

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(повна назва кафедри)

ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТА)

на тему: Управління конкурентними перевагами суб'єкта
господарювання

Студента (ки) _____ курсу БАД – 410м групи
напряму підготовки Економіка підприємства
спеціальність 076 - «ПТБД»

Маслов Д. Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник зав. кафедри підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності, доктор економічних наук,
професор

Ткаченко Алла Михайлівна

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Анотація

До магістерської дипломної роботи, Маслова Дмитра Геннадійовича.

на тему: «Управління конкурентними перевагами суб'єкта господарювання».

За спеціальністю 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», освітньої програми: «Економіка підприємства».

Магістерська дипломна робота складається з: титульного аркуша, анотації, змісту, вступу, 3 розділів, висновка, джерел та додатків

Загальний обсяг магістерської дипломної роботи: 178 сторінок, 9 рисунків, 12 таблиць, 122 літературних джерела

Мета магістерської роботи: сформувати теоретичний та практичний фундамент управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання та подальшого управління його конкурентними перевагами.

Об'єкт дослідження – підприємство авіабудівної галузі ПАТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження – формування стратегії досягнення конкурентних переваг підприємства та управління цими перевагами.

Методи дослідження: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, спостереження, класифікація, економіко-статистичне дослідження.

Ключові слова: *конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги, управління конкурентними перевагами, формування стратегії.*

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ I: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність, властивості та об'єкти конкурентоспроможності підприємства.....	9
1.2 Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	23
1.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства	33
Висновки до розділу I	47
РОЗДІЛ II: ОЦІНКА ТА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА «МОТОР СІЧ».....	50
2.1 Загальна характеристика підприємства «Мотор Січ» та аналіз його зовнішнього середовища	50
2.2 Аналіз конкурентних переваг «Мотор Січ» та порівняння їх з конкурентними перевагами конкурентів підприємства	60
2.3 Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ»	83
Висновки до розділу II	97
РОЗДІЛ III: ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»	100
3.1 Розробка пропозицій підвищення конкурентоспроможності підприємства «Мотор Січ»	100
3.2 Формування стратегії та заходів для підвищення конкурентоспроможності та стабільної діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ»	117
Висновки до розділу III	129
4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	131
ВИСНОВКИ	145
ЛІТЕРАТУРА	152
ДОДАТКИ	160

ВСТУП

Дана дипломна робота присвячена: розробці фундаменту теоретичних та практичних знань, щодо шляхів управління конкурентними перевагами суб'єкта господарювання, а також способів до подальшого підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, набуття ним стійких конкурентних переваг та здобуття особливої риси адаптивності до умов постійного загострення конкуренції та нових «правил гри», які диктують глобалізація та міжнародний ринок.

Актуальність обраної теми дипломної роботи пов'язана більшою мірою з тим, що при переході до ринкових відношень впливає необхідність застосування на практиці категорій ринку та теоретичних основ його функціонування. У зв'язку з цим для підприємств з'являється необхідність у «правильному» виборі партнерів, створенні привабливого для покупця асортиментного ряду продукції, а також у виборі ефективної збутової політики. Поряд з усім іншим дуже великого значення набувають такі поняття як: «якість» та «конкурентоспроможність продукції».

Разом з тим у сучасних умовах господарювання за умов постійно зростаючої глобалізації, коли кожне підприємство, як окремий суб'єкт господарювання конкурує з іншими підприємствами не тільки на внутрішньому ринку, але і з підприємствами на зовнішньому, при цьому з посиленням процесів викликаних глобалізацією, вже майже не має значення бажає підприємство виходити на міжнародний ринок чи ні. Тому, виходячи з цього, кожне підприємство, повинно не тільки вміти сформувати свої конкурентні переваги, які допоможуть йому отримати перевагу над конкурентами, але і вміти, вправно управляти цими конкурентними перевагами.

Виходячи з усього вище сказаного можна зробити логічне припущення, що на сьогодні все більшого значення, як для національних, так і для закордонних підприємств, набуває поняття конкурентоспроможності та конкурентних переваг, як продукції, яку виготовляє підприємство, так і всього підприємства, як цілісної структури. На даному етапі розвитку в сучасних умовах функціонування підприємства у зовнішньому середовищі відбувається постійне посилення конкуренції між різними суб'єктами господарювання, а разом з тим і загальною невизначеністю, нестабільністю та не рівномірністю розвитку економічного середовища, все це ще більше підштовхує різні підприємства шукати або вигадувати нові підходи до формування та впровадження стратегій їхнього розвитку.

До всього вище сказаного можна також додати, що до головних особливостей сучасної економіки можна сміливо віднести, крім конкуренції, ще і кооперацію. До всього іншого можна також додати, що ці дві особливості тісно пов'язані між собою, а також, можна сказати, що вони в деякій мірі взаємопов'язані. Разом з тим кооперація може допомогти деяким підприємствам досягти кращих результатів та збільшити свої конкурентні переваги на ринку. Тому для того, щоб більш точно зрозуміти та описати сучасну конкуренцію та розробити шляхи, за допомогою, яких підприємства зможуть набути нових конкурентних переваг, а також зможуть їх контролювати та якоюсь мірою управляти ними, є доцільним переосмислити та по новому поглянути на поняття конкурентоспроможність.

З цього всього виходить, що можливість виживання, функціонування та подальшого розвитку підприємств в сучасних умовах, безперервної конкурентної боротьби, залежить більшою мірою від конкурентних переваг продукції, що виготовляє підприємство, а також від конкурентоспроможності самого підприємства.

Рівень конкурентоспроможності підприємства характеризує його стан у порівнянні з іншими підприємствами тієї ж самої галузі в якій функціонує підприємство, а проаналізувавши рівень конкурентоспроможності підприємства можна визначити шляхи та перспективи подальшого розвитку підприємства та визначити можливості щодо досягнення стратегічних цілей та завдань.

Повертаючись до оцінки конкурентоспроможності можна сказати наступне, оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення рівня конкурентних переваг оцінюваного підприємства у порівнянні з іншими обраними для порівняння найуспішнішим підприємством галузі (або з найближчим конкурентом), що визначається як «еталон» і з яким проводиться порівняння, це дає певну відносну характеристику та уявлення про здатність підприємства функціонувати та конкурувати на певному ринку з іншими схожими підприємствами. З цього виходить, що конкурентоспроможність окремо взятого підприємства є агрегованим показником конкурентних можливостей цього підприємства, а також здатність пристосовуватися та оперативно реагувати на зміни, що виникають у нестабільному зовнішньому середовищі.

Зокрема конкурентоспроможність підприємства неможливо уявити без здатності підприємства ефективно функціонувати на ринку. Ефективне функціонування на ринку означає здатність підприємства задовольняти певні потреби ринку та спроможність відповідати заданим (зазвичай високим) стандартам певного ринку, при цьому якість з якою задовольняється споживчий попит, а також ефективність використання ресурсного потенціалу є одними з головних факторів, які визначають рівень конкурентоспроможності окремого підприємства на ринку. Виходячи з цього досить актуальним є дослідження методологічних підходів до діагностики та подальшого оцінювання рівня

конкурентоспроможності підприємства як одного з головних факторів його ефективного та стабільного розвитку в ринкових умовах.

Беручи до уваги все вище сказане можна сміливо сказати, що конкурентоспроможність та якісне управління нею, а також розробка стратегії формування та управління конкурентними перевагами посідає одне з найважливіших питань на підприємстві. Проте, проблема конкурентоспроможності підприємства та продукції, яку воно виготовляє існує вже досить довгий час, та з кожним новим роком вчені відкривають нові шляхи та нові проблеми у цьому питанні. Так проблеми управління та впливу на конкурентоспроможність підприємств досліджувалися у наукових працях багатьох науковців та вчених серед яких можна побачити, як українських, так і закордонних, зокрема до їх числа входять: Дикань, В. Л., Левшина О. Н., Захорна, Т. О., Н. П. Тарнавська, Осіпов В.І., А. М. Ткаченко, М Портер, Гродська Д., Хмеленко І. І., Піддубна Л.І, Царев В.В., Грецький Р., І. Должанський, І.М. Злидень, І. Акофф, Р. Фатхутдінова, Тарнавська. Н. П., І. Сіваченка, О. Драган та ін.

Не звертаючи увагу на досить глибокі досягнення в теоретичному та практичному аспекті дослідження цього питання в управлінні конкурентоспроможністю підприємства, а разом з тим і досягнення цим підприємством певних конкурентних переваг на ринку, все ще залишається цілий ряд проблем, питання яких на сьогодні залишаються предметом досить жвавих дискусій і обговорень серед вчених та економістів і потребує подальшого дослідження та шляхів удосконалення. Зокрема подальшого вивчення та доопрацювання потребують питання пов'язані з діагностикою та подальшою оцінкою досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

Хоча конкурентоспроможність підприємства досить важко чітко та точно визначити, через відносність її показників, зокрема мається на увазі, що те що для одного буде привабливим в продукції підприємства для іншого може бути неприйнятним, проте на щастя, на сьогодні вже існують показники, які дозволяють надати достатню кількість даних для визначення конкурентоспроможності підприємства. Тому для того, щоб оцінити конкурентоспроможність підприємства треба провести аналіз та порівняння показників, які характеризують різні види діяльності підприємства, зокрема таких як: ціна, якість продукції, післяпродажне обслуговування та ін.

Після оцінки їх стану треба порівняти отримані результати. Усі дослідники, які займаються питанням конкурентоспроможності відзначають, що якісна та інформативна оцінка конкурентоспроможності можлива тільки за умови, що об'єкт оцінювання порівнюється з іншими об'єктами тієї ж самої галузі чи сфери виробництва, а результати діагностики та оцінки конкурентоспроможності в момент її оцінки є короткостроковою характеристикою об'єкта. Також одним з актуальних питань залишається питання інструментарію при оцінюванні конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

РОЗДІЛ I: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, властивості та об'єкти конкурентоспроможності підприємства

Перше, що хочеться сказати, так це те, що проблема конкурентоспроможності та конкуренції, як явище, у тому чи іншому вираженні, була присутня протягом всього існування людства. Починаючи від кам'яного віку і закінчуючи сьогоденням. Звісно з плином часу конкуренція змінювалася та набувала нових характеристик, та станом на сьогоднішній день, основне завдання конкуренції - це виклик до виробників товарів та перевірка їх здатності не зупинятися та не сходити зі шляху безперервного вдосконалення та набуття нових конкурентних переваг, до яких зокрема можна віднести зменшення собівартості продукції, підтримання та поліпшення якості продукції та/або послуг, які підприємство пропонує споживачу на ринку.

Разом з усім іншим у сучасному світі для будь-якого підприємства виявлення та використання прихованих, або не виявлених резервів підвищення конкурентоспроможності виробництва та діяльності у зовнішньому середовищі, являє собою більш стійке положення підприємства на ринку, що в сучасних умовах, для виживання та подальшого розвитку, являє собою гостру необхідність. [1, с.92-93]

Тому, виходячи з цього, можливо чітко зрозуміти, що виявлення таких резервів буде рівнозначно невеликій або ж у деяких випадках і досить великій перемозі над конкурентами. Щодо українських підприємств, то у вітчизняних підприємств є більше резервів для збільшення конкурентоспроможності. Проте, кажучи про вітчизняні підприємства, можна сказати, що знайдені резерви до підвищення конкурентоспроможності були відкриті та реалізовані не за рахунок знаходження нових можливостей до підвищення конкурентоспроможності та впровадження ефективних технологій виробництва, зі сторони менеджменту або керівництва підприємства, а скоріше через загальне відставання

національних підприємств, від їх закордонних аналогів, як в напрямку управління підприємством, так і в загальній зношеності обладнання та загальному технологічному відставанні при виробництві продукції.

Таке відставання досить сильно впливає на конкурентоспроможність підприємства та його економічну ефективність, а разом з тим і економічність при виробленні продукції. Проте така проблема пов'язана здебільшого не з браком грошових коштів на підприємствах. Здебільшого відмова від покращення виробництва та впровадження нових технологій, як не парадоксально звучить, лежить у тому, що для вітчизняних підприємств більш вигідно працювати на старому обладнанні з використанням старих технологій виробництва, тому що рівень корупції у країні, рейдерські захоплення підприємств зменшують привабливість вкладення капіталу у модернізацію підприємств.

До всього цього також можна додати, що значна економія за рахунок заробітної плати перекриває втрати від неефективної діяльності, тому підприємствам, у сучасних умовах, більш вигідно залишати все як є, ніж підвищувати ефективність виробництва. Тому з усього цього виходить, що основним резервом для вітчизняних підприємств залишається впровадження нових технологій, підвищення продуктивності праці персоналу та покращення обладнання. Цього можна досягти за допомогою збільшення захисту з боку держави прав акціонерів та капіталістів та шляхом зменшення корупційного рівня в країні.

Проте також іншим шляхом до цього може стати поступова інтеграція до європейського способу ведення бізнесу. При інтеграції до міжнародного та європейського ринку, підприємства повинні будуть покращувати якість продукції, що можна зробити здебільшого тільки за допомогою покращення загального технологічного та технічного рівня виробництва. Тому, за таких

умов, підприємства почнуть переходити від екстенсивного способу ведення виробництва продукції до інтенсивного [45, с. 41].

В контексті усього вище сказаного можна додати, що для більшого розуміння та розкриття теми управління конкурентоспроможності автором пропонується розглянути теоретичні основи конкурентоспроможності та погляди авторів і на основі цих поглядів сформулювати своє бачення поняття конкурентоспроможності.

Хоча конкуренція, як явище, в економіці існує досить давно, але займатися питанням вивчення конкурентоспроможності почали не так давно. Це можна пояснити тим, що відносно вільний ринок, де кожен, за певних умов може займатися тим чим він хоче, без значного втручання «сторонніх сил», сформувався також не так давно. В більш ранні часи велике значення відігравало положення у суспільстві, втручання держави, тощо.

До всього іншого конкуренція в різній мірі була присутня. Проте у сучасних умовах на фоні досить стрімкого нарощування темпів зростання науки та технологій та появи на ринку нових товарів питання конкурентоспроможності займає досить високі позиції. Виявити конкурентоспроможність та те, що на неї впливає, виявляється можливим лише в умовах вільної торгівлі та чесної конкуренції.

У країнах з ринковою економікою конкурентоспроможність підприємства та його продукції є результатом, породженим розвитком продуктивних сил, що беруть свій початок від рішень та політики розвитку великих монополій у боротьбі за досягнення передової позиції у якості своєї продукції, «завоювання» більшої частки ринків збуту та отримання максимального прибутку. Досягнення конкурентних переваг, на сучасному етапі, є одним з основних та найактуальніших питань, що активно досліджується та використовується, як в теорії, так і на практиці. Зокрема на практиці це поняття застосовується в економічному аналізі для виявлення перспектив розвитку та проблемних сторін

компанії. Також про конкурентоспроможність можна сказати, що цей термін виступає, як багатоаспектне поняття, зокрема в латинській мові воно означає боротьбу чи суперництво за досягнення найкращих позицій [8, с. 58].

Для характеристики конкурентоспроможності зазвичай використовують наступні поняття, а саме: порівняльних переваг (Є. Хекшер, Б. Олін), порівняння конкурентних переваг та чинників управління організацією, а разом з тим і продуктивності використання ресурсної бази (М. Портер), порівняльних витрат (Д. Рікардо), конкурентного статусу фірми (І. Ансофф) [45, с. 25].

Разом з тим достатньо доцільним буде приділення уваги багатозначності трактувань визначення поняття “конкурентоспроможність” та їх відмінностям. Сучасними вченими-теоретиками та економістами-практиками сформовано наступні визначення цього поняття, які були зібрані у таблиці 1.

Табл 1.1 погляди на визначення поняття «конкурентоспроможність різними вченими»

Автор	Визначення
Злидень І.М. [3, с. 76]	Конкурентоспроможність підприємства — це спроможність підприємства до отримання синергічного ефекту від раціонального використання конкурентних переваг.
О.Д.Гудзинский, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко [4, с. 45]	Це визнана ринком сформована і реалізована конкурентоздатність соціально-економічних систем, яка матеріалізована у формі товару чи послуги. Вона може визначитися в процесі оперативної діяльності при реалізації

Продовження табл. 1.1

	стратегій і в перспективі при обґрунтуванні можливих ситуацій і стратегій розвитку.
Грецький Р. [5 с.35]	Конкурентоспроможність – це економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці».
Н.П. Тарнавская [6, с. 101]	Здатність у реальному масштабі часу та у перспективі формувати і використовувати систему знань, умінь і навичок спільного зі споживачем творення принадливого для нього продукту, випереджаючи за часом теперішніх та можливих конкурентів.
Закон України «Про захист економічної конкуренції» [7]	Конкурентоспроможність – це «змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття, завдяки власним досягненням, переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку».
В.А. Адамек [10, с.70]	Суперництво в кожній сфері праці між окремими юридичними особами або фізичними особами (конкурентами), які зацікавлені в досягненні однієї мети.
О.П. Романко. [13 с. 613]	Конкурентоспроможність підприємства – це комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних фінансових виробничих ринкових, кадрових, товарних тощо)

Фатхудинов Р. А. [15, с. 99]	Конкурентоспроможність – це «Властивість об'єкту, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення їм конкретних потреб у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку; конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами на даному ринку»
---------------------------------	---

Сформовано на основі джерел [3,4,5,6,7,10,13,15]

Зокрема різноманітність та розбіжність серед авторських трактувань стосовно поняття конкурентоспроможності можна пояснити наступними чином:

- ототожнення понять конкурентоспроможності підприємства та продукції або послуг, що виробляє підприємство;
- поділом за масштабами конкурентоспроможності на: міжнародну (конкуренція на світовому ринку), національну (конкуренція в межах національних виробників), регіональну (конкуренція серед регіональних суб'єктів господарювання), локальну (конкуренція серед частини суб'єктів регіону, які розташовані в межах певної територіальної одиниці чи в межах певної території, (наприклад: в одному районі міста чи села)), або конкурентоспроможність окремого товару чи послуги;
- Заміщення одного поняття іншим (конкурентний рівень, конкурентний статус; конкурента позиція, конкурента перевага, тощо);
- відмінностями серед характеристик всіх складових конкурентоспроможності підприємства: трудовий, виробничий інноваційний, інвестиційний та інші види потенціалу підприємства.

