

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Формування конкурентної стратегії великого

(назва теми)

промислового підприємства

Виконав(ла): студент 4 курсу, групи БТЕ0811

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій»

ШИМКО В.М.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ІВАНЧЕНКО А.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Є.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри д.е.н.,
професор Тетяна ПУЛІНА**
« _____ » _____ 2025 року

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

_____ ШИМКО Всеволод Михайлович _____
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Формування конкурентної стратегії великого промислового підприємства»

керівник проєкту (роботи) доцент, кен, ІВАНЧЕНКО Андрій Володимирович
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 10 » Березня 2025 року № 86

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 30.05. 2025

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем ефективного управління витратами будівельного підприємства, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності ПАТ «Мотор Січ» за період 2019-2024 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. 2. Аналіз управління конкурентоспроможності промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ». 3. Удосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) 3 рис., 22 табл., 52 джерела, 1 формула.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	доцент, кен, ІВАНЧЕНКО А.В.	01.04.2025	20.04.2025
II	доцент, кен, ІВАНЧЕНКО А.В.	21.04.2025	30.05.2025
III	доцент, кен, ІВАНЧЕНКО А.В.	11.05.2025	30.05.2025
Нормоконтроль	Пуліна Т.В, професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	01.04.2025	30.05.2025

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2025 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	03.03.2025	
2	Вибір теми	14.03.2025	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2025	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03.2025	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2025	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	07.04.2025	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04.2025	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2025	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2025	
11	Нормоконтроль	20.05.2025	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2025	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	30.05.2025	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	16.06-27.06.2025	

Студент(ка)

(підпис)

Всеволод ШИМКО

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

(підпис)

А.В. Іванченко

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота «Формування конкурентної стратегії великого промислового підприємства»: 94 с., 3 рис., 24 табл., 52 джерел.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Предметом дослідження є напрями, інструменти та механізми забезпечення та підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства згідно з міжнародними стандартами управління.

Мета написання роботи – розроблення практичних рекомендацій з удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства ПАТ «Мотор Січ» з урахуванням вимог міжнародних стандартів і сучасного конкурентного середовища.

Методи дослідження: методи економічного аналізу, порівняльного аналізу, структурно-логічного узагальнення, SWOT-аналізу, експертного оцінювання та системного підходу.

Основні положення роботи. У роботі розглянуто теоретичні аспекти формування та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, проведено аналіз діяльності ПАТ «Мотор Січ», здійснено аналіз конкурентного середовища, визначено конкурентні переваги та слабкі сторони підприємства. На основі аналізу розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю із використанням сучасних методик.

Значущість роботи і висновки. Запропоновані напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю сприятимуть покращенню ринкових позицій підприємства, оптимізації ресурсного потенціалу, тощо.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, ISO 9001, СТРАТЕГІЯ, SWOT-АНАЛІЗ, МОТОР СІЧ.

ANNOTATION

Thesis: “Formation of the competitive strategy of the large industrial enterprise”: 94 pages, 3 figures, 24 tables, 52 sources.

Object of research: the process of managing the competitiveness of an industrial enterprise.

Subject of research: the directions, tools, and mechanisms for ensuring and improving the competitiveness of an industrial enterprise in accordance with international management standards.

The purpose of the thesis is to develop practical recommendations for improving the competitiveness management system of the PJSC “Motor Sich” enterprise, taking into account the requirements of international standards and the current competitive environment.

Research methods: methods of economic analysis, comparative analysis, structural and logical generalization, SWOT analysis, expert evaluation, and systems approach.

Main provisions of the thesis. The thesis examines the theoretical aspects of forming and evaluating enterprise competitiveness, analyzes the activities of PJSC “Motor Sich”, explores the competitive environment, and identifies the competitive advantages and weaknesses of the enterprise.

Significance of the thesis and conclusions. The proposed directions for improving the competitiveness management system will contribute to enhancing the market position of the enterprise, optimizing its resource potential, improving managerial decision-making efficiency, and ensuring long-term competitive advantage both in domestic and international markets.

Keywords: COMPETITIVENESS, INDUSTRIAL ENTERPRISE, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, ISO 9001, STRATEGY, SWOT ANALYSIS, MOTOR SICH.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.....	12
Сутність та складові конкурентоспроможності промислового підприємства	12
1.1 методика оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства	21
1.2 Підходи до підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.....	32
1.3 Висновки до розділу 1.....	39
Розділ 2 Аналіз управління конкурентоспроможністю промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ».....	41
2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства	41
2.2 Аналіз конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства	49
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	61
Висновки до розділу 2.....	67
Розділ 3 Удосконалення управління конкурентоспроможністю промислового підприємства АТ «Мотор Січ».....	69
Визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства	69
3.2 Обґрунтування економічної ефективності впровадження змін.....	78
Висновки до розділу 3.....	83

Висновки.....	85
Список використаних джерел.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімких технологічних змін, економічної нестабільності та жорсткої глобальної конкуренції промислові підприємства змушені постійно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Одним з ключових чинників забезпечення стійкого розвитку компанії є її конкурентоспроможність, що визначає здатність підприємства ефективно функціонувати, розвиватися, завойовувати нові ринки та зберігати позиції на наявних.

Конкурентоспроможність є багатогранним поняттям, яке охоплює як внутрішні, так і зовнішні характеристики підприємства. Вона формується під впливом таких чинників, як якість продукції, рівень інновацій, кваліфікація персоналу, управлінські рішення, гнучкість у зміні асортименту та здатність до інтеграції у глобальні виробничо-збутові ланцюги. Особливої уваги вимагає впровадження міжнародних стандартів у сфері менеджменту якості, охорони праці, екології та корпоративної відповідальності, адже саме відповідність таким стандартам відкриває шлях до нових можливостей.

Промислове підприємство ПАТ «Мотор Січ» є яскравим прикладом високотехнологічного виробника, який тривалий час залишається конкурентоспроможним не лише на національному, а й на світовому ринку. Проте сучасні умови потребують від підприємства постійного вдосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю, особливо з огляду на необхідність відповідати міжнародним вимогам та стандартам.

Актуальність теми дипломної роботи полягає у важливості формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю підприємств промислового сектора з урахуванням міжнародного досвіду, що дозволяє забезпечити довгострокову стабільність і прибутковість.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо підвищення рівня конкурентоспроможності промислового підприємства на

основі оцінки його поточного стану та впровадження міжнародних стандартів управління.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність поняття конкурентоспроможності промислового підприємства, її складові та значення в сучасних умовах господарювання;
- ознайомитися з існуючими методиками оцінювання рівня конкурентоспроможності промислових підприємств та обґрунтувати вибір найбільш релевантної методики для аналізу;
- проаналізувати сучасні підходи та інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства згідно з міжнародними стандартами;
- надати загальну характеристику діяльності ПАТ «Мотор Січ» та здійснити оцінку його фінансово-господарського стану;
- дослідити конкурентне середовище підприємства, виявити його конкурентні переваги та слабкі сторони;
- здійснити оцінку рівня конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» з використанням обраної методики;
- розробити практичні пропозиції щодо вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням вимог міжнародних стандартів та результатів аналізу;
- обґрунтувати економічну доцільність і очікувану ефективність запропонованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ».

Об'єктом дослідження виступає система управління конкурентоспроможністю промислового підприємства.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та підходів до підвищення конкурентоспроможності з урахуванням міжнародних стандартів.

Методи дослідження, використані в роботі, включають загальнонаукові (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення), економіко-статистичні, методи SWOT-аналізу та експертного оцінювання.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що встановлено конкурентоспроможність промислового підприємства є багатокомпонентною категорією, яка включає технічні, управлінські, організаційні та ринкові аспекти, це дозволяє комплексно оцінювати позиції підприємства на ринку; запропоновано ефективну методіку комплексної оцінки конкурентоспроможності, що може бути використана промисловими підприємствами для регулярного моніторингу своїх ринкових позицій; адаптовано сучасні міжнародні інструменти управління конкурентоспроможністю (стандарти ISO, стратегічне планування, інноваційний менеджмент) до вітчизняної практики; проведено глибокий аналіз виробничого та фінансового стану ПАТ «Мотор Січ», виявлено ключові конкурентні переваги (повний цикл виробництва, КБ, кадровий потенціал) та слабкі сторони; визначено основних конкурентів ПАТ «Мотор Січ», проаналізовано їхні стратегії, це дозволяє сформулювати обґрунтовану конкурентну стратегію для компанії; розраховано інтегральний показник конкурентоспроможності, що виявив як сильні сторони, так і загрози, включаючи геополітичні ризики та технологічне відставання; Запропоновано низку заходів, серед яких: модернізація виробництва, впровадження цифрових технологій, розвиток сервісного обслуговування, диверсифікація ринків, посилення фінансової стійкості, залучення інвестицій. Стратегічні пріоритети ПАТ «Мотор Січ» відповідають глобальним трендам, що підтверджує потенціал компанії до інтеграції у світову економіку як високотехнологічного гравця.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді:

- Шитікова Л.В., Шимко В.М. Аналіз теоретичних основ формування конкурентної стратегії організації. XII Міжнародна заочна

науково-практична конференція „Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика” 30 грудня 2024 р. м. Запоріжжя. С. 347-350

- Шитікова Л.В., Шимко В.М. Конкурентоспроможність як джерело інноваційної привабливості промислового підприємства. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025.С. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 94 сторінки, включаючи 24 таблиць, 3 рисунків. Список використаних джерел (52 найменування) – 6 сторінок.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та складові конкурентоспроможності промислового підприємства

Конкурентоспроможність промислових підприємств одна із найактуальніших питань сучасної економічної теорії. Вагомий внесок у дослідження сутності та проявів конкуренції зробили такі зарубіжні вчені, як А. Сміт, Фрідріх А. фон Хайєк, М. Портер, І. Шумпетер, Р.А. Фатхутдінов, які розробили фундаментальні положення теорії конкуренції.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із ключових факторів його успішності на сучасному ринку. В умовах жорсткої конкуренції підприємства змушені постійно вдосконалювати свої процеси, стратегії та продукти, щоб зберегти і зміцнити свої позиції на ринку. Однак, перш ніж оцінювати конкурентоспроможність підприємства, розробляти заходи щодо її посилення, необхідно визначити поняття «конкурентоспроможність підприємства», а також її роль та значимість у сучасному бізнес-середовищі [32, 34].

Існують різні підходи до дослідження поняття «конкурентоспроможність», наприклад, у науковій літературі представлені поведінковий, функціональний та структурний підходи (табл. 1.1).

Представником поведінкового підходу до вивчення конкурентоспроможності є А. Сміт, який сформував поведінкову теорію конкурентної боротьби. Він пов'язував конкуренцію з чесним, без змови, суперництвом між індивідуальними продавцями та покупцями за найвигідніші умови продажу та купівлі товарів [44, с. 41].

Таблиця 1.1

Основні підходи до вивчення поняття «конкурентоспроможність»

Сутність	Підхід до дослідження поняття		
	Поведінковий	Структурний	Функціональний
Основна суть даного підходу	Концентрація уваги на дослідженні методів конкурентної боротьби, принципи вибору стратегії поведінки підприємства на ринку	У центрі уваги вивчення структури ринку та визначення можливостей окремих компаній впливати на механізм ціноутворення у масштабах ринку	Конкуренція розглядається як характеристика ринку. Досліджуються можливості підприємств для закріплення на ринку (введення нових продуктів, розвиток інновацій та ін.) [2, с.82]
Представники	А. Сміт Д. Ріккардо А. Маршалл П. Хейне М. Портер та інші [41, 42].	Ф. Еджуорт А. Курно Дж. Робінсон Е. Чемберлін [6]	Й. Шумпетер Ф. Хайек Ю.І. Коробов Г.Л. Азоев [7, с.30]

А. Сміт ототожнював конкуренцію з «чесним суперництвом між продавцями за вигідніші умови продажу своїх товарів», з «невидимою рукою» ринку - ринковими цінами, що формуються під впливом конкурентних сил. Сутність конкуренції, на думку А. Сміта, є сукупністю взаємозалежних спроб продавців встановити контроль над ринком у довгостроковій перспективі .

Відповідно до А. Сміту, конкуренція виникає внаслідок нестачі платоспроможного попиту чи пропозиції товару над ринком. У першому випадку спостерігається боротьба продавців за переваги покупців, у другому – покупців за товар.

При структурному підході акцент зміщується з боротьби компаній друг з одним на аналіз структури ринку України і оцінку можливостей компанії проводити ці умови, зокрема можливість проводити ціноутворення у

масштабах всього ринку. Так, А. Курно та Дж. Робінсон відзначають, що конкуренція - це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його [10].

Далі розглянемо багатofункціональний підхід. У межах цього підходу конкурентоспроможність сприймається як сукупність показників стану та ефективності фінансово-господарської діяльності організації.

Функціональний підхід полягає у реалізації різних функцій конкуренції, які властиві ринковій економіці. Ці функції проявляються в:

- виробництві, розподілі, обміні та споживанні ресурсів;
- дії законів попиту та пропозиції;
- формуванні ринкових цін.

Так, Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво «старого і нововведеного» (йдеться про новий товар, нову технологію, нові ресурси або новий тип організації). Він наголошував, що нововведення скептично сприймаються ринком, але якщо новатору вдається їх здійснити, то механізм конкуренції витісняє з ринку підприємства, що використовують застарілі технології [12, с.107].

У наукових працях найчастіше виділяють три основні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства:

- перший підхід ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю продукції. До прихильників цього підходу можна віднести Т. Ю. Адаєву, Т.В. Лейсле та інших. У межах цього підходу пропонується порівнювати новизну, якість, цінність запропонованих підприємствами товарів та послуг. Дане порівняння дозволить визначити товари, що задовольняють потреби краще за аналоги від конкурентів [12, с.110];

- другий підхід передбачає розгляд конкурентоспроможності організації як ефективності господарської діяльності, здатності підприємства ефективно працювати, нарощувати та утримувати конкурентні переваги.

Представниками цього напрямку є Борщова О. В., Ільченко С. В., Попова О.В. та інші. У межах цього підходу визначається узагальнююча характеристика діяльності підприємства, що відбиває рівень ефективності використання економічних ресурсів підприємства щодо рівня конкурентів [13, с.54];

- у третьому підході конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю суб'єкта господарювання вибудувати більш ефективну, ніж у конкурентів бізнес-модель, яка дозволить підприємству оперативніше (порівняно з конкурентами) реагувати на зміну зовнішнього середовища і формувати необхідні ключові компетенції. Прихильникам цього підходу є Плотіцина Т. М., Д. Колліс, Г. Хамел.

Конкурентоспроможність підприємства - поняття є комплексним, і включає у собі як перевагу над конкурентами над ринком, задоволення попиту покупців, а й здатність адаптуватися до змінним умовам довкілля.

Можна дослідити за такими напрямками конкурентоспроможності підприємства [20, с.123]:

а) конкурентоспроможність підприємства як здатність підприємства:

- успішно розвиватися в умовах конкурентної боротьби;
- адаптуватися до змін довкілля;
- забезпечувати певний рівень конкурентних переваг;
- протистояти конкурентам (найкраще задовольняти потреби споживачів та ефективно здійснювати виробничу діяльність, досягаючи мети, що стоять перед підприємством;
- проектувати, виготовляти, збувати привабливі для споживача товари (продукцію) чи послуги конкурентних умовах;
- виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію;
- ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах ринку;

б) конкурентоспроможність підприємства як характеристика ефективності роботи підприємства:

- відображає рівень ефективності використання ресурсів проти конкурентами;

- ефективність задоволення потреб клієнтів у порівнянні з конкурентами;

в) конкурентоспроможність підприємства як перевагу перед конкурентами - щодо інших підприємств даної галузі в країні та за її межами.

У літературі розрізняють чотири основні рівні конкурентоспроможності підприємства [20, с. 201]:

1 рівень - зусилля підприємства спрямовані випуск продукції, потреби споживача не враховуються;

2 рівень – прагнення продукції підприємства відповідати стандартам, які були встановлені на ринку;

3 рівень - розширення займаної частки ринку та поступове отримання переваг у галузі;

4 рівень – підприємство стає лідером ринку. Успіх у конкурентній боротьбі забезпечує не виробництво, а управління, причому підприємство повністю стає «законодавцем моди» на даному ринку.

Можна дійти невтішного висновку, що конкурентоспроможність підприємства - це комплексна характеристика, що становить сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, основі яких формуються довгострокові конкурентні переваги. Конкурентоспроможність підприємства включає безліч аспектів, наприклад якість управління, фінансовий стан організації та інше [2, с. 82].

Серед наукових досліджень присвячених вивченню чинників які впливають формування конкурентоспроможності промислових підприємств можна назвати праці Л. Піддубної, М. Тарнавської, Р. Яковлева.

