширення асортименту продукції та виходу на нові ринки, що дозволяє компанії бути гнучкішою та адаптуватися до змін ринку.

Однак стратегія диференціації підходить більше для авіаційних двигунів, гелікоптерів, головних редукторів для гелікоптерів, продукції військового та

медичного призначення, а також продукції з підтвердженою якістю. Це обумовлено тим, що ці види продукції вимагають високої якості, інновацій та відповідності міжнародним стандартам, що дозволяє компанії виділитися на ринку та забезпечити конкурентоспроможність.

Фокусування найбільше підходить для верстатів та продукції для міжнародного ринку. Спеціалізація на конкретних ринках та сегментах дозволяє ефективно задовольняти специфічні потреби клієнтів та займати лідируючі позиції в нішевих секторах. Це дозволяє компанії глибоко розуміти потреби своїх клієнтів і пропонувати продукцію, що відповідає їхнім високим вимогам.

Зниження цін підходить для продукції, де можливо знизити витрати без втрати якості, щоб залучити більше клієнтів і збільшити частку ринку. Така стратегія може бути ефективною для масового виробництва нових видів продукції (неавіаційні), де оптимізація виробничих процесів дозволяє зменшити собівартість.

Диверсифікація найбільше підходить для розвитку нових сегментів ринку, розширення лінійки продукції та виходу на нові ринки. Це дозволяє компанії знизити ризики, пов'язані зі змінами на ринку, та забезпечити гнучкість і адаптивність у умовах конкуренції. Розробка нових моделей продукції, таких як двигуни для безпілотних літальних апаратів, нові види верстатів, гелікоптерів та медичних приладів, сприяє збільшенню ринкових можливостей та зміцненню позицій компанії.

3.2 Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції на АТ “Мотор Січ”

Конкурентна перевага підприємства, перш за все залежить від конкурентної переваги продукції, яку виготовляє. Конкурентні переваги продукції - це унікальні характеристики або якості продукту, які роблять його більш привабливим для

споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Для АТ "Мотор Січ" можна включити такі переваги, як: низька ціна; якість; гарантійне обслуговування; економічність (рис. 3.3).

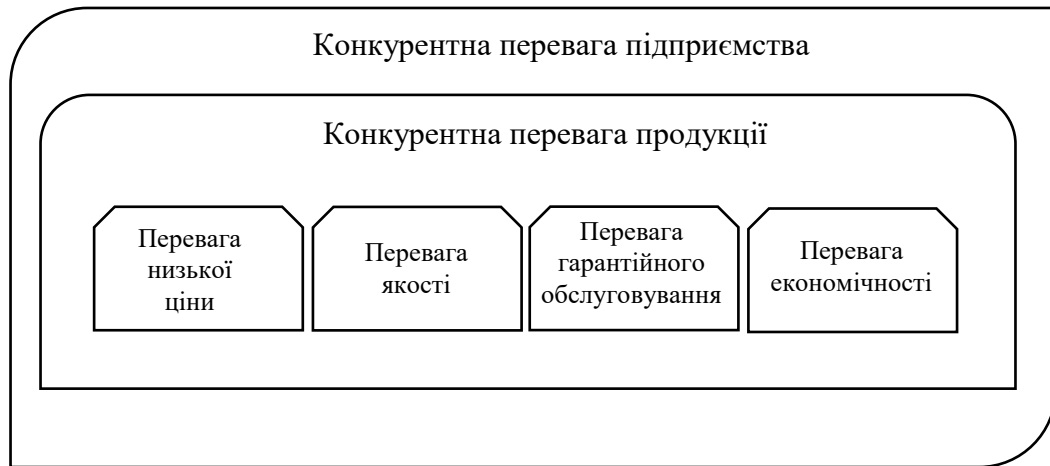


Рис. 3.3 Залежність конкурентної переваги підприємства від конкурентної переваги продукції [12]

Для того щоб збільшити конкурентну перевагу за рахунок низької ціни для АТ "Мотор Січ", важливо проводити систематичну оптимізацію виробничих процесів. Це включає в себе вдосконалення технологій виробництва, ефективне управління запасами і оптимізацію логістики з метою зниження транспортних і операційних витрат.

Заходи з економії масштабів також можуть забезпечити зниження витрат на одиницю продукції завдяки збільшенню обсягів виробництва. Впровадження цих стратегій спрямоване на зниження загальної вартості виробництва, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність на ринку за рахунок привабливих цінових пропозицій. Це в свою чергу сприяє залученню більшої кількості клієнтів, які враховують цінові фактори при прийнятті рішення про покупку.

Проте сам процес оптимізації може вимагати значних вкладень у виробничі

процеси та технології.

Для того щоб збільшити конкурентну перевагу якості для АТ "Мотор Січ", необхідно зосередитися на кількох ключових аспектах. По-перше, це включає використання якісних матеріалів і компонентів у виробництві, що забезпечує високу надійність, тривалість і ефективність моторів. Другим важливим аспектом є постійний контроль якості на всіх етапах виробництва, що дозволяє виявляти та виправляти потенційні дефекти і забезпечує відповідність всім стандартам безпеки і якості.

Також важливо інвестувати в дослідження та розробку, щоб постійно вдосконалювати технічні характеристики і дизайн моторів, що дозволяє відповідати сучасним вимогам ринку і вимогам клієнтів. Останнім, але не менш важливим, є підтримка високих стандартів обслуговування клієнтів і надання довготривалої підтримки після продажу, що сприяє збереженню задоволеності клієнтів і підвищенню лояльності до бренду. Всі ці заходи спрямовані на забезпечення переваги в якості, яка робить підприємство привабливими для споживачів і підсилює їх позицію на ринку.

Для того щоб збільшити конкурентну перевагу гарантійного обслуговування для АТ "Мотор Січ", необхідно зосередитися на кількох важливих аспектах. По-перше, це включає розширення термінів гарантії та покриття, що дозволяє клієнтам впевнено використовувати продукцію без турботи про можливі витрати на ремонт у випадку несправностей. Другим аспектом є покращення якості обслуговування клієнтів, забезпечення швидкого і професійного реагування на запити і проблеми, що забезпечує задоволеність та лояльність споживачів.