Виходячи з усього вище зазначеного, на думку автора, є досить доцільно, для більшого поглиблення до теми та її розуміння, розібратися у поняттях

поділу конкурентоспроможності за масштабами. Для цього наведемо наступну характеристику конкуренції, відштовхуючись від масштабів економічних об'єктів та поглядів вчених, і на їх основі сформуємо власне бачення

Міжнародна конкурентоспроможність - це здатність суб'єкта господарювання за умови глобальної міжнародної конкуренції серед виробників товарів різних країн за межами національної економіки, спираючись на основи ефективного використання наявної ресурсної бази створювати продукцію з якісними конкурентними перевагами, а також беручи до уваги вподобання та стандарти прийняті в конкретному регіоні. [11, с.21]

Міжнародна конкурентоспроможність – це здатність певного підприємства створити та підтримувати такі конкурентні переваги, за яких підприємство має можливість конкурувати з іншими підприємствами на міжнародному ринку, а також здатність швидко адаптуватись під непередбачуване міжнародне конкурентне середовище. Щодо міжнародної конкурентоспроможності країни, то тут існує можливість сказати, що це бізнес середовище у країні при якому, національні виробники, за умов вільного ринку та чистої конкуренції, можуть безперервно покращувати свої конкурентні позиції на певних сегментах світового ринку та утримувати їх, а разом з тим і підвищувати конкурентні переваги свого товару, або послуг.

Все це можливо за допомогою дотримання наступних засад: підтримка потужного економічного потенціалу країни, що досягається за допомогою динамічного зростання економічного та інноваційного становища в країні; наявністю у країні значної кількості інтелектуального капіталу та інвестиційних ресурсів; розвинутої, гнучкої та продуманої системи ринкових інститутів; гнучким та своєчасним реагуванням та відповідними діями на зміни у світовій кон'юктурі та, виходячи з цього, диверсифікацією виробництва та

відстоювання національних інтересів для забезпечення економічної безпеки країни та високого рівня життя її населення.

Національна конкурентоспроможність – це здатність країни, створювати та підтримувати середовище, в якому національні підприємства зможуть стабільно функціонувати та розвиватись, а також це здатність національних підприємств у межах національної економіки країни підтримувати достатній рівень добробуту населення та формувати стійкі національні зв'язки для досягнення найкращих результатів.

Конкурентоспроможність регіону – це здатність певного регіону та його економіки вчасно передбачати виклики та загрози для розвитку й функціонування регіону, та успішно їх знешкоджувати, визначати роль та місце регіону в національній економіці і його можливості на міжнародному ринку товарів і послуг, а разом з тим і адаптуватись до майбутніх внутрішніх та зовнішніх викликів за допомогою розвитку та використання певних конкурентних переваг регіону та його сильних сторін, а також за рахунок створення та впровадження додаткових чи нових економічних, інвестиційних та інших можливостей. До того ж конкурентоспроможність окремо взятого регіону, розглядається як характеристика окремо взятого регіону його можливості, перспективи розвитку, здатність реагувати та вирішувати проблеми та виклики, а також здатність формувати та досягати поставлених стратегічних та тактичних цілей. [11, с.18-19]

Конкурентоспроможність підприємства – це вираз сукупності сильних сторін та можливостей певного підприємства створювати, просувати та збувати товари та послуги на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність товару – це здатність товару чи послуги більш повно задовольнити потреби покупців у порівнянні з ідентичними товарами конкурентів, які на даний проміжок часу доступні покупцям на ринку. Конкурентоспроможність будь-якого товару визначається конкурентними

перевагами, а саме: цінами на товар, які встановлюються покупцями на ринку та конкурентами, його якістю, споживчими властивостями та відповідністю до запитів покупців, технічним рівнем самого товару. До всього іншого можна додати, що на конкурентоспроможність товару, також впливає гарантійне та післягарантійне обслуговування, імідж, товарна марка та «знаменитість» виробника, рекламна компанія, але не менш важливим залишається також ситуацією на ринку та коливання попиту. Якщо товар на ринку має високу конкуренцію серед виробників, це свідчить про високу рентабельність цього товару.

Також з іншого ракурсу конкурентоспроможність товару чи послуги - це сукупність цінкових та споживчих властивостей, які характеризують та визначають конкурентні переваги товару за допомогою яких товар має можливість бути конкурентоспроможним, а також за допомогою яких визначається здатність конкретного товару приваблювати споживачів та бути вимінним на грошові одиниці, в умовах насиченості ринку товарами-аналогами виробленими іншими виробниками. [12, с. 21]

Беручи до уваги все вище сказане, а також враховуючи погляди на конкурентоспроможність вчених та науковців, автором пропонується наступне формування поняття конкурентоспроможність, а також поняття управління конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства ефективно організовувати своє виробництво, отримувати прибуток від своєї діяльності, мати технологічні та технічні можливості до вироблення продукції, яка у повній мірі може задовільнити очікування споживачів на ринку, а разом з тим не відставати за своєю якістю від аналогічних фірм на ринку.

Управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами підприємства – це здатність підприємства, в особі його керівництва та менеджменту, виявляти та усувати, або хоча б зменшувати вплив негативних

факторів та слабких місць в управлінні суб'єктом господарювання, а разом з тим вміти знаходити та використовувати на користь підприємству, невикористані резерви та нерозкритий потенціал організації, ефективно розпоряджатися наявними ресурсами, знаннями та вміннями персоналу, зважено планувати свою діяльність, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі і у той самий час вміти виявляти сприятливі моменти до захоплення більшої частки ринку та піднесення над конкурентами.

Запропонований варіант визначення конкурентоспроможності підприємства, управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами підприємства більш конкретно та глибоко розкриваю суть поняття конкурентоспроможності підприємства та управління нею та є більш актуальним у сучасних умовах господарювання. Також до всього, що було сказано раніше просто не можна не додати, що конкурентоспроможність суб'єкта господарювання тісно пов'язана з іншими видами конкурентоспроможності, а саме конкурентоспроможністю персоналу, конкурентоспроможністю продукції тощо. Тому при оцінці конкурентоспроможності підприємства, для отримання якісних результатів, а також для формування ефективної політики управління конкурентними перевагами суб'єкта господарювання, її треба розглядати комплексно з урахуванням усього вищезазначеного. і тим більше, при формуванні політики, щодо управління нею

Щодо діяльності підприємства на ринку можна сказати, що його стабільне функціонування залежить певною мірою від своєчасної реакції підприємства на зміни у ринковому середовищі та зміни у конкурентоспроможності конкурентів, про які можна дізнатися через розрахунок певного комплексу характеристик. Узагальнюючи усе вище сказане можна зробити наступний висновок, що конкурентоспроможність підприємства можна сформувати при застосуванні певних наукових підходів та принципів та

виділити її основі складові: конкурентоспроможність продукції чи послуг, системі потенціалів підприємства, ринкового становища та активності дій на ринку як підприємства, так і його конкурентів.

Зазначені вище характеристики конкурентоспроможності підприємства є взаємопов'язаними та співзалежними об'єктами управління, при поєднанні результатів яких у цілісну систему дає можливість підприємству стабільно виробляти продукцію та утримувати свої позиції на ринку. Одним з основних етапів управління конкурентними перевагами є розрахунок показників фактично досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства та подальша розробка дій необхідних для досягнення поставлених цілей. На сучасному етапі сформувалася певна неоднозначність щодо методологічних підходів визначення та дослідження конкурентоспроможності підприємства, в основному це зумовлює багатоваріантність використовуваних методів її оцінки.

До всього цього також можна додати, що суб'єктами управління в цьому випадку є інформаційно забезпечена та скоординована група осіб, яка приймає активну участь у безпосередній розробці та подальшому впровадженні управлінських рішень у сфері формування та підтримки рівня конкурентоспроможності підприємства.

Разом з усім іншим, об'єктом в цьому випадку є управління конкурентними перевагами продукції підприємства, його виробничої діяльності, технічне та технологічне забезпечення виробництва, а також фінансової діяльності, маркетингової діяльності, та до всього іншого формування інноваційного потенціалу та організаційної структури управління персоналом підприємства. [20, с.142-143]

Для більшого поглиблення в тему та більшої наочності автором сформовано наступний рисунок, де основні об'єкти управління конкурентними перевагами промислового підприємства було згруповано за наступними критеріями: економічні, виробничі та Соціально-організаційні (Рис. 1.1)

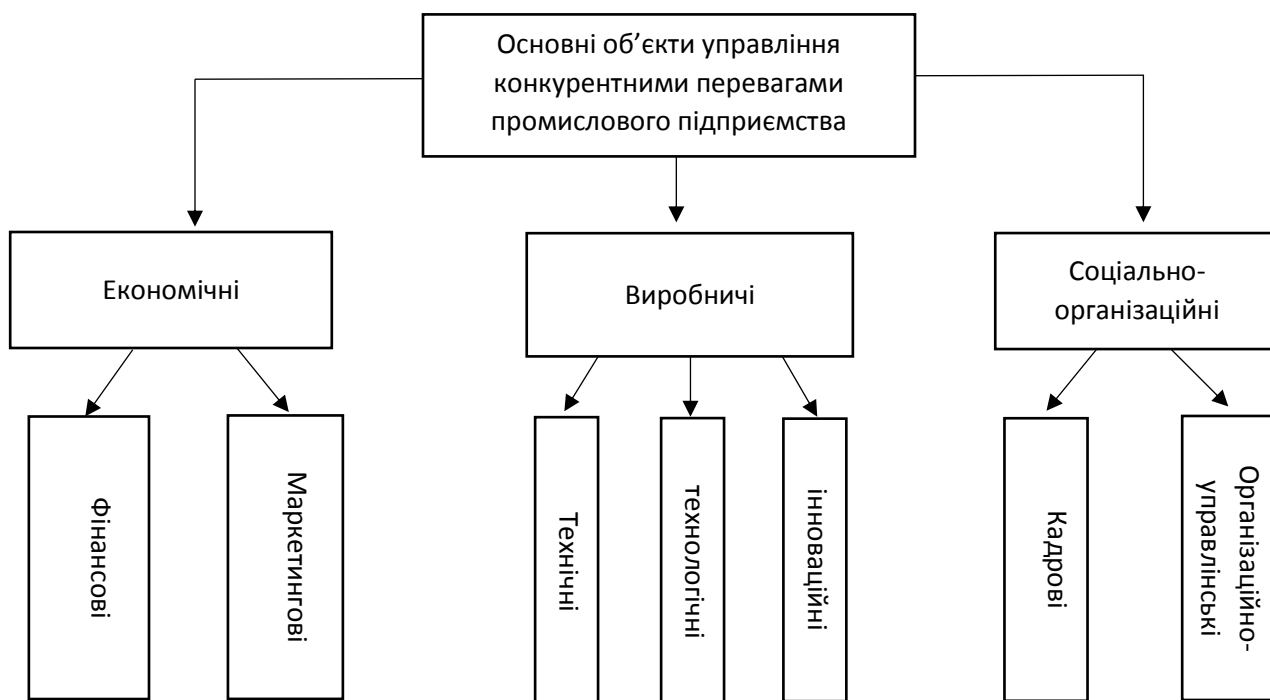


Рис. 1.1 Основні об'єкти управління конкурентними перевагами промислового підприємства [сформовано автором].

Розглянемо вище наведенні об'єкти управління конкурентними перевагами підприємства більш детально.

На рисунку 1.1 для більшої наочності автором було поділено основні об'єкти управління конкурентоспроможністю на три групи серед яких зокрема: економічна, виробнича та соціально-організаційна.

До економічної групи були віднесені наступні об'єкти:

- фінансові. Так як початок підприємство бере саме із фінансового планування та оцінки привабливості проекту, а разом з тим надалі, протягом усього періоду життя, підприємство намагається досягти найкращих фінансових результатів, то фінанси підприємства є досить вагомим важелем впливу на

конкурентоспроможність організації. Тому планування та управління фінансової політики є вкрай важливим для досягнення високих показників конкурентоспроможності підприємства.

- маркетингові. Поряд з фінансовою політикою не менш важливою є і маркетингова. Так, якщо ефективна фінансова політика допоможе підприємству ефективно вести справи у середині організації, то ефективна маркетингова політика допоможе підприємству ефективно поводитись на ринку. Тому з усього цього можна сказати, що ефективно спланований та побудований маркетинг для підприємства відіграє таку ж саму важливу роль як і ефективно побудована фінансова політика. [21]

До виробничої групи були віднесені наступні об'єкти:

- технічні. Безумовно об'єкти економічної групи дуже важливі, проте вони можуть бути реалізовані, якщо підприємство зможе виготовити продукцію, яка буде задовольняти потреби ринку. Тому технічні засоби є не менш важливими факторами досягнення високого рівня конкурентоспроможності. Як би добре не було спланована діяльність підприємства, проте без достатньої матеріально-технічної бази підприємству не вдасться не тільки набути певного рівня конкурентоспроможності, але навіть і в деяких випадках продовжувати свою діяльність. Зокрема, для прикладу, можна сказати, що продукція вироблена на застарілому обладнанні буде вищої ціни та нижчої якості у порівнянні з продукцією виробленою на сучасному обладнанні, що не дасть підприємству отримати додаткові гроші та реалізувати свої плани.
- технологічні. Технологічні об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства є логічним продовженням технічним. Як було сказано вище, без технологічно-нового обладнання, а разом з тим і технологій виробництва продукції буде дуже важко досягти високого рівня конкурентоспроможності, як продукції так і підприємства в цілому.

- інноваційні. Інноваційна політика хоча і не є гостро необхідною для діяльності підприємства, проте в деяких випадках саме вона може дати необхідний поштовх підприємству для отримання переваги над конкурентами на ринку. [23]

Наступними за списком йдуть соціально-організаційні показники. До них можна віднести наступні об'єкти:

- кадрові. Все вище перераховане є досить важливим для будь-якої комерційної організації, проте для реалізації всього цього підприємству треба висококваліфіковані кадри. Тому кадрова політика є не менш важливою для підприємства, правильно організоване навчання персоналу та взаємодія допоможе підприємству досягти успіху. У той самий час погано сформована кадрова політика призведе до «плинності» кадрів, нестабільності на підприємстві та втрати підприємством ділової репутації, як на ринку збуту, так і на ринку праці.
- організаційно-управлінські. Після формування «правильної» політики поводження підприємства з персоналом, організації підвищення кваліфікації та залучення нових кадрів, наступним логічним кроком буде формування зваженої та продуманої системи взаємодії персоналу на підприємстві. А також управління кадрами, а разом з цим і системи донесення розпоряджень керівництва до виконавця та зворотного зв'язку.[21]

Підбиваючи підсумки до усього вище сказаного можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства можна визначити як комплексну порівняльну характеристику, що віддзеркалює переваги та недоліки підприємства шляхом визначення показників його діяльності, за допомогою яких існує можливість визначити та певною мірою спрогнозувати успіх чи невдачу певного підприємства у визначений проміжок часу на деякому ринку, щодо таких же показників його конкурентів.

1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах господарювання формування конкурентних переваг та управління ними є досить актуальною проблемою. У першому параграфі автором було розглянуто погляди інших вчених на поняття конкурентоспроможності підприємства, а разом з тим було сформовано власне бачення цього поняття та поняття управління конкурентоспроможністю.

Проте, для формування стійкого рівня конкурентоспроможності організації та управління нею спочатку треба виявити сильні сторони за допомогою яких підприємство зможе втримати свої позиції на ринку, слабкі сторони, які у майбутньому зможуть стати досить великою проблемою та які підприємство повинно буде усунути, щоб не втратити свої конкурентні переваги, а до всього іншого є досить доцільно виявити і загрози, які існують на даний момент часу та які можуть з'явитися у майбутньому, а також можливості за допомогою яких підприємство зможе отримати необхідні йому переваги над конкурентами.

Тому наступним кроком буде доцільно розглянути методи за допомогою яких існує можливість визначення та встановлення рівня конкурентоспроможності підприємства, також отримання всієї необхідної інформації, необхідної для ефективного та зваженого прийняття рішень, виявлення шляху, яким підприємство буде йти для досягнення поставлених цілей та управління загальною конкурентоспроможністю підприємства [24 с. 228-230].

Виходячи з усього вище сказаного здійснювати оцінку конкурентоспроможності підприємства треба з розумінням, що цей процес є досить складним і багатофакторним й в основному зводиться до оцінки системи показників та її інтерпретації, за допомогою чого існує можливість

охарактеризувати різні сторони діяльності підприємства, з чого і виходить його конкурентоспроможність.

З усього цього виходить, що правильно оцінивши рівень своєї конкурентоспроможності, підприємство отримує можливість:

- більш точно та якісно сформулювати управлінські завдання на певний проміжок часу (визначити або покращити у разі необхідності підходи до виробництва продукції чи надання послуг, підвищити технічне оснащення (у разі необхідності) та обрати більш вигідні чи актуальні технології, оптимізувати збутовий процес, покращити чи змінити політику щодо залучення трудових ресурсів, а також визначитись з фінансуванням матеріального, організаційного та інформаційного забезпечення виробництва);
- розробляти, впроваджувати або покращувати чинні заходи, які спрямовані на підтримку або розвиток конкурентних переваг підприємства (підтримати довгострокові конкурентні переваги підприємства, а за необхідності здійснювати інвестиції у розробку та впровадження інновацій, випередити певні дії конкурентів які можуть зашкодити підприємству або зменшити його конкурентоспроможність, розробити заходи щодо залучення коштів інвестора та освоєння нових, цікавих підприємству, ринків збуту продукції);
- приймати актуальні управлінські рішення на даний проміжок часу (про укладання, продовження або розірвання чинних контрактів на виробництво продукції чи надання послуг, зосередження або зменшення кількості уваги яку треба приділити на певний конкретний сегмент ринку, за необхідності здійснити дії щодо зменшення витрат на виробництво)
- адаптувати виробництво та підприємство в цілому до сучасних умов господарювання та ринкових відносин, а разом з тим і забезпечити шляхи до досягнення перемоги у конкурентній боротьбі за споживача, якість та ринки збуту тощо [25, с. 117].