Конкурентоспроможність промислового підприємства визначається багатьма чинниками, які мають прямий чи опосередкований вплив і залежить від об'єкта вивчення.

Конкурентоспроможність підприємства знаходить вираз у спроможності [20, с.132]:

- вести ефективну діяльність (підприємство ефективно, якщо може видавати максимальний обсяг продукту належної якості з мінімальними витратами та реалізовувати його з мінімальними витратами);

- виробляти конкурентоспроможну продукцію (яка вигідно відрізняється від аналогів конкурентів);

- створювати та утримувати конкурентні переваги (перевага фірми над її конкурентами в економічній, технічній, організаційній чи інших галузях діяльності. Наприклад, висока рентабельність, велика ринкова частка, високий обсяг продажів);

- реалізовувати ефективну бізнес-модель (для забезпечення максимального прибутку організації за рахунок використання зовнішніх та внутрішніх ресурсів компанії);

- зберігати і покращувати становище на ринку (розширювати частку ринку, застосовуючи маркетингову стратегію).

Істотні відмінності між поняттями конкурентоспроможності товару та підприємства пояснюються тим, що:

- оцінити конкурентоспроможність продукції можливо лише у короткостроковому періоді (тиждень, місяць, сезон), а конкурентоспроможність підприємства розглядають у довгостроковій перспективі;

- конкурентоспроможність продукції є приватним показником по відношенню до загального показника конкурентоспроможності підприємства (конкурентоспроможність продукції розглядається по кожному продукту окремо, а конкурентоспроможність підприємства включає всю номенклатуру продукції, ефективність діяльності підприємства, аналіз ринку тощо);

- оцінка конкурентоспроможності підприємств здійснюється або самими підприємствами або їх довіреними особами, у той час як

конкурентоспроможність продукції на ринку визначається попитом покупців на товар [21].

Підсумовуючи, можна сказати, що поняття «конкурентоспроможність підприємства», на відміну від конкурентоспроможності продукції, є більш ємним. Конкурентоспроможність продукції не можна назвати синонімом конкурентоспроможності підприємства, оскільки конкурентоспроможність продукції необхідна, але не єдина умова конкурентоспроможності підприємства. Конкурентоспроможність організації залежить від рівня конкурентоспроможності всього асортименту продукції та ефективності кожного виду діяльності. Також, на конкурентоспроможність організації впливає її взаємодія із зовнішнім середовищем.

Проведений аналіз наукової літератури показав, що сьогодні немає однозначного підходу до визначення структури та складу факторів впливу на формування конкурентоспроможності промислових підприємств. Конкурентоспроможність підприємства формується із набору різних показників під впливом великої кількості як зовнішніх, так і внутрішніх факторів [4, с.115].

Можна виділити такі зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність промислового підприємства – рис. 1.1. Зовнішні чинники визначаються ринковою ситуацією у зовнішньому середовищі та його виникнення залежить від діяльності підприємств. Внутрішні чинники та його прояв цілком залежить від функціонування підприємства його системи управління.

До внутрішнього середовища підприємства, що формує його конкурентоспроможність, належать: виробництво, фінанси, кадри та маркетинг(рис. 1.2).

Усі фактори, що впливають на конкурентоспроможність, служать додатковою конкурентною перевагою лише тоді, коли здійснюють позитивний вплив.



Рис. 1.1 Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність промислових підприємств

У діяльності промислового підприємства необхідно також враховувати і проблемні чинники: корупція, нестабільність державної політики тощо. Розглянувши чинники впливу на конкурентоспроможність конкретного промислового підприємства, можна зробити пропозиції щодо підвищення її рівня в умовах ринкових відносин. Конкурентоспроможність промислового підприємства складається з комплексу характеристик, які визначають становище підприємства на ринку.

Конкурентоспроможність промислового підприємства складається з комплексу характеристик, які визначають становище підприємства на ринку: якість продукції, рівень технологічного оснащення, ефективність управління, рівень інновацій, здатність до адаптації, логістичні можливості, рівень витрат та ціноутворення, брендова впізнаваність, а також стратегічне бачення розвитку. Саме поєднання цих факторів формує реальну здатність підприємства не лише утримувати свої позиції, а й розвиватися в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

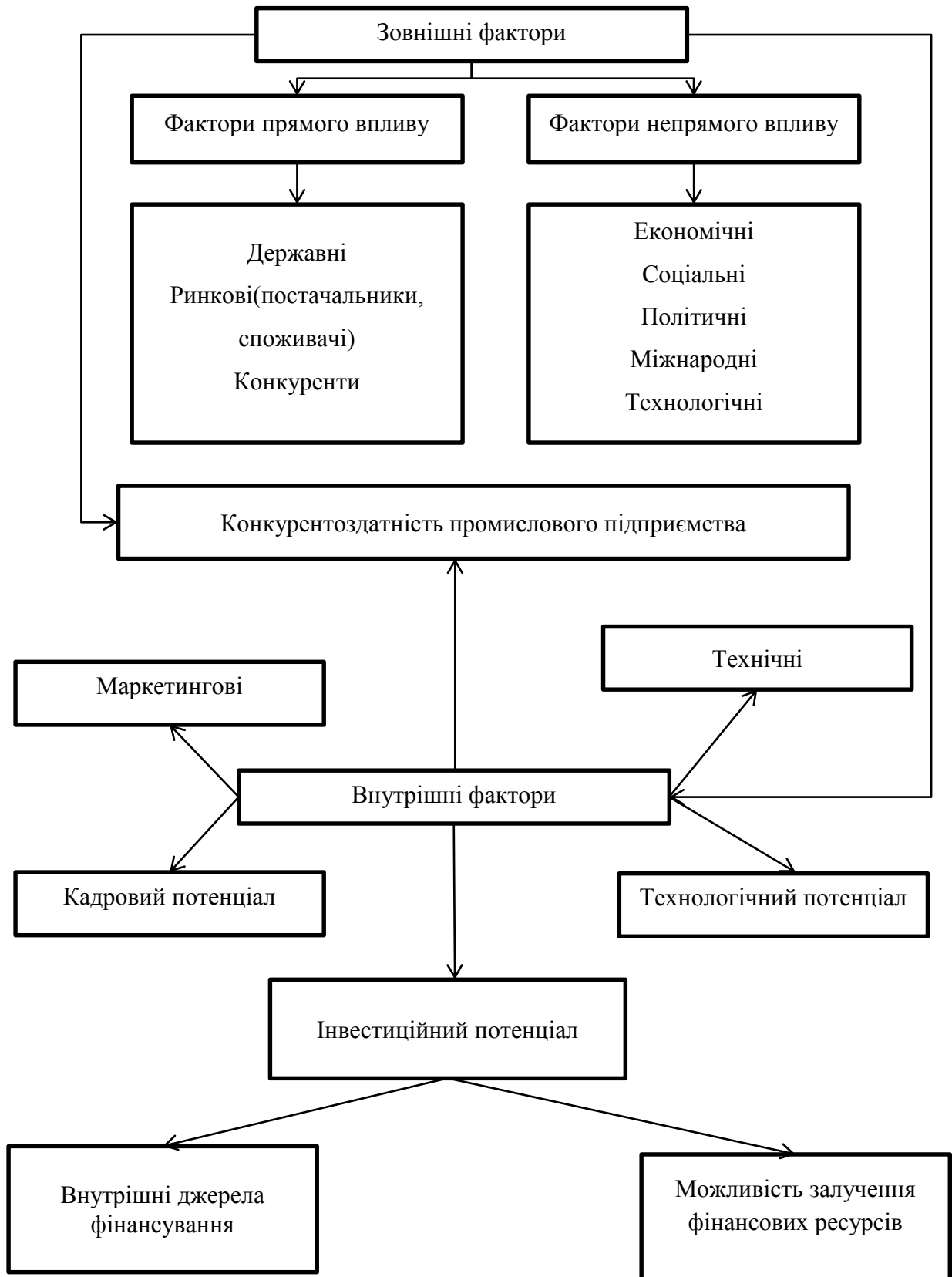


Рис. 1.2 Фактори конкурентоспроможності підприємства

До підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств необхідно проводити моніторинг та аналіз всіх параметрів зовнішнього та

внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, розробляти та впроваджувати заходи, які підвищують якість процесів та їх взаємодію.

1.2 Методика оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства

На сьогоднішній день розроблено та застосовується на практиці значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Але здебільшого Ці методи використовують однотипні дані, які дозволяють охарактеризувати тільки певний аспект діяльності підприємства. Аналіз, заснований на подібних показниках, неспроможна дати повну характеристику становища підприємства над ринком. У цьому випадку виникає необхідність застосування такого методу, який враховував би систему показників, що відображають основні аспекти діяльності підприємства.

Одним із вирішень проблеми є використання в економічних дослідженнях порівняльного методу багатовимірної аналізу, що спирається на розподіл багатовимірної випадкової величини. Основною проблемою у реалізації таких розрахунків є різномірність сукупності аналізованих чинників.

Щоб привести до однорідності велику кількість різних показників, що мають різні одиниці вимірювання, які досить часто не сумісні, можна використовувати таксономічний показник. Він являє собою синтетичну величину, утворену з використання різномірних ознак, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Існує безліч методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, кожен з яких має свої переваги та недоліки. Вибір відповідного методу оцінки залежить від конкретних цілей та завдань підприємства, а також від наявних ресурсів та даних [29, с.31].

Аналіз різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємств включає огляд існуючих методик оцінки, виявлення їх переваг і обмежень. Розглянемо загальне угруповання методів оцінки конкурентоспроможності підприємств:

- продуктові (оцінка конкурентоспроможності товару);
- матричні (БКГ, Мак-Кінсі, SWOT та ін.);
- операційні (оцінка діяльності всіх підрозділів підприємства з позиції раціонального використання наявних ресурсів та операцій);
- комбіновані - інтегральна оцінка, що включає оцінку поточної (досягнутої конкурентоспроможності) та її конкурентного потенціалу;
- методи оцінки вартості бізнесу;
- динамічні методи - оцінка ключових економічних показників діяльності підприємства з урахуванням їхньої динаміки [32].

В даний час, як у вітчизняній, так і у світовій практиці не вироблено єдиного загальноприйнятого підходу до оцінки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Певною мірою це пояснюється різноманіттям поглядів дослідників на сутність поняття конкурентоспроможності підприємства [32].

Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств групуються у межах трьох основних підходів (табл. 1.2).

Графічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяє з використанням різних графічних інструментів отримати наочне уявлення про конкурентну позицію підприємства на ринку, що розглядається в порівнянні з ключовими конкурентами [34].

Графічний підхід включає дві групи методів:

- матричні методи;
- спосіб складання багатокутника конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2

Класифікація підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємства

Підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	Суть методу
Графічний підхід	Матричні методи	Розгляд підприємств як сукупність бізнес-одиниць, що утворюють єдиний продуктивний портфель
	Метод складання багатокутника конкурентоспроможності	Побудова багатокутників конкурентоспроможності підприємств дозволяє визначити слабкі та сильні сторони досліджуваних суб'єктів
Факторний підхід	Продуктові методи	Показник, що характеризує конкурентоспроможність підприємства, дорівнює сумі показників конкурентоспроможності виробленої ним продукції з урахуванням її питомої ваги в загальному обсязі продажів
	Операційні методи	Знаходження показника, що характеризує, конкурентоспроможність підприємства, що дорівнює сумі групових показників конкурентоспроможності його функціональних підрозділів з урахуванням їхнього вкладу у підсумковий результат діяльності підприємства
	Комплексні методи	Знаходження показника конкурентоспроможності підприємства через середньозважене значення показників його поточної та потенційної конкурентоспроможності
Вартісний підхід	Метод оцінки вартості бізнесу	Знаходження показника ринкової вартості підприємства, який включає оцінку ефективності господарської діяльності, якості управління, фінансової стійкості та перспектив зростання бізнесу

Факторний підхід полягає у визначенні набору та отриманні кількісної оцінки основних факторів конкурентоспроможності підприємства порівняно

з конкурентами [23, с.36]. До методів, виділених у межах цього підходу, відносяться:

- продуктові методи;
- операційні методи;
- комплексні методи.

Вартісний підхід. Заснований на тому, що вартість підприємства може розглядатися як головний критерій успішності та ефективності функціонування суб'єкта господарювання в ринкових умовах [34]. У рамках цього підходу конкурентоспроможність компаній визначається з використанням традиційно застосовуваних методів оцінки вартості бізнесу.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства може бути проведена з за допомогою різних методів. Основні існуючі методи оцінки конкурентоспроможності підприємства:

а) оцінка конкурентоспроможності продукції, яка знаходить своє вираження у дослідженні якості продукції, стійкості попиту на неї, унікальних та затребуваних характеристик продукції та її інноваційності, а також ефективності використання внутрішнього потенціалу підприємства;

б) оцінка конкурентоспроможності підприємства матричними методами, такими як [35, с.209]:

- матриця БКГ - визначення вигідних та збиткових напрямів;
- матриця МакКінсі - визначення перспективних для розвитку напрямів;
- SWOT-аналіз - виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз;
- багатокутник конкурентоспроможності; - аналіз конкурентоспроможності товару компанії в порівнянні з ключовими конкурентами.

в) оцінка операційної діяльності підприємства:

- визначення маржинального прибутку - сума покриття постійних витрат;

- визначення чистого прибутку - частина прибутку підприємства, що залишається після сплати податків та ін. обов'язкових платежів;

- визначення точки беззбитковості - такої кількості продукції, чи обсяг робіт у грошах, у якому виручка підприємства дорівнює всім його затратам;

- визначення запасу / недоліку фінансової міцності - різниця між виручкою на даний момент і точкою беззбитковості;

- визначення ефекту операційного важеля - величина підприємницького ризику або вплив структури витрат на маржинальний прибуток підприємства.

г) оцінка конкурентоспроможності підприємства комбінованими методами [37, с.76]:

- визначення поточної (досягнутої) конкурентоспроможності - оцінка конкурентоспроможності продукції підприємства (продуктові методи);

- визначення потенційної конкурентоспроможності підприємства - оцінка приватних показників ефективності виконання ним окремих аспектів господарської діяльності (за аналогією з оцінкою операційної діяльності підприємства).

г) оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі вартості бізнесу:

- дохідний - визначення прогнозних величин майбутніх доходів від ведення бізнесу;

- витратний - визначення вартості бізнесу на основі підсумовування активів за вирахуванням понесених витрат;

- порівняльний - визначення ринкової вартості підприємства.

д) оцінка конкурентоспроможності підприємства з урахуванням дослідження ключових економічних показників підприємства з урахуванням їх динаміки. Такими показниками є темпи зростання доходів, рентабельність (прибутковість), продуктивність (виробіток на одного працівника), а також оцінка витрат підприємства [38, с. 57].

Розглянемо переваги та недоліки існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства:

а) використання методів оцінки конкурентоспроможності продукції дає можливість отримати досить об'єктивну кількісну оцінку привабливості продуктового портфеля підприємства для споживачів, і навіть проаналізувати чинники, які впливають зміну динаміки попиту продукцію підприємства.

Конкурентоспроможність товару - це комплексна характеристика товару, що визначає його перевагу над ринком проти продуктами-конкурентами як у ступеня відповідності конкретної суспільної потреби, і за витратами її задоволення.

Сутність зазначеного методу полягає у зіставленні конкурентоспроможності продукції та конкурентоспроможності самої організації: чим вища конкурентоспроможність продукції, тим вища конкурентоспроможність організації [39, с. 34].

Оцінка конкурентоспроможності товарів організації зазвичай проводиться шляхом аналізу ринкової ситуації, конкурентів, вимог споживачів і якостей самого товару.

- аналіз ринку включає у собі географію підприємства, частку продуктів організації над ринком, поточний рівень конкуренції над ринком тощо. буд.);

- аналіз конкурентів включає аналіз основних конкурентів, їх відмінних особливостей, каналів реалізації продукції, рекламної активності і т. д.);

- аналіз параметрів оцінки продукту включає аналіз продукту на відповідність стандартам, аналіз співвідношення ціни і якості товарів.

Однак оцінка конкурентоспроможності компанії на основі продуктових методів не дозволяє отримати уявлення про рівень ефективності господарської діяльності, не враховує показників, що характеризують конкурентний потенціал підприємства;

б) у рамках матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства розглядаються як сукупність бізнес-одиниць, що формують єдиний продуктовий портфель. Звідси впливає значний ухил матричних методів у бік маркетингової оцінки діяльності суб'єкта господарювання.

Найбільш відомими та широко застосовуваними є матричні моделі, запропоновані американськими консалтинговими компаніями: Бостонською консалтинговою групою та МакКінсі, а також згодом компанією Шелл та економістом І. Ансоффом [28, с.76].