Також важливо розширювати мережу сервісних центрів і підтримувати їхню кваліфікацію та обладнання на сучасному рівні, що дозволяє забезпечувати якісний та надійний сервіс.

Для того щоб збільшити конкурентну перевагу економічності для АТ "Мотор Січ", необхідно впроваджувати стратегії, спрямовані на оптимізацію витрат і

підвищення ефективності виробництва. Це включає вдосконалення технологічних процесів, що дозволяє зменшувати споживання матеріалів і енергії. Також важливо вдосконалювати логістику і постачання, щоб знижувати витрати на транспортування та складське зберігання.

Оптимізація виробничих процесів, включаючи автоматизацію та використання передових технологій, дозволяє знижувати витрати на працю і підтримання обладнання. Постійне вдосконалення процесів і використання аналізу даних допомагає здійснювати точне планування виробництва і замовлень, що сприяє зниженню витрат на запаси і уникненню надмірності.

Заходи з економії масштабів можуть забезпечити зниження витрат на одиницю продукції завдяки збільшенню обсягів виробництва. Інвестиції в дослідження та розробку нових продуктів і технологій також сприяють підвищенню ефективності і зниженню витрат в майбутньому. Всі ці заходи спрямовані на збільшення економічної вигоди компанії, зміцнення її позицій на ринку і забезпечення сталого розвитку у конкурентному середовищі.

Для збільшення конкурентної переваги АТ "Мотор Січ" також важливо розглядати аспекти виробничої бази та економічних зв'язків. Виробнича база підприємства включає в себе усі виробничі приміщення, обладнання та інфраструктуру, які необхідні для виробництва продукції. Якість та ефективність цих ресурсів безпосередньо впливають на загальну продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Економічні зв'язки охоплюють взаємодію підприємства з постачальниками, клієнтами та іншими учасниками ринкового середовища. Наприклад, співпраця з надійними постачальниками матеріалів дозволяє забезпечити стабільність поставок та якість виробництва. Зворотній зв'язок з клієнтами важливий для вдосконалення продукції та сервісу відповідно до їхніх потреб і очікувань.

Для підвищення конкурентоспроможності продукції на АТ "Мотор Січ" можна розглянути наступні шляхи (рис. 3.4).

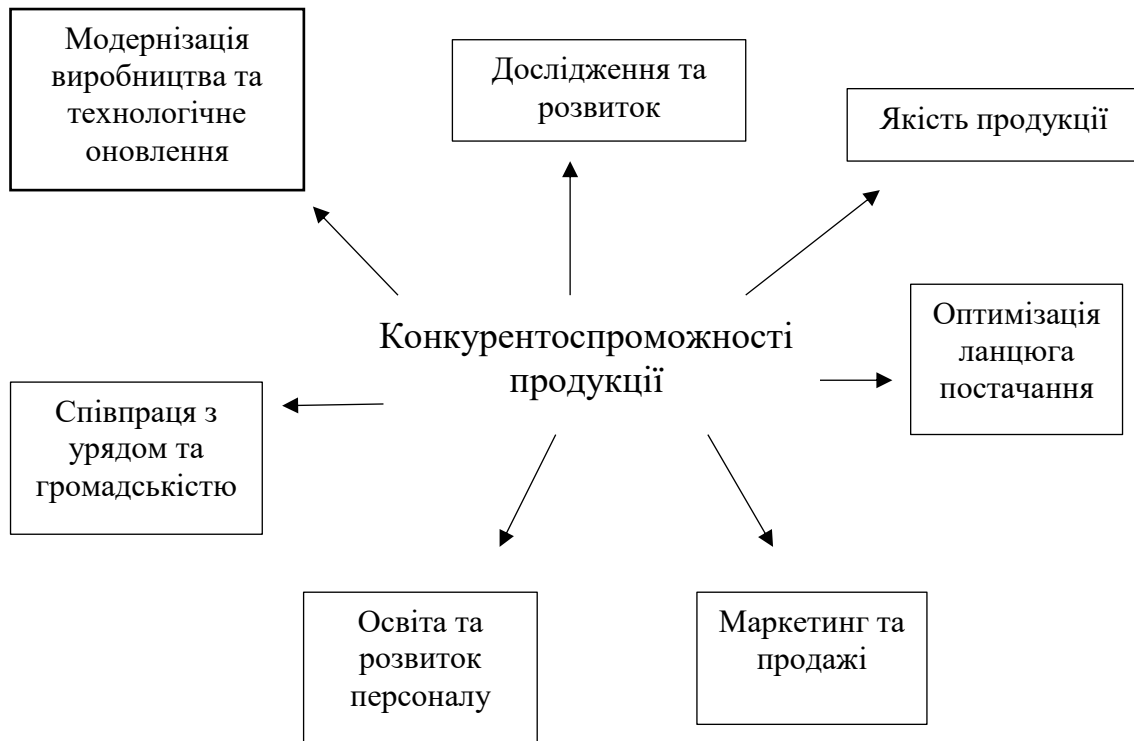


Рис. 3.4 Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції на АТ "Мотор Січ"

- модернізація виробництва та технологічне оновлення. Це означає інвестиції в новітні технології і автоматизацію процесів, що дозволить підвищити якість і ефективність виробництва;
- дослідження та розвиток. Співпраця з науковими установами та впровадження інноваційних рішень у виробництві нових матеріалів і технологій;
- покращення якості продукції шляхом отримання сертифікатів якості ISO і впровадження ефективної системи контролю якості на всіх етапах виробництва;
- оптимізація ланцюга постачання через розширення мережі постачальників і використання цифрових технологій у логістиці;
- розвиток цифрової маркетингової стратегії, участь у виставках і заходах для просування продукції на нових ринках;
- навчання і розвиток персоналу через систему корпоративного навчання і стимулювання творчих ініціатив серед працівників;

- співпраця з урядом для активної підтримки галузі і корпоративна соціальна відповідальність для покращення репутації компанії.