Виходячи з усього вище наведеного можна сказати, що без усяких сумнівів визначення конкурентоспроможності підприємства є досить важливим завданням, а своєчасне та правильне визначення конкурентоспроможності підприємства само по собі дає перевагу над конкурентами, які не змогли зробити теж саме.

Проте на стадії вибору методу до оцінки конкурентоспроможності у фахівця, який буде проводити оцінку і визначення рівня конкурентоспроможності можуть виникнути труднощі при виборі методу за допомогою якого буде проводитись така оцінка. Все це обумовлено тим, що на сьогодні не існує однозначно вірних чи не вірних підходів до методології дослідження та оцінювання конкурентоспроможності підприємства та складу її показників у межах оцінювання її відповідними методами.

Здебільшого таке положення справ обумовлено тим, що кожен окремий метод не може охопити усе та і не повинен цього робити тому, що якщо поглянути на доступні на даний час методи можна побачити, що кожен з них висвітлює певну сторону конкурентоспроможності підприємства та перед кожним з цих методів стоїть певне завдання. Тому для більшої ефективності та актуальності отриманих даних підприємству у особі його менеджменту та керівництва спочатку потрібно зрозуміти, що для них більш важливо та потрібно і вже виходячи з цього обирати методи. Проте на погляд автора існує певна необхідність для більшої наочності, розуміння картини та повноти даних використати декілька методів.

Роблячи висновок з усього вище зазначеного існує можливість систематизувати та сформулювати наступні методики діагностики та оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які представлені у таблиці 1.2.

Табл. 1.2 Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності

Ознака	Група методу	Методи
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, самооцінка
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Комплексні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Спеціальні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За формою представлення результатів	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів, графіки порівнянь, картограми, аналітичні графіки.
	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS, матриця Ансоффа, SWOT-аналіз, STEP-аналіз, Матриця Томпсона – Стрікланда
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції, метод різниць, метод рангів, метод балів, методи експертної оцінки, системи диференційних рівнянь.

Продовження табл. 1.2

За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг

Сформовано на основі [17, с.15; 18, с. 156; 19, с.112]

Для більшого розуміння розглянемо кожен метод оцінювання конкурентоспроможності більш детально. Зокрема Савчук С.І. виділяє наступні методи до яких, зокрема, входять методи, які спираються на: теорію конкурентних переваг, на теорію ефективної конкуренції, інтегральні та матричні методи [14, с. 87]. Проте є і інша група вчених, які виділяють від п'яти до дев'яти методів. Зокрема до таких методів можна віднести кількісні, якісні, тактичні та стратегічні методи, а також комплексні, спеціальні, індексні, а разом з ними й матричні та графічні методи. До вчених, які схилиються до такого складу зокрема можна віднести Левицьку А.О. та Кваско А.В. Автор, також, вважає, що такий поділ розкриває більше можливостей до оцінки конкурентоспроможності, тому для розгляду використаємо такий поділ та розглянемо кожен метод окремо.

1) Кількісні методи. Оцінювання конкурентоспроможності за допомогою кількісних методів здебільшого здійснюється шляхом розрахунку відносних

величин, таких як індекси та коефіцієнти, що визначають рівень ключових показників по відношенню до взятого або встановленого еталону, по окремим аспектам конкурентоспроможності, а саме сферам діяльності підприємства та їх подальшого об'єднання в інтегральні та групові показники. За допомогою кількісних методів існує можливість оцінити реальні шанси підприємства зайняти привабливі або стратегічно важливі зони господарювання у конкурентній боротьбі з іншими підприємствами, а також здатність приймати виважені, зі стратегічного та тактичного погляду, управлінські рішення. [3, с. 112—114]

2) Якісні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства в основному мають досить низький ступінь математичних розрахунків і пов'язані переважно з експертними оцінками певних областей діяльності підприємства. Здебільшого якісним методам оцінювання конкурентоспроможності властива трудомісткість в реалізації, а також дискретність оцінки. Ці методи, в процесі аналізу, також визначення більш пріоритетних для підприємства, шляхів підвищення конкурентних позицій на ринку, не дають достатньою мірою використовувати оцінку конкурентоспроможності підприємства. [26, с. 69—70;]

3) Стратегічні методи в більшості своїй характеризують конкурентну позицію певного підприємства на деякому ринку. Зокрема за допомогою стратегічних методів існує можливість оцінити позицію підприємства на ринку, зацікавленість покупця в певному виді продукції підприємства, а також сформулювати стратегію поведінки підприємства на ринку.[27, с. 3-4]

4) Тактичні методи значною мірою пов'язані з оцінкою окремих аспектів діяльності підприємства. Рішення, які ухвалюють за отриманими результатами, найчастіше охоплюють лише короткостроковий проміжок часу. За допомогою тактичних методів існує можливість проаналізувати правильність прийнятих рішень, щодо впливу на конкурентні переваги продукції, а також оцінити її

конкурентні переваги. До всього іншого за допомогою цих методів існує можливість оцінити ефективність діяльності підприємства [27, с. 3-4].

5) Спеціальні методи оцінки – це такі методи, які дозволяють керівництву (або спеціалістам) отримати оцінку конкурентоспроможності підприємства за окремими видами його діяльності – управлінськими, виробничими, маркетинговими, фінансовими, інвестиційними, інноваційними тощо.

6) Комплексні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства більшою мірою базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Зокрема на комплексному порівнянні різних показників конкурентоспроможності і на їх основі встановлення рівня конкурентоспроможності. [15, с. 452-453].

7) Графічні методи оцінки конкурентоспроможності в основному використовують для побудови радіальної діаграми чи багатокутника конкурентоспроможності. Основними їх перевагами перед іншими методами є наочність та відносна простота. Проте у цього методу є і свої недоліки, а саме цей метод не бере до уваги різну важливість та вагу факторів конкурентоспроможності та не дає можливості визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності, а при застосуванні достатньо великої кількості різних характеристик цей метод стає досить важкий для розуміння і таким чином його наочність може бути нівельована. [14, с. 87]

Проте, якщо використовувати цей метод не перевантажуючи його зайвими даними або ж розбити його на декілька блоків кожен з яких буде показувати певну область конкурентоспроможності підприємства, то цей метод може досить наочно вказати на слабкі місця в управлінні підприємством та його конкурентоспроможністю. Проте серед різноманіття графічних методів особливо виділяється та користується популярністю у вчених науковців та менеджерів – метод радарів та профілів або ж інакше кажучи багатокутник конкурентоспроможності підприємства.

Багатокутник конкурентоспроможності представляє собою систему координат в якій кожна ось відображає одну з конкурентних переваг підприємства. Здебільшого при побудові багатокутника конкурентоспроможності підприємства вченими, науковцями або ж відповідною особою від підприємства використовують наступними критеріями оцінки конкурентоспроможності, а саме: якість, ціна, сервіс (обслуговування клієнтів може братися до уваги, як до продажного, так і після продажного або ж обидва відразу чи виведений показник, який враховує певні критерії, що цікавлять підприємство), позиції на ринку та збутова політика підприємства (збут), рівень маркетингової діяльності підприємства, фінансова політика тощо.

Слід зауважити, що перераховані вище критерії не є еталонними багатокутник можна будувати за будь-якими критеріями, які цікавлять підприємство, проте також слід зауважити, що при виборі критеріїв треба розуміти, що для того щоб отримати достовірні данні потрібно оцінювати підприємства за однорідними показниками. Тобто оцінюючи до продажного обслуговування підприємства А ми повинні брати аналогічний показник і для підприємства Б інакше ми отримаємо недостовірний та спотворений результат, що може нанести шкоду підприємству при прийманні рішення керівництвом (рис. 1.2).

Також буде доцільним зазначити, що шкалу вимірювання також можна обрати будь-яку буде то десятки, сотні або ж навіть тисячі. Проте найчастіше для більшої наочності обирають від одного до десяти або ж від одного до однієї сотні. Таке ділення дає більшу наочність отриманих результатів. [29 с.76-83]

Так поглянувши на багатокутник можна відразу побачити слабкі та сильні сторони фірми. Так якщо позначка знаходиться ближче до центру то підприємство програє по цьому показнику, звісно якщо у конкурента аналогічна позначка знаходиться вище. Також, якщо ж багатокутник фірми А повністю

знаходиться всередині багатокутника фірми Б, то можна зробити висновок, що фірма А є не конкурентоспроможною по відношенню до фірми Б.

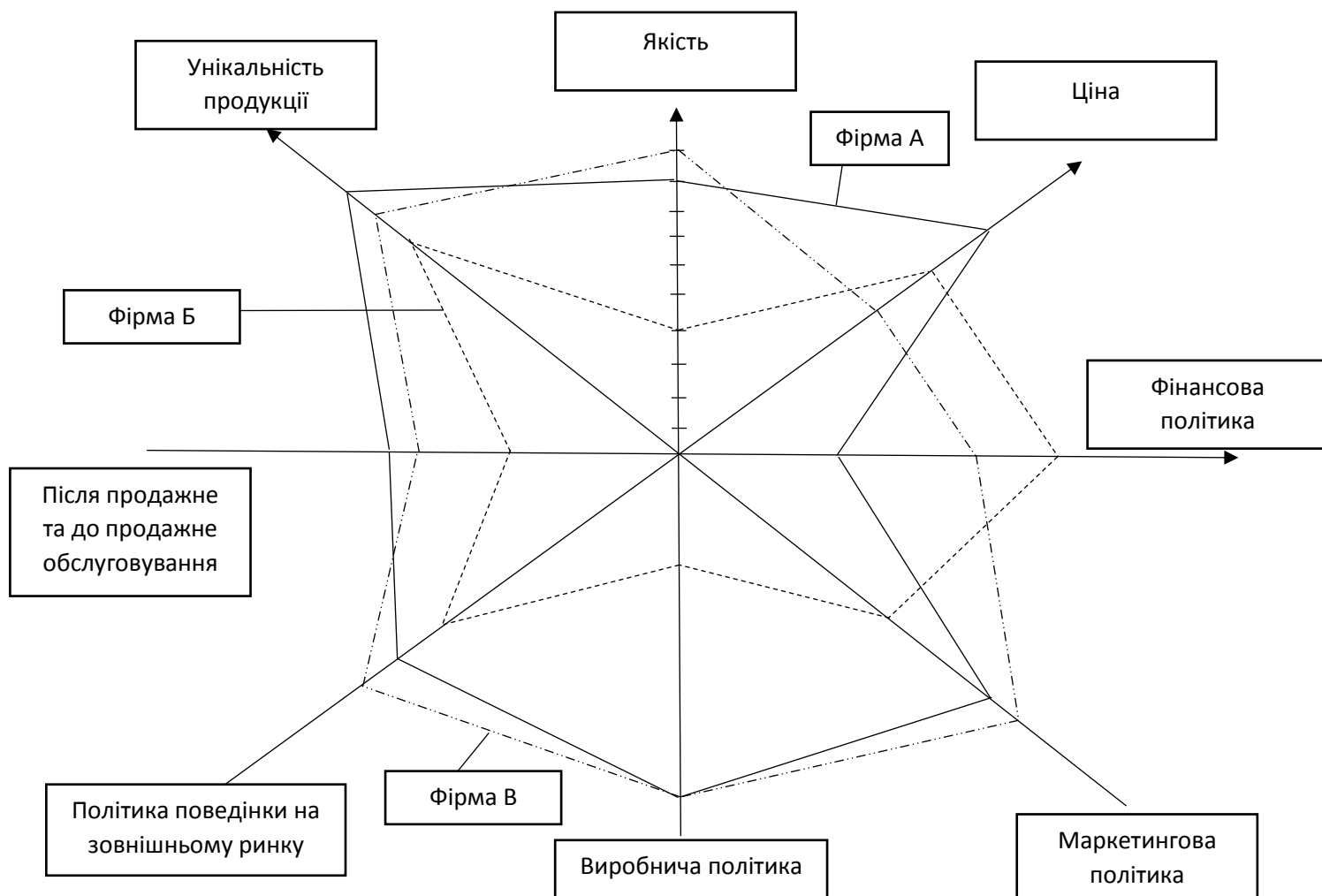


Рис. 1.2 Багатокутник конкурентоспроможності підприємства [сформовано автором].

Проте здебільшого під час порівняння вибирають здебільшого фірми з приблизно однаковою конкурентоспроможністю та конкурентними позиціями. Все це обумовлено тим, що фірми з більшою конкурентоспроможністю не бачать у менших фірмах своїх конкурентів і витратити час та ресурси на таку оцінку є не доцільним. Тому перед оцінкою здебільшого визначають

найближчих конкурентів, а вже потім проводять оцінку конкурентоспроможності.

8) Матричні методи в основному передбачають застосування матриці — таблиці в якій елементи впорядковані за стовпцями та рядками. Базою цієї методики є створення та аналіз двовимірних матриць (таблиць), які побудовані за принципом системи координат. Суть цього методу полягає в основному в оцінюванні маркетингової діяльності підприємств, а при наявності актуальної інформації про обсяги реалізації продукції підприємства існує можливість отримати досить правдиву оцінку конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. В основному матричні методи від інших методів оцінки конкурентоспроможності відрізняються відносною простотою застосування. [30, с.4]. Основними ж проблемами при застосуванні цих методів залишається обмеженість кількості характеристик, за якими проводиться оцінка; труднощі, що виникають при оцінюванні темпів зростання чи зменшення ринкової частки підприємства та ринку в цілому; врахування недостатньої кількості факторів при оцінці та відсутність аналізу причин, що можуть впливати на підприємство.

9) Індексні методи. В основному - це кількісні та розрахункові методи, які здебільшого допомагають з встановленням окремих коефіцієнтів та індексів за основними показниками та аспектами діяльності підприємства, а разом з тим і зведення їх до інтегрального показника. Виходячи зі застосування цих методів є можливість здійснити як прості математичні операції, так і складні розрахунки. [30, с.4]

1.3 Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства

Тепер розглянувши поняття конкурентоспроможності та методи до визначення наявного рівня конкурентоспроможності підприємства, наступним логічним шляхом буде виявлення факторів, що спричиняють вплив на конкурентоспроможність і до того ж без виявлення факторів буде дуже важко управляти конкурентоспроможністю.

Тому враховуючи усе вище зазначене перейдемо до розгляду факторів, які впливають на конкурентоспроможності підприємства. Проте до того, як перейти до самих факторів спочатку на думку автора є досить доцільно визначитись з поняттям «фактор». Найбільш точно відбиває сутність поняття «фактор», є визначення запропоноване В.І. Осипова, яка визначає поняття «фактор», як: «діючі сили, обставини, умови, вплив яких може призвести до зміни рівня будь-якого економічного показника» [22, с. 136]. При цьому В.І. Осипова визначає фактори та об'єкти на, які вони впливають за допомогою конкретних економічних показників.

Загалом, конкуренції як фактор має у своїй основі заохочувальний характер. Її заохочувальний характер на ринку проявляється у вигляді вибору покупців найкращого товару на ринку, який достатньою мірою забезпечує їх потребу, таким чином примушуючи виробників одного і того ж товару під загрозою витіснення їх з ринку безперервно підвищувати якість своєї продукції та шукати шляхи зменшення її вартості, що в цілому і формує конкурентоспроможність їх товарів, а ринок досить суворо, але в той самий час і об'єктивно оцінює результати їх діяльності та потуг по збільшенню конкурентоспроможності їх товарів.

Щодо класифікації факторів, які впливають на конкурентоспроможність, різні вчені та науковці сформували досить велику кількість методів її класифікації в залежності від точки зору її автора, а разом з тим і впливом який ці фактори роблять на конкурентоспроможність підприємства та його товарів. Так на думку О.Г. Янкового всю сукупність факторів конкурентоспроможності треба розділити на зовнішні та внутрішні чинники впливу в залежності від місця їх виникнення та впливу на підприємство [34, с.17].

Зокрема, до зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність, вчені відносять:

По-перше, діяльність держави, загальне економічне становище, а також адміністративний вплив на виробника в певній галузі.

По-друге, специфіку та основні характеристики певного галузевого ринку, тобто наявність та кількість конкурентів, «жорсткість» конкурентної боротьби в галузі, специфічні особливості та тип певного галузевого ринку, наявність та кількість постачальників ресурсів, а також забезпеченість ресурсною базою, наявність достатньої кількості трудових ресурсів, а разом з тим їх склад та структура.

По-третє, загальне становище в інвестиційному кліматі, як національному, так і в міжнародному, можливості до залучення потенційно необхідної кількості додаткових коштів (в майбутньому) та загальна зацікавленість інвесторів.

До внутрішніх факторів впливу на конкурентоспроможність, вчені відносять: все, що знаходиться в безпосередньому розпорядженні підприємства та може бути використане підприємством для створення конкурентних переваг на ринку. В загальному розумінні до них можна віднести можливості та потенціали підприємства.

Проте є і більш детальні методи та підходи до класифікації внутрішніх факторів. Розглянемо класифікацію засновану на групуванні факторів конкурентоспроможності в залежності від рівня їхнього виникнення +

- Фактори, що виникають на макрорівні (макрорівневі) – до цих факторів вчені відносять чинники, які визначають загальне політичне, економічне та соціальне становище в країні та міжнародному середовищі, наявність попиту та платоспроможні можливості потенційних покупців, інвестиційне, фінансове та кредитне становище в країні, а разом з тим і політику та бачення країни, щодо стимулювання та розвитку певних галузей.

- Фактори, що виникають на мезорівні (мезорівневі) – до цих факторів належать такі чинники, як наявність та сформованість стійкого та чесного конкурентного середовища, яке в свою чергу, сприяє регулюванню та встановленню рівня цін

на товари та послуги на певному ринку й перешкоджає виникненню монополій на ринку; ступінь насиченості ринку товарами та послугами, а також його місткість; доступність ресурсів та матеріалів; наявність на ринку, а також кількість постачальників і конкурентів; кількість імпорту та експорту продукції та матеріалів; наявність та рівень розвитку підтримуючих та суміжних галузей.

- Фактори, що виникають на мікрорівні (мікрорівневі) – до цих факторів можна віднести такі чинники як, організаційно-правова форма підприємства та його внутрішня структура; компетентність та професійність менеджменту та вищого керівництва підприємства; техніко-економічна забезпеченість виробництва; рівень кваліфікації та досвід персоналу; наявність необхідних дозволів, сертифікатів і патентів на виробництво продукції; рівень маркетингу на підприємстві та його активність у цьому напрямку; загальний фінансовий, інвестиційний та економічний стан на підприємстві; якість, ціна та асортиментний ряд продукції підприємства.