Усі матричні методи поєднує їх відносна простота та наочність уявлення результатів оцінки. Крім того, побудова матричних моделей дає досить об'єктивне уявлення про збалансованість та конкурентоспроможність продуктового портфеля підприємства та дозволяє намітити стратегічні напрями поліпшення конкурентних позицій компанії.

Одночасно багато дослідників вказують на неприпустимість розгляду підприємства як сукупності бізнес-одиниць, тому що в цьому випадку при оцінці конкурентоспроможності не враховується ціла низка факторів, що значно скорочує достовірність отриманих результатів.

В основі методу побудови багатокутника конкурентоспроможності лежить оцінка конкурентних позицій досліджуваного підприємства та його основних конкурентів за ключовими складовими господарської діяльності, представленими у вигляді векторів. Результатом оцінки є побудова багатокутників конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта та її конкурентів, які є графічне з'єднання оцінок у кожному з векторів.

Головною перевагою методу є наочність результатів проведеної оцінки. Аналіз отриманого багатокутника дозволяє оперативно оцінити конкурентне становище досліджуваного господарюючого суб'єкта, визначити ключові чинники конкурентоспроможності підприємства міста і розробити цільові заходи, створені задля підтримку наявних конкурентних переваг та розвитку менш успішних проти конкурентами напрямів діяльності підприємства.

Основним недоліком методу є використання бальних експертних оцінок досліджуваних характеристик діяльності підприємства, що породжує зайвий суб'єктивізм у процесі аналізу [25, с.67].

SWOT-аналіз дозволяє встановити зв'язки між сильними та слабкими сторонами організації, а також її можливостями та загрозами [41]. Слід

вказати, що перелік сильних і слабких сторін відповідають результатам аналізу внутрішнього середовища організації, а перелік можливостей і загроз - результатам аналізу довкілля. Аналіз довкілля підприємства може бути проведений за допомогою наступних аналізів:

- «Аналіз п'яти сил Портера» є одним із основних аналітичних методів, що дозволяють оцінити рівень конкуренції у галузі за допомогою аналізу наступних загроз: загроза появи нових гравців на ринку, загроза появи продуктів-замінників, загроза ринкової влади постачальників, загроза ринкової влади споживачів, рівень внутрішньогалузевої конкуренції [42, с.24]. Такий метод дозволить досліджувати ближнє оточення підприємства, на дослідження далекого оточення підприємства необхідно використовувати інший вид аналізу;

- PEST-аналіз – це інструмент стратегічного маркетингу, який допомагає досліджувати фактори довкілля підприємства. PEST-аналіз конкурентоспроможності організації проводиться за такими факторами: політичні, економічні, соціальні та технологічні.

Перевагою SWOT-аналізу виступає його комплексний характер: метод дозволяє зіставити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також можливості та загрози підприємства.

Недоліком SWOT-аналізу є відсутність деталізації під час планування стратегії подолання зовнішніх загроз та реалізації потенційних можливостей. Деякі елементи необхідно планувати окремо, враховуючи як якісні характеристики, а й кількісні показники. З іншого боку, недоліком є суб'єктивний характер результатів аналізу, оскільки вони залежить від експертної оцінки дослідника.

Складання матриці «Бостонської консалтингової групи» (БГК) (BostonConsultingGroup, далі - матриця «BCG») - даний метод є аналіз становища організації над ринком, основу якого, своєю чергою, лежить концепція кривої досвіду і життєвого циклу товарів організації [45].

Залежно від займаної частки ринку та темпів зростання визначається місце організації у матриці. Для розробки стратегії подальшого розвитку організації цей метод є ефективним. Проте істотним недоліком аналізованого методу є той факт, що відносна частка ринку не говорить про реальний рівень конкурентоспроможності;

в) методи оцінки операційної діяльності підприємства засновані на базових положеннях теорії ефективної конкуренції, згідно з якою рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання визначається ступенем ефективності організації діяльності окремих підрозділів підприємства. При цьому ефективність функціонування кожної із служб підприємства безпосередньо залежить від продуктивності використання обмежених ресурсів та результативності виконання окремих функціональних операцій. Приватні коефіцієнти ефективності виконання підрозділами компанії окремих операцій, одержувані шляхом зіставлення показників діяльності досліджуваного підприємства з аналогічними показниками діяльності конкурентів чи еталонними значеннями, множаться на відповідні вагові коефіцієнти, зазвичай, обумовлені експертним шляхом [46].

Основними перевагами методів оцінки операційної діяльності підприємства є: охоплення широкого спектру ключових показників діяльності суб'єкта господарювання, використання в процесі розрахунку показника конкурентоспроможності підприємства реальних звітних даних, що дозволяє отримати досить точну та об'єктивну оцінку конкурентоспроможності компанії.

Головним недоліком методів оцінки операційної діяльності підприємства слід визнати необхідність збирання великого масиву вихідних даних, що всебічно характеризують діяльність досліджуваного підприємства та його конкурентів [47];

г) особливість комбінованих методів оцінки. Конкурентоспроможність підприємства полягає в оцінці конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта на основі комплексного аналізу показників його поточної

конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Конкурентний потенціал організації згаданими авторами найчастіше визначається шляхом оцінки ефективності використання різних ресурсів підприємства за аналогією до продуктових методів. Інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства у більшості комплексних методів, розраховується за формулою середньої арифметичної зваженої [34].

Основною перевагою комбінованих методів є прагнення їх авторів на основі комбінації показників поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу врахувати в процесі оцінки не лише досягнутий суб'єктом господарювання рівень конкурентоспроможності, а й перспективи його нарощування в майбутньому, що є досить цінним активом з практичної точки зору [34];

д) методи оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі оцінки вартості бізнесу можуть бути проведені за допомогою прогнозування майбутніх доходів підприємства (прибутковий метод), підсумовування активів за вирахуванням понесених витрат (витратний метод), а також визначення ринкової вартості бізнесу порівняно з конкурентами (порівняльний) [38, с.60].

Розглянемо докладніше переваги та недоліки кожного з них.

Перевагою дохідного методу і те, що він враховує інтереси інвестора, майбутні зміни доходів, і навіть ризики.

Недоліком прибуткового методу можна назвати неможливість точно передбачити майбутні результати компанії.

Розрахунки при застосуванні витратного методу оцінки вартості підприємства виробляються з урахуванням фінансових документів компанії, отже результати оцінки обґрунтовані, що є перевагою даного методу.

Як брак витратного методу оцінки можна назвати те, що не відбиває поточну вартість компанії, не враховує ризики та розвитку.

Порівняльний метод оцінки базується на реальних даних ринку, проте потребує безліч доробок, тому що недостатньо чітко характеризує технологічну та організаційну складову підприємства [38, с.62].

д) оцінка ключових економічних показників підприємства з урахуванням їхньої динаміки проводиться на основі дослідження темпів зростання виручки підприємства, його рентабельності та ін. Перевагою таких методів є те, що на їх основі можна виявити причини зміни основних економічних показників та сформулювати уявлення про результати подальшої діяльності. Однак недоліком можна назвати те, що для оцінки конкурентоспроможності підприємства потрібно більш детальне дослідження його діяльності, що охоплює конкурентоспроможність продукції, дослідження перспектив розвитку підприємства і т.д.

Однак жоден з методів не може дати повну оцінку конкурентоспроможності організації, тому, застосування конкретного методу обумовлюється: специфікою організації (різні галузі можуть мати свої унікальні аспекти конкурентної боротьби, тому методи оцінки конкурентоспроможності можуть відрізнятися), її масштабами (для великих корпорацій можуть знадобитися більш складні методи збору та аналізу даних, (політичні та економічні умови також можуть вплинути на вибір методу оцінки конкурентоспроможності), а також цілями та завданнями оцінки (наприклад, порівняння з конкурентами, аналіз поточного становища на ринку, виявлення переваг та недоліків тощо).

1.3 Підходи до підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства проводиться за певними показниками, що відбивають рівень його конкурентоспроможності. Виділимо показники, за якими можна оцінити рівень конкурентоспроможності компанії

відповідно до вивчених методів оцінки конкурентоспроможності підприємства:

а) конкурентоспроможність продукції залежить від наступних факторів:

- якість продукції, що виявляється у здатності товару відповідати заявленим характеристикам. Якісний товар немає шлюбу і може експлуатуватися весь заявлений термін служби без втрати споживчих властивостей;

- ціна так само впливає конкурентоспроможність продукції, від неї залежить попит продукції, доступність товару покупцям, і навіть займана підприємством частка ринку. На еластичній моделі ринку кожне підвищення ціни має бути обґрунтованим для покупця (щоб уникнути переходу до конкурентів). Однак на нееластичному ринку ціну на товари можна збільшувати, збільшуючи частку доходу підприємства. За такої моделі ринку зниження цін не призведе до зростання продажів. При ціноутворенні необхідно враховувати баланс між витратами та доходами підприємства. Ціна має бути не високою, щоб задовольнити покупців-клієнтів, але достатньою, щоб бізнес був прибутковим;

- сервіс: інвестиції у надання високоякісного обслуговування клієнтів можуть принести значну віддачу у вигляді підвищеної задоволеності клієнтів, покращення іміджу бренду, а отже, і збільшення прибутку;

- просування товарів та послуг відбувається за допомогою реклами, відгуків, інтернет-маркетингу, демонстрації товарів та послуг споживачам. Цей показник надає можливість клієнтам ознайомитися з різними позиціями товарів та послуг, розширити коло вибору та підібрати для себе той товар, який відповідає поточним вимогам. Виробник, через просування товарів та послуг, отримує можливість відкрити нові точки збуту, розширити частку ринку, що займається, і тим самим поліпшити свої фінансові показники;

- дизайн продукції має бути унікальним, функціональним і досить продуманим, щоб викликати емоційний відгук у покупців. Це підвищить упізнаваність бренду та залучить нових клієнтів;

- широта товарного асортименту є його властивістю, що проявляється у кількості груп, різновидів і найменувань товарів однорідних і різнорідних груп. Широта асортименту продукції дозволяє покупцям урізноманітнити вибір товарів, це допоможе задовольнити попит цільової аудиторії підприємства;

- на конкурентоспроможність продукції також впливає глибина товарного асортименту. Цей показник відбиває кількість різновидів товару цієї товарної категорії. Коефіцієнт глибини товарного асортименту розраховують через ставлення дійсної глибини асортименту до базової;

- регулярне впровадження інновацій у виробництво, а також оновлення та розширення асортименту допомагають захистити бренд від конкуренції та підтримувати його репутацію, якість та надійність;

б) показники для оцінки конкурентоспроможності підприємства за допомогою матричних методів можуть бути виділені на основі наступних аналізів: аналіз «5 сил Портера», PEST-аналіз та матриця БГК.

Під час проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати вплив чинників довкілля далекого оточення. Такими чинниками можуть бути економічні, політичні, технологічні, соціальні, екологічні, демографічні, природні та міжнародні. Показники оцінки далекого оточення підприємств можуть відрізнятися залежно від галузі. Однак для побудови загальної системи показників оцінки конкурентоспроможності підприємства можна прийняти бальну експертну оцінку впливу факторів далекого оточення як показник оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Показниками оцінки конкурентоспроможності підприємства під час проведення оцінки його конкурентоспроможності шляхом складання матриці БГК є темпи зростання підприємства міста і частка ринку;

в) для оцінки операційної діяльності підприємства використовуватимемо показники оцінки ефективності діяльності підприємства.

Ефективність діяльності підприємства – це низка показників, які виражають результативність його роботи [22, с.16]. Ефективність діяльності підприємства можна досліджувати за такими показниками:

- частка ринку;
- зміна обсягів реалізації;
- зміна прибутковості підприємства;
- ефективність використання ресурсів;
- витрати підприємства;
- зміна виручки;
- оптимальне співвідношення ціни та собівартості та ін.

Розглянемо докладніше перераховані вище фактори впливу на ефективність діяльності підприємства. Наприклад, компанії з високою часткою ринку часто отримують вигідніші ціни від постачальників, оскільки більший обсяг замовлень підвищує їхню купівельну спроможність, це дає компанії можливість знизити собівартість одиниці продукції за рахунок масштабу виробництва.

Збільшення обсягів реалізації призводить як до зростання прибутку, а й збільшує ступінь комерційного ризику. Зниження обсягів реалізації призводить до зниження ризиків з допомогою знижених продажів.

Зміна прибутковості підприємства може бути динамічним показником, оскільки включає: прибуток від продажів, собівартість продажів, комерційні витрати, управлінські витрати.

Ефективність використання основних засобів організації розраховується через фондівдачу, тому що показник фондівдачі найбільш точно в економічному плані вказує на ефективність використання основних засобів на підприємстві. Цей показник вважається за формулою (1.1) [23, с. 36]:

$$\text{КФО} = \text{ОВП} / \text{СОС}, \quad (1.1)$$

де КФО - коефіцієнт фондівдачі;

ОВП - обсяг випущеної протягом року продукції;

СОС – вартість (середньорічна) ОС.

Цей показник може порівнюватись лише з показниками аналогічних компаній у досліджуваній галузі.

Витрати підприємства включають ціну і кількість ресурсів, що витрачаються компанією для виробництва одиниці продукту.

Зміна виручки - цей показник відбиває суму, яку бізнес реалізував свої товари/услуги, може підвищуватися збільшення кількості продукції чи підвищення її якості.

Оптимальне співвідношення ціни і собівартості продукції дозволяє визначити націнку на товар для його масової реалізації з урахуванням поточної ситуації на ринку.

Показники ефективності діяльності підприємства об'єднує те, що вони аналізують різні аспекти діяльності підприємства та надають інформацію про його продуктивність, ефективність та фінансовий стан.

Ці показники використовуються для оцінки прогресу підприємства та дослідження напрямків для покращення діяльності підприємства.

Крім того, оцінка операційної діяльності може бути проведена за допомогою визначення наступних показників:

- сума покриття постійних витрат;
- сума чистого прибутку;
- точка беззбитковості;
- різниця між виручкою на даний момент і точкою беззбитковості;
- ефект операційного важеля;

г) для оцінки конкурентоспроможності підприємства комбінованими методами виділяти показники не потрібно, тому що визначення поточної конкурентоспроможності відбувається на основі продуктових методів, а показниками оцінки потенційної конкурентоспроможності підприємства можуть бути показники оцінки ефективності діяльності підприємства;

д) показниками оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі вартості бізнесу будуть:

- прогнозна величина майбутніх доходів (прибутковий метод);
- вартість бізнесу (витратний метод);
- ринкова вартість підприємства (порівняльний метод);

е) для оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі дослідження ключових економічних показників підприємства з урахуванням їхньої динаміки додатково виділяти не потрібно. Оцінку конкурентоспроможності підприємства з даної методики можна з урахуванням показників оцінки ефективності підприємства, враховуючи їх динаміку.

Деякі з виділених показників представлені у кількох із вивчених груп методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. Розглянуті методи оцінки взаємопов'язані один одним і застосовуються для єдиної мети оцінити конкурентоспроможність підприємства. Отже, під час виконаної роботи було отримано систему показників оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, система показників оцінки конкурентоспроможності підприємства є важливим інструментом для оцінки та покращення поточного становища на ринку. Показники мають бути вимірними, порівнянними, актуальними та адаптивними до цілей підприємства.

Регулярний збір, аналіз та інтерпретація даних про ситуацію на ринку дозволяють підприємствам виявляти тенденції, визначати можливості та розробляти стратегії для покращення своєї конкурентоспроможності [24, с. 57].

Створення конкурентної стратегії підприємства - найважливіша умова у стратегічному управлінні. Під конкурентною стратегією розвитку підприємства слід розуміти сукупність принципів діяльності підприємства та його зв'язків із зовнішнім та внутрішнім ринком, а також відповідних рішень щодо вибору інструментів досягнення, зазначених цілей та орієнтованості на ділову активність. Як наслідок перед керівництвом підприємства постає питання розробки використання своєї діяльності ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Існують такі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, які стають актуальнішими в умовах нестабільності та невизначеності.

В науковій літературі розглядають і інші типи стратегій:

- стратегія цінового лідерства, яка передбачає можливість встановити нижчу ціну, ніж у конкурентів, за постійної норми прибутку;
- стратегія диференціації, що передбачає досягнення конкурентної переваги завдяки виробництву унікальної продукції, що монополізує ринок та створює труднощі входу ринку інших підприємств;
- стратегія фокусування, яка полягає у діях підприємства, спрямованих на позначення відмінної переваги від інших організацій [6, с.117].