У попередньому підпункті ми виділили конкурентні переваги підприємства АТ "Мотор Січ" (широкий спектр продукції та освоєння нових видів; персоналізація послуг; репутація; якісна продукція, підтверджена сертифікатами), їх можна використовувати для конкурентоспроможності продукції (табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції через конкурентні переваги*

Конкурентні переваги	Кроки для максимального використання
Широкий спектр продукції та освоєння нових видів	Активно освоювати нові технології. Розширювати асортимент продукції, зокрема високотехнологічні рішення. Зберігати гнучкість в виробництві для швидкого реагування на зміни в попиті ринку.
Персоналізація послуг	Вдосконалювати систему збору даних про клієнтів і аналітики. Розробляти індивідуальні рішення для клієнтів. Забезпечувати персоналізований підхід на високому рівні.
Репутація	Активно підтримувати і підсилювати свою репутацію через маркетингові кампанії. Брати участь у виставках та конференціях для підвищення відомості. Забезпечувати високий стандарт обслуговування і якості продукції.
Якісна продукція, підтверджена сертифікатами	Постійно оновлювати сертифікації і стандарти якості. Використовувати сертифікати як частину маркетингової стратегії для підкріплення якості і безпеки продукції.

*Примітка. Складено автором

Загалом, ці стратегії дозволяють підприємству не лише підтримувати, але й підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку, реагуючи на зміни в умовах споживання і конкуренції.

Етапи впровадження стратегій для підвищення конкурентоспроможності продукції наведені у рис. 3.5.



Рис. 3.5 Етапи впровадження стратегій для підвищення конкурентоспроможності продукції

Послідовність впровадження кожного етапу наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Етапи впровадження стратегій для підвищення
конкурентоспроможності продукції***

Етап 1	Мета 2	Дії 3
Аналіз собівартості продукції	Оцінити всі складові витрат на виробництво продукції, включаючи прямі матеріальні витрати, працю та виробничі накладні витрати.	Збір даних: Зібрати всі відомості про витрати на матеріали, працю та виробництво. Аналіз: Провести детальний аналіз, щоб ідентифікувати основні складові собівартості та їх вплив на загальні витрати. Ідентифікація можливостей для зниження витрат: Визначити області, де можна скоротити витрати або оптимізувати виробничі процеси
Оптимізація виробничих процесів для зниження витрат	Покращення ефективності виробничих процесів з метою зниження собівартості продукції	Оптимізація технологічних процесів: Використання сучасних технологій та методів для поліпшення продуктивності. Стандартизація і уніфікація: Введення стандартизації процесів і виробничих методів для зменшення витрат і часу на виробництво. Впровадження LEAN-підходу: Використання LEAN-технік для виявлення та усунення витрат, що не додають цінності.
Впровадження ефективних методів управління запасами і логістики	Оптимізація запасів і логістики для зниження витрат і покращення обслуговування клієнтів.	Аналіз і управління запасами: Визначення оптимального рівня запасів для запобігання зайвим витратам. Оптимізація логістичних процесів: Покращення управління поставками, скорочення часу доставки і зменшення витрат на транспортування. Використання інформаційних систем: Впровадження сучасних ІТ-рішень для автоматизації і управління логістичними процесами.
Моніторинг конкурентних цін на ринку	Забезпечення конкурентоспроможності через адаптацію цін до змін на ринку.	Аналіз ринку: Проведення регулярного моніторингу конкурентних цін на подібні продукти. Стратегії ціноутворення: Розроблення гнучкої стратегії ціноутворення, яка відповідає поточним умовам ринку. Реагування на зміни: Швидке реагування на зміни цін і позиціонування на ринку для підтримки конкурентоспроможності.

*Примітка. Складено автором

Отже, для підвищення конкурентоспроможності продукції компанії "Мотор Січ"

важливо впроваджувати комплексні стратегії, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, управління запасами і логістики, а також моніторинг конкурентних цін на ринку. Аналіз собівартості продукції дозволяє ідентифікувати потенційні області для зниження витрат, тоді як оптимізація технологічних процесів та впровадження LEAN-підходу сприяють підвищенню ефективності і зниженню витрат. Управління запасами і логістичними процесами покращує обслуговування клієнтів і зменшує витрати на транспортування. Нарешті, моніторинг конкурентних цін дозволяє адаптуватися до змін на ринку і забезпечує гнучкість у ціноутворенні.

Висновки до розділу 3

Формування конкурентної стратегії є важливим процесом для будь-якого підприємства, оскільки воно дозволяє досягти конкурентних переваг у своїй галузі. Це досягається завдяки чітко визначеній місії, цілям і перевагам стратегії, які спрямовані на підвищення частки ринку, підвищення прибутковості, розширення асортименту та географії ринку, поліпшення іміджу та бренду, інновації, оптимізацію витрат та кріплення відносин з клієнтами та партнерами. Всі ці аспекти сприяють створенню унікального позиціонування на ринку, що забезпечує конкурентоспроможність і стабільний розвиток підприємства.

На сьогоднішній день діяльність АТ "Мотор Січ" зазнає впливу різноманітних зовнішніх факторів, які визначають основні напрямки його розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Для аналізу макросередовища було використано PEST-аналіз, що дозволило виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які впливають на компанію.

Далі було проведено SWOT-аналіз, де було виявлено сильні, слабкі сторони, можливості та загрози. Також, на основі проведеного SWOT-аналізу, стало очевидним, що АТ "Мотор Січ" має значний потенціал для зростання та зміцнення

своїх позицій на ринку.

Були виявлені конкурентні переваги підприємства, а саме: широкий спектр продукції та освоєння нових видів; персоналізація послуг; репутація; якісна продукція, підтверджена сертифікатами. На основі цього було запропоновано обрати наступні стратегії для окремих груп продукції: зниження цін; диференціацію; фокусування; диверсифікацію.