Табл. 1.3 Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств

	Фактори	Вплив на конкурентоспроможність
	Інвестиційна політика держави	За допомогою проведення ефективної інвестиційної політики, а також інтенсивного процесу відтворення техніки та технологій, у національних підприємств з'являється можливість покращити свої конкурентні переваги та позиції, як на національному, так і на міжнародному ринку.
	Податкова політика держави	Оподатковування впливає на політику діяльності підприємств та їх конкурентоспроможність. Збільшення податкового навантаження на підприємство спричиняє збільшення ціни на його продукцію або якщо за будь-якої з обставин у підприємства не має такої можливості це призведе до зменшення його рентабельності, що в свою чергу може забрати у підприємства кошти, які потрібні йому для нормального функціонування та розвитку або

		навіть призвести до його банкрутства.
	Рівень розвитку НТП, технічний та технологічний рівень підприємств	Наявності у підприємств високотехнологічного обладнання та передових технологій виробництва продукції дає можливість підприємствам виготовляти високоякісну продукцію при мінімально можливій ціні, що в свою чергу покращує конкурентну позицію цих підприємств на ринку.

Продовження табл. 1.3

	Кількість учасників та місткість ринку	Визначає інтенсивність конкуренції на певному ринку
	Структура ринку	Структура ринку визначає та впливає на: напрямки розвитку підприємства та його цільові ринки, вибір політики функціонування на ринку, пріоритети щодо визначення технічної та технологічної політики на підприємстві.
	Наявність споріднених та підтримуючих галузей	Наявність споріднених та підтримуючих галузей на національних ринках дає перш за все доступ до сировини з якої й виготовляється продукція, а також надає можливість зменшити витрати на імпорт сировини, а значить підвищити конкурентоспроможність та рентабельність виробництва.
	Кількість імпортованої готової продукції, напівфабрикатів, сировини та матеріалів	Кількість імпортованої продукції, напівфабрикатів, сировини та матеріалів впливає на конкуренцію на цих ринках (на ринках продажу всього вище перерахованого). При збільшенні кількості імпортованої більш дешевої продукції зменшується можливості щодо розвитку національних виробників, що через деякий час може поставити у залежне від імпорту становище і виробників, які використовують все вище перераховане. Така ситуація у довгостроковій перспективі може знизити конкурентоспроможність, як національних виробників, так і національної економіки.

Доля імпорту/ експорту устаткування та обладнання	Підвищує конкуренцію між машинобудівними галузями, а також ціни на устаткування.
Інтенсивність збільшення	Чим більша потреба в певному виді продукції, а також інтенсивність росту такої потреби, тим вище ціна такої
потреби в певному виді продукції	продукції та місткість ринку, що в свою чергу дає можливість для проникнення на ринок нових виробників такої продукції та покращення позицій та можливостей для розвитку вже існуючих виробників

Продовження табл. 1.3

Ступінь галузевої інтеграції	Ситуація коли окреме підприємство зможе диктувати державі свої умови мало ймовірна, через встановлені міжнародні «правила гри» та антимонопольну політику. Тому створення певного об'єднання чи корпоративної структури допомагає підприємствам однієї або декількох споріднених галузей відстоювати свої інтереси в питаннях податкової, інвестиційної й митної політики.
Техніко- економічний та технологічний рівень виробництва	Ці фактори впливають на такі аспекти конкурентоспроможності підприємства, як якість виробленої продукції та її собівартість, швидкість виконання замовлення та ефективність праці на виробництві, а також здатність підприємства освоювати та виробляти високотехнологічну продукцію.
Фінансовий та економічний стан на підприємстві	Визначає загальне фінансове та економічне становище на підприємстві, наявність та кількість вільних грошей, цінних паперів інших організацій, боргів, а разом з тим і здатність та можливості підприємства до впровадження нових технологій та закупівлі нового більш ефективного технічного обладнання.
Організаційно- правова форма господарювання підприємства	Організаційно-правова форма господарювання підприємства досить сильно впливає на інвестиційну привабливість підприємства в очах інвесторів.

[сформовано автором на основі джерел: 8, с. 105; 35, с.2-6, 36, с.3-4]

Розглянемо один метод, який був наведений вище, більш детально, а саме метод щодо поділу чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства та його продукцію. На пам'ятаємо, що виходячи з цього методу усі фактори та чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні.

Для того, щоб ефективно вести господарську діяльність та стабільно займати свою долю ринку слід дуже уважно слідкувати за змінами, які відбуваються у зовнішньому середовищі та вміти контролювати внутрішнє середовище.

Разом з тим, не менш важливо вміти вчасно виявляти та передбачувати проблеми та кризи вміти їх вирішувати й розуміти загрози, що вони несуть та їх наслідки, які можуть негативно вплинути на конкурентоспроможність всього підприємства. Хоча контролювати та «бачити» все може здатися досить важким завданням, а іноді й нездійсненим, вченим все ж таки вдалося знайти ряд факторів, на які слід звернути особливу увагу, для того, щоб ефективно вести свою господарську діяльність.

Серед великої кількості ряду факторів, вчені та науковці пропонують звернути особливу увагу наступним з них, а саме:

- економічні чинники впливу, які в свою чергу, можна поділити на:
 - фінансові фактори впливу;
 - маркетингова діяльність підприємства;
- управлінські;
- кадрові;
- інноваційні;
- інформаційні;
- технологічні та технічні;

- політичні; [37, с.2]

Усі наведені вище фактори досить важливі, тому виділити з них найголовніші буде досить важким завданням, проте на думку автора, серед усіх вище перерахованих найбільший вплив на конкурентоспроможність підприємства мають наступні фактори:

- управлінські (оскільки без ефективного управління підприємству буде важко вижити на ринку не кажучи вже про займання передових позицій);
- кадрові (тому, що без високо кваліфікованих кадрів, з достатнім досвідом, побудувати ефективне управління не вдасться);
- інноваційні (так, як висока конкурентоспроможність у своїй основі, має переваги перед конкурентами, а без інноваційних розробок, які дозволяють підприємству знизити витрати, підвищити якість чи створити якісно нову продукцію, досягти цього можливо буде лише за умови втрачання конкурентом своїх позицій на ринку);
- політичні (ці фактори, хоча з першого погляду і не впливають значною мірою на підприємство, проте у деяких випадках, вони можуть як надати додаткових переваг деяким підприємствам, так і завдати значної шкоди). [37, с.1-3]

Загалом політичні фактори та політична ситуація у країні дуже сильно впливає на велику кількість факторів, але певною мірою і залежить від них. Політичні рішення впливають на різні галузі та ринки в країні й від них залежить економічне становище у країні, проте й економічне становище у країні може змушувати політиків приймати ті чи інші політичні рішення. Тому, беручи до уваги усе вище сказане, можна зробити висновок, що усі фактори важливі тому, що всі вони тією чи іншою мірою пов'язані між собою. Тому так, як усі з цих факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства дуже важливі, пропонуємо розглянути усі ці фактори більш детально.

1. Почнемо з економічних факторів впливу. Серед економічних факторів можна виділити: загальне економічне становище, прогнози щодо подальшого розвитку (занепаду) економічної діяльності у певній галузі, економічні кризи, взаємозв'язки між продавцем та покупцем та ще багато іншого. Щодо взаємозв'язків на ринках, то про це можна сказати наступне, що для ринку важливо, як кількість потенційних покупців на ньому, так і їх купівельна спроможність. Для визначення загального рівня купівельної спроможності населення слід брати до уваги такі чинники впливу на неї, а саме: рівень доходів населення, схильність до заощадження населення, рівень цін на продукцію, доступність кредиту для населення, річна процентна ставка по кредиту. Разом з тим на купівельну спроможність населення також позначаються: рівень безробіття, рівень інфляції, економічні спади та кризи, економічний цикл, а в деяких випадках на купівельну спроможність може навіть впливати обмінний курс валют. [36].

2. До управлінських факторів впливу на конкурентоспроможність можна віднести наступне: грамотно сформоване управління організацією, продумана система взаємодії різних частин цієї організації (так, як від цього залежить не тільки конкурентоспроможність організації, а й виживання організації на ринку.

Тому, що якщо у складному механізмі (яке і являє собою підприємство) не буде ефективно працювати кожна його складова, або якась складова вийде з ладу, то й увесь механізм незабаром перестане працювати або зламається), а також точний та своєчасний обмін інформацією у середині організації, корпоративний етикет та інше. Тому, що якщо керівництву вдасться досягнути ефективного управління, то й організація зможе зайняти провідну конкурентну позицію на ринку. Так, як тямущий керівник, розуміє та бачить шлях по якому треба рухатись підприємству і разом з тим він дуже добре знається на своїй справі, він може досягти та організувати ефективну роботу підрозділів підприємства, як по одинці, так і їх взаємодію, а також підібрати

висококваліфікований персонал з необхідним досвідом. Таких керівних без сумнівів зможе привести організацію до успіху. Тому на останок можна сказати, що грамотне управління та досвідчений керівник – це запорука успіху та стабільності організації.[38]

3. До кадрових факторів впливу можна віднести: достатню кількість персоналу на підприємстві, кваліфікацію персоналу та його досвід, а також кількість, структура та сформованість ринку праці. Важливість цих факторів впливу визначається в першу чергу у тому, що для того, щоб підприємство змогло функціонувати та виробляти продукцію йому потрібні робітники, тобто персонал. Для управління та просування продукції, яку виготовили робітники, підприємству знову потрібен персонал, а саме наймані менеджери, маркетологи, бухгалтери та інші спеціалісти в області економіки. З цього можна зробити висновок, що наявність достатньої кількості персоналу на підприємстві - визначає життєздатність цього підприємства, а кваліфікація та досвід персоналу - визначають можливості розвитку та конкурентне місце підприємства на ринку.

4. До інформаційних факторів впливу на підприємство та його конкурентоспроможність можна віднести наступне: забезпеченість підприємства інформацією необхідною для його ефективного функціонування, доступність інформації, наявність або відсутність консалтингових організацій, сформованість системи ефективного обміну інформації між підрозділами підприємства та інше. Щодо інформаційного забезпечення можна сказати наступне, що інформаційне забезпечення не менш важливе, оскільки без нього керівництво і менеджери підприємства не зможуть прийняти зважених та ефективних рішень. [38]

5. До інноваційних факторів можна віднести: патенти якими володіє підприємство, інноваційну діяльність як у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому середовищі (а саме у міжнародному, національному чи регіональному просторі), винаходи та нові технології

виробництва тощо. Проте на нашу думку треба зауважити, що технологічні, технічні та інноваційні фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства дуже сильно пов'язані між собою. Всі вони є частина науково технічного прогресу, оскільки одне є базою чи основою для іншого. Разом з тим всі вони гармонійно доповнюють один одного та всі важливі на шляху підприємства до здобуття конкурентних переваг. До всього цього хочеться додати, що інноваційна діяльність на сьогоднішньому етапі відіграє одну з провідних ролей. Підприємству, яке хоче досить довгий час стабільно функціонувати на ринку та розвиватись, рано чи пізно потрібно буде займатися інноваційною діяльністю та вкладати гроші у розробки та покращення, як товарного ряду, так і методів виробництва. [36]

6. До технічних та технологічних факторів можна віднести наступні фактори впливу на конкурентоспроможність: технології виробництва, технічне забезпечення підприємства, наукові досягнення у науці та техніці, доступ до передових розробок тощо. Про вплив цих факторів можна сказати, що вони на ряду з деяким іншими є «матеріальною основою» для досягнення певних конкурентних переваг. Тобто ці фактори не опосередковано, а безпосередньо надають своїм власникам конкурентні переваги, які в деяких випадках досить сильно схиляють вибір покупця у «потрібну» сторону.[35]

7. До політичних факторів можна віднести: державні установи, правові засади, діяльність профспілок та груп громадськості та інше. Повертаючись до політичних факторів хочеться дещо розширити те, що було надано вище. Адже від політики та політичного режиму в держави дуже сильно залежить і економічне становище, для прикладу можна навести країни комуністичного та союзного (американського та західноєвропейського) табору, де чітко можна побачити, як політичне становище та режим впливають на економіку, розвиток та функціонування підприємств. [35, с.3-6]

Також від політики держави та її дипломатичних зв'язків значною мірою залежить і торгівля та доступність виходу національних підприємств на міжнародні ринки. Разом з тим від політичного режиму залежать і маркетингові фактори. Так можна побачити, що у країнах (переважно) з плановою (командною) економікою, через низьку конкуренцію, маркетингові фактори майже не мають впливу на діяльність підприємства, а іноді й зовсім відсутні та навпаки у країнах (переважно) з ринковою економікою та розвинутою конкуренцією маркетингові фактори займають досить важливу роль у їх функціонуванні та «виживанні» на ринку.

Проте, як було сказано вище, інші фактори також мають вплив на політику. Зокрема держава, як цілісна структура, не зможе ефективно функціонувати без розвинутої економіки, а також не зможе розвиватись без стійкого фінансового становища. Разом з тим держава може визначати шляхи інноваційного, технічного та технологічного розвитку, що в свою чергу допомагає розвивати певні галузі, що в свою чергу розвивають економіку. Це знову доводить, що всі фактори так чи інакше пов'язані між собою та за допомогою одного фактору, певним чином, можна впливати на інший.

Проте, як і усе інше, структура впливу на конкурентоспроможність підприємства змінюється із часом. На сьогодні все більшого значення набуває глобалізація. Тому конкурентні переваги, які були сформовані в умовах відносно стійкого, з певними обмеженнями, національного простору та неінтегрованих ринків, сьогодні, зазнають значних змін. На сучасному етапі розвитку, глобалізація так чи інакше впливає на кожне підприємство, для когось цей вплив займає провідні позиції, а для когось він майже непомітний. Проте це викликає певну необхідність часткового або повного перегляду принципів та методів оцінки факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, а також їх подальшої систематизації.

Зокрема глобалізація достатньо сильно впливає на загальний рівень попиту, розрив між цінами на внутрішніх та світових ринках, і зокрема глобалізація знижує ступінь впливу держави на рівень конкурентоспроможності (забираючи частину цього впливу на світові тенденції розвитку) тощо [40, с.201-203].

Глобальна конкуренція є досить динамічним явищем, що безперервно змінюється, набуває нових форм, стає більш складною, як за формою, так і за змістом та залишається досить непередбачуваною.

Тому, для того щоб хоч якось спрогнозувати та вибрати шляхи розвитку, система оцінки та забезпечення конкурентоспроможності потребує фундаментального переосмислення та виробітку нової системи та методології її побудови беручи до уваги глобалізацію і сучасні тенденції. З доданням до усіх вище перерахованих факторів глобалізації, конкурентні переваги та конкурентна позиція на ринку, яку підприємство сформувало та досягло функціонуючи на своєму національному ринку змінюється. Це відбувається через те, що до всіх інших факторів, які вже були сформовані підприємством, додаються фактори впливу глобалізації.

До цих факторів можна віднести наявність заводів у країнах з відносно дешевою робочою силою та достатнім рівнем кваліфікації, репутація фірми у міжнародному середовищі, здатність країни «виживати» в більш «жорсткому» міжнародному конкурентному середовищі та здатність організації створювати продукцію, яка здатна задовольняти потреби споживачів з різних країн.

Поряд з усім іншим існує також і інша класифікація факторів впливу на конкурентоспроможність, за допомогою якої, всі фактори групуються по певним групам в залежності від впливу на конкурентоспроможність, а саме [39, с. 17]:

- за місцем виникнення: Внутрішні. Зовнішні

- за сферою походження: Науково-технічні (стан та динаміка науково-технічного прогресу, технологічний рівень та технології виробництва, гнучкість та адаптивність виробничих процесів). Організаційно-економічні (стадія циклу розвитку економіки, загальногосподарська та галузева кон'юнктура, методи та механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів та галузей; структура та ефективність системи управління підприємства, прогнозування, планування, моніторингу та оперативного регулювання, організації процесів виробництва, маркетингової та фінансово-економічної діяльності). Соціальні (стан та динаміка соціальних процесів, що відбуваються на макро- та мікро- рівнях). Екологічні (вимоги екологічного законодавства, витрати, що виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на утримання та експлуатацію природоохоронних споруд). Політичні (загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин, політика іноземних країн щодо соціально-економічних та політичних перетворень в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу)
- за характером фактора: Загальні (здійснюють вплив на конкурентоспроможність усіх підприємств без винятку). Специфічні (здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, регіону або ринку). Індивідуальні (обумовлюють зміни конкурентоспроможності окремого підприємства)
- за тривалістю впливу: Постійні. Тимчасові
- за ступенем взаємообумовленості: Незалежні. Похідні
- за ступенем корисності: Стимулюючі. Дестимулюючі
- за роллю у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: Основні. Другорядні

До всього вище сказаного можна також додати погляди Г.М. Скудар. Так цей вчений вважає, що за умов чесної та відкритої ринкової економіки та

жорсткої конкуренції на ринку, який за допомогою глобалізації набуває глобального характеру, на перший план для здобуття конкурентних переваг та забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємству слід звертати особливу увагу на якісно-цінові фактори, найважливішими з яких, на думку вченого, стають новизна продукції, відносно низькі витрати на виробництво, досить високий рівень технічного та технологічного забезпечення виробництва та висока наукомісткість виробленої продукції [41, с.171-172].

До всього цього можна також додати слова М. Портер, який вважає, що будь-яке підприємство, яке у майбутньому хоче виходити на міжнародні ринки, та вважає, що його потенціалу вистачить для цього, має зацікавитися питанням, чи в змозі воно впроваджувати та підтримувати здійснення ефективної інноваційної політики, а разом з тим й оцінити вплив цієї політики на рівень власної конкурентоспроможності [65, с. 147].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I.

У першому розділі дипломної роботи було досліджено та розкрито сутність поняття конкурентоспроможності, методи за допомогою яких існує можливість оцінки та встановлення рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг підприємства.