Підприємство має вибрати відповідну для нього стратегію, висунувши конкретні цілі та завдання для того, щоб оперативно реагувати на зміни господарської ситуації, враховуючи його спеціалізацію, зовнішні фактори та ресурсний потенціал. Це значно спростить вирішення питання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно розвивати ринкові інструменти, оскільки завдяки цим важеля впливу збільшується кількість контрагентів підприємства, підвищується дохід, постачальники послуг створюють найбільш вигідні для споживача умови спільної роботи. До таких інструментів належать:

а) маркетинг - сукупність безлічі процесів створення та розвитку продукції з вигодою підприємствам;

б) менеджмент - розробка заходів, вкладених у створення максимально ефективного управління;

в) інформаційно-комунікативні технології.

В даний час у світовій практиці ведення бізнесу інструменти бенчмаркінгу та реінжирування є важливими та актуальними для аналізу ринкової ситуації та оцінки конкурентних позицій підприємства, на основі яких приймаються стратегічні рішення.

Одним із методів удосконалення бізнес-процесів є бенчмаркінг – метод зіставлення бізнес-процесів підприємства зі світовими лідерами для отримання інформації, яка може дозволити прийняти відповідні рішення щодо покращення показників своєї діяльності. Для підприємства використання методу бенчмаркінгу буде ефективним, якщо виконувати такі рекомендації:

- необхідно вивчити систему конкурентних відносин, у яких перебуває підприємство;

- відкритість інформації між учасниками для порівняння та обміну досвідом;

- витрати на модернізацію виробництва не повинні перевищувати потенційний прибуток;

- підприємство має мати гнучку структуру, здатну підлаштовуватися під усі зміни з його розвитку.

Реінжирування є перепроєктування бізнес-процесів задля досягнення істотних поліпшень у діяльності організації. Головною метою реінжирування є реорганізація основної діяльності підприємства, спрямованої на спрощення його організаційної структури, мінімізацію використання ресурсів (трудових, фінансових, матеріальних), підвищення якості продукції.

Висновки до розділу 1

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є невід'ємною частиною стратегічного управління, яка дозволяє визначити реальний стан компанії на ринку, виявити сильні та слабкі сторони, а також обґрунтувати напрями розвитку. У процесі дослідження було сформовано систему показників, що дозволяє всебічно оцінити як поточну, так і потенційну конкурентоспроможність підприємства. До таких показників належать характеристики продукції (якість, ціна, сервіс, просування тощо), результати операційної діяльності (прибутковість, обсяг реалізації, ефективність використання ресурсів), індикатори зовнішнього середовища (PEST-аналіз, 5 сил Портера, матриця БГК), а також вартісні та динамічні фінансові критерії.

Таким чином, проблема підвищення конкурентоспроможності промислових підприємства є дуже актуальною. Узагальнивши погляди вітчизняних учених на поняття «конкурентоспроможність підприємства» зазначимо, що конкурентоспроможність підприємства – перевага підприємства, яке зміцнює його позиції на ринку стосовно аналогічних організацій.

На даний момент існує велика кількість різних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, проте не всі актуальні для оцінки конкурентоспроможності великого бізнесу.

Для успішного функціонування підприємств необхідно забезпечити їхню конкурентоспроможність. У ході роботи було сформовано систему показників оцінки конкурентоспроможності підприємства, що включає показники оцінки конкурентоспроможності продукції, показники оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, показники оцінки ефективності його діяльності та показники оцінки вартості бізнесу. У розроблену систему було включено загальні показники, які можуть підійти підприємствам різної спрямованості. Однак для повноцінної оцінки

конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати конкретні показники, що визначають специфіку діяльності цієї компанії.

Вибір управлінської стратегії підвищення конкурентоспроможності ґрунтується на аналізі пріоритетних напрямів діяльності, способах досягнення поставленої мети.

Застосування таких сучасних інструментів удосконалення бізнес-процесів як бенчмаркінг та реінжиніринг дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства загалом. Бенчмаркінг спрямований на впровадження в діяльність підприємства найкращих досягнень конкурентів, а реінжиніринг ґрунтується на кардинальних змінах структури підприємства для його вдосконалення.

Підприємство може добитися стабільного збільшення конкурентоспроможності тільки в тому випадку, якщо всі фактори конкурентної переваги будуть враховані.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

АТ "Мотор Січ" - Українська Аерокосмічна виробнича компанія, що спеціалізується на виробництві авіаційних двигунів, газотурбінних електростанцій і промислових газових турбін. Компанія була заснована в 1907 році і з тих пір стала одним з провідних виробників у своїй галузі. Ось деяка вичерпна інформація про "Мотор Січ".

Повне найменування - акціонерне товариство «МОТОР СІЧ». Скорочене найменування емітента - ПАТ «МОТОР СІЧ». Код ЄДРПОУ 14307794. Форма власності - акціонерне товариство.

Основними видами діяльності ПАТ «МОТОР СІЧ» за КВЕД є:

- виробництво літальних апаратів, включаючи космічні;
- виробництво інших готових металевих виробів;
- виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів;
- виробництво медичної техніки, включаючи хірургічне устаткування;
- функціонування інфраструктури авіаційного транспорту.

Історія та передісторія. Компанія "Мотор Січ" бере свій початок на початку 20 століття, коли вона була заснована як невелика майстерня з ремонту сільськогосподарської техніки в Запоріжжі, Україна. З роками компанія розширила свою діяльність і поступово переключила свою увагу на авіаційні технології. Компанія почала виробляти авіаційні двигуни в 1950-х роках і з тих пір перетворилася на одного з найбільших виробників двигунів у світі.

Продукти та послуги. "Мотор Січ" спеціалізується на виробництві широкого спектру авіаційних двигунів, включаючи турбореактивні, турбогвинтові і турбовальний вал. Ці двигуни живлять різні типи літаків, такі як військові літаки, вертольоти, регіональні реактивні літаки та безпілотні літальні апарати (БПЛА).

Крім авіаційних двигунів, "Мотор Січ" також виробляє газотурбінні електростанції і промислові газові турбіни. Ці продукти використовуються у виробництві електроенергії, газоперекачувальних станціях та інших галузях промисловості.

Технологічний досвід. "Мотор Січ" накопичила значний технологічний досвід в області виробництва двигунів. Двигуни компанії відомі своєю надійністю, економічністю і продуктивністю. "Мотор Січ" вкладає значні кошти в дослідження і розробки, щоб постійно вдосконалювати свою продукцію і залишатися на передньому краї технологічних досягнень.

Глобальне охоплення та партнерські відносини. "Мотор Січ" має значну глобальну присутність і поставляє свої двигуни клієнтам по всьому світу. Двигуни компанії використовуються як цивільними, так і військовими експлуатантами в багатьох країнах. "Мотор Січ" встановила партнерські відносини і співпрацю з різними міжнародними компаніями та організаціями для розширення своїх можливостей і охоплення ринку.

Економічний вплив та зайнятість. "Мотор Січ" відіграє життєво важливу роль в економіці України, вносячи свій внесок у промисловий і технологічний розвиток країни. У компанії працює значна кількість кваліфікованих робітників, інженерів та техніків, що робить її одним з найбільших роботодавців у регіоні.

Виклики та суперечності. В останні роки "Мотор Січ" зіткнулася з низкою проблем і протиріч. У 2018 році український уряд запровадив санкції проти компанії та її основних акціонерів через нібито несанкціоновану передачу технологій Росії. Це призвело до значних збоїв у діяльності "Мотор Січ" і міжнародних партнерствах. Компанія брала участь у судових спорах та

суперечках щодо права власності, що призвело до невизначеності щодо її майбутнього.

Виробництво авіадвигунів - це високотехнологічне виробництво. Тому для забезпечення і зміцнення конкурентних позицій підприємства на світовому ринку виконується цілий комплекс організаційних, кадрових, виробничих і інших заходів, застосовується високотехнологічне обладнання і високотехнологічні виробничі процеси, забезпечується світовий рівень системи якості.

Автоматизація докорінно змінює методи організації виробничих процесів, стає іншим сам характер роботи, висококваліфіковані наладчики та диспетчери лише контролюють роботу машин і регулюють їхню дію.

У зв'язку з незмінністю номенклатури виробничої програми, великих обсягів робіт, усі організаційні умови діяльності заводу ПАТ «Мотор Січ» стандартизують. При цьому будь-яка заміна конструкції виробу, технологічних процесів, систем планування та обліку та інших аспектів організаційно-технічної діяльності підприємства потребує великих витрат праці та фінансів. Звідси виникає потреба у значній централізації всіх функцій управління. Стандартні плани розробляє заводський плановий відділ, технологічні процеси – відділ головного технолога тощо.

Отже, сьогодні «МОТОР СІЧ» - одна з небагатьох структур, яка успішно працює на світовому ринку(виробнича структура підприємства зображена на рис. 2.1). Безперервне та ефективне функціонування ПАТ «МОТОР СІЧ» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі. Спираючись на успішний багаторічний досвід, застосовуючи найвищий інтелектуальний потенціал, використовуючи унікальні технології, в тісній кооперації з партнерами забезпечує Україні статус авіабудівної держави.

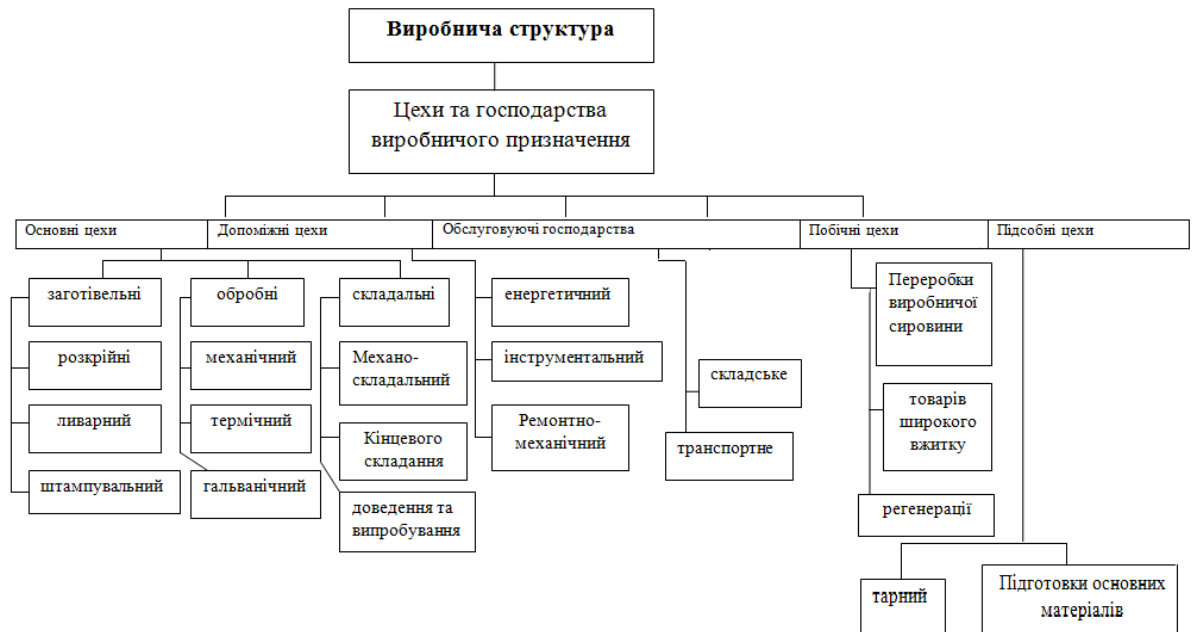


Рис. 2.1 Виробнича структура ПАТ «Мотор Січ»

Форма та зміст звіту про фінансові результати визначені Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку «Звіт про фінансові результати». Він повністю відповідає звіту про прибутки та збитки згідно Міжнародним стандартам бухгалтерського обліку.

Згідно Положення (стандарту) бухгалтерського обліку звіт про фінансові результати - це звіт про доходи, витрати та фінансові результати підприємства.

Метою складання звіту про фінансові результати є надання користувачам правдивої, повної та неупередженої інформації про доходи, прибутки та збитки за звітний період. На відміну від балансу звіт про фінансові результати надає інформацію не на певну дату, а за певний період.

Цей звіт вважається одним з найбільш інформативних документів звітності, тому що вміщує інформацію про динаміку прибутку підприємства.

Відповідно до стандартів бухгалтерського обліку прибуток - це сума, на яку доходи перевищують пов'язані з ними витрати.

На практиці остаточний фінансовий результат - чистий прибуток (збиток) підприємства визначають у звіті про фінансові результати. Звіт складається щоквартально нарастаючим підсумком з початку року.

Показники діяльності підприємства у «Звіті про фінансові результати» групуються в залежності від видів господарської діяльності [12, с. 107].

За метою здійснення господарська діяльність поділяється на такі види:

- комерційна (підприємницька) - якщо її суб'єкт (підприємець) діє з метою отримання прибутку;
- некомерційна - проводиться для досягнення певних економічних і соціальних результатів, проте мета отримання прибутку при цьому відсутня.

За предметом господарської діяльності:

- виробнича;
- торговельна;
- банківська;
- страхова;
- інноваційна;
- концесійна;
- загальне інвестування й ін.

Залежно від ринку (внутрішній або зовнішній), національної належності суб'єктів господарювання:

- господарська діяльність за участю вітчизняних товаровиробників (резидентів);
- зовнішньоекономічна діяльність (за участю резидентів і нерезидентів), у тому числі іноземне інвестування (за участю іноземного інвестора).

Отже, на формування чистого прибутку ПАТ «Мотор Січ» впливають фінансові результати, отримані після здійснення операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Така класифікація фінансових результатів діяльності підприємства має важливе значення при розрахунку показників доходності підприємства.

Прибуток є найважливішим узагальнюючим показником, який характеризує кінцевий результат діяльності ПАТ «Мотор Січ». Від розвитку прибутку, отриманого підприємством, залежить формування обігових коштів, виконання обов'язків перед бюджетом, платоспроможність підприємства, доходи акціонерів та ін.

Призначення звіту про фінансові результати складається насамперед з визначення чистого прибутку (збитку) звітного періоду. Послідовність розрахунку цього показника включає визначення наступних його складових:

- чистого доходу (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг);
- валового прибутку (збитку);
- фінансового результату від операційної діяльності;
- прибутку (збитку) від звичайної діяльності до оподаткування;
- прибутку (збитку) від звичайної діяльності;
- чистого прибутку (збитку) звітного періоду.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) визначається вирахуванням з доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) відповідних податків, зборів, знижок.

Чистий прибуток (збиток) являє собою кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства. Тому, приступаючи до аналізу фінансових результатів, насамперед необхідно вивчити його рівень, динаміку і структуру, виявити тенденції зміни складових частин формування прибутку, вплив факторів на нього, а також оцінити використання чистого прибутку.

Якщо кінцевим фінансовим результатом діяльності підприємства у звітному періоді був збиток, необхідно ґрунтовно вивчити причини його виникнення, намітити шляхи поліпшення роботи з метою подолання збитковості [6, с.167].

Згідно із статтею 14 Закону України “Про господарські товариства” на кожному підприємстві, заснованому у формі акціонерного товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, має бути сформований резервний

(страховий) фонд. Розмір цього фонду регламентується засновницькими документами, але не може бути меншим від 25% статутного фонду підприємства. Розмір щорічних відрахувань до резервного фонду також передбачається засновницькими документами, але не може бути меншим за 5% суми чистого прибутку підприємств.

Проведемо аналіз складу, рівня і динаміки фінансових результатів ПАТ «Мотор Січ» за 2022-2024 рр. в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз складу, рівня і динаміки фінансових результатів ПАТ «Мотор Січ», тис. грн.

Назва рядка	2022	2023	2024	Абсолютне відхилення 2024 до 2022	Відносне відхилення 2024 до 2022, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10445306	8554789	9190995	-1254311	87,99
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6760335	5219347	5688775	-1071560	84,15
Валовий: прибуток	3684971	3335429	3502220	-182751	95,04
Інші операційні доходи	1533927	943300	590996	-942931	38,53
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	271748	142361	110557	-161191	40,68
Адміністративні витрати	1334782	1139901	1223978	-110804	91,70

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6
Витрати на збут	491235	182797	203687	-287548	41,46
Інші операційні витрати	2567917	1955868	1022069	- 1545848	39,80
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	824964	1000163	1643482	818518	199,22
Дохід від участі в капіталі	2280	1493	868	-1412	38,07
Інші фінансові доходи	238	2036	80	-158	33,61
Інші доходи	1387	618	4936	3549	355,88
Фінансові витрати	301092	313284	334225	33133	111,00
Втрати від участі в капіталі	10732	818	238	-10494	2,22
Інші витрати	892368	818	238	-892130	0,03
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	933943	330419	343347	-590596	36,76
збиток	375323			-375323	0,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-209660	-101966	-62064	147596	29,60
Чистий фінансовий результат: прибуток		228453	281283	866266	307,97
збиток	584983				

По даним табл. 2.1 спостерігаємо:

а) зниження виручки: Чистий дохід у 2024 році зменшився на 12,5% порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про спад попиту, вплив війни або втрату частки ринку;

б) собівартість продукції також зменшилась на 1,07 млрд грн (-15,8%), що говорить про покращення операційної ефективності;

в) валовий прибуток зменшився незначно (-5%), тобто маржинальність компанії майже збережено;

г) інші операційні доходи скоротились у 2,6 рази - можливе скорочення дотацій, доходів від оренди, тощо;

д) адміністративні та збутові витрати були скорочені, особливо збутові (-58,5%), що може свідчити про оптимізацію витрат або зменшення обсягів продажу;

е) інші операційні витрати зменшились майже вдвічі - ще один позитив у витратній частині;

є) прибуток від операційної діяльності значно зріс: У 2024 р. - 1,64 млрд грн, що вдвічі більше, ніж у 2022 р. Це найсильніший позитивний тренд;

ж) фінансовий результат до оподаткування знизився майже вдвічі у 2024 році, що пов'язано з різкими змінами в інших витратах і доходах (збитки, інші витрати, тощо);

з) чистий фінансовий результат: У 2022 році - збиток 584,98 млн грн. У 2024 році - прибуток 866,27 млн грн.