Конкурентні переваги продукції - це унікальні характеристики або якості продукту, які роблять його більш привабливим для споживачів порівняно з продукцією конкурентів. Для АТ "Мотор Січ" можна включити такі переваги, як: низька ціна; якість; гарантійне обслуговування; економічність.

Підприємство АТ "Мотор Січ" для досягнення конкурентної переваги повинно сконцентруватися на двох основних напрямках: оптимізації виробничих процесів і підвищенні якості продукції.

Оптимізація виробничих процесів передбачає впровадження передових технологій, автоматизацію виробництва, ефективне управління запасами та логістикою. Це дозволяє знижувати витрати на працю, матеріали і транспортування, що є ключовим для підтримки привабливих цінових пропозицій і залучення більшої кількості клієнтів.

Підвищення якості продукції вимагає інвестицій у якісні матеріали, технології виробництва і дослідження і розробку. Важливими є постійний контроль якості на всіх етапах виробництва, відповідність міжнародним стандартам і розширення мережі сервісних центрів. Це сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, їхній лояльності до бренду і зміцненню позицій на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що економічний зміст категорії конкурентної стратегії полягає в розробці та впровадженні планів та методів, спрямованих на досягнення конкурентних переваг на ринку. Ці категорії визначають способи оптимізації використання ресурсів, максимізації ефективності та забезпечення стійкого успіху підприємства в умовах конкуренції. Терміни "конкурентоспроможність" та "конкурентна спроможність" в основному вживаються як синоніми та мають схожий сенс, описуючи здатність бізнесу (фірми, продукту, країни) ефективно конкурувати на ринку. Однак є деяка тенденція використовувати "конкурентоспроможність" у загальному контексті, охоплюючи різні сфери, такі як економіка, освіта, інновації тощо.

2. Визначено чотири основні підходи щодо класифікацій конкурентних стратегій, перший з них - є Матриця Ансоффа, вона є інструментом стратегічного управління, що допомагає компаніям визначити оптимальні шляхи розвитку. Ансофф пропонує чотири стратегії росту, які враховують два ключових фактори: ринок (існуючий чи новий) і продукт (існуючий чи новий): глибоке проникнення на ринок; розробка продукту; розвиток меж ринку; диверсифікація.

Другий підхід висунув Ж.-Ж. Ламбен, підхід до визначення стратегії, конкурентних переваг та конкурентоспроможності. У своїй моделі він розрізняє два види конкурентних переваг: внутрішні та зовнішні. Кожен з цих видів конкурентних переваг передбачає використання відповідної стратегії.

Третій підхід, запропонований Р.А. Фатхутдіновим, розглядає модель конкурентоспроможності Ж.-Ж. Ламбена та розширює її новими факторами, додаючи до трьох основних факторів – ціни, реклами та якості – два нових: якість сервісу та витрати в сфері споживання. За цією модифікованою моделлю при аналізі конкурентоспроможності використовується п'ять факторів. В залежності від

конкурентної ситуації, наявності конкурентних переваг та ресурсів підприємство може обрати одну з наступних стратегій: стратегія витрат, стратегія якості, стратегія витрат і якості.

У четвертому підході Ф. Котлер пропонує власну типологізацію конкурентних стратегій, що базується на розумінні ролі та місця певної організації порівняно з конкурентами. Залежно від частки ринку, що утримує організація, він виділяє чотири типи конкурентних стратегій: лідера, атаки лідера, переслідування лідера та спеціалізованого (фахівця).

3. Розглянуто, що різні науковці визначають різні етапи, методи та інструменти для вибору оптимальної конкурентної стратегії. Один із таких інструментів – це ретельний та обдуманий вибір конкурентної стратегії підприємства. Для реалізації цього етапу підприємство може залучати зовнішніх консультантів. Проте, оскільки формування та вибір певної конкурентної стратегії та її вибір можуть призвести до змін в організаційній структурі, в корпоративній культурі та багатьох інших аспектах роботи підприємства, остаточне рішення щодо вибору конкурентної стратегії має прийматися саме керівництвом підприємства. Тому ключовим завданням вибору конкурентної стратегії є обґрунтування та впровадження надійних інструментів для здійснення вибору оптимальної конкурентної стратегії.

Етапи розробки стратегії підприємства допомагають визначити напрямки дій та ресурси, необхідні для успішної реалізації конкурентної стратегії та досягнення конкурентних переваг на ринку.

Важливість цього процесу відзначається тим, що науковці виокремлюють різні підходи та критерії для визначення оптимальної конкурентної стратегії. Іншими словами, існує різноманіття параметрів, таких як виробничі, фінансові, маркетингові, науково-технічні, кадрові та організаційно-управлінські фактори, які впливають на вибір конкурентної стратегії. Такі параметри являють собою важливий аспект при розгляді цього процесу та оцінці доцільності різних

стратегічних альтернатив.

Частиною процесу вибору конкурентної стратегії підприємства є оцінка його поточної конкурентоспроможності. Це є складним процесом, що включає в себе аналіз різних аспектів бізнесу. Існує багато методів для визначення конкурентоспроможності підприємства, які можна класифікувати за різними ознаками.

4. Наведено організаційно-економічну характеристику АТ «Мотор Січ», яке є вітчизняним підприємством з розробки, виробництва, ремонту та обслуговування газотурбінних двигунів для вертольотів та літаків і газотурбінних установок для промисловості. Підприємство має лінійно – функціональну структуру управління. Організаційна структура підприємства включає 50 цехів виробництва, як основного так і допоміжного, більше 50 відділів допоміжних та близько 20 відділів соціальної інфраструктури (дитсадки, табори, медпункт, спорткомплекси тощо). Кількість працівників на підприємстві щорічно зменшується: 2021 рік – 16408 осіб; 2022 рік – 15956 осіб, 2023 рік – 14525 осіб. Тобто з 2020 року до 2023 року чисельність працівників зменшилась на 2374 осіб або на 14%. Зменшилась також і продуктивність праці - на 36% за 2 роки.