Разом з тим було досліджено погляди різних вчених на поняття «конкурентоспроможність», а також сформоване власне бачення автором категорії «конкурентоспроможність підприємства» та «управління конкурентоспроможністю». До всього іншого було встановлено, що в основному різноманітність позицій та розбіжності при розгляді даної категорії вченими та науковцями зумовлена загальною складністю та багатогранністю досліджуваного поняття.

Разом з цим деякі вчені при розгляданні та трактуванні поняття конкурентоспроможність ототожнюють ці поняття, а також інші види поняття конкурентоспроможність не беручи до уваги різні масштаби розгляду

конкурентоспроможності. Так, безперечно, що деякі види конкурентоспроможності є складовими інших, проте у них також є своя специфіка. Тому на основі проведеного дослідження наукових публікацій, праць вчених та науковців існує можливість виділити чотири типи суб'єктів, які на прямо чи опосередковано впливають на конкурентоспроможність підприємства, зокрема до таких суб'єктів можна віднести: споживачів, виробники, інвестори, держава.

До всього іншого, у першому розділі дипломної магістерської роботи було також розглянуто та проведено дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності.

На основі проведеного дослідження автору вдалося проаналізувати особливості при використанні розглянутих методів оцінки конкурентоспроможності, а разом з тим виявити переваги чи недоліки певних методів та більш детально розглянути деякі найпопулярніші методи з деяких груп та розглянути їх використання на практиці.

Разом з тим також було розглянуто фактори, що прямо чи опосередковано впливають на досліджувану категорію та принципи конкурентоспроможності. До всього іншого також було розглянуто особливості планування та управління конкурентоспроможністю підприємства та його конкурентними перевагами.

На останок, доповнюючи усе вище сказане, автором також було вироблено основні шляхи до підвищення конкурентоспроможності підприємства. До таких шляхів існує можливість віднести наступні шляхи підвищення конкурентоспроможності:

- правильно сформована та якісно обґрунтована збутова та маркетингова політика підприємства, а також ефективне управління політики діяльності зовнішньому ринку;
- створення нових товарів чи якісне покращення вже наявного асортименту продукції підприємства та активне просування цієї продукції на ринку.

- пошук слабкостей у конкурентів та використання цих слабкостей для здобуття більш вигідних позицій, а також забезпечення якісних переваг у своїй продукції у порівнянні з аналогічною продукцією конкурентів;
- оновлення технічного та технологічного забезпечення виробництва продукції для набуття нею якісних та цінових конкурентних переваг над продукцією конкурентів;
- формування системи постійного контролю за підтримкою певного цінового рівня виготовляємої продукції, а також формування резервів для подальшого зниження собівартості виробляемого асортименту продукції;
- покращення допродажного обслуговування клієнтів, а також надання якісного післяпродажного (гарантійного) обслуговування реалізовуваної продукції підприємства.

Розділ II Діагностика та оцінка конкурентоспроможності

2.1. Загальна характеристика підприємства «Мотор Січ» та аналіз його зовнішнього середовища

Історія підприємства «Мотор Січ» почалася у 1907 році та на сьогоднішній день підприємство працює вже 114 років. На сьогоднішній день у сферу діяльності підприємства входить випуск та ремонт авіаційних двигунів та газотурбінних установок, які є конкурентними на світовому ринку. Двигуни та газотурбінні установки випущенні підприємством експлуатуються на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – все це є плацдармом для успіху та постійного розвитку [77].

Місія підприємства полягає у задоволенні потреби у високоякісній авіаційній техніці та авіаційному обладнанні, а разом з тим і продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, виробництва техніки сільськогосподарського призначення, продукції цивільного призначення та надання платних послуг населенню спираючись на оптимальне та доцільне використання виробничих потужностей підприємства, його науково-технічного потенціалу, а також ефективного ведення торговельної, інвестиційної, комерційної та зовнішньоторговельної діяльності та отримання прибутку. Через те, що діяльність підприємства спрямована на його подальший розвиток та отримання прибутку на вкладений капітал, підприємство активно інвестує кошти в себе та інші підприємства, як усередині

України, так і за її межами, тому з цього можна виділити наступні цілі підприємства «Мотор Січ»:

1. Досягнення найбільшого задоволення потреб споживачів продукції підприємства – як одного із головних критеріїв оцінки результативності та ефективності діяльності підприємства, його менеджменту та досягнення найвищої позначки якості продукції підприємства;
2. Як підприємства та суб'єкта господарювання – забезпечення постійного зростання прибутку, для підприємства, як гарантія його виживання на ринку, стабільного функціонування та подальшого розширення діяльності підприємства, так і для власників та акціонерів підприємства, як стимул для подальшого інвестування та роботи в галузі;
3. Вплив на суспільство – досягнення признання суспільством діяльності підприємства, як корисного для себе;
4. Забезпечення належних умов праці для працівників підприємства та достойного рівня життя для них та їх сімей;

Авіаційна промисловість та зокрема двигунобудівна промисловість відіграє велику роль в національній економіці України. Завдяки наявності та тісному зв'язку з іншими галузями, що забезпечують її стабільний розвиток як однієї з найбільш наукоємних та інноваційних галузей економіки, авіапромисловість здатна зробити значний вплив на темпи переходу країни на інноваційні рейки розвитку. Крім того, авіаційна промисловість також впливає і на формування машинобудівного комплексу нашої країни, роблячи свій внесок у розвиток науково-технічного та інтелектуального потенціалу України. Хоча епідемія Covid-19 і вплинула на підприємства літако- та двигунобудування прогнози все ж таки залишаються досить оптимістичними. Зростання попиту на

продукцію літако- та двигунобудівного комплексу, як в Україні, так і на світовому ринку сприяє розкриттю потенціалу авіаційної промисловості [77].

Одним із головних факторів, які визначають перспективу розвитку авіаційної промисловості різного призначення, зокрема літаків цивільної авіації та військової авіації, а на сьогоднішній день і безпілотних дронів та інших літальних апаратів, є створення сучасних авіаційних двигунів та їх подальша модернізація виходячи з потреб літакобудування. З цього можна зробити висновки, що двигунобудування відіграє провідну роль в розвитку авіаційного машинобудування, так як саме двигун є рушійною силою будь-якого літального апарата. Тому, щоб досягти високого рівня в літакобудуванні треба спочатку досягти високого технологічного розвитку в двигунобудуванні, так як це дасть можливість та стане основним стимулом для розробки та будування нових типів літаків різного призначення.

На сьогоднішній час головною стратегією підприємства є просування своєї продукції в країни ближнього та дальнього зарубіжжя, серед яких зокрема основним споживачем продукції підприємства «Мотор Січ» є Китай [77]. У сучасному світі конкуренція на ринку машинобудування, літакобудування та зокрема двигунобудування дуже жорстка, цьому сприяє велика наукоємність випускаємої продукції підприємств, великі капіталовкладення та обмеженість ринків збуту, тому, що літальні апарати більшою мірою споживають або країни (для військових цілей) або комерційні компанії (для перевезень та отримання прибутків). Так, як на ринку авіадвигунів ступінь конкуренції, поріг входження в галузь дуже високий новим гравцям або гравцям, які хочуть змінити свій ринок збуту, буде дуже важко це зробити. Тому ПАТ «МОТОР СІЧ» доводиться працювати та «виживати» на світовому ринку, бо на момент переходу на міжнародний ринок «Мотор Січ» був слабо пристосований до міжнародного ринку та конкуренції на ньому.

Через те, що «Мотор Січ» був дуже залежний від збуту своїх двигунів в Російську Федерацією, погіршення відносин з якою дуже сильно вдарило по підприємству. Проте цей тяжкий перехід відкрив перед підприємством нові можливості.

Так, на ринках Європейського союзу та на американських ринках підприємство має погані конкурентні переваги оскільки виграє лише за рахунок ціни продукції, в той час, як його основні конкуренти, а саме США, Німеччина, Англія, Канада та Франція залишаються світовими лідерами у цій галузі. Проте на зміну Російській Федерації прийшов Китай, який став одним з найбільших споживачів продукції ПАТ «Мотор Січ». Так протягом першого кварталу 2018 підприємство ПАТ «Мотор Січ» експортувало свою продукцію (двигуни) до наступних країн: [109]

– до Китайської Народної Республіки – 12 двигунів AI-222-25 по ціні - 1,875 млн. дол. за одиницю та 40 двигунів ТВ3-117 (ВК-2500) по ціні - 424,473 тис. дол. за одиницю загальною сумою в 39, 47892 млн. дол.;

– до Об'єднаних Арабських Еміратів – 4 двигуна ТВ3-117 (ВК-2500) по ціні - 759 тис. дол. за одиницю та 2 двигуни по ціні - 871 тис. дол. за одиницю, на загальну суму в 7, 814 млн. дол.;

– до М'янми (до 1989 року — Бірма) – 2 двигуни ТВ3-117 (ВК-2500) по ціні - 1,227 млн. дол. за одиницю загальною вартістю в 2, 454 млн. дол.;

– до Білорусі – 6 двигунів AI-25ТЛ по ціні - 480 тис. дол. за одиницю, загальною вартістю 2, 880 млн. дол.. [78]

Для більшої наочності експорт продукції підприємства ПАТ «Мотор Січ» подано на рисунку 2.1.

Рисунок 2.1. експорт продукції підприємства ПАТ «Мотор Січ»



Так дохід підприємства «Мотор Січ» за перший квартал 2018 року склав 52 626,92 тис. дол. Або ж 1 477 237 тис. грн. При цьому підприємство повністю перестало поставляти двигуни на ринок Російської Федерації. З цього можна зробити висновок, що підприємству вдалося повністю звільнитись від повної залежності збуту своєї продукції до РФ. Проте, на жаль, підприємству не вдалося повністю стати незалежним, воно лише змінило залежність від РФ на залежність від Китайської Народної Республіки.

Через продаж акцій підприємства китайським інвесторам підприємство потрапило в ще одну халепу. Тепер підприємство й Україна попали в досить незручне становище, оскільки з однієї сторони китайські інвестори подали позов

до міжнародного арбітражу на Україну, прагнучи стягнути 3,5 млрд доларів за арешт акцій Україною, а з іншого США, які вважають продаж підприємства ПАТ «Мотор Січ» загрозою в стратегічному плані для США і можуть накласти санкції на це підприємство. На мою думку, для України дуже не вигідно продавати це підприємство Китаю, так, як це не тільки дуже сильно вдарить по обороноздатності України, а також може завдати сильного удару по українській економіці.

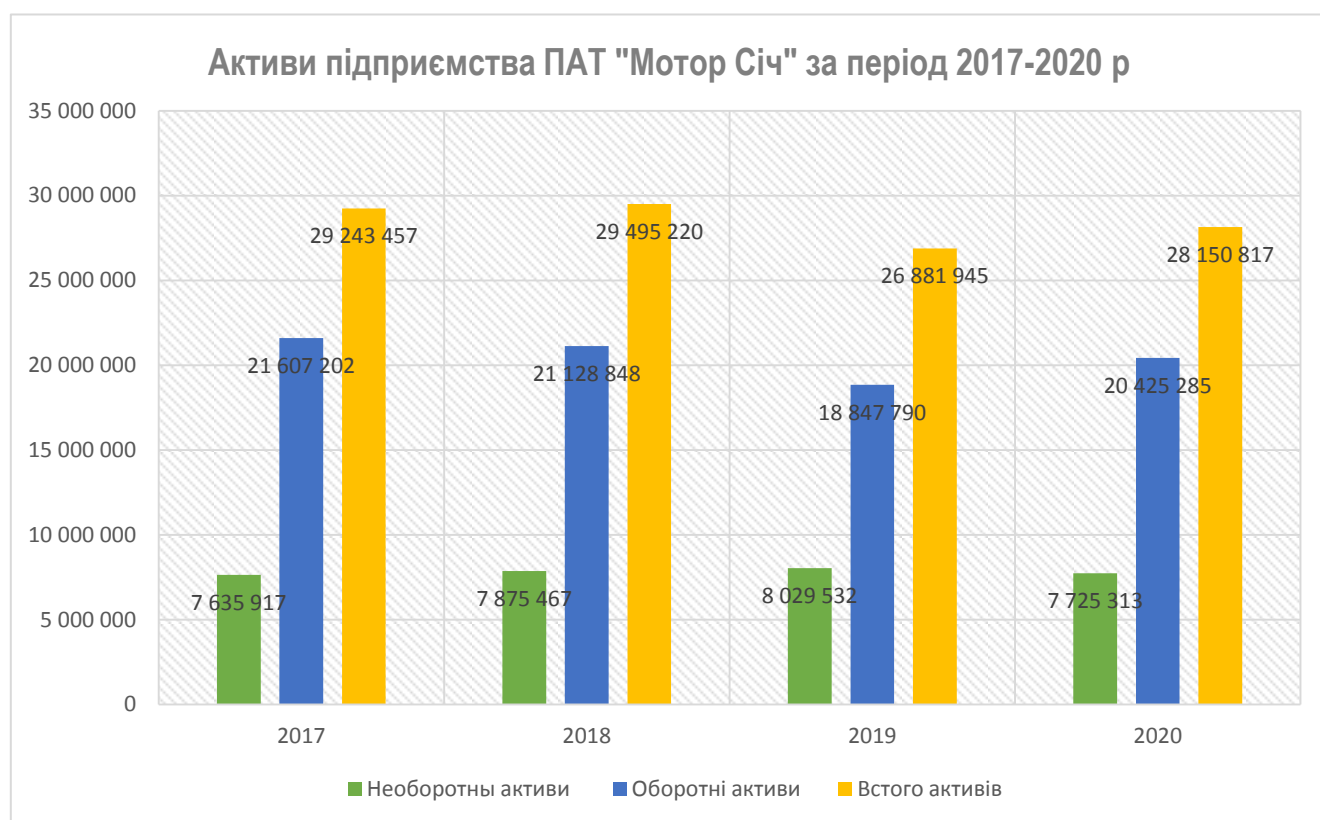
Хоча підприємство і втратило майже половину прибутку станом на 2021 рік воно повільно, проте впевнено зростає так у 2013 році дохід підприємства становив 1.1 млрд доларів, у 2018 - 450 млн доларів, а у 2021 протягом січня-березня підприємство отримало дохід у розмірі 120 млн доларів, що у прогнозі майже 600 млн доларів за 2021 рік. При тому, що 2020 рік був дуже важким для всіх підприємств авіабудування.

Основна ж частка експорту продукції підприємства, майже 35% від всієї виготовленої продукції, припадає на Китай, який в плані авіаційної продукції досі залишається дуже залежним від постачання з інших країн. Тому ринок Китаю дає можливість підприємству при правильному управлінні та при достатній кількості інвестицій зі сторони держави отримувати прибуток та модернізувати свою продукцію, а згодом і вийти та зайняти своє місце і на міжнародному ринку отримавши виходи до Європейських та американського ринків.

З основних пріоритетів розвитку для підприємства залишається модернізація виробництва, обладнання та підвищення якості своєї продукції, а разом з тим і приведення сертифікації своєї продукції до прийнятих міжнародних стандартів.

Для більшої наочності та точності оцінки фактичного фінансового стану, а разом з тим і господарської діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ» спочатку проаналізуємо динаміку основні групи показників його діяльності, а саме оборотні та необоротні активи, за період 2017-2020 рр. Для більшої наочності результат представимо у вигляді діаграми на рис. 2.2. Аналіз структури, а також динаміки активів та пасивів підприємства протягом останніх років проводився на підставі бухгалтерської звітності, а саме балансу підприємства за ці роки. Вся звітність підприємства «Мотор Січ» подана на офіційному сайті підприємства ПАТ «Мотор Січ» в розділі фінансова звітність [77].

Рис. 2.2 Динаміка активів підприємства 2017-2020 рр.



Для того, щоб більш точно виявити конкурентоспроможність підприємства спочатку проведемо аналіз ринку продукції авіаційного

двигунобудування, на якому працює підприємство ПАТ «Мотор Січ». Компанія «Мотор Січ» – виробляє різні види двигунів, зокрема для цивільної авіації та навчальних літаків військової авіації, а також газоперекачувальні та газотурбінні агрегати. Разом з тим підприємство також виготовляє різноманітні установки різних видів потужності для виробництва теплової енергії та електроенергії.

Підприємство ПАТ «Мотор Січ» є одним з найбільших підприємств на міжнародному ринку будування авіаційних двигунів. Основна діяльність підприємства - виробництво авіаційних двигунів та промислових газотурбінних установок. На підприємстві реалізований повний цикл створення авіадвигунів, а саме підприємство починає створення своїх двигунів з розробки та розрахунково-дослідних робіт, далі на підприємстві проходить повний цикл виробництва та випробування нових та модернізованих двигунів, та на останок, підприємство підтримує своїх споживачів в супроводі та експлуатації двигунів, а разом з тим підприємство також надає послуги щодо ремонту своїх двигунів та їх гарантійному обслуговуванню.

Підприємства «Мотор Січ» випускає та підтримує більше ніж 60 типів двигунів та їх модифікацій. Двигуни, та їх модифікації, випущені на підприємстві встановлюються та використовуються більше ніж на 80 різних видах літаків та вертольотів різного призначення (військових, цивільних, пошуково-рятувальних тощо) в різних країнах світу. Крім основного виду діяльності, а саме випуску авіаційних двигунів, підприємство також виробляє та надає широкий спектр продукції та послуг не пов'язаного з виробництвом та обслуговуванням двигунів, зокрема різні види техніки сільськогосподарського призначення, споживчих товарів, та деякі види послуг призначених для населення та співробітників [77].

Для того, щоб більш точно оцінити конкурентоспроможності продукції підприємства «Мотор Січ», а разом з тим і всього підприємства, спочатку існує необхідність проведення ідентифікації основних конкурентів підприємства «Мотор Січ» на міжнародному ринку авіабудування та зокрема авіадвигунів.

Основними конкурентами підприємства «Мотор Січ» на міжнародному ринку авіабудування та двигунобудування є: “Honeywell” (США), “CFM International” (Франція/США), “Rolls-Royce” (Велика Британія), “Pratt & Whitney” (США), “Safran Helicopter Engines раніше відомий, як Turbomeca” (Франція), а також російські компанії «ОДК-Сатурн» та «НПЦ Салют» [78]. Для більш точного відображення частки ринку підприємства «Мотор Січ» та частки ринку його основних конкурентів сформуємо діаграму, яка подана на рисунку 2.3.