Це вказує на ефективне відновлення та трансформацію бізнесу.

В цілому, ПАТ «Мотор Січ» демонструє впевнену позитивну динаміку відновлення. Зменшення виручки компенсується зростанням ефективності та зниженням витрат. Компанія змогла перейти від збитку до прибутку, що свідчить про ефективний менеджмент у складних умовах.

2.2 Аналіз конкурентного середовища та виявлення конкурентних переваг підприємства

Ефективність організації безпосередньо залежить від правильного вибору операційної стратегії, що визначає структуру та функціонування операційної системи. Розробка операційної стратегії – це процес розробки загальної політики, пріоритетів, планів і заходів, вкладених у ефективне використання ресурсів організації виробництва конкурентоспроможних товарів та послуг. Слід зазначити, що будь-яка операційна система – не вічна: вона виникає, переживає період становлення та розвитку, розквіту та, на решті, занепад і загибель. На зміну їй приходять нові, сучасніші, пристосовані до довкілля системи, розглянемо операційну систему АТ "Мотор Січ":

– підсистема управління АТ "Мотор Січ" планує та контролює діяльність організації, встановлюючи стратегічні напрями розвитку. Безперервна та ефективна робота АТ "Мотор Січ" забезпечується чітко спланованою організаційною структурою, під управлінням операційних директорів: технічного, виробничого та за контролю якість. У підпорядкуванні у директорів знаходяться виробничі та допоміжні цехи, відділи, пов'язані з виробництвом авіаційних двигунів та іншої техніки. Організаційна структура підприємства включає понад 50 основних цехів та відділів, пов'язаних з основним виробництвом, а також додаткові підрозділи.

– переробна підсистема здійснює виробничу діяльність, перетворюючи вхідні параметри в кінцеві результати. Елементами переробної підсистеми підприємства є різні цехи та ділянки, включаючи механічний, термічний, гальванічний, складальний та ливарний. Декомпозиція елементів переробної підсистеми виробничого підприємства складається на рівнях: цеху, ділянки, бригади і зміни.

– виробнича структура АТ "Мотор Січ" зображена на рис. 2.1.

Фізично операційна система АТ "Мотор Січ" включає такі складові:

а) Елементи процесу праці:

- предмети праці: ресурси (основні, допоміжні, матеріальні, інформаційні, фінансові);

- знаряддя праці: машини, обладнання, інструменти, пристрої, оснащення;

- робоча сила: персонал.

б) Результат: готова продукція (матеріальна, інформаційна, фінансова); технологія, що поєднує окремі складові праці у процес.

в) Інфраструктура: будинки, споруди, силові установки.

Бачення операційної системи АТ "Мотор Січ" дозволяє порушити питання необхідність розвитку процесного підходу до управління організацією. Зазвичай діяльність організації розглядають через виробничу структуру управління організацією. Відповідний функціональний підхід до

управління у тому, діяльність АТ "Мотор Січ" представляється як набір функцій, закріплених за функціональними підрозділами. Для виконання тих чи інших бізнес-процесів у АТ "Мотор Січ" потрібно відпрацювати механізм реалізації зафіксованих за підрозділами функцій. Механізм реалізації функцій націлює функціональні підрозділи виконання своїх локальних цілей, між якими може бути об'єктивні протиріччя. Персонал концентрує свою увагу у межах окремих структур. Можливе зміщення основних та забезпечення операційних функцій та зниження ефективності діяльності.

Основними недоліками функціонального підходу до управління організацією, які з відсутності націленості на кінцевий результат, визнані високі накладні витрати, тривалі терміни вироблення управлінських рішень, ризик втрати клієнтів.

Процесний підхід до управління ігнорує виробничу структуру управління організацією з властивим їй закріпленням функцій за окремими підрозділами. При процесному підході АТ "Мотор Січ" сприймається керівниками та співробітниками як діяльність, що складається з бізнес-процесів, націлених на отримання кінцевого результату. АТ "Мотор Січ" сприймають як мережу бізнес-процесів, що є сукупність взаємозалежних і взаємодіючих бізнес-процесів, що включають всі функції, які виконуються у підрозділах. У той час як функціональна структура бізнесу визначає можливості підприємства, встановлюючи, що слід робити, процесна структура (в операційній системі бізнесу) описує конкретну технологію виконання поставлених цілей та завдань, відповідаючи на питання, як це робити.

Процесний підхід ґрунтується на наступних принципах:

- а) Діяльність АТ "Мотор Січ" сприймається як сукупність бізнес-процесів.
- б) Виконання бізнес-процесів підлягає обов'язковій регламентації чи формальному опису.

в) Кожен бізнес-процес має внутрішнього або зовнішнього клієнта і власника (особа, яка відповідає за результат бізнес-процесу).

г) Кожен бізнес-процес характеризується ключовими показниками, що описують його виконання, результат чи вплив на результат діяльності АТ "Мотор Січ" загалом.

Стосовно АТ "Мотор Січ" – саме підприємство досить давно пройшло стадію становлення та росту життєвого циклу підприємства, на даний час підприємство перебуває в періоді переходу стадії стійкої зрілості в наступний цикл – «паразитична зрілість», адже АТ "Мотор Січ" уже має:

- стабільні прибутки;
- діяльність диверсифікована та диференційована;
- високий імідж і престиж;
- компетентні працівники;
- стійка конкурентоспроможність.

Перед воєнним періодом з'являлися ознаки переходу на наступну стадію:

- сповільнення та припинення росту продаж і прибутків;
- відхилення від головної мети, розвиток напрямів діяльності, що переслідують позаекономічні цілі;
- сповільнення та припинення процесів модернізації продукції, інвестування у нові напрями діяльності;
- відносна конкурентоспроможність;
- недостатньо відповідальне керівництво;
- криза бюрократизації.

Але розпочате вторгнення Росії, змінило оперативні рішення у планах по виробництву компанії, змусило переорієнтуватися по виробничим процесам і програмам виробництва, спрямувати операційні процеси на нарощування замовлень Міністерства оборони країни, підвищення обороноздатності України.

Також сама операційна система функціонування АТ "Мотор Січ" характеризується практично найвищими показниками ефективності функціонування, незмінністю (сталістю) вихідних параметрів системи, низькою імовірністю відмовлень, високими показниками живучості і чутливості тощо. Тут резерви ефективності пов'язані з керуванням витратами, раціональною системою стимулювання з частковими технологічними поліпшенням і перенавчанням персоналу.

Період стабільності найбільш тривалий етап існування операційної системи. Він прямопропорційно залежить від стилю керування операційного менеджера, наявності та якості вхідних ресурсів, маркетингової служби. За реальних ситуацій даний період є найважчим у плані тривалості збереження мети організації, її стратегії і тактики.

Виробництво сучасних авіадвигунів, а також ремонт всіх випущених авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України.

Крім того, підприємство забезпечує повний цикл післяпродажного обслуговування, супроводу виробів в експлуатації, а також ремонт (включно середній ремонт) випущених виробів для відновлення літної придатності. Наше підприємство має широкую мережу сервісних центрів.

Розробка й виробництво газотурбінних двигунів для військової й цивільної авіації, промислових установок наземного застосування (газотурбінні електростанції, газоперекачувальні агрегати, теплоенергокомплекси).

Місія підприємства – це найбільш загальні орієнтири функціонування підприємства, як правило, зовнішнього спрямування, що відображають зміст його існування, його філософію, бачення свого місця в даному бізнесі, в регіоні, в суспільстві.

Місія ПАТ «Мотор Січ» - підприємство працює, щоб бути кращим підприємством у сфері авіадвигунобудівництва.

Стратегічна концепція розвитку ПАТ «МОТОР СІЧ» - стратегія росту на основі широкомасштабної диверсифікованості виробництва, зміцнення й розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки й послуг у її експлуатації, що реалізується по наступних основних стратегічних напрямках:

- формування й впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентноздатної продукції;
- розширення ринків збуту й послуг;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення;
- формування діючої системи менеджменту якості.

Великі обсяги випуску продукції та досить висока стабільність конструкції роблять економічно вигідним ретельну розробку технологічних процесів в ПАТ «Мотор Січ». Операції технологічних процесів диференціюються до окремих переходів, трудових прийомів та виконуються на спеціальному високопродуктивному обладнанні за допомогою спеціального обладнання. Робочі місця вузько спеціалізуються через закріплення за кожним з них обмеженої кількості деталей.

У масовому виробництві ПАТ «Мотор Січ» обов'язковим є застосування розрахунково-аналітичного методу технічного нормування робіт, оскільки навіть невелика неточність технічної норми за великих обсягів випуску виробів може призвести до порушення виробничих пропорцій. Технічно обґрунтоване нормування є обов'язковою умовою організації синхронізованого безперервного процесу, особливо під час створення безперервно-потоківих ліній.

Ретельна розробка технологічного процесу в ПАТ «Мотор Січ», застосування спеціальних верстатів та пристроїв дає можливість використовувати працю вузькоспеціалізованих робітників-операторів. Водночас тут широко застосовується праця висококваліфікованих

робітників-наладчиків. Різко скорочується обсяг ручних робіт.

В ПАТ «Мотор Січ» безперервність виробничого процесу забезпечується використанням автоматизованих систем машин, кожна з яких є комбінацією різнорідних робочих машин, розміщених у технологічній послідовності, об'єднаних засобами контролю, транспортування та управління. При цьому автоматизація охоплює виконання не лише основних технологічних операцій, а й усі допоміжні прийоми роботи: встановлення, зміцнення та зняття деталей та їх переміщення щодо інструменту; перевірку розмірів виробу у процесі його виготовлення; обслуговування машин під час їхньої роботи; переміщення деталей від операції до операції; регулювання та налагодження верстатів з програмним управлінням та автоматизованих систем управління, інше.

Стосовно аналізу конкурентного середовища ПАТ «Мотор Січ»: ринок та галузь: ПАТ «Мотор Січ» працює у галузі авіабудування та виробництва газотурбінної техніки. Основні напрями: авіадвигуни, промислові газотурбінні установки, двигуни для вертольотів. Ринок - високотехнологічний, капіталомісткий, з високим порогом входу.

Основні конкуренти компанії відображені в табл. 2.2.

Стан конкурентного середовища в Україні:

- ПАТ «Мотор Січ» має монопольне становище в Україні у своєму сегменті.
- Потенціал розширення - експорт, обслуговування, модернізація техніки.
- Обмеження: військовий конфлікт, втрата ринків СНД, логістичні та геополітичні ризики.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти компанії

Конкурент	Країна	Сфера діяльності	Особливості
Російські ОДК («Об'єднана двигунобудівна корпорація»)	РФ	Двигуни для військових цивільних літаків	Втрата зв'язків після 2014 р.
General Electric Aviation	США	Турбореактивні двигуни	Глобальний лідер, високі технології
Rolls-Royce	Велика Британія	Турбінні та авіаційні двигуни	Інноваційність, підтримка оборонки
Safran Aircraft Engines	Франція	Цивільні авіаційні двигуни	Активна співпраця з Airbus

Розглянемо SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

	S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
1	2	3
О – Ринкові можливості	<ul style="list-style-type: none"> - Широкий асортимент продукції - Висока якість продукції - Наявність власного конструкторського центру - Можливості як створення нового покоління двигунів та проникнення на ринки інших країн можуть бути виконані завдяки кваліфікованому та досвідченому персоналу - Висока кваліфікація персоналу - Високий рівень технічної експертизи та інженерних кадрів - Повний цикл виробництва (від проектування до обслуговування) - Відомий бренд із понад 100-річною історією - Досвід роботи на міжнародних ринках 	<ul style="list-style-type: none"> - Визначення остаточної стратегії підприємства допоможе у завоюванні іноземних ринків та проникненню у суміжні галузі. - - Логістичні контракти щодо передоплати - Нестача вільних коштів - Залежність від курсу валют - Залежність від зовнішньої політики - Залежність від постачальників - Застаріла частина виробничого обладнання - Обмежений доступ до сучасних західних технологій - Низький рівень цифровізації та автоматизації

Продовження табл. 2.3

1	2	3
Т – Ринкові загрози	<ul style="list-style-type: none"> - Виробництво двигунів з унікальними характеристиками – Підвищення конкурентоздатності - Власні довготривалі стосунки з клієнтами - Гарантійне обслуговування - Розширення на ринки країн Азії, Африки, Латинської Америки - Участь у міжнародних оборонних та цивільних проєктах - Використання ІТ-рішень та цифрових платформ у виробництві 	<ul style="list-style-type: none"> - Остаточний вибір напрямку стратегії підприємства допоможе зменшити таку загрозу як посилення конкуренції на міжнародному ринку авіабудування. - Диверсифікація експорту допоможе підприємству мінімізувати ризики - Геополітичні ризики (військові дії, санкції) - Конкуренція з боку глобальних гігантів (GE, Rolls-Royce)

SWOT-аналіз показує, що ПАТ «Мотор Січ» має сильний технічний потенціал і виробничу базу, але потребує модернізації та переорієнтації на нові ринки. Компанія може використати можливості міжнародної кооперації та цифровізації, щоб протистояти викликам війни, конкуренції і технологічного відставання. Побудовано SWOT- матрицю представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT - матриця ПАТ «Мотор Січ»

	О – Можливості	Т – Загрози
S – Сильні сторони	<p>SO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Використати технічну експертизу для створення нових двигунів. • Активізувати участь у міжнародних проєктах. • Використати бренд і КБ для виходу на нові ринки. 	<p>ST-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Розширити гарантійне обслуговування. • Зміцнити стосунки з клієнтами для стабільного попиту. • Залучити ІТ-рішення для протидії глобальним конкурентам.
W – Слабкі сторони	<p>WO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Модернізувати обладнання через державно-приватні проєкти. • Використати логістичні контракти для оновлення технологій. • Розробити чітку експортну стратегію. 	<p>WT-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> • Впровадити антикризову фінансову стратегію. • Автоматизувати виробництво для зниження залежності від постачальників. • Обрати пріоритетні ринки для мінімізації ризиків.

Таким чином, можна зробити висновки:

SO-стратегії підходять для активного розвитку та інновацій;

ST-стратегії – для зміцнення позицій та підвищення конкурентоздатності;

WO-стратегії дозволяють перетворити слабкості на зони росту;

WT-стратегії – важливі для управління ризиками та антикризового планування.

Проведемо PEST-Аналіз ПАТ «Мотор Січ» - табл. 2.5.

Таблиця 2.5

PEST-Аналіз ПАТ «Мотор Січ»

Фактор	Опис	Вплив на діяльність підприємства
Р – Політичні	<ul style="list-style-type: none"> - Військоо-політична ситуація в Україні - Геополітична нестабільність - Санкційна політика - Державна підтримка ОПК - Регулювання експорту 	<ul style="list-style-type: none"> - Високі ризики через воєнні дії - Можливість розширення держзамовлень - Труднощі у міжнародних контрактах
Е – Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - Коливання валют - Залежність від зовнішніх ринків - Інфляція - Підвищення вартості енергоресурсів та сировини 	<ul style="list-style-type: none"> - Потреба в хеджуванні ризиків - Зменшення платоспроможності клієнтів - Складність довгострокового планування
S – Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - Високий рівень технічної освіти - Відтік кадрів за кордон - Старіння трудового ресурсу - Низька привабливість інженерних професій 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність інвестувати в персонал - Зростання витрат на підготовку кадрів - Потреба в зміні HR-стратегії
T – Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - Обмежений доступ до західних технологій - Застаріла частина обладнання - Потреба в цифровізації - Потенціал розвитку в галузі БПЛА, нових двигунів 	<ul style="list-style-type: none"> - Ризик технологічного відставання - Необхідність залучення інновацій - Стимул до імпортозаміщення та розробок

ПАТ «Мотор Січ» працює в складному, але стратегічно важливому середовищі. Підприємству потрібно зосередитися на:

– інноваціях,

- підтримці держави,
- збереженні й розвитку кадрового потенціалу,
- адаптації до глобальних технологічних змін.