Активи підприємства у 2021-2022 роках були майже на одному рівні, а у 2023 році зросли на 8% за рахунок придбання нематеріальних активів, збільшення запасів готової продукції, залишків коштів на банківських рахунках та зростання дебіторської заборгованості. Зобов'язання підприємства в 2022 році зменшились на 5,3%, але значно виросли у 2023 році, на 28%, за рахунок кредиторської заборгованості за отриманими авансами. В результат зменшення отриманих доходів (а відповідно і обсягів виробництва) та чисельності працівників, продуктивність праці теж щорічно спадає. Рентабельність мала позитивні і високі значення у 2021 та 2023 роках, у 2022 році, в результаті отриманого збитку – від'ємні.

5. Проаналізовано, що авіаційна промисловість становить значну частину у машинобудівній сфері України, забезпечуючи близько 25% всієї зайнятості в цій

галузі. Серед основних підприємств варто відзначити такі, як Державне підприємство "Антонов", Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро "Прогрес" ім. академіка О. Г. Івченка, АТ "Мотор Січ", Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, а також ДП "Завод 410 цивільної авіації". На світовому ринку авіабудування, основними конкурентами АТ «Мотор Січ» у сфері авіадвигунобудування є «CFM International» (Франція/США), «Rolls-Royce» (Велика Британія), «Pratt & Whitney» (США) та «General Electric» (США). Останні роки свідчать про посилення конкуренції з боку китайських компаній у сфері авіабудування, зокрема AVIC (Aviation Industry Corporation of China), спеціалізується на розробці та виробництві військової та цивільної авіатехніки, космічних систем та авіаційних компонентів. Компанія активно розширює свою присутність на міжнародному ринку, зосереджуючись на конкурентоспроможності, вдосконаленні екологічних стандартів, забезпеченні високої якості та надійності техніки, економічній ефективності та гарантійному обслуговуванні.

6. Проведено аналіз конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ», з якого видно, що продукція АТ «Мотор Січ» має середню конкурентоспроможність за зваженою оцінкою 6,2. Хоча ця оцінка є найнижчою серед інших компаній, її можна вважати прийнятною, адже якщо розглядати окремо по критеріям, то вартість продукції АТ «Мотор Січ» дещо вища за середнє значення, що може бути перевагою для покупців, оскільки це означає, що продукція є досить конкурентоспроможною з цінової точки зору. Так само економічність - є позитивним фактором для потенційних покупців. Але важливо звернути увагу на аспекти екологічності, цей критерій отримав найменше балів. Посилення заходів у напрямку зменшення негативного впливу на довкілля, в тому числі шляхом зменшення викидів та вдосконалення технологій, може підвищити конкурентоспроможність продукції АТ «Мотор Січ» та сприяти його позиціонуванню на ринку, особливо у контексті ростучої уваги до екологічних аспектів у сучасній авіаційній індустрії.

АТ «Мотор Січ» має досить гарні оцінки з точки зору

конкурентоспроможності підприємства. Зважаючи на зважену оцінку, очевидно, що АТ «Мотор Січ» отримав вищі бали, ніж українське Харківське державне авіаційне виробниче підприємство та китайське AVIC. Але найголовнішими конкурентами залишаються вітчизняне підприємство ДП «Антонов» та зарубіжні, які отримали найвищі бали, «CFM International» та General Electric.

7. Основні рекомендації для формування конкурентної стратегії для АТ "Мотор Січ" включають, перш за все, диференціацію, тому що вона підходить більше для авіаційних двигунів, гелікоптерів, головних редукторів для гелікоптерів, продукції військового та медичного призначення, а також продукції з підтвердженою якістю. Потім йде стратегія фокусування, яка найбільше підходить для верстатів та продукції для міжнародного ринку. Зниження цін підходить для продукції, де можливо знизити витрати без втрати якості, щоб залучити більше клієнтів і збільшити частку ринку. А от диверсифікація найбільше підходить для розвитку нових сегментів ринку, розширення лінійки продукції та виходу на нові ринки.

8. Визначено, що для підвищення конкурентоспроможності продукції АТ "Мотор Січ" ключовими шляхами можуть бути: модернізація виробництва та технологічне оновлення; дослідження та розвиток; покращення якості продукції шляхом отримання сертифікатів якості ISO і впровадження ефективної системи контролю якості на всіх етапах виробництва; оптимізація ланцюга постачання через розширення мережі постачальників і використання цифрових технологій у логістиці; розвиток цифрової маркетингової стратегії, участь у виставках і заходах для просування продукції на нових ринках; навчання і розвиток персоналу через систему корпоративного навчання і стимулювання творчих ініціатив серед працівників; співпраця з урядом для активної підтримки галузі і корпоративна соціальна відповідальність для покращення репутації компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базові конкурентні стратегії підприємства. 2011. URL: <http://ubooks.com.ua/books/000251/inx21.php> (дата звернення 20.03.2024).
2. Біла С.О. «Індустрія 4.0» як глобальний тренд конкурентоспроможності країн у XXI ст. NEW ECONOMICS: матеріали Міжнар. наук. форуму, м. м.Київ, 14 листоп. 2019 р. С. 20–25.
3. Білорус Т.В. Практикум з менеджменту: навч. посіб. Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2020. 185 с.
4. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва Серія „Економічні науки”*. 2019. Т. 1. С. 165–175.
5. Висоцька М.П. Аналіз і перспективи розвитку цивільної авіації України. *Стратегія розвитку України: наук. журн.* К.: НАУ, 2019. № 1. С. 94- 99.
6. Висоцька М.П. Тенденції та перспективи розвитку світового ринку цивільних повітряних суден. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Зб. наук. пр. № 5/73. К.: НАУ. С. 14–22.
7. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 6670.
8. Гуржій Н.М., Маценко А.В. Аналіз конкурентоспроможності продукції пат «Мотор Січ» на ринку авіадвигунів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 301–304.
9. Закон України «Про затв. Держ. ціл. науково-техн. програми розвитку авіац. пром-сті на 2021-2030 роки» від 01.09.2021 р. № 951.
10. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О, Вакуленко А.В, Управління конкурентоспроможністю підприємства. *навч. посіб.* К.: КНЕУ. 2006.