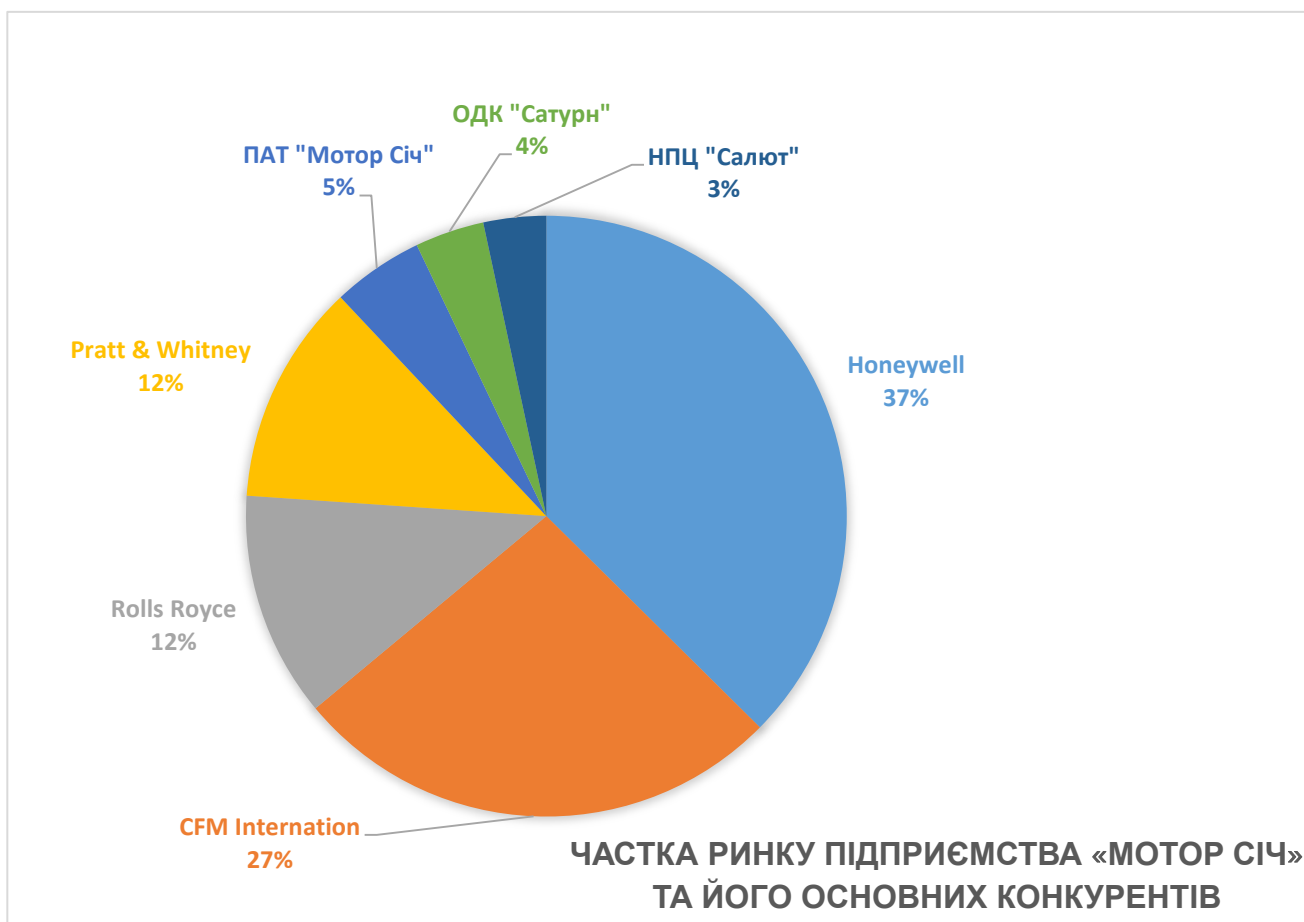


Рис. 2.3. Частка ринку підприємства «Мотор Січ» та його основних конкурентів

На рисунку 2.3. ми можемо побачити, що основними конкурентами підприємства «Мотор Січ» на міжнародному ринку будівництва авіаційних двигунів є російські підприємства «ОДК-Сатурн» та «НПС Салют», а також підприємство «Мотор Січ» має можливість конкурувати з британським «Rolls-Royce», американським «Pratt & Whitney» та французьким «Safran Helicopter Engines», проте залишається досить слабо конкурентним у порівнянні з американською корпорацією по виробництву авіадвигунів «Honeywell» та американсько-французьким підприємством «CFM International», які по всіх показниках дуже сильно випереджають підприємство «Мотор Січ».

Розглянемо конкурентів підприємства ПАТ «Мотор Січ» більш детально.

Honeywell - американська корпорація, що виробляє електронні системи управління та автоматизації. Напрямки діяльності компанії - аерокосмічне обладнання, авіаційні двигуни для літаків та вертольотів, технології для експлуатації будівель і промислових споруд, автомобільне устаткування та турбокомпресори. Заснована в 1906 році в Міннеаполісі. Штаб-квартира розташована в Моррістауне (штат Нью-Джерсі, США) [82].

Основним напрямком є постачання авіаційних двигунів, устаткування (авіоніка), різних систем і технічних послуг для транспортної, місцевої, цивільної та військової авіації. У спектр продукції, що виробляється входять допоміжні силові установки (APU), турбовентиляторні, повітряно-реактивні та газотурбінні тягові двигуни [82].

CFM International – спільне підприємство французької компанії “Snecma” (дочірня структура “Safran”) і американської компанії “GE Aviation” (підрозділ корпорації “General Electric”). Компанія була створена для розробки та обслуговування турбовентиляторних авіаційних двигунів [79].

Rolls-Royce Group plc - британська компанія, що спеціалізується на виробництві устаткування для авіації, судів та енергетичного обладнання. Утворено шляхом приватизації урядом Маргарет Тетчер в 1987 році компанії Rolls-Royce Limited [83].

Pratt & Whitney — американський аерокосмічний концерн, виробник авіаційних двигунів для цивільної та військової авіації, ракетних двигунів для NASA; є частиною холдингу United Technologies. Компанія налічує більш ніж 35 000 працівників і обслуговує більше ніж 9 000 клієнтів зі 180 країн світу [84].

Safran Helicopter Engines, раніше відома як Turbomeca, - французький виробник газотурбінних та турбореактивних двигунів малої та середньої потужності для вертольотів. Компанія також виробляє газотурбінні двигуни для літаків і ракет, а також турбіни для наземного, промислового і морського застосування [85].

ПАТ «ОДК-Сатурн» - російська двигунобудівна компанія, що спеціалізується на розробці, виробництві, маркетингу та продажу, і післяпродажному обслуговуванні газотурбінних двигунів (ГТД) для авіації, енергогенеруючих та газоперекачувальних установок, судів, морських і приморських промислових об'єктів. Штаб-квартира й основне виробництво розташовані в місті Рибінську Ярославської області. Входить до складу Об'єднаної двигунобудівної корпорації (ОДК) Держ. корпорації Рос. тех. [59].

АТ "ОДК" Виробничий Комплекс "Салют" - авіаційна моторобудівна компанія, розташована в Москві. Тривалий час була державним підприємством. Наказом Міністра промисловості та торгівлі РФ № 248 від 2 березня 2011 р. отримала нову назву: ФГУП «НПЦ газотурбобудування» Салют» [86]

2.2. Аналіз конкурентних переваг «Мотор Січ» та порівняння їх з конкурентними перевагами конкурентів підприємства

Існує багато можливостей проаналізувати конкурентоспроможність підприємства, проте ми застосуємо лише деякі з них, а саме PEST, SWOT аналізи, а також багатокутник конкурентоспроможності. На мою думку, спочатку слід використати PEST - аналіз так, як він більш направлений на зовнішнє середовище підприємства.

Визначивши основні тенденції зовнішнього середовища підприємства, а також загальну ситуацію ринку машинобудівної галузі в цілому ми зможемо

більш точно оцінити й внутрішнє середовище підприємства, а саме більш точно визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а разом з тим і можливості щодо подальшого розвитку підприємства та загрозами його стабільній діяльності тобто більш об'єктивно провести SWOT – аналіз підприємства. Спершу визначимо загальне становище машинобудівної галузі в Україні. Спираючись на дані наведені на офіційному сайті Державної служби статистики України, можна сказати, що на кінець 2020 року індекс промислової продукції в Україні у порівнянні з груднем 2019 року склав 95,5%, що само по собі не є хорошим знаком, проте таке зниження можна пояснити епідемією COVID - 19 через яку зниження сталося не тільки в Україні, а і більшості країн світу.

Проте таке зниження відбулося не тільки в промисловості, а також і в більшості галузей економіки України, так у переробній промисловості цей показник на кінець 2020 року у порівнянні з 2019 роком становить 94,1%, а у добувній промисловості 97% при цьому машинобудування достатньо сильно постраждало, його індекс промислової продукції за цей період склав 82,4% [5]. З цього можна зробити висновок, що епідемія COVID - 19 протягом 2020 року завдала потужного удару по машинобудуванню, а разом з тим і двигунобудуванню. Проте крім епідемії є ще цілий ряд факторів, які також до цього призвели, для того, щоб більш точного це побачити треба дослідити ці фактори, для цього проведемо PEST – аналіз, який представлений у таблиці 2.1. PEST – аналіз підприємства «Мотор Січ».

Таблиця 2.1 PEST – аналіз підприємства «Мотор Січ».

Р (політичні фактори)	Е (економічні фактори)
– військові дії на Сході України, що призводить до людських втрат та зменшує кількість працездатного населення, а також через військові;	- Необґрунтоване та непідкріплене економічними можливостями підвищення мінімальної заробітної плати;

Продовження табл. 2.1

дії зменшується інвестиційна привабливість східних регіонів України, через загрози втрати інвесторами їх капіталів у наслідку військових дій – погіршення відносин з колишнім великим споживачем української промислової продукції - Росією, а станом на сьогодні і Білоруссю; – невизначеність у відносинах з ЄС через невиконання його умов щодо подолання корупції в органах державної влади, а також дуже повільне проведення реформ; – недосконалість нормативно-правової бази, яка регулює діяльність в різних галузях виробництва; – недовіра до правоохоронних органів та влади з боку населення через корупційні схеми та постійне не виконання обіцянок; – постійні заміни посадових осіб у Кабміні, а також в профільних міністерствах та на місцях;	- Через непрофесійне державне управління збільшення інфляційних процесів та збільшення нестабільності національного валютного курсу; - зростання кількості фінансово не стійких підприємств у галузі; - наявність великої кількості перешкод та несприятливий економічний клімат заважають ефективно вести бізнес, що наочно можна побачити у міжнародному рейтингу простоти ведення бізнесу, де Україна посіла 61 місце в світі [74]; - низький рівень зацікавленості, як національних, так і закордонних інвесторів; - певні складнощі при сплаті податків, де Україна зайняла 65 місце у світовому рейтингу по простоті сплати податків [74]; - дуже висока облікова ставка НБУ, що зменшує доступність кредитування та збільшує фінансовий тиск на підприємства; - замала кількість виробників та низький рівень конкуренції на внутрішньому ринку, що зменшує мотивацію до вдосконалення; - Через низький рівень якості виробленої продукції попит на неї, як у межах національної економіки, так і на міжнародному ринку залишається недостатнім для стабільного функціонування та розвитку підприємств, що знижує конкурентоспроможність підприємств машинобудівної галузі; - недостатній рівень розвитку та наявності кластерів машинобудівного виробництва;
S (соціальні фактори)	T (технологічні фактори)
- низький рівень продуктивності праці на національних підприємствах; - низька заробітна плата населення у межах національної економіки та високі ціни (майже на рівні європейських країн) з низькою якістю продукції; - надто високий рівень трудової міграції за кордон зокрема серед молодого населення; - наявність широкого спектра можливостей працевлаштування за кордоном; - використання застарілих методів мотивації праці, де в більшій мірі до робітників застосовуються штрафні санкції;	- обладнання та технології виробництва, які використовуються на більшій частині національних підприємств є досить застарілими та неефективними, що в свою чергу не дає можливості підприємствам скласти достойний рівень конкуренції на світовому ринку, а іноді і можливості вийти на світовий ринок; - високий ступінь зносу обладнання та інших не оборотний активів, що вимагає від підприємства додаткових витрат на ремонт чи придбання нового обладнання; - у рейтингу глобального індексу інновацій у 2019 році Україна посіла 47 місце серед 142 країн світу;

Продовження табл. 2.1

- через тяжку працю на застарілому обладнанні з великою кількістю перепрацювання, праця в машинобудівній галузі має низьку престижність; - через трудову міграцію зменшується кількість та доступність висококваліфікованого персоналу, а також зменшується загальна доступність та кількість кадрів на ринку праці; - проте не зважаючи на міграцію кадрів за кордон на ринку праці все ще достатній рівень інтелектуального потенціалу для розробки та впровадження інновацій на підприємствах машинобудування.	- продукція національних машинобудівних підприємств можна віднести до III та IV технологічного рівня, у той час, як світові машинобудівні підприємства знаходяться на V та VI технологічних рівнях, що свідчить про значну відсталість національних машинобудівних підприємств; - недостатня кількість ресурсів, які виділяються та спрямовуються з державного бюджету на розвиток науки, техніки, а також на наукові дослідження; - Недостатня кількість національних постачальників обкладення, матеріалів та комплектуючих і разом з цим певна залежність від закордонних постачальників; - Зростання потреби у нових технологіях та збільшення попиту на продукцію машинобудування нового покоління;
---	---

З проведеного PEST-аналізу можна зробити наступні висновки, що сфера машинобудування в Україні перебуває у дуже складному та невизначеному становищі, зокрема до такого становища призвела дія усіх чотирьох груп факторів, точніше сказати їх негативні пункти. Але попри таке становище у вітчизняному машинобудуванні, воно все ще має потенціал та можливості для подальшого розвитку.

Проте для того, щоб реалізувати цей потенціал треба спочатку розробити ефективну та продуману стратегію розвитку національної машинобудівної галузі, починаючи з національного рівня і закінчуючи рівнем окремого підприємства, потім скорегувати дії та втілити цю стратегію у життя.

Щодо сучасного становища національного авіабудування, то тут можна сказати, що на сьогодні національне авіабудування використовує свої потужності не ефективно, а також воно слабо орієнтоване на досягнення найкращих результатів, через не бажання національних інвесторів інвестувати у модернізацію виробництва.

Разом з тим становище погіршує недостатня прозорість у фінансовій та економічній діяльності машинобудівних підприємств, а разом з тим і підприємств авіабудування. З іншого боку ж ситуація ускладнюється відсутністю дій з боку держави, щодо впровадження світових практик до підвищення ефективності діяльності машинобудівних підприємств. Зокрема до сьогодні не впроваджено систему державно-приватного співробітництва, яка не один раз доказала свою ефективність та яка використовується в більшості розвинутих країн світу.

Виходячи з цього можна сказати, що станом на сьогодні українське літакобудування перебуває в досить важкому становищі, а разом з тим можна сказати, що і конкурентоспроможність його продукції на сьогодні залишається слабко конкурентоспроможною, особливо чітко це видно якщо порівнювати національне машинобудування та авіабудування з його закордонними конкурентами та економічним становищем в якому працюють національні та закордонні підприємства.

Низька конкурентоспроможність національних підприємств пояснюється тим, що на сучасному етапі розвитку стандарти, які прийняті в Україні не відповідають міжнародним стандартам надійності, економічності та екологічності авіаційного літакобудування та двигунобудування, а разом з тим на сьогодні національні підприємства не можуть запропонувати майже нічого принципово нового, щоб могло дати їм зайняти стійкі позиції на міжнародному ринку.

В той самий час досить нерадісним є і той факт, що протягом періоду починаючи з 2005 і закінчуючи 2016 р. було випущено замало нових типів двигунів, в основному підприємство займалося модернізацією вже розроблених видів двигунів. Разом з тим у 2013 р. відбулося падіння прибутків підприємства

«Мотор Січ» через втрату великого ринку збуту його продукції, проте станом на 2020 рік підприємство впевнено рухається до передкризового, для підприємства, рівня прибутків та рівня економічної активності, хоча світова пандемія трохи призупинила цей процес.

Разом з тим експертами було визначено основні види проблем, які є притаманними національним підприємствам авіабудівної галузі, а саме:

- малоефективна система визначення та вибору пріоритетів у діяльності підприємства та подальшому розвитку підприємства (недостатній рівень впровадження світових практик у виробництво та використання світового досвіду щодо прийняття рішень);
- не ефективна система визначення та встановлення потреб національної економіки та міжнародного ринку у двигунах та літаках певних моделей, що не дає підприємству можливості сконцентрувати свої зусилля на більш перспективних моделях;
- майже повна відсутність державних замовлень на продукцію авіабудування, а також відсутність системи стимулювання розвитку авіабудування в купі з відсутністю системи стимулювання попиту на продукцію українських підприємств авіабудування;
- дуже довга тривалість підготовки та адаптації виробництва до серійного випуску популярних моделей двигунів, що в деяких випадках може навіть призвести до їх морального старіння, ще до того як ці двигуни почнуть випускатися серійно;

Для того, щоб більш точно оцінити використання наявного потенціалу підприємства «Мотор Січ» треба провести комплексний аналіз його діяльності та встановити сильні та слабкі сторони підприємства, а разом з тим і його

подальші можливості до вдосконалення та розвитку та потенційні загрози, які можуть завдати шкоди діяльності підприємства.

Найбільше для цього підходить SWOT-аналіз. За допомогою цього аналізу ми зможемо більш точно встановити сильні та слабкі сторони підприємства, які характеризують поточний стан діяльності підприємства в розрізі внутрішніх чинників, які допомагають або заважають підприємству стабільно функціонувати.

Сильні сторони підприємство повинно використовувати для посилення своїх позицій на ринку, а слабкі «підтягувати» для того, щоб не втратити позиції, які воно вже зайняло. Разом з тим за допомогою цього аналізу, зокрема за допомогою розділів аналіз можливості та загрози, ми зможемо встановити фактори, та шляхи, які є потенційними «можливостями» підприємства для розвитку та можливі «загрози» для діяльності підприємства за умови, що підприємство не буде робити дій щодо їх зменшення або усунення.