Аналіз загрози з боку товарів-замінників для ПАТ «Мотор Січ» відображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз загрози з боку товарів-замінників для ПАТ «Мотор Січ»

Аналіз факторів	Деталі
1. Ідентифікація товарів-замінників	Іноземні двигуни (Rolls-Royce, GE, Pratt & Whitney), безпілотні авіаційні системи, альтернативні джерела енергії.
2. Визначення рівня загрози	Загроза замінників середня або висока через іноземних конкурентів і нові технології безпілотників.
3. Оцінка сили загрози	Середня чи висока загроза через конкурентів (Rolls-Royce, GE) та інновації в БПЛА, а також цінова конкуренція.
4. Стратегії для зниження загрози	Інвестиції в інновації, покращення якості, зниження витрат на виробництво, диверсифікація ринків.

Загроза з боку товарів-замінників для ПАТ «Мотор Січ» є суттєвою через високий рівень іноземної конкуренції та технологічні зміни в галузі. Однак, використовуючи стратегії інновацій, диверсифікації і оптимізації, компанія має шанс зберегти свою конкурентоспроможність і мінімізувати вплив замінників на свій ринок. Однак, використовуючи комплексні стратегії інноваційного розвитку, розширення асортименту та диверсифікації продукції, оптимізації виробничих витрат, а також посилення післяпродажного обслуговування, компанія має реальні шанси зберегти та зміцнити свою конкурентоспроможність. Також важливим є впровадження цифрових технологій та активна участь у міжнародних коопераційних проектах, що дозволяє ПАТ «Мотор Січ» адаптуватися до технологічних змін і мінімізувати негативний вплив замінників на свій ринковий сегмент.

Оцінка критеріїв для проведення SPACE-аналізу діяльності ПАТ «Мотор Січ» відображена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка критеріїв для проведення SPACE-аналізу діяльності ПАТ
«Мотор Січ»**

Критерії	Оцінка балів	Вага	Зважена оцінка балів
Фінансова сила підприємства – ФС			
Рентабельність підприємства	3	0,4	1,2
Фінансовий стан	2	0,3	0,6
Ліквідність	2	0,3	0,6
Конкурентоспроможність підприємства – КП			
Частка підприємства на ринку	4	0,2	0,8
Можливості активного впливу на рівень цін і витрат	3	0,3	0,9
Рентабельність продажу	3	0,5	1,5
Привабливість галузі – ПГ			
Характеристика конкурентної ситуації	5	0,3	1,5
Рівень розвитку галузі	3	0,4	1,2
Інвестиційна привабливість галузі	4	0,3	1,2
Стабільність галузі – СТ			
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,5	2
Можливість інноваційного розвитку	3	0,3	0,9
Тривалість життєвого циклу галузі	4	0,2	0,8

Висновки по аналізу діяльності ПАТ «Мотор Січ» на основі SPACE-аналізу:

Фінансова сила підприємства (ФС): ПАТ «Мотор Січ» показує середні показники фінансової сили з оцінкою 2,4 бали. Це вказує на те, що компанія має певний рівень фінансової стабільності, але потребує покращення деяких аспектів фінансового управління, таких як ліквідність та рентабельність. Підприємству слід зосередитись на покращенні свого фінансового стану для подолання потенційних ризиків.

Конкурентоспроможність підприємства (КП): Оцінка 3,2 бали за конкурентоспроможність підтверджує, що компанія має значну частку на

ринку і здатна впливати на рівень цін та витрат. Проте варто звернути увагу на покращення рентабельності продажу та використання потенціалу для посилення конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Привабливість галузі (ПГ): Оцінка 3,9 бали свідчить, що галузь має високий потенціал розвитку. Конкурентна ситуація, рівень розвитку галузі і інвестиційна привабливість є важливими чинниками, що створюють можливості для розширення діяльності підприємства. ПАТ «Мотор Січ» повинно активно використовувати ці можливості для подальшого зростання.

Стабільність галузі (СТ): Оцінка 3,7 бали вказує на високий рівень стабільності галузі. Підприємству слід використовувати маркетингові можливості для зміцнення свого положення на ринку та забезпечити сталий інноваційний розвиток для подолання майбутніх викликів. Тривалість життєвого циклу галузі також є позитивним фактором для стабільності і розвитку.

ПАТ «Мотор Січ» знаходиться в середньому положенні на ринку, маючи сильні позиції в ряді аспектів, таких як конкурентоспроможність і стабільність галузі. Однак для покращення фінансових результатів підприємству слід фокусуватися на поліпшенні фінансової сили, зокрема підвищити рентабельність і ліквідність, а також на інноваційному розвитку для зміцнення своїх конкурентних переваг.

Таким чином, підприємство має потенціал для подальшого розвитку, якщо буде активно використовувати свої переваги та оптимізувати слабкі сторони в стратегії бізнесу.

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства можна використовувати різні методи:

- Метод матриці Бостонської консультативної групи (BCG)
- Метод 5 сил Портера

Метод оцінки конкурентних сил за Портером. Цей метод дозволяє визначити конкурентну силу на ринку з урахуванням п'яти основних сил, які визначають рівень конкуренції:

- загроза нових конкурентів - залежить від бар'єрів входу на ринок;
- загроза замінників - наскільки легко споживачам перейти до альтернативних продуктів або послуг;
- сила постачальників - визначає, наскільки сильні постачальники на ринку;
- сила покупців - залежить від кількості та вимогливості покупців;
- конкуренція серед існуючих компаній - рівень конкуренції серед вже існуючих гравців на ринку.

Оцінка сил конкурентів ПАТ «Мотор Січ» проведена в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка сил конкурентів

Сила конкурентів	Вплив	Оцінка (1-5)
Загроза нових конкурентів	Високий	4
Загроза замінників	Середній	3
Сила постачальників	Середній	3
Сила покупців	Високий	4

ПАТ «Мотор Січ» стикається з високою конкуренцією з боку інших компаній, а також з великою загрозою з боку нових гравців. Це може бути зумовлено високими бар'єрами входу на ринок та інтенсивною конкуренцією з боку великих міжнародних компаній.

Метод матриці BCG (табл. 2.9). BCG-матриця дозволяє оцінити портфель товарів або послуг підприємства та визначити, на які з них варто робити основний акцент. Вона складається з чотирьох категорій:

- Зірки (Star) - висока частка на ринку та високий темп зростання.
- Дійні корови (Cash Cow) - висока частка на ринку, але низький темп зростання.

– Знаки питання (Question Mark) - низька частка на ринку, але високий темп зростання.

– Собаки (Dog) - низька частка на ринку та низький темп зростання.

ПАТ «Мотор Січ» має високу конкурентну позицію в деяких категоріях, таких як двигуни для авіації, однак є проблеми з певними видами продукції (наприклад, запчастини та обслуговування), які мають низький темп зростання.

Таблиця 2.9

Матриця BCG

Продукти	Частка ринку	Темп зростання	Категорія (BCG)
Двигуни для авіації	35%	10%	Зірка (Star)
Продукція для оборонної промисловості	40%	5%	Дійна корова (Cash Cow)
Запчастини та обслуговування	20%	2%	Собаки (Dog)
Нові розробки та інновації	25%	15%	Знак питання (Question Mark)

Метод 5 сил Портера (табл. 2.10). Цей метод оцінює ринкову конкурентність на основі п'яти сил:

- загроза нових конкурентів;
- загроза замінників;
- сила постачальників;
- сила покупців;
- конкуренція серед існуючих компаній.

ПАТ «Мотор Січ» стикається з сильною конкуренцією з боку великих компаній, таких як GE та Rolls-Royce, що підвищує тиск на ринок. Водночас, постачальники мають помірну силу, що дає підприємству певну гнучкість.

Таблиця 2.10

Оцінка сил за Портером

Сила	Оцінка (1-5)
Загроза нових конкурентів	3
Загроза заміників	4
Сила постачальників	3
Сила покупців	4
Конкуренція серед існуючих компаній	5

Використання різних методів для оцінки конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» дає змогу визначити ключові напрямки для вдосконалення стратегії підприємства:

- технологічні інновації та розширення на міжнародні ринки повинні бути основними напрямками для компанії;
- конкуренція з великими міжнародними компаніями (GE, Rolls-Royce) є значним ризиком, тому компанія повинна зміцнювати свої позиції через диференціацію продуктів та зниження витрат;
- політичні та економічні ризики, зокрема залежність від зовнішніх постачальників та коливань валют, потребують уваги до управління ризиками та фінансової стабільності.

Оцінка конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» передбачає комплексне вивчення як зовнішніх (ринкових) факторів, так і внутрішніх характеристик підприємства та його продукції. Для цього доцільно оформити аналіз у вигляді таблиці з ключовими критеріями оцінки (табл. 2.11).

Висновки по оцінці конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ»:

а) якість продукції:

- продукція підприємства має високу якість, що підтверджено історичною репутацією бренду та використанням у складних інженерних галузях, таких як авіація;

Таблиця 2.11

Оцінка конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ»

Критерій оцінки	Характеристика	Оцінка (1–5)
Якість продукції	Високий рівень надійності, відповідність міжнародним стандартам, дотримання авіаційних норм	5
Унікальні характеристики продукції	Наявність двигунів з унікальними технічними параметрами, можливість експлуатації в складних умовах	5
Інноваційність продукції	Проводяться дослідження нових моделей двигунів, проте обмежений доступ до сучасних західних технологій	3
Стійкість попиту на продукцію	Продукція має стабільний попит на ринках країн Азії та Африки, але залежить від міжнародної політики	4
Ефективність використання внутрішнього потенціалу	Наявність конструкторського бюро, повний цикл виробництва, досвідчені кадри	4

– високі стандарти якості забезпечуються наявністю власного конструкторського бюро, контролем виробничих процесів та досвідченими кадрами;

– стійкість попиту: попит на продукцію залишається стабільним, особливо в оборонній та авіаційній галузі. Присутність на міжнародних ринках (Азія, Африка, Латинська Америка) дозволяє зменшити залежність від одного ринку.

б) Унікальність та інноваційність:

– висока інноваційність продукції - підприємство займається розробкою двигунів нового покоління;

– унікальні технічні характеристики продукції забезпечують її високу конкурентну перевагу, хоча частково стримується застарілим обладнанням та обмеженим доступом до західних технологій;

– ефективність використання внутрішнього потенціалу: власні ресурси та виробничі потужності використовуються досить ефективно, однак існує потреба в модернізації частини обладнання та цифровізації процесів.

Розглянемо матрицю МакКінсі. Матриця МакКінсі - це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки напрямів діяльності компанії на основі привабливості галузі та конкурентних позицій підприємства (табл. 2.12 та 2.13).

Структура матриці МакКінсі (McKinsey GE Matrix) - це стратегічний інструмент, який використовується для оцінки бізнес-портфеля компанії шляхом аналізу привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу. Матриця допомагає визначити пріоритети інвестування, розвитку чи виходу з ринку для кожного напрямку діяльності.

Таблиця 2.12

Структура матриці МакКінсі

	Сильна позиція	Середня позиція	Слабка позиція
Висока привабливість галузі	1 Інвестувати, розширювати	2 Вибіркова стратегія зростання	3 Обережне управління/аналіз
Середня привабливість	4 Інвестувати вибірково	5 Обережна стратегія	6 Скорочення з витисненням
Низька привабливість	7 Стратегічне вилучення	8 Збирання врожаю	9 Ліквідація/вихід з ринку

ПАТ «Мотор Січ» має високу конкурентоспроможність, яка базується на унікальності продукції, історичній репутації, науково-технічному потенціалі та стійкому попиту на ринках. Основні напрямки покращення -

цифрова трансформація, інновації в управлінні та зменшення залежності від зовнішньополітичних факторів.

Таблиця 2.13

Матриця МакКінсі: Аналіз бізнес-портфелю підприємства

Напрямок продукції	Привабливість галузі	Конкурентна позиція	Рекомендована стратегія
Газотурбінні двигуни	Висока	Сильна	Інвестувати, розширювати
Гвинтомоторні установки	Середня	Середня	Обережна стратегія
Комплектуючі до двигунів	Низька	Слабка	Збирання врожаю або вихід з ринку
Послуги техобслуговування	Середня	Сильна	Вибіркове інвестування
Новітні розробки (R&D)	Висока	Середня	Вибіркова стратегія зростання

Отже, по даним таблиці 2.13 можна зробити висновки:

- а) сильні напрями, зокрема газотурбінні двигуни, мають значний потенціал - доцільно зосередитися на інвестиціях і розширенні;
- б) середні напрями, як-от R&D чи технічне обслуговування, потребують ретельного вибору стратегії залежно від ринкової ситуації;
- в) слабкі напрями, що демонструють низьку привабливість і конкурентоспроможність, доцільно переглянути на предмет оптимізації або виведення з портфелю.

Висновки до розділу 2

Проведена оцінка конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» за різними стратегічними підходами - методами Портера, BCG, аналізом конкурентоспроможності продукції та матрицею МакКінсі, інше - дозволила

комплексно оцінити як ринкові позиції підприємства, так і ефективність внутрішніх ресурсів.

Результати аналізів свідчать, що ПАТ «Мотор Січ» має стійкі конкурентні переваги, зокрема:

- високу якість продукції, підтверджену тривалою репутацією та відповідністю міжнародним авіаційним стандартам;
- сильні позиції на окремих ринках, особливо в авіаційній галузі (газотурбінні двигуни - категорія «Зірка» за матрицею BCG);
- потужний інженерно-конструкторський потенціал, що сприяє інноваціям та розробці нових продуктів.

Однак виявлено і ряд проблем, які потребують стратегічного реагування:

- загрози з боку великих міжнародних конкурентів (GE, Rolls-Royce), що потребує активної політики диференціації та інновацій;
- наявність малопривабливих напрямів із низькою конкурентною позицією (зокрема, запчастини та комплектуючі), які доцільно переглянути або оптимізувати;
- низький рівень цифровізації, що обмежує ефективність виробництва та інтеграцію в глобальні технологічні ланцюги.

Згідно з матрицею МакКінсі, стратегічні рішення мають фокусуватися на:

- активному інвестуванні в сильні напрями (газотурбінні двигуни, техобслуговування);
- вибіркового зростанні у напрямі R&D;
- оптимізації або виході з малоефективних сегментів.

Таким чином, ПАТ «Мотор Січ» має потенціал для зміцнення своїх позицій на глобальному ринку, за умови модернізації, цифрової трансформації та гнучкої стратегії управління портфелем продукції.

РОЗДІЛ III

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ПРОМИСЛОВОГО

ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Визначення шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства

На основі проведеного аналізу (розділ II) встановлено, що підприємство має ряд сильних сторін: високу якість продукції, наявність власного конструкторського бюро, досвід у галузі, а також історично сформовану репутацію. Водночас, існують обмеження, що стримують зростання конкурентоспроможності - зокрема, обмежений доступ до сучасних технологій, недостатній рівень цифровізації, слабка ефективність окремих напрямів діяльності.

У зв'язку з цим запропоновано комплекс заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства:

а) цифрова трансформація виробництва. Впровадження цифрових технологій (систем ERP/MES, автоматизація процесів, промисловий Інтернет речей) дозволить зменшити витрати, скоротити час виробничого циклу та покращити контроль якості;

б) розширення інвестицій у R&D. З метою збереження технічної переваги підприємству необхідно інвестувати в розробку інноваційних рішень, зокрема двигунів нового покоління з покращеними характеристиками;

в) оптимізація портфелю продукції. На основі аналізу BCG та матриці МакКінсі рекомендовано скоротити або реорганізувати малоефективні напрямки, зокрема - виробництво застарілих комплектуючих та послуг з низькою маржинальністю;

г) розвиток експортного потенціалу. З урахуванням стабільного попиту на ринках Азії та Африки доцільно посилити присутність на цих ринках, зокрема шляхом локалізації обслуговування, створення спільних підприємств та участі у міжнародних виставках;

д) стратегічне партнерство. Встановлення технологічної співпраці з вітчизняними та іноземними компаніями (постачальниками комплектуючих, університетами, R&D-центрами) дозволить отримати доступ до новітніх технологій та знань;

е) розвиток кадрового потенціалу. Запровадження системи навчання персоналу, підвищення кваліфікації інженерів, створення інституту наставництва сприятиме формуванню конкурентного людського капіталу.