C.527.

11. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996р. № 254к/96-ВР. ВВРУ. 1996. №30. 141 с.

12. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за ред. О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

13. Корольков В. В., Соріна О. О., Тельчаров Е. А. Управління знаннями при реалізації стратегії інноваційного оновлення підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9529> (дата звернення 01.04.2024).

14. Козирєва О.В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А., Основи прийняття управлінських рішень. *Навчальний посібник Видавництво Іванченка І.С., Харків*. 2021. С. 186.

15. Кужелюк А. В., Маркус О. В. Економіко-математичне моделювання як інструмент прогнозування фінансової стійкості підприємства. 2018. № 1. С. 681–684.

16. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. Одеса. Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4(74-75). С. 109–120.

17, Кунаєв А. Ю., Гудзь П. В. Компетентнісна складова забезпечення ефективності менеджменту авіабудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізького національного технічного університету*. 2018. №2. С.72-80.

18. Лихачевська А. Обґрунтування типу конкурентної стратегії торговельного підприємства. *Молодий вчений*. 2020. № 12 (88). С. 146–149.

19. Лишенко М. О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 2. С. 49–56.

20. Літвінчук Ю.А. Сучасні конкурентні стратегії підприємства. *Сучасні*

технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. інтер.-конф, м. Черкаси. 2020. С. 244–246.

21. Лук'янчук О.М. Дефініція «конкурентна стратегія»: сутність та характеристика. *«Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»*: Матеріали XI Міжнар. науково–практ. конф., м. Одеса, 27 трав. 2022 р. 2022. С. 165.

22. Марченко В.М. Практичний досвід реалізації конкурентних стратегій підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 7. С. 65–68.

23. Муравський А. Авіакомпанії vs авіабудівельники. URL: <http://www.day.kiev.ua> (дата звернення 03.04.2024).

24. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. № 4(83). URL: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13> (дата звернення 01.04.2024).

25. Оленко М. Б. Перспективи розвитку авіаційної галузі України в умовах європейської інтеграції. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23138/1/%D0%9E%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%9C.%D0%91..pdf> (дата звернення 03.04.2024).

26. Офіційний сайт Airbus SE. URL: <https://www.airbus.com/en> (дата звернення 26.05.2024).

27. Офіційний сайт Bombardier. URL: <http://www.bombardier.com> (дата звернення 17.04.2024).

28. Офіційний сайт Boeing. URL: <https://www.boeing.com> (дата звернення 26.05.2024).

29. Офіційний сайт China Aviation Industry Corporation. URL: <http://www.avic1.com> (дата звернення 26.05.2024).

30. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України. URL: <http://avia.gov.ua> (дата звернення 25.05.2024).

31. Офіційний сайт Державного підприємства «Антонов». URL: <https://www.antonov.com> (дата звернення 17.04.2024).

32. Офіційний сайт Державного підприємства «Івченко-Прогрес». URL: <https://ivchenko-progress.com/?lang=ua> (дата звернення 17.04.2024).

33. Офіційний сайт Державного підприємства «Харківське державне авіаційне виробниче підприємство». URL: <https://ksamc.com.ua> (дата звернення 17.04.2024).

34. Офіційний сайт Державного концерну Укроборонпром. URL: <https://ukroboronprom.com.ua> (дата звернення 17.04.2024).

35. Офіційний сайт Embraer. URL: <http://www.embraer.com> (дата звернення 26.05.2024).

36. Офіційний сайт Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA). URL: <https://www.iata.org> (дата звернення 26.05.2024).

37. Офіційний сайт Міжнародної організації цивільної авіації (ІКАО). URL: <https://www.icao.int> (дата звернення 26.05.2024).

38. Офіційний сайт АТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com> (дата звернення 12.12.2023).

39. Перспективи виробництва вертолітної техніки в Україні. URL: <http://ua.industryall.biz/news/ukraine/199/prospects-production-helicopters-ukraine> (дата звернення 28.05.2024).

40. Побоченко Л.М, Горобець О.Г. COVID-2019 як нова загроза світовій економіці. *Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики*: міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 17 квіт. 2020 р. 2020. С. 465–469.

41. Проволоцька О. М., Воронкова А. В. Сучасні тенденції фінансової стійкості вітчизняних промислових підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2018. 1 (83). С. 129–133.

42. Прейгер Д. Стан і проблеми розвитку авіаційної галузі України. *Економіка України*. 2019. № 6. С. 4–21.

43. Президента АТ «Мотор Січ» Богуслаєва затримали за підозрою у роботі на росію. Укрінформ: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubricato/3599140-boguslaeva-zatrimali-za-pidozrou-u-roboti-na-rosiu-sbu.html> (дата звернення 12.12.2023)

44. Призначено нове керівництво ПАТ «Мотор Січ». Міністерство оборони України: веб-сайт. URL: https://www.mil.gov.ua/news/2022/11/30/priznacheno-nove-kerivnicztvo-pat-motorsich/?fbclid=IwAR10WGheR0_YYkYhjsuJrRd1KYNo1zRiFpuyah9Dw_JHvyhmNxL6t7DyBSA (дата звернення 12.12.2023)

45. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного*. 2015. 230-239 с.

46. Розумей С., Юденко Г., Гончарова О. Сучасні тенденції використання трейд-маркетингу на виробничих та торговельних підприємствах. *Проблеми системного підходу в економіці: збірник наукових праць*. Київ. 2020. № 1 (75). С. 107–117.