Для формування таблиці SWOT-аналізу проаналізуємо такі зони діяльності підприємства, як: виробництво, управління організацією, фінансова діяльність та маркетинг. В результаті проведеного дослідження біло встановлено наступні сильні та слабкі сторони діяльності підприємства та водночас і цим також були виявлені ринкові можливості та загрози для підприємства. Результати SWOT-аналізу подано у таблиці 2.2 SWOT-аналіз підприємства ПАТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.2 SWOT-аналіз підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- виробництво авіадвигунів з унікальними характеристиками; - наявність тривалих та міцних зв'язок з деякими клієнтами; - наявність партнерських відносин з досить	- високий рівень залежності від постачання до Росії, що на сучасному етапі дуже сильно знижує прибуток компанії, а значить і її можливості для подальшого розвитку; - майже повна відсутність замовлень на

сильним гравцем на ринку авіабудування,	національному ринку та відсутність
---	------------------------------------

Продовження табл. 2.2

який також займається розробкою двигунів – КБ «Івченко-Прогрес»; - наявність кваліфікованого та досвідченого персоналу; - наявність навчальних закладів в регіоні, а також тісні зв'язки підприємства з цими навчальними закладами, що дає можливість підприємству отримувати молодих досвідчених кадрів; - надання до продажного, а також після продажного обслуговування клієнтам;	державних замовлень та грантів на постачання двигунів; - низька ефективність контролю акціонерів за операційною діяльністю підприємства; - відсутність довгострокової стратегії діяльності та розвитку підприємства. - слабо ефективно сформовані тактичні цілі підприємства; - недостатність досвіду менеджменту підприємства працювати в умовах жорсткої конкуренції - відсутність розуміння керівництвом підприємства необхідності оновлення виробничих потужностей підприємства
Можливості	Загрози
- авіапарки країн СНД мають досить високий ступінь зношеності та є морально застарілими, що за певних умов дає підприємству можливість зайняти провідне місце на ринках країн СНД; - зростання потреб країн світу в авіатехніці у тому числі й двигунів для цивільних, вантажних та військових літаків, а разом з тим набуває все більшої потреби космонавтика та двигуни для ракет, що дає підприємству ще один шлях для подальшого розвитку; - розробка двигунів нового покоління, також унікальних двигунів та іншої продукції для проникнення та зайняття частини ринку у суміжних галузях, а разом з тим і проникнення на міжнародні ринки двигунобудування; - отримання державних замовлень на постачання військових та рятувальних вертольотів та літаків військової авіації; - зайняття провідного місця на ринку Китаю та країн Азії. - налагодження виробництва безпілотних літальних апаратів	- наявність державного регулювання та захисту національних ринків у країнах куди компанія експортує свою продукцію; - корупційні схеми, що становлять перешкоди для отримання державних замовлень; - низька якість продукції та високий рівень конкуренції на міжнародних ринках двигунобудування; - політична та валютна нестабільність у країні та військові дії на сході; - збільшення цін на імпортовану сировину, напівфабрикати та комплектуючі матеріали; - недостатній рівень законодавчого забезпечення галузі; - недостатня кількість виділення грошей для забезпечення достатнього рівня науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. - скандал навколо підприємства з приводу арешту акцій підприємства державою - судові позови зі сторони китайських інвесторів

На основі проведеного дослідження та виявлених сильних та слабких сторін підприємство зможе скорегувати свою внутрішню діяльність для більш ефективного функціонування, а разом з тим на основі виявлених ринкових можливостей та загроз можна вибрати стратегію діяльності підприємства на ринку.

Отже, для підприємства ПАТ «Мотор Січ» на ринку доцільніше використовувати наступальну стратегію для того, щоб зайняти нові ринки замість втраченого ринку Росії, а також приділяти особливу увагу інноваційній діяльності та розробкам нових видів двигунів не забуваючи також про покращення технологій виробництва, а також підвищення технічного рівня обкладення для досягнення максимальної якості. Досягнення високого рівня якості дасть підприємству можливості щодо виходу на європейські ринки, а більш агресивна стратегія діяльності на ринку дасть можливості для займання провідних позицій на ринках Китаю та східної Азії. Якщо збільшити диференціацію бізнесу, то це допоможе підприємству знизити ризики неприбутковості в певному секторі та зберегти свої позиції на тому чи іншому ринку.

Проте захоплюючи зовнішні ринки підприємству слід пам'ятати, що запорукою на зовнішньому ринку починаються з перемог у внутрішньому середовищі. Хоча протягом останніх років підприємство майже не отримувало замовлень від держави та «внутрішнього» споживача, проте зараз у підприємства з'явилась реальна можливість налагодити виробництво та постачання, як для національного споживача, так і для держави.

Зокрема підприємство може виробляти двигуни для військової авіації, що протягом останніх років та з огляду на останні події, може бути досить актуальним. До всього іншого перехід підприємства під крило держави та

підписання контрактів з турецькими компаніями про виготовлення двигунів для безпілотних літальних апаратів дасть можливість підприємству налагодити виробництво продукції, яка у майбутньому буди тільки набирати попит. До всього іншого це дасть можливість державі зекономити кошти, які можна буде пустити на більш важливі потреби. Тому менеджменту та курівництву підприємства потрібно серйозно зайнятися перемовинами з державою для досягнення взаємовигідної згоди.

Проте для підприємства залишається великою загрозою судові позови китайських інвесторів, що у майбутньому без достатньої підтримки з боку держави можуть стати досить сильною загрозою стабільного та стійкого функціонування підприємства. Здебільшого це може бути виражено у збільшенні складності для підприємства залучати нові інвестиції через побоювання інвесторів вкладати кошти у підприємство на підставі минулих подій. До всього іншого судові справи, ще ідуть та достовірно не відомо, чим все це закінчиться та на чію сторону встане суд.

У разі перемоги китайських інвесторів вони можуть спробувати вивезти завод до Китаю, або ж у разі неможливості це зробити через домовленості, китайський інвестор маючи велику частку акцій може створити умови для банкрутства підприємства, та подальшого вивезення технологій до Китаю де на основі вивезеної документації китайці побудують підприємство з нуля.

На ринку авіадвигунів, як і на інших ринках основними критеріями конкурентоспроможності є ціна та відповідність стандартам якості, проте до ринку авіадвигунів притаманним є ще декілька не менш важливих специфічних критеріїв конкурентоспроможності, які зокрема пов'язані з самої використанням продукції - двигунів, до цих критеріїв можна віднести: економічність та екологічність під час використання двигунів, унікальність

пропозиції та технічні характеристики двигуна, а також перед продажне обслуговування та після продажне обслуговування (ремонт «своїх» двигунів, які не підпадають під гарантійне обслуговування) та гарантійне обслуговування.

Для більшої наочності порівняння конкурентоспроможності підприємства «Мотор Січ» з його світовими конкурентами побудуємо багатокутник конкурентоспроможності де оцінка проводиться по 10-ти бальній шкалі (де 0 – це погано, а 10 – добре).

Так, як на світовому ринку достатньо багато компаній, які займаються будівництвом авіадвигунів (як малих, так і великих) тому я вважаю, що більш доцільним буде вибрати деяких конкурентів підприємства, які найбільш наближені по своїм показникам до підприємства «Мотор Січ». Для цього порівняємо підприємство «Мотор Січ» з такими його конкурентами, як CFM «International», «Rolls-Royce Group» та ОДК "Сатурн". Доцільність такого вибору обумовлена тим, що CFM «International» є досить великою і сильною компанією зі стійкими позиціями на світовому ринку тому ми вибрали її як «ідеал» якого підприємству треба прагнути досягти.

Виходячи з усього вище сказаного існує необхідність проаналізувати конкурентоспроможність підприємства ПАТ «Мотор Січ» основних факторах конкурентоспроможності, для цього використаємо та побудуємо матрицю оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання (табл. 2.3 Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємства). В матриці буду оцінені розглянуті та порівняні з конкурентами наступні фактори конкурентоспроможності до яких, зокрема, можна віднести: положення на ринку, загальна цінність продукції (товару) підприємства на ринку, виробничий потенціал підприємства, політика маркетингу та збуту продукції підприємства (можливості товароруху), можливості збуту, сумарна оцінка, коефіцієнт

конкурентоспроможності. Для того, щоб розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності потрібно вибрати еталонне підприємств, яке має найбільшу сумарну оцінку факторів та порівнювати усі інші підприємства шляхом відношення сумарної оцінки підприємства, що аналізується до еталонного підприємства. Еталонне підприємство має коефіцієнт конкурентоспроможності 1.

Таблиця 2.3. Матриця оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Синтезуючий фактор конкурентоспроможності підприємства	Підприємство / рік						Ранг фактору
	ПАТ «Мотор Січ»		«Rolls-Royce Group»		ОДК "Сатурн"		
	2019	2021	2019	2021	2019	2021	
Положення на ринку	4	5	8	8	4	5	0.2
Продукція підприємства	5	6	9	9	5	5	0.25
Виробничий потенціал	7	7	8	7	7	6	0.2
Загальні можливості підприємства	7	7	8	7	7	6	0.2
Можливості товароруху	3	5	8	8	5	5	0.15
Сумарна оцінка	26	30	41	39	28	27	1.00
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0.64314	0.76923	1	1	0.68292	0.6923	-

Щодо підприємства «Rolls-Royce Group» та ОДК "Сатурн" то ці підприємства автором були вибрані, як вибрали як найнаближеніші конкуренти підприємства «Мотор Січ» зокрема «Rolls-Royce Group», як підприємство з яким підприємство «Мотор Січ» потенційно має шанси конкурувати на міжнародному ринку, а ОДК "Сатурн", як потенційно небезпечного конкурента який може у майбутньому «відвоювати» частину ринків збуту підприємства. [83,59]

Оцінку та порівняння цих підприємств проведемо за основними критеріями конкурентоспроможності підприємств на ринку авіабудування, а саме ціна продукції, відповідність стандартам якості, економічність при використанні, екологічність, післяпродажне обслуговування, унікальність

продукції, а також виведемо середню оцінку конкурентоспроможності за всіма показниками.

Результати аналізу представлені у таблиці 2.3. оцінка конкурентоспроможності підприємств авіабудування на світовому ринку, а також на рисунку 2.4. багатокутник конкурентоспроможності авіабудівних компаній на міжнародному ринку.

Табл. 2.4. оцінка конкурентоспроможності підприємств авіабудування на світовому ринку

Критерії конкурентоздатності підприємства	Підприємства			
	CFM International	Rolls-Royce Group	"Мотор Січ"	ОДК "Сатурн"
Ціна продукції	5	6	8	6
Відповідність стандартам якості	9	9	8	7
Економічність при використанні	9	8	7	5
Екологічність	9	8	5	4
Післяпродажне обслуговування	8	9	6	7
Унікальність продукції	9	7	4	5
Середня оцінка по всім показникам	8,16	7,83	6,33	5,66

Як можна побачити з проведеного вище дослідження основними критеріями конкурентоспроможності товару підприємства у сфері виробництва авіадвигунів є наступні показники, а саме: ціна, експлуатаційні характеристики двигунів (економічність), унікальність продукції, відповідність міжнародним стандартам якості, екологічність та після продажне обслуговування.

При цьому виділити якийсь більш важливий показник буде дуже важко тому що всі показники по своєму впливають на конкурентоспроможність, до того ж конкурентоспроможність формується в очах різних споживачів по різному. Зокрема для одного буде більш важлива менша ціна, а для іншого

якість та відповідність стандартам, для третього ж взагалі може бути більш важливо принципово нова продукція та її після продажне обслуговування.

Проте без усяких сумнівів можна сказати, що досягнення найкращих результатів по кожному напрямку та кожному критерію дасть підприємству незаперечну перевагу над конкурентами, а також дасть змогу зайняти більшу частку ринку.

Графічне зображення відповідно до оцінок цих параметрів ілюструє «Багатокутник конкурентоспроможності», який зображено на рис. 1.

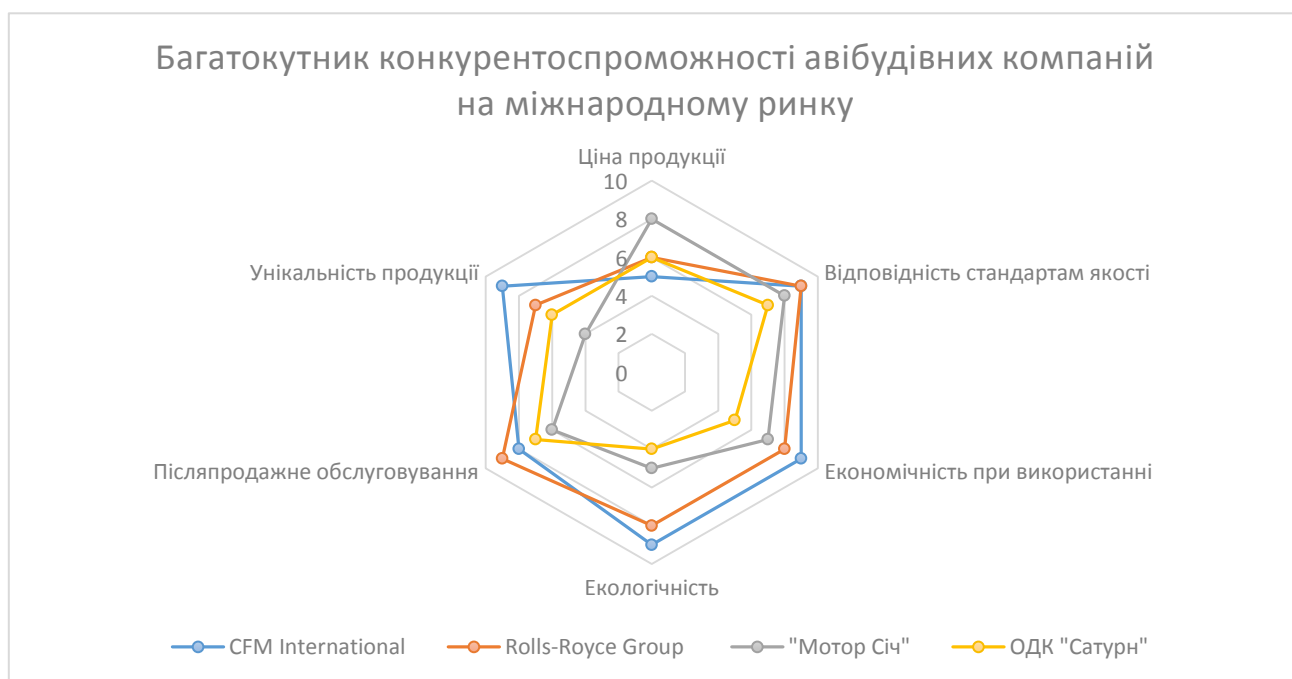


Рис.2.4. Багатокутник конкурентоспроможності авіабудівних компаній на міжнародному ринку

На рис 2.4. багатокутник конкурентоспроможності авіабудівних компаній на міжнародному ринку ми можемо чітко побачити, що основними конкурентами підприємства ПАТ «Мотор Січ» є ОДК «Сатурн», проте в деяких сферах підприємство «Мотор Січ» може конкурувати і з Rolls-Royce Group, основною

ж перевагою підприємства «Мотор Січ» залишається ціна продукції, проте до сильних сторін підприємства можна також віднести й відповідність стандартам якості та економічність при використанні, проте достатньо слабкими сторонами підприємства залишається унікальність продукції, екологічність та після продажне обслуговування, тому підприємству слід приділити особливу увагу цим двом складовим його конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Для більшого розуміння розглянемо вище зазначені досліджувані категорії більш детально.

З проведеного дослідження можна чітко побачити, що у порівнянні з міжнародними конкурентами підприємство ПАТ «Мотор Січ» програє по наступним конкурентним перевагам, а саме відповідність стандартам якості, економічність продукції при використанні, унікальність вироблюваної пропозиції, після продажне та гарантійне обслуговування продукції підприємства та екологічність. Для кращого розуміння розглянемо перераховані критерії більш детально:

1. відповідність міжнародним стандартам якості. Перше на що одразу можна звернути увагу, так це відповідність міжнародним стандартам якості. Як не прикро, проте продукція підприємства у своїй більшості стоїть на межі морального застаріння і хоча на сьогодні вона все ж таки, ще користується попитом у більш бідних країнах, проте тенденції, які сформувалися за останні роки з кожним новим роком підвищують стандарти до продукції. Тому з огляду на все це можна сказати, що якщо підприємство і надалі хоче зостатися на ринку йому потрібно буде переглянути номенклатуру вироблюваної продукції.
2. економічність продукції при використанні. Через велику стрімкість розвитку технологій, а разом з тим і набуття у сучасному світі тенденції до постійного загострення конкуренції у всіх областях господарювання, економічність стала

одним із факторів успіху сучасного бізнесу, а також запорукою виживання на сучасному ринку.

Тому ціна за послуги авіап перевезення, які на сьогоднішній день набувають все більшої популярності, для компаній, які користуються послугами авіап перевезення, а також економічність продукції при використанні для компаній, які надають ці послуги є досить ваговим аргументом при виборі продукції (двигунів) для встановлення на свої літаки (особливо для компаній, які надають послуги у сфері пасажирських перевезень), а спостерігаючи за тенденціями розвитку ринку авіап перевезень та авіабудування у майбутньому це може стати одним із ключових факторів при виборі продукції авіабудування.

Проте на сьогодні вже є досить велика кількість методів до збільшення економічності продукції, тому підприємству «Мотор Січ» потрібно звертати більшу увагу економічності своєї продукції, оскільки це дасть можливість набути досить вагомих конкурентних переваг на міжнародному ринку.

3. екологічність. На сьогоднішній день, хоча у нашій країні, як і у більшості пострадянських країнах і не приділяють цьому фактору конкурентоспроможності продукції, яку виробляють вітчизняні підприємства, достатньої уваги, проте цьому фактору приділяють достатню велику увагу європейські країни та США, а разом з цим і усі інші країни все більше звертають увагу на проблеми екології.

Це більшою мірою зумовлено тим, що роль громадськості є досить ваговим фактором впливу, як на бізнес, так і на політичні сили, а виходячи з усіх змін з планетою, які сталися протягом останніх двохсот років громадськість з кожним роком все більше приділяє особливу увагу екологічності, з чого можна зробити висновок, що чим гірша, у майбутньому, буде ситуація з екологією, тим більше громадськість буде давити на бізнес та політиків.