Отже, на сьогоднішній день ПАТ «Мотор Січ» є одним з ключових виробників авіаційних двигунів та газотурбінних установок для вертольотів, літаків та промислового використання. Однак, у зв'язку з посиленням конкуренції на світових ринках, трансформацією технологій (в тому числі - перехід до електротяги, гібридних установок), а також із геополітичними викликами, підприємству необхідно впроваджувати інноваційні заходи задля збереження та посилення конкурентних позицій:

а) цифрова трансформація виробництва (Індустрія 4.0) - перехід до "розумного виробництва", що базується на цифровізації всіх етапів: від проектування до післяпродажного обслуговування.

Заходи:

- впровадження PLM-систем (Product Lifecycle Management) - для повного контролю життєвого циклу авіадвигунів;
- модернізація ERP-системи з інтеграцією модулів MES/SCADA;
- встановлення датчиків IoT на верстати й устаткування - для моніторингу технічного стану в режимі реального часу;
- використання цифрових двійників для тестування моделей двигунів без витрат на фізичні прототипи.

Приклад реалізації: Rolls-Royce реалізував проєкт "IntelligentEngine", у рамках якого двигуни отримали функції самодіагностики, прогнозного обслуговування та оптимізації роботи в реальному часі. Це зменшило кількість аварій на 30% та скоротило витрати на сервіс.

Цифрова трансформація виробництва (Індустрія 4.0) відображена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Цифрова трансформація виробництва (Індустрія 4.0)

Заходи	Термін реалізації	Очікувані результати
Впровадження PLM-систем (управління життєвим циклом продукції)	1-2 роки	Підвищення точності планування та контролю якості
Модернізація ERP-системи, інтеграція з MES/SCADA	1 рік	Збільшення ефективності управління виробничими процесами
Встановлення датчиків IoT для моніторингу обладнання	2 роки	Оперативний контроль стану обладнання та зниження аварійності
Розробка цифрових двійників для тестування моделей двигунів	2 роки	Зниження витрат на прототипування та тестування

Цифровізація є основою для підвищення ефективності виробництва, забезпечення високої точності та зниження витрат. Впровадження передових цифрових технологій дозволяє отримувати доступ до реального часу даних про стан обладнання, ефективно планувати ресурси та знижувати помилки в процесах;

б) переорієнтація R&D на перспективні сегменти (гібридна тяга, дрони, електродвигуни) - інвестиції у розробку нових продуктів, що мають високий попит на ринку малої авіації, БПЛА та альтернативної енергетики.

Заходи:

- відкриття окремого R&D-напрямку для розробки гібридно-електричних силових установок;
- участь у міжнародних консорціумах з авіаційної інноваційної техніки;
- розширення виробництва двигунів для БПЛА та малої авіації (аналог проектів GE Catalyst або Safran Arriel).

Приклад: General Electric (GE) у партнерстві з NASA розробляє турбоелектричну тягу для авіації майбутнього, а французька Safran інвестує у гібридні двигуни для регіональних літаків (проект EcoPulse).

Можливість переорієнтації R&D на перспективні сегменти (гібридна тяга, дрони, електродвигуни) відображена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переорієнтація R&D на перспективні сегменти (гібридна тяга, дрони, електродвигуни)

Заходи	Термін реалізації	Очікувані результати
Відкриття нового R&D-напрямку для розробки гібридно-електричних силових установок	1-3 роки	Розробка нових двигунів для електричної авіації та гібридних установок
Участь у міжнародних консорціумах з авіаційної інноваційної техніки	Постійно	Отримання доступу до новітніх технологій, підвищення інноваційної спроможності
Розширення виробництва двигунів для БПЛА та малої авіації	2 роки	Розвиток нових ринків і зростання попиту на продукцію

Переорієнтація НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт) дозволить компанії зосередитись на нових перспективних сегментах, таких як гібридні двигуни, електричні системи, БПЛА та малої авіації. Це забезпечить компанії доступ до нових ринків та технологій;

в) локалізація обслуговування на ринках збуту (Aftersales & MRO) - надання високоякісного технічного сервісу поблизу клієнтів - ключовий елемент конкурентоспроможності у галузі двигунобудування.

Заходи:

- створення сервісних хабів (MRO – Maintenance, Repair, Overhaul) у країнах з високим обсягом експлуатації двигунів "Мотор Січ" - Індія, Єгипет, В'єтнам;
- співпраця з місцевими авіакомпаніями та військовими відомствами для відкриття спільних ремонтних центрів;
- впровадження CRM-системи підтримки замовника та платформи онлайн-моніторингу стану двигунів.

Приклад: Pratt & Whitney має глобальну мережу MRO-центрів та використовує систему FleetCare, яка дозволяє стежити за станом двигуна онлайн, прогнозувати технічне обслуговування і запобігати відмовам.

Локалізацію обслуговування на ринках збуту (Aftersales & MRO) відобразимо в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Локалізація обслуговування на ринках збуту (Aftersales & MRO)

Заходи	Термін реалізації	Очікувані результати
Створення сервісних хабів у країнах з високим попитом на продукцію	1-2 роки	Підвищення рівня обслуговування, зменшення часу ремонту
Співпраця з місцевими авіакомпаніями для відкриття спільних ремонтних центрів	2 роки	Зниження витрат на транспортування та підвищення лояльності клієнтів
Впровадження CRM-системи для підтримки замовників	1 рік	Поліпшення взаємодії з клієнтами та зниження витрат на підтримку

Локалізація обслуговування дозволить зменшити час на ремонт та обслуговування, що має важливе значення для авіаційної промисловості, де швидкість реакції на поломки критична для безпеки та економії коштів;

г) оптимізація виробничих процесів (LEAN + Kaizen) - зменшення втрат і підвищення ефективності виробництва шляхом впровадження концепцій ощадливого виробництва.

Заходи:

- навчання персоналу основам Lean, 5S, Kaizen, TPM;
- проведення аудиту виробничих ліній на предмет втрат часу, ресурсів і якості;
- встановлення КРІ для кожного цеху на основі показників ефективності (ОЕЕ, відсоток браку, час циклу).

Приклад: MTU Aero Engines (Німеччина) реалізувала програму LEAN Transformation, завдяки якій скоротила час виробництва окремих компонентів двигунів на 35%, а також зменшила обсяги бракованої продукції.

Можливість оптимізації виробничих процесів (LEAN + Kaizen) розписано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оптимізація виробничих процесів (LEAN + Kaizen)

Заходи	Термін реалізації	Очікувані результати
Впровадження концепцій Lean, 5S, Kaizen, TPM в усіх цехах	1 рік	Зменшення витрат на виробництво, підвищення продуктивності
Проведення аудиту на усіх етапах виробничого процесу	1 рік	Ідентифікація і усунення втрат на виробництві
Встановлення КРІ для контролю ефективності виробничих підрозділів	1 рік	Збільшення ефективності роботи цехів і зниження витрат

Використання методологій LEAN, Kaizen та TPM дозволить знизити витрати в процесах виробництва, підвищити продуктивність та знизити загальні витрати;

д) партнерства та інтеграція у глобальні ланцюги постачання - отримання доступу до новітніх технологій, комплектуючих та ринків збуту шляхом технологічного партнерства з міжнародними гравцями.

Заходи:

- ініціювання ліцензійних угод з провідними авіакомпаніями (зокрема з Індії, Туреччини, Південної Кореї);
- спільні НДДКР з профільними університетами (наприклад, КПІ, ХАІ, іноземними технічними інститутами);
- вступ до міжнародних асоціацій (ASD Europe, GAMA) для обміну знаннями та технологіями.

Приклад: Safran Group регулярно залучає стартапи до розробки інновацій у рамках програми Open Innovation, укладає угоди з університетами, розширює партнерства з локальними заводами в Індії та Мексиці.

Перспективи партнерства та інтеграція у глобальні ланцюги постачання відображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Партнерства та інтеграція у глобальні ланцюги постачання

Заходи	Термін реалізації	Очікувані результати
Укладання ліцензійних угод з провідними авіаційними компаніями	1-2 роки	Підвищення доступу до нових технологій та ринків збуту
Спільні НДДКР з університетами та міжнародними науковими установами	Постійно	Розвиток нових інноваційних продуктів та технологій
Вступ до міжнародних асоціацій та обмін знаннями	Постійно	Розширення міжнародних зв'язків і посилення конкурентоспроможності

Глобальні партнерства дозволяють забезпечити доступ до нових ринків та технологій, а також знизити витрати завдяки інтеграції в ланцюги постачання;

д) розвиток кадрового потенціалу та оновлення корпоративної культури - підвищення кваліфікації співробітників та формування гнучкої, інноваційно орієнтованої корпоративної культури.

Заходи:

- створення корпоративного навчального центру на базі "Мотор Січ" для інженерів і технологів;
- залучення молодих фахівців із технічних вишів (мотиваційні програми, стажування, дуальна освіта);
- перехід до результативної моделі управління персоналом (performance management) з фокусом на досягнення стратегічних цілей.

Приклад: Siemens активно використовує моделі внутрішньої освіти та наставництва, що дозволило знизити середній вік інженерного персоналу та адаптувати культуру до вимог інноваційності.

Перспективи інвестицій в розвиток кадрів і корпоративну культуру зображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розвиток кадрового потенціалу та оновлення корпоративної культури

Заходи	Термін реалізації	Очікувані результати
Створення корпоративного навчального центру	1 рік	Підвищення кваліфікації персоналу, зниження плинності кадрів
Залучення молодих фахівців із технічних університетів	1-2 роки	Розвиток інноваційної культури на підприємстві
Впровадження системи управління ефективністю (performance management)	1 рік	Підвищення результативності роботи всіх підрозділів

Інвестиції в розвиток кадрів і корпоративну культуру є необхідною умовою для підвищення ефективності підприємства та забезпечення високого рівня інновацій.

Порівняльну таблицю конкурентів у галузі авіаційного двигунобудування розміщено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Порівняльна таблиця конкурентів у галузі авіаційного
двигунобудування**

Підприємство	Основні досягнення та інновації	Впроваджені стратегії
Rolls-Royce	Розробка IntelligentEngine - цифрові двійники для двигунів, система прогнозного обслуговування	Високий рівень цифровізації, інтеграція IoT і аналізу даних
GE Aviation	Турбоелектричні двигуни для майбутніх авіалайнерів, програми для зменшення викидів CO ₂	Стратегія екологічних інновацій, партнерства в гібридних та електричних технологіях
Safran	Гібридні двигуни для малих літаків та вертольотів, програма EcoPulse для енергозбереження	Інвестиції в електричні та гібридні технології, партнерства з університетами та стартапами
Pratt & Whitney	Двигуни з технологією PW1000G для зменшення витрат пального та підвищення надійності	Висока ефективність у сервісних послугах (MRO), використання аналітики даних для обслуговування

Таким чином, основними напрямками для ПАТ «Мотор Січ» є активне впровадження інноваційних технологій, зокрема у сфері цифровізації та екологічних рішень, а також покращення сервісної підтримки та обслуговування клієнтів.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності впровадження змін

У сучасних умовах високої конкуренції на глобальному ринку авіаційного двигунобудування ПАТ «Мотор Січ» стикається з нагальною потребою у підвищенні конкурентоспроможності. Запропоновані в п. 3.1 заходи мають комплексний характер, включаючи цифрову трансформацію, інноваційний розвиток, модернізацію сервісної моделі, розширення науково-технічної співпраці та розвиток нових продуктів (гібридні й електродвигуни). Економічна ефективність впровадження таких змін оцінюється як високопотенційна та обґрунтовується рядом прямих та непрямих вигід:

а) цифровізація виробництва та впровадження технології цифрових двійників: створення цифрових моделей двигунів, що відображають реальні технічні параметри та дозволяють прогнозувати їх знос, обслуговування та ефективність у реальному часі.

Очікувані вигоди:

- зниження витрат на обслуговування: скорочення аварійних зупинок на 30–40% дозволяє зекономити близько 2–3 млн грн щорічно;
- оптимізація виробничих процесів: завдяки виявленню вузьких місць та автоматизації рішень - економія 5–10% енергоспоживання та часу виробничого циклу;
- підвищення точності інженерних рішень: зменшення кількості браку на 15–20%.

На прикладі Rolls-Royce видно, що після впровадження цифрових двійників компанія зменшила витрати на післяпродажне обслуговування на понад 15%, а також забезпечила прогнозованість технічного стану двигунів. Враховуючи подібну структуру витрат у ПАТ «Мотор Січ», можна очікувати аналогічного ефекту;

б) розвиток нових продуктів - гібридних та електродвигунів. Інвестування у створення нових типів двигунів, адаптованих до вимог «зеленої» авіації (низькі викиди CO₂, енергоефективність).

Очікувані вигоди:

- диверсифікація продуктового портфеля: вихід на сегмент малої авіації, БПЛА та вертольотів нового покоління;
- доступ до міжнародних програм фінансування та грантів на інновації (EU Horizon, EIB, World Bank): можливе залучення до 10 млн євро зовнішнього фінансування;
- підвищення доданої вартості продукції: гібридні рішення мають маржинальність 25–35% у порівнянні зі звичайними турбогвинтовими двигунами.

Так, Safran, успішно реалізовує подібну стратегію у проєкті EcoPulse. Очікувана вартість ринку електричних та гібридних авіадвигунів до 2030 року сягне \$20–25 млрд. Вчасне входження у цей сегмент дозволить «Мотор Січі» закріпитися як інноваційний гравець на міжнародному ринку;

в) оптимізація сервісної діяльності (розвиток MRO-сегменту). Розширення інфраструктури обслуговування, створення цифрових платформ для клієнтів, підвищення якості та швидкості виконання технічного супроводу.

Очікувані вигоди:

- збільшення постпродажного доходу: сервіс може приносити до 30–40% від загального доходу компанії, що забезпечить стабільність у періоди низького попиту на нові двигуни;
- підвищення лояльності клієнтів: укладання довгострокових контрактів, зменшення відтоку клієнтів;
- зниження витрат на логістику та обслуговування через впровадження цифрових рішень.

Pratt & Whitney генерує понад 50% доходу через сервісні програми, що є взірцем ефективності. Враховуючи власну мережу «Мотор Січі», її можна трансформувати у потужну сервісну екосистему з високим рівнем доходів та рентабельності;

г) партнерства з університетами, інститутами, стартапами. Інституціоналізація R\&D-діяльності шляхом створення спільних наукових лабораторій, проведення спільних розробок, стажувань, акселерацій нових рішень.

Очікувані вигоди:

- залучення молодих кадрів і талановитих інженерів;
- розробка власних патентів: підвищення інноваційного капіталу;
- зменшення витрат на розробки через ко-фінансування проєктів.

Загальна економічна оцінка ефективності запропонованих змін розташована в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Загальна економічна ефективність запропонованих змін

Заходи	Орієнтовні інвестиції (млн грн)	Потенційна економія/дохід (млн грн на рік)	Окупність	Термін реалізації
Цифровізація / цифрові двійники	150–250	30–40	3–4 роки	1–2 роки
Гібридні двигуни	80–120	50+ (через 4 роки)	4–5 років	2–4 роки
Розвиток MRO	100	40–60	2–3 роки	1–2 роки
Співпраця з R&D	30–50	Інтелектуальні активи, гранти, доступ до ринку	-	постійно
Загальний ефект	~400–500	понад 120–150 щороку	3–4 роки	-

GE Aviation має понад 400 науково-дослідних партнерств, що дозволяє швидко виводити на ринок нові рішення. «Мотор Січ» уже має співпрацю з НТУ «ХПІ», НАУ та іншими закладами - варто її інституціоналізувати, перевівши у формат постійно діючих інженерних хабів.

Аналіз економічної ефективності реалізації ключових заходів з удосконалення управління конкурентоспроможністю ПАТ «Мотор Січ» свідчить про високий потенціал запропонованих інновацій з точки зору фінансової доцільності, термінів окупності та стратегічного впливу на позиції підприємства в галузі:

- цифровізація та впровадження цифрових двійників вимагають найбільших інвестицій (150–250 млн грн), однак мають порівняно короткий термін реалізації (1–2 роки) і забезпечують стійкий щорічний ефект у 30–40 млн грн, що робить проєкт фінансово привабливим із середнім терміном окупності 3–4 роки;

- розробка гібридних авіадвигунів передбачає вихід на перспективні ринки майбутнього та потенційно дозволяє отримувати понад 50 млн грн щорічного доходу вже з 4-го року, попри відносно тривалий інвестиційний цикл (4–5 років);

- розвиток напрямку MRO (технічного обслуговування та ремонту) має один із найкоротших термінів окупності (2–3 роки), при цьому потенційно може генерувати до 60 млн грн доходу щороку, забезпечуючи стабільний грошовий потік і зміцнюючи клієнтську базу;

- інвестиції у співпрацю з науковими та освітніми інституціями мають якісно інший характер: вони не створюють безпосередніх грошових потоків, але формують довгостроковий інтелектуальний капітал, сприяють інноваційному розвитку та залученню зовнішнього фінансування (грантів, ко-фінансування тощо);

- загальна оцінка економічного ефекту впровадження всіх заходів становить понад 120–150 млн грн на рік, що дозволяє повністю окупити вкладені інвестиції (400–500 млн грн) у середньостроковій перспективі - протягом 3–4 років.