47. Собкевич О. Белашов Є. Щодо інструментів нарощування експортного потенціалу авіабудівної галузі України. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/374> (дата звернення 20.05.2024).

48. Соріна О.О., Шостак А.С. Підходи до формування конкурентної стратегії. Щорічна науково-практична конференція викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2024», Запоріжжя, 15-19 квітня 2024 р. С. 80-81.

49. Тесленок І.М., Бузовєрова Є.О. Вибір конкурентної стратегії підприємства під час кризи. *Тиждень науки-2020*. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, *Запоріжжя*, 13–17 квітня 2020 р. / Редкол.: В. В. Наумик. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2020. С. 188 – 190.

50. Тесленок І. М. Є. В. Широколов. Оцінка конкурентоспроможності

підприємства та її місце в стратегічному управлінні машинобудівного підприємства. *Економіка і управління в умовах глобалізації*. 2019. 344-348 с.

51. Тесленок І. М. Є. В. Широколов. Оцінка конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *Фахове видання «Економіка, управління та адміністрування»*. 2019. С. 118-126.

52. Шостак А.С., Соріна О.О. Формування конкурентних переваг підприємства. Проблеми управління підприємствами в сучасних умовах: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 17-18 квітня 2024 р. Київ: НУХТ, 2024. 174 с.

53. Algarni M. A., Ali M., Leal-Rodríguez A. L., Albort-Morant G. The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*. 2023. No. 158. 113674. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113674>

54. Ansoff I. *New Corporate Strategy*. 1988. 251 p.

55. Ansoff I. *Strategic Management*. 1979. 236 p.

56 A systematic literature review on competitor analysis. *Springer*. 2023. 209-234 p.

57 Cancino, C.A. Zurita, G.N. *Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation*. 2023. 175 p.

58. *Competitive strategy and organizational performance*. Emerald Publishing Limited. 2023. 272 p.

59 Farida, I., Setiawan, D. Business strategies and competitive advantage: The role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. No 8. 163. URL: <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>

60. Flightpath 2050 Europe's Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. URL: <http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf> (дата звернення 29.05.2024).

61. General Electric вироблятиме свої тепловози у Кременчуці: *Український інтерес*. URL: <https://uain.press/economics/generalelectric-vyroblyatyme-svoyi-teplovozy-u-kremenchutsi-819700> (дата звернення: 25.05.2024).

62. Gerszke K. Stop wasting promotional money. *The McKinsey Quarterly*. 2000. No. 1. P. 18.

63. Kevin C., Stephen P. The Effect of Deflation or High Inflation on the Insurance Industry. *Canadian Institute of Actuaries*. URL: https://www.casact.org/research/NAACCRG/final_report.pdf (дата звернення: 29.05.2024).

64. Kotler F. *Marketing Essentials*. 2015. 488 p.

65. Michael Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 557 p.

66. Michael Porter. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. 1980. 396 p.

67. Panasenko S. *Production and operations management: monograph*. San Diego: *Harcourt Brace Jovanovich*. 1986. 652 p.

68. Panasenko S. *Trends in the development of trade in a digitalized economy: monograph*. *Accent Graphics Communications & Publishing*. 2019. 150 p.

69. Pratt & Whitney, United technologies company: Офіційний сайт. URL: <https://www.pw.utc.com/company/about-pratt-and-whitney> (дата звернення: 25.05.2024).

70. Rolls-Royce: *Marketscreener*. URL: <https://www.marketscreener.com/ROLLS-ROYCE-101545/company/> (дата звернення: 25.05.2024).

71. Safran: дуже високі показники в 2018 році - подальший ріст і підвищення рентабельності в 2019 році: URL: <https://www.safran-group.com/media/safran-very-strong-2018-performance-furthergrowth-and-profitability-improvement-2019-20190227> (дата звернення: 25.05.2024).

72. Schumpeter J. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 1911. 358 p.
73. SWOT analysis of Marketing URL: <https://www.marketing91.com/swot-analysisnivea> (дата звернення 30.05.2024).
74. The use of alternative debt tools in the era of digitalization. *Фінанси: теорія і практика*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 14 November 2019. С. 125-128.
75. Why Customer Data Is Trade Marketing's New Currency. Forbes: веб-сайт. URL: <https://www.forbes.com/sites/mikesands1/2018/01/17/why-customer-data-is-trade-marketingsnew-currency/?sh=468ce3ca3d19> (дата звернення 02.06.2024).
76. Zairbani, A. Jaya Prakash, S.K. Competitive strategy and organizational performance: a systematic literature review. 2023. 114 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Дата звіту 2024-02-28
Період 2023 рік, 12 міс
Бухгалтер ШКІЛЬ ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА
КАТОТТГ UA23060070010748330
Кількість працівників 14525

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 188.00	290 398.00
первісна вартість	1001	23 093.00	318 512.00
накопичена амортизація	1002	20 905.00	28 114.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	747 959.00	750 948.00
Основні засоби	1010	6 102 488.00	5 702 419.00
первісна вартість	1011	14 576 822.00	14 922 913.00
знос	1012	8 474 334.00	9 220 494.00
Інвестиційна нерухомість	1015	16 734.00	562.00
первісна вартість	1016	31 550.00	1 514.00
знос	1017	14 816.00	952.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	65 158.00	42 215.00
інші фінансові інвестиції	1035	12 939.00	122.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	28 443.00	125 623.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	61 874.00	27 812.00
Усього за розділом I	1095	7 037 783.00	6 940 099.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	17 664 817.00	17 652 180.00
Виробничі запаси	1101	5 996 415.00	5 958 412.00
Незавершене виробництво	1102	11 157 679.00	10 532 926.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Готова продукція	1103	501 118.00	1 151 762.00
Товари	1104	9 605.00	9 080.00
Поточні біологічні активи	1110	2.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 298 707.00	1 882 474.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	584 051.00	1 017 523.00
з бюджетом	1135	598 276.00	141 942.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	4 750.00	20.00
із внутрішніх розрахунків	1145	10 945.00	10 522.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	622 101.00	598 608.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	8 108.00	13 294.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	806 435.00	1 904 908.00
Готівка	1166	2 329.00	2 012.00
Рахунки в банках	1167	793 352.00	1 339 809.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 152 901.00	1 422 271.00
Усього за розділом II	1195	22 751 093.00	24 643 742.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	4 480.00
Баланс	1300	29 793 356.00	31 588 321.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 835 756.00	1 879 227.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	12 095.00	9 043.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 319 259.00	18 573 326.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 505 689.00	20 803 227.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	214 331.00	185 411.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 981 364.00	3 297 072.00
Довгострокові забезпечення	1520	166 929.00	117 599.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	645 750.00	555 836.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	4 008 374.00	4 155 918.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	36 569.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	217 218.00	7 015.00
товари, роботи, послуги	1615	2 724 150.00	2 374 189.00
розрахунками з бюджетом	1620	316 876.00	72 430.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	205 895.00	43 982.00
розрахунками зі страхування	1625	31 068.00	32 145.00
розрахунками з оплати праці	1630	105 577.00	112 504.00
за одержаними авансами	1635	1 604 149.00	3 776 560.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 505.00	26 503.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	111 377.00	104 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	105 804.00	123 663.00
Усього за розділом III	1695	5 279 293.00	6 629 176.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 793 356.00	31 588 321.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 554 789.00	10 466 608.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 090 429.00	6 821 107.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 464 360.00	3 645 501.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	988 284.00	1 535 183.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	142 361.00	271 725.00
Адміністративні витрати	2130	1 141 244.00	1 338 863.00
Витрати на збут	2150	316 687.00	478 036.00
Інші операційні витрати	2180	1 976 425.00	1 837 139.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 018 288.00	1 526 646.00
Дохід від участі в капіталі	2200	1 493.00	3 689.00
Інші фінансові доходи	2220	2 036.00	4 291.00
Інші доходи	2240	618.00	1 387.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	313 284.00	301 092.00
Втрати від участі в капіталі	2255	818.00	10 732.00
Інші витрати	2270	359 789.00	875 051.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	348 544.00	349 138.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-94 477.00	-359 973.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	254 067.00	
збиток	2355		10 835.00

Додаток Б

Дата звіту 2023-02-28
 Період 2022 рік, 12 міс
 КАТОТТГ UA23060070010748330
 Кількість працівників 15956

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 209.00	2 188.00
первісна вартість	1001	21 958.00	23 086.00
накопичена амортизація	1002	18 749.00	20 898.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	744 085.00	775 644.00
Основні засоби	1010	6 614 551.00	6 099 471.00
первісна вартість	1011	14 280 550.00	14 576 822.00
знос	1012	7 665 999.00	8 477 351.00
Інвестиційна нерухомість	1015	18 177.00	16 734.00
первісна вартість	1016	31 550.00	31 550.00
знос	1017	13 373.00	14 816.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	66 454.00	63 749.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 647.00	12 939.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	36 873.00	28 443.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	55 778.00	59 749.00
Усього за розділом I	1095	7 548 774.00	7 058 917.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 717 985.00	17 660 658.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Виробничі запаси	1101	5 386 603.00	5 997 576.00
Незавершене виробництво	1102	9 746 134.00	11 151 680.00
Готова продукція	1103	574 241.00	499 258.00
Товари	1104	11 007.00	12 144.00
Поточні біологічні активи	1110	1.00	2.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 807 118.00	930 048.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 060 839.00	572 479.00
з бюджетом	1135	238 785.00	598 276.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	29 236.00	
з нарахованих доходів	1140	41.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	10 186.00	10 947.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108 192.00	337 606.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 282.00	8 108.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 751 479.00	806 435.00
Готівка	1166	2 194.00	2 329.00
Рахунки в банках	1167	1 749 285.00	804 106.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 366 924.00	1 204 317.00
Усього за розділом II	1195	22 073 832.00	22 128 876.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	4 480.00
Баланс	1300	29 627 086.00	29 192 273.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Додатковий капітал	1410	1 680 170.00	1 835 756.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 348.00	12 095.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 464 962.00	17 879 979.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 495 806.00	20 066 409.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	337 318.00	214 331.00
Довгострокові кредити банків	1510	158 630.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 093 135.00	2 981 364.00
Довгострокові забезпечення	1520	244 708.00	166 929.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	837 315.00	594 424.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 671 106.00	3 957 048.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	136 391.00	36 569.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	87 822.00	217 221.00
товари, роботи, послуги	1615	1 001 250.00	2 715 140.00
розрахунками з бюджетом	1620	169 536.00	210 757.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	130 961.00	177 322.00
розрахунками зі страхування	1625	47 988.00	31 068.00
розрахунками з оплати праці	1630	142 647.00	105 586.00
за одержаними авансами	1635	3 667 395.00	1 608 670.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 505.00	26 505.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	117 220.00	111 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	63 420.00	105 923.00
Усього за розділом III	1695	5 460 174.00	5 168 816.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 627 086.00	29 192 273.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 445 306.00	13 755 471.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 760 335.00	9 226 248.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 684 971.00	4 529 223.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 533 927.00	719 399.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	271 748.00	320 563.00
Адміністративні витрати	2130	1 334 782.00	1 595 964.00
Витрати на збут	2150	491 235.00	848 408.00
Інші операційні витрати	2180	2 567 917.00	1 689 780.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	824 964.00	1 114 470.00
Дохід від участі в капіталі	2200	2 280.00	1 466.00
Інші фінансові доходи	2220	238.00	221.00
Інші доходи	2240	1 387.00	88 102.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	301 092.00	265 837.00
Втрати від участі в капіталі	2255	10 732.00	2 958.00
Інші витрати	2270	892 368.00	1 521.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		933 943.00
збиток	2295	375 323.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-209 660.00	-626 864.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		307 079.00
збиток	2355	584 983.00	