Запропоновані заходи є не лише стратегічно важливими для модернізації підприємства, але й економічно виправданими. Їх реалізація дозволить ПАТ «Мотор Січ» підвищити рівень операційної ефективності,

зміцнити конкурентні позиції на глобальному ринку авіаційного двигунобудування та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для підтвердження доцільності запропонованих заходів проведено розрахунок прогнозованої економічної ефективності впровадження змін. Основні показники, які враховуються:

- приріст обсягів реалізації;
- зменшення витрат на одиницю продукції;
- збільшення рентабельності;
- зростання продуктивності праці.

Прогнозні результати від впровадження змін ПАТ «Мотор Січ» відображено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогнозні результати від впровадження змін

Показник	До змін	Після змін (прогноз)	Відхилення
Обсяг реалізації, млн грн	450	530	+80
Собівартість одиниці, грн	100	92	-8
Прибуток, млн грн	55	80	+25
Рентабельність, %	12,2%	15,1%	+2,9 п.п.
Продуктивність праці, грн/працівник	320 тис.	390 тис.	+70 тис.

Аналіз прогнозних результатів свідчить про позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників ПАТ «Мотор Січ» у разі реалізації запропонованих заходів з підвищення конкурентоспроможності:

- зростання обсягу реалізації продукції на 80 млн грн (з 450 до 530 млн грн) свідчить про підвищення попиту на продукцію підприємства завдяки оновленню продуктового портфеля, виведенню на ринок інноваційних розробок (зокрема гібридних двигунів) та посиленню ринкових позицій через цифровізацію процесів;

– зниження собівартості одиниці продукції з 100 до 92 грн (–8 грн) демонструє покращення операційної ефективності, що досягається завдяки впровадженню цифрових технологій, оптимізації виробничих процесів та використанню більш економічних інженерних рішень;

– прибуток підприємства зростає на 25 млн грн (з 55 до 80 млн грн), що підтверджує не лише зростання обсягів реалізації, а й ефективне управління витратами;

– рівень рентабельності підвищується з 12,2% до 15,1%, тобто на 2,9 відсоткових пункти. Це свідчить про загальне покращення фінансової стійкості підприємства, зростання ефективності використання ресурсів і посилення інвестиційної привабливості;

– продуктивність праці збільшується з 320 до 390 тис. грн на одного працівника, що є результатом автоматизації, модернізації виробництва та зростання частки високотехнологічної продукції в загальному обсязі.

Висновки до розділу 3

Прогнозні зміни демонструють, що реалізація комплексу заходів матиме відчутний позитивний вплив на економічні результати діяльності ПАТ «Мотор Січ». Це дозволить підприємству підвищити прибутковість, ефективність виробництва та загальну конкурентоспроможність у стратегічній перспективі, а також забезпечити основу для подальшого сталого розвитку на глобальному ринку авіаційного двигунобудування.

На підставі рекомендацій можна зробити такі висновки:

1) запропоновані заходи мають не лише стратегічне значення, а й підтверджуються реальними економічними показниками - термін окупності більшості інвестицій становить 2–4 роки;

2) цифрова трансформація та розвиток сервісної моделі забезпечують стабільний грошовий потік і скорочення витрат;

3) інвестиції в інноваційні продукти (гібридні двигуни) дозволять вийти на нові сегменти ринку з високою маржинальністю;

4) співпраця з академічними установами створює довгострокову базу для технологічного розвитку;

5) реалізація змін підвищить конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» на міжнародному рівні, що особливо актуально в умовах посилення глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання дипломної роботи на тему «Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства» можна зробити наступні висновки:

1) У роботі розкрито зміст поняття конкурентоспроможності промислового підприємства як багатокomпонентного явища, що охоплює технічні, організаційні, управлінські та ринкові характеристики. Встановлено, що здатність підприємства витримувати конкуренцію визначається як якістю продукції, так і ефективністю управлінських рішень.

2) Проведено систематизацію існуючих підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств. З'ясовано, що для промислових підприємств найбільш доцільно використовувати комплексні методи, що враховують фінансово-економічні показники, аналітичні моделі та експертні оцінки.

3) Розглянуто міжнародні методиками та інструменти управління конкурентоспроможністю, включаючи стандарти ISO, принципи стратегічного планування та методи інноваційного менеджменту. Показано, що застосування цих підходів сприяє довгостроковому успіху підприємств у динамічному конкурентному середовищі.

4) Досліджено основні показники діяльності ПАТ «Мотор Січ» та проаналізовано його фінансово-виробничий стан. Виявлено наявність сильного виробничого потенціалу, кадрового ресурсу та високої спеціалізації, що створює передумови для подальшого розвитку. ПАТ «Мотор Січ» має ряд значних конкурентних переваг, що дозволяють підприємству ефективно працювати на ринку авіаційних та оборонних технологій. Завдяки понад 100-річному досвіду, висококваліфікованому персоналу, власному конструкторському центру та повному циклу виробництва (від проектування до обслуговування), компанія здатна

розробляти та виготовляти продукцію, яка відповідає високим технічним стандартам. Всі ці фактори забезпечують наявність сильної конкурентоспроможності на ринку, особливо в Україні та на міжнародному рівні, зокрема на ринках країн Африки, Азії та Латинської Америки.

5) Проведено комплексний аналіз зовнішнього конкурентного середовища підприємства, виявлено основних конкурентів, проаналізовано їхні стратегії. Установлено, що «Мотор Січ» має низку переваг, зокрема власне конструкторське бюро, повний цикл виробництва, досвід участі у міжнародних проєктах.

6) Оцінено рівень конкурентоспроможності підприємства за інтегральним показником, виявлено сильні та слабкі сторони. Встановлено, що попри наявні переваги, існують ризики, пов'язані з технологічним зношенням, нестачею інвестицій у розвиток та зовнішньополітичними обмеженнями. Однією з головних конкурентних переваг є високий рівень технічної експертизи та інженерних кадрів, що дозволяє підприємству створювати двигуни з унікальними характеристиками та брати участь у міжнародних оборонних і цивільних проєктах. Однак, компанія також стикається з певними слабкими сторонами, такими як залежність від постачальників, нестача вільних коштів, застаріла частина виробничого обладнання та обмежений доступ до сучасних західних технологій. Ці фактори можуть створювати потенційні загрози для стійкості позицій ПАТ «Мотор Січ» на ринку, особливо в умовах жорсткої конкуренції з боку глобальних гігантів, таких як GE та Rolls-Royce. Крім того, геополітичні ризики та санкції можуть серйозно вплинути на фінансові та операційні показники компанії, тому важливо забезпечити гнучкість стратегії та диверсифікацію ринків для мінімізації цих загроз.

7) Запропоновано практичні напрями підвищення конкурентоспроможності, серед яких: модернізація виробничої бази, впровадження цифрових технологій, розширення ринків збуту, розвиток сервісного обслуговування та посилення взаємодії з науковими установами і

технологічними партнерами. Рекомендації для посилення конкурентних переваг:

– Інновації та модернізація: ПАТ «Мотор Січ» слід активно інвестувати в модернізацію виробничого обладнання та впровадження новітніх технологій для збереження та зміцнення своєї конкурентоспроможності на світовому ринку.

– Диверсифікація ринків: З метою зниження залежності від зовнішньоекономічної ситуації та політичних ризиків, компанії слід продовжити диверсифікацію експортних ринків, зокрема на ринки Азії, Африки та Латинської Америки.

– Покращення фінансового управління: Враховуючи наявність проблем з фінансами, підприємству варто впроваджувати ефективні стратегії фінансового планування, підвищити ліквідність та забезпечити більш стійке фінансове становище.

ПАТ «Мотор Січ» має добрі перспективи для подальшого розвитку завдяки сильним конкурентним перевагам, однак для досягнення стійкого зростання та посилення конкурентних позицій на міжнародному ринку необхідно впроваджувати інноваційні технології, диверсифікувати ринки та оптимізувати фінансову ситуацію.

8) Проведено оцінку ефективності запропонованих заходів. Очікується підвищення рівня прибутковості, зниження витрат, зростання рентабельності та посилення позицій підприємства як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку завдяки впровадженню сучасних управлінських підходів.

Аналіз сучасного стану підприємства показав, що, попри наявність потужного науково-технічного потенціалу, виробничих потужностей та відомого бренду, «Мотор Січ» стикається з викликами, пов'язаними зі зростаючою глобальною конкуренцією, технологічним відставанням у ряді сегментів, високою енергоємністю виробництва та обмеженими інноваційними зв'язками.

У ході роботи було визначено ключові напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства, серед яких:

- цифровізація виробництва, зокрема впровадження цифрових двійників (Digital Twin);
- розробка гібридних та електричних двигунів відповідно до глобальних тенденцій екологічності;
- активізація напрямку сервісного обслуговування (MRO) з високою доданою вартістю;
- розвиток партнерств з науковими установами, стартапами та технопарками;
- залучення зовнішнього фінансування, у тому числі через грантові програми та інвестпроекти.

Розрахунок економічної ефективності впровадження вищезазначених заходів свідчить про їх позитивний вплив: очікується зростання річного прибутку на 25 млн грн, підвищення рентабельності на 2,9 п.п., зменшення собівартості продукції та зростання продуктивності праці на понад 20%.

Порівняння з провідними світовими компаніями авіадвигунобудування - Rolls-Royce, GE Aviation, Safran, Pratt & Whitney - засвідчило, що основні напрями стратегічного оновлення ПАТ «Мотор Січ» відповідають глобальним тенденціям інноваційного розвитку та можуть бути адаптовані з урахуванням локальних умов і ресурсів.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії дозволить ПАТ «Мотор Січ» не лише зберегти свої позиції на внутрішньому ринку, а й інтегруватися у світові ланцюги вартості як високотехнологічний гравець, забезпечуючи сталий розвиток, зростання економічних показників і довгострокову конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т. І., Бондаренко А. Г., Міхайлуца М. К. Вплив карантинних обмежень на макроекономічні показники. *Молодий вчений*. 2021. № 3. С. 35-39.
2. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. № 10(40). С. 80-87.
3. Біла В. С., Шнирков О. О. Вплив міжнародних рейтингів на інвестиційну привабливість України. *Молодий вчений*. 2020. № 11. С. 122-126.
4. Васютіна І. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2011. № 7. С. 114-118.
5. Вініченко І. І. Конкурентоспроможність аграрних підприємств: стан і перспективи. *Агросвіт*. 2015. № 21. С. 10-13.
6. Гаркавенко С. Маркетинг: підручник. 5-те вид., доп. Київ: Лібра, 2007. 720 с.
7. Грицишин Н. Конкурентоспроможність виробничого підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2005. № 1. С. 29-34.
8. Громова О. Є., Деркач Р. О. Управління конкурентоздатністю промислового підприємства та методи оцінки її ефективності. *Молодий вчений*. 2020. № 8. С. 100-104.
9. Дейнега І. О., Язвінська Т. В. Формування конкурентоздатності підприємств в умовах інформаційної економіки. *Молодий вчений*. 2019. № 12. С. 107-111.
10. Діденко Є. О., Ткаченко А. Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху. *Технології та дизайн*. 2014. № 4(13). С. 85-90. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/td_2014_4_12.pdf.

11. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ, 2006. 384 с.
12. Жовновач Р. І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Наук. праці КНТУ. Економічні науки*. 2011. С. 106-113. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_19_ekon/stat_19/14.pdf (Дата звернення: 11.04.2025).
13. Жовновач Р. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04. Маріуполь, 2016. 462 с.
14. Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1576-12> (Дата звернення: 10.04.2025).
15. Закон України «Про підприємництво». Відомості Верховної Ради України. 1991. № 14. С. 168.
16. Закон України «Про підприємства». Відомості Верховної Ради України. 1991. № 24. С. 273.
17. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і практики*. 2014. Вип. 213: Т. I. С. 75-81.
18. Іванченкова Л. В., Стасюкова К. В. Конкурентоспроможність як сучасна економічна категорія. *Молодий вчений*. 2019. № 7. С. 119-123.
19. Кавецький В. В., Причепя І. В., Нікіфорова Л. О. Економічне обґрунтування інноваційних рішень: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2016. 137 с.
20. Клименко С. М. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.
21. Колесник Т. М. Аналіз факторів впливу на управління конкурентоспроможністю організації. *БізнесІнформ*. 2019. № 12. С. 408-414. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-12_0-pages-408_414.pdf (Дата звернення: 07.04.2025).

22. Коваленко В. О. Розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Економіка підприємства*. 2013. № 2. С. 15-18.
23. Літвінова Ю. О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35-37.
24. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
25. Марярець Л. М., Норік Л. О. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 216 с.
26. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства. *Наук. праці НУХТ*. 2015. Т. 21, № 1. С. 86-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_1_13 (Дата звернення: 10.04.2025).
27. Минх Є. В., Буряк П. Ю. Економічний аналіз на промисловому підприємстві. Львів: Світ, 2015. 208 с.
28. Осипов В. М. Управління конкурентоспроможністю продукції металургійної галузі: монографія / За ред. Б. В. Буркинського. Одеса: МПП «Евен», 2005. 296 с.
29. Павлова Т. В., Сабадирьова А. Л., Салавеліс Д. Е. Оцінка конкурентоспроможності підприємства переробної галузі і розробка рекомендацій щодо її підвищення: звіт про НДР. Одеса, 2013. 172 с.
30. Причепа І. В., Руда Л. П. Економіка та організація виробництва. Вінниця: ВНТУ, 2017. 186 с.
31. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

32. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя : Акцент, 2013. 408 с.

33. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. Ефективна економіка. 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>.

<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7471>.

34. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. Проблеми економіки. 2013. № 3. С. 134-142.

35. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Дата звернення: 10.04.2025).

36. Соловьєва Г. В. Усовершенствование системы управления качеством и конкурентоспособностью продукции предприятия. *Економіка: реалії врємени*. 2013. № 1(6). С. 74-78. URL: <http://www.economics.opu.ua> (Дата звернення: 01.04.2025).

37. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин: кол. монографія / за ред. І. М. Посохова. Харків: НТУ «ХП», 2016. 450 с.

38. Ткаченко А. Т. Формування конкурентної стратегії авіатранспортного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2(304). С. 119–124.

39. Чепіжко О. В. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Чернігів: ЧНТУ, 2021. 270 с. URL: <http://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/24780> (Дата звернення: 01.04.2025).

40. Швець М. А. Малий бізнес України в умовах економічної глобалізації. *Молодий вчений*. 2020. № 11. С. 128-132.

41. Шевченко Л. С. Конкурентне управління в інноваційній економіці. *Сучасні проблеми права та інноваційної економіки*. Харків: НДІ ПЗІР, 2021. С. 207-214.

42. Шитікова Л.В., Шимко В.М. Аналіз теоретичних основ формування конкурентної стратегії організації. *XII Міжнародна заочна науково-практична конференція „Формування ефективних механізмів державного управління та менеджменту в умовах сучасної економіки: теорія і практика”* 30 грудня 2024 р. м. Запоріжжя. С. 347-350

43. Шитікова Л.В., Шимко В.М. Конкурентоспроможність як джерело інноваційної привабливості промислового підприємства. *Тези доповідей науково-практичної конференції*, Запоріжжя, 15–19 квітня 2025 р. [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2025.С. – 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

44. Яковлев Г. И. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05. Самара, 2007. 310 с.

45. Яремченко Л. М. Конкурентоспроможність підприємства: економічна сутність та фактори впливу. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2017. С. 57-66.

46. Aaker D. A. Strategic Market Management. 10th ed. Wiley, 2013. 384 p.

47. Barney J. B., Hesterly W. S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Pearson, 2018. 512 p.

48. Belinska, Y., Matvejciuk, L., Shmygol, N., Pulina, T., & Antoniuk, D. (2021). EU agricultural policy and its role in smoothing the sustainable development of the EU's agricultural areas. In IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. Vol. 628, No. 1, p. 012030). IOP Publishing.

49. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. Pearson Education Limited, 2016. 832 p.

50. Porter M. E. International Competition. Competitive Advantage of Nations. М. : Альпина Паблішер, 2016. 952 с.

51. Putsenteilo P., Nyanko V., Karpenko V. Trajectory of marketing function - from traditions to innovations. *Agricultural and Resource Economics*. 2019. Vol. 5, № 2. P. 125-141.

52. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Methuen & Co., Ltd., 1776. 587 p.