Хоча галузь авіабудування у порівнянні з іншими галузями господарювання людини не є настільки шкідливою, та у ближчий час виробникам авіабудування поки, що нічого не загрожує, проте європейські та американські конкуренти, зокрема як компанія «CFM International» при виготовленні продукції приділяють досить велику увагу екологічності своєї продукції, що на європейському та американському ринку, на сьогодні, виглядає як досить вагомий чинник.

Тому для виходу на світовий ринок та європейський у тому числі підприємству «Мотор Січ» вже сьогодні потрібно звернути увагу на екологічність своєї продукції. Якщо підприємство почне розробляти дії для збільшення екологічності своєї продукції то у майбутньому такі дії дадуть змогу утриматись на ринку, який на сьогодні показую свою схильність до екологічно-безпечної продукції.

З усього вище сказаного можна зробити висновок, що хоча на сьогодні такий фактор конкурентоспроможності, як екологічність продукції, яка виробляється підприємством, не є досить критично необхідним, проте у майбутньому, а також при виході на європейський та американський ринки це буде додатковою перевагою, що може значно, у майбутньому, полегшити життя підприємству.

4. Післяпродажне обслуговування. Післяпродажне обслуговування продукції є досить вагомим чинником для споживача. Цей чинник, ще на момент продажу продукції заспокоює споживача та підвищує рівень довіри до виробника продукції в очах споживача, запевняючи покупця про високу якість продукції.

До всього іншого покупець також розуміє те що, якщо продукція і буде пошкоджена чи втратить частину своє споживчої цінності, під час використання, не з вини споживача, а через невідповідність заявленому рівню

якості, продавець буде повинен або відновити споживчу цінність продукції шляхом ремонту або замінити на іншу одиницю продукції, своїм коштом, або ж поверне гроші споживачу і таким чином виробник гарантує задоволення потреб споживача протягом певного проміжку часу.

У галузі ж авіабудування основним показником високої якості після продажного обслуговування є кількість та якість центрів після продажного обслуговування. При цьому обидва ці чинники для після продажного обслуговування є досить вагомими. Якщо кількості центрів після продажного обслуговування буде замало це буде грати проти підприємства так, як споживач буде занепокоєний у тому, що у випадку зменшення чи втрати споживчої цінності продукцією він понесе додаткові затрати при транспортуванні продукції до центру після продажного обслуговування.

Виходячи з цього можна побачити, що у підприємства «Мотор Січ» має не достатню кількість представництв у порівнянні з конкурентами. Що для підприємства безперечно не є перевагою, тому що цей фактор на стадії переговорів буде грати не на користь підприємства ПАТ «Мотор Січ». Що своєю чергою створює для покупця незручності, які можуть схилити споживача купити продукцію у конкурента з більш розвинутою системою центрів після продажного обслуговування.

Проте при створенні системи після продажного обслуговування підприємству «Мотор Січ» повинно звернути увагу і на якість таких центрів. Тому, що при низькій якості таких центрів їх дії можуть завдати шкоди репутації підприємства. У ідеалі центри після продажного обслуговування повинні мати змогу здійснювати ремонт невеликих та середніх пошкоджень, а також мати все необхідне для організації транспортування двигунів на підприємство для здійснення капітального ремонту.

Спираючись на усе вище сказане та проаналізоване можна зробити наступні висновки, що в умовах глибоких структурних змін національного та міжнародного ринків головним завданням підприємства ПАТ «Мотор Січ» є пошук нових шляхів та ринків збуту своєї продукції при цьому роблячи все можливе для виживання в жорстких умовах конкуренції на світовому ринку.

5. унікальність пропозиції. Станом на сьогоднішній день асортимент продукції підприємства ПАТ «Мотор Січ» не має досить великої різноманітності авіадвигунів до того ж ті, які виробляє підприємство починають потроху морально застарівати. На сьогодні підприємство виробляє авіадвигуни для літаків цивільної авіації, зокрема для вантажних літаків, літаків призначених для перевезення пасажирів, літаків загального призначення, а також для військових літаків та літаків призначених для навчання військових льотчиків.

Проте кажучи про двигуни призначені для військового використання основним конкурентом у галуззі для підприємства є компанія «ОДК-Сатурн», яка має схожі споживчі параметри продукції. А серед виробників двигунів для цивільної авіації провідне місце у ніші займає компанія «CFM International», яка маючи досить стійкі позиції на ринку та хороші показники конкурентоспроможності своєї продукції працює над виробництвом авіадвигунів нового покоління. Зокрема двигуни нового покоління можуть похвалитися більшим рівнем екологічності при використанні, економічністю при використанні, а разом з тим ці двигуни швидше охолоджуються та мають більшу потужність;

До всього іншого також можна додати, що криза, яка була викликана пандемією короно-вірусної хвороби, починаючи з кінця 2019 року та до сьогодні, завдала великих фінансових втрат серед багатьох компаній. Поряд з іншими областями господарювання галузь авіабудування зазнала великих втрат.

Особливо сильно це відбилося на авіакомпаніях, які протягом цього часу зазнали великих фінансових втрат через закриття кордонів та призупинення авіаперельотів. Деякі ж авіакомпанії і зовсім вийшли з ринку не витримавши фінансового навантаження. Так як авіакомпанії є одним з найбільших споживачів продукції галузі авіабудування, то така ситуація завдала також дуже сильного удару і по підприємствам, які виробляють та ремонтують двигуни.

Так з огляду на все вище сказане можна зрозуміти, що ситуація в галузі авіабудування прямо пропорційно залежить від ситуації в області авіаперевезень. Хоча авіакомпанії з перевезення вантажів та пасажирів не є єдиними хто користується продукцією підприємств з виробництва двигунів проте вони надають більшу частину попиту на продукцію. Державні ж замовлення або ж відходять спеціалізованим підприємствам або не надають достатньої кількості грошових потоків для нормального функціонування підприємства. [109]

Що ж до нашого підприємства «Мотор Січ» то тут можна однозначно сказати, що підприємство більшою мірою працює на експорт тому ситуація на міжнародних ринках для підприємства є досить важливим показником. Для цього є доцільним для розуміння ситуації в якій опинилося підприємство проаналізувати ринки збуту продукції.

Так протягом пандемії на міжнародних рейсах спостерігалось найсильніше падіння попиту на авіаперевезення на 68%. Що ж до рейсів у межах країни то тут ситуація трохи краща проте, як і на міжнародних перевезеннях спостерігається значне падіння попиту. Зокрема по внутрішнім рейсам, спостерігається падіння на 40%. У проведенному аналізі можна побачити, що виторг великих авіакомпаній впав на 60% порівняно з 2019 роком,

тоді як виручка від вантажних перевезень зросла в середньому приблизно на 3%.

Повертаючись до галузі авіабудування можна побачити, що, для галузі ця криза стала першою достатньо великою кризою, на подолання якої галузі знадобиться деякий час, щоб повністю оправитися від наслідків спричинених цією кризою. Що ж до конкурентів підприємства «Мотор Січ» то для них 2019 рік став досить великим випробуванням на міцність. Так у 2019 році, європейським конкурентом підприємства був запущений літак B737Max, після чого послідувало скорочення попиту, а також у наслідок цього 30% скорочення загального обсягу виробництва комерційних літаків Airbus у 2020 році в результаті кризи спричиненої епідемією Covid-19.

Так міжнародні авіаперевізники, а разом з ними і виробники авіаційних двигунів зазнали значних втрат. З проведеного аналізу можна сказати, що в середньомному, виробники по всьому світі зазнали падіння продажів від 30% до 50% залежно від їхнього клієнтського портфеля, деякі виробники з більшою часткою портфеля комерційної авіакосмічної промисловості побачили падіння від 60% до 70%.

Оборонні контракти забезпечили деяке хеджування для постачальників із великим портфелем оборонних замовлень. Серед таких компаній більшість це оборонні компанії, так як такі компанії виробляють двигуни для військових потреб, які мають системний характер, їм протягом пандемії вдалося зберегти позитивне зростання у 2020 році. Більшість постачальників аерокосмічної галузі пережили важкий рік, тоді як не всі виробники змогли отримати позитивний прибуток. Виходячи з усього вище сказаного можна сказати, що прибуток підприємств виробників аерокосмічної продукції до відрахування відсотків,

податків, зносу та амортизації у 2020 році в середньому становитиме близько 14% від маржі у 2019 році.

Хоча для підприємства ПАТ «Мотор Січ» роки пандемії не стали настільки руйнівними, як для деяких європейських виробників проте основні конкуренти ПАТ «Мотор Січ» також не зазнали руйнівного впливу пандемії. В основному це зумовлено завдяки схемам державної підтримки, які у поєднанні з виробниками оригінального обладнання, такими як Airbus, які підтримували штучний темп виробництва. Все це дало змогу забезпечувати розумний захист ланцюжка поставок від серйозних структурних збоїв та зберегти діяльність деяких підприємств.

Проте кожна криза рано чи пізно закінчується, а як можна побачити епідемія короно-вірусної хвороби з кожним роком зменшує свій вплив, з чого можна зробити висновок, що протягом 2022 року Covid-19 можливо буде поборено. Тому постає логічне питання про відновлення виробництва та нарощування до кризового рівня поставок. Основне ж занепокоєння яке виникає у міжнародної спільноти це здатність цих постачальників різко нарощувати обсяги виробництва, коли це необхідно.

Проте через фінансові втрати, які понесли деякі компанії швидко відновити до кризовий рівень виробництва не вдасться. Тому для підприємства ПАТ «Мотор Січ», поки конкуренти не відновили свій до кризовий рівень поставок, є досить великі перспективи для виходу на європейський ринок. Проте головним завданням для підприємства буде не стільки вийти на європейський ринок, скільки втримати свої позиції там. Так якщо підприємство не зможе досягти відповідності європейським стандартам, а також створити певні конкурентні переваги своєї продукції, йому не вдасться втриматись на європейському ринку.

Проте для цього існує необхідність проаналізувати показники господарської діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ» та його найближчих закордонних підприємств. Для такого порівняння в якості найближчих конкурентів автором було обрано наступні підприємства: «Rolls Royce Group» та ОДК «Сатурн». Проаналізовані данні представлені в таблиці Табл. 2.5

Таблиця 2.5 порівняння показників господарювання підприємства ПАТ «Мотор Січ» з його конкурентами (млн. долл.)

Підприємство / Показник	ПАТ «Мотор Січ»		«Rolls Royce Group»		ОДК «Сатурн»	
	2019	2021	2019	2021	2019	2021
Валовий результат від операційної діяльності	367.009	353.214	2 116	1 500	627.431	375.534
Операційні витрати	253.411	230.245	2 186	1 531	455.621	253.074
Чистий прибуток	113.598	122.969	-70	-31	171,811	122.146

Міжнародне економічна спільнота очікує початок відновлення аерокосмічної галузі у першій половині 2022 року. Проте для повного відновлення та виходу до передкризового рівня функціонування, підприємствам знадобиться час. Міжнародні аналітики прогнозують, що для виходу підприємств пов'язаних з виробництвом авіації на докризовий рівень господарювання знадобиться декілька років. Так досягнення рівня виробництва 2019 року очікується 2025 року. Так вже сьогодні виробники та постачальники починають підготовку до першого нарощування виробництва вузькофюзеляжних літаків. Так такі виробники комплектного обладнання, як Airbus, планують розпочатися нарощування темпів виробництва вже у кінці четвертого кварталу 2021 року та пройти першу з декількох стадій нарощування темпів виробництва за декілька кварталів.

Виходячи з очікувань по нарощуванні виробництва можна очікувати збільшення виручки по всьому ланцюжку поставок на 11% порівняно з 2020 роком. Разом з тим очікується, що більшість постачальників, які зазнали збитків

у 2020 році, повернуться до позитивного прибутку цього року. Очікується, що відновлення посилиться у 2022 році, що свідчить про більшу консолідацію та збільшення витрат на дослідження та розробки (НДДКР) для вдосконалення технологій, необхідних для програми літаків наступного покоління, запланованої на 2025 рік.

Так у 2021 році на американському ринку спостерігається збільшення активності укладення угод та консолідації в галузі, до того ж спостерігається збільшення кількості міжнародних угод, де одним із лідерів такого зростання виступає США. Тим часом у Європі державна підтримка та заходи, вжиті Airbus, хоча і допомогли деяким компаніям більш легко пережити важкі часи, проте також це уповільнило активність укладення угод. По всьому світу середній розмір угод у 2020 році був приблизно вдвічі меншим за середній у 2019 році, що свідчить про невеликі угоди та консолідацію між фрагментованими секторами галузі.

Тому підприємству ПАТ «Мотор Січ» потрібно, як умога швидше зробити всі необхідні дії, щоб створити собі стійкий фундамент для виходу на європейський ринок поки, ще є така можливість.

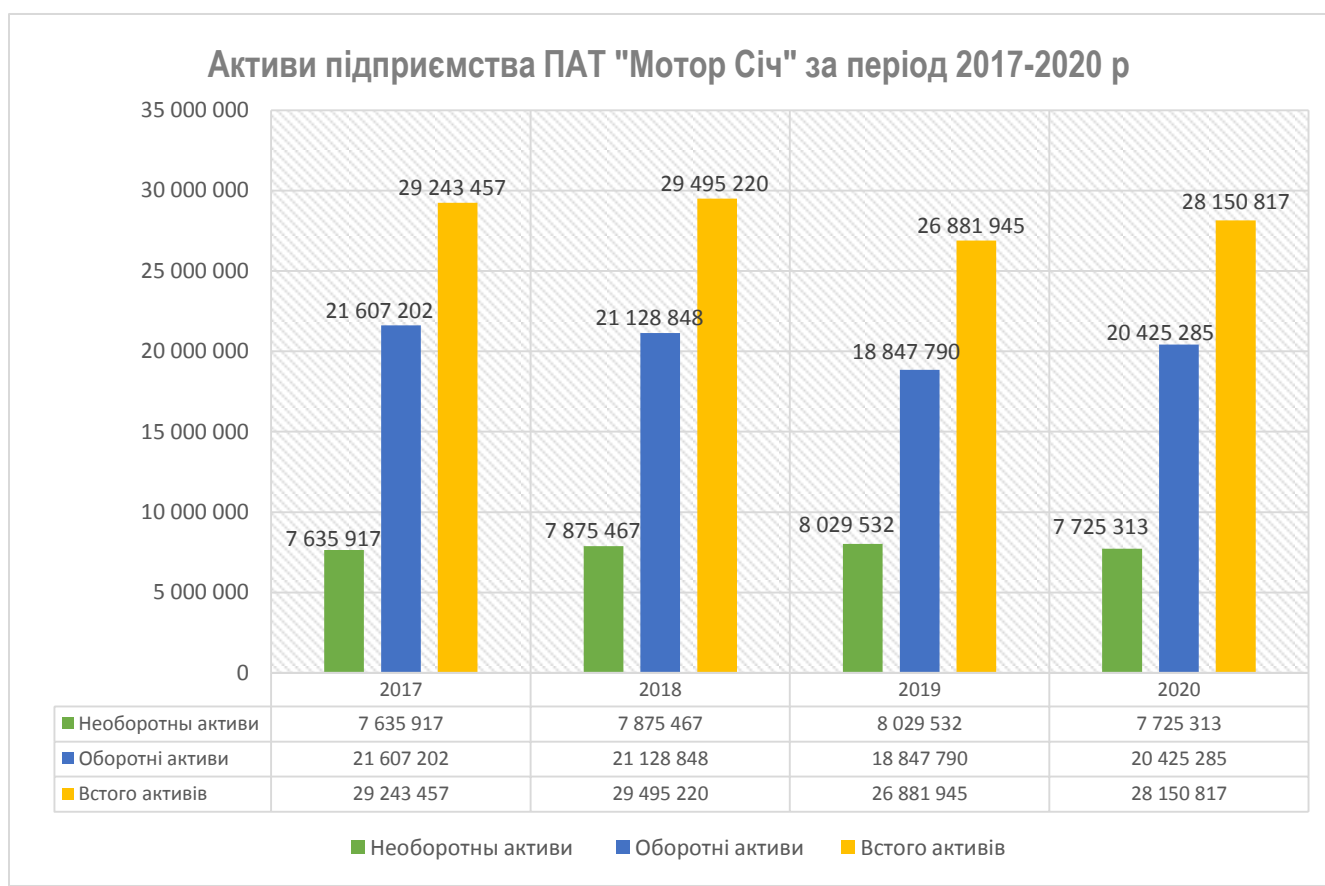
2.3. Аналіз показників конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ» на основі вимірювання її факторів, які повинні порівнюватися з відповідними факторами основних конкурентів або з нормативами (ідеальним об'єктом). Підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо воно виробляє та надає неконкурентоспроможні товари та послуги, де конкурентоспроможність товару є головною складовою конкурентоспроможності підприємства. Для вирішення цільових завдань щодо

підвищення конкурентоспроможності доцільно застосовувати комплексний підхід до розроблення та побудови моделі конкурентоспроможності компанії.

Статутний капітал українського авіабудівного підприємства ПАТ "Мотор-Січ" становить 280 528 650 гривень. Він формується за рахунок майна підприємства відповідно до чинного законодавства. Статутний фонд поділений на 2 077 990 простих іменних акцій, номінальна вартість кожної акції становить 135 гривень. Акції підприємства ПАТ «Мотор-Січ» – це випущені підприємством безтермінові цінні папери, що засвідчують про внесення конкретного паю (кількості грошових коштів) в статутний капітал підприємства ПАТ «Мотор-Січ» [81].

Для більшої наочності та точності оцінки фактичного фінансового стану, а разом з тим і господарської діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ» спочатку проаналізуємо динаміку основні групи показників його діяльності, а саме оборотні та необоротні активи, за період 2017-2020 рр. Для більшої наочності результат представимо у вигляді діаграми на рис. 2.4. Аналіз



структури, а також динаміки активів та пасивів підприємства протягом останніх років проводився на підставі бухгалтерської звітності, а саме балансу підприємства за ці роки. Вся звітність підприємства «Мотор Січ» подана на офіційному сайті підприємства ПАТ «Мотор Січ» в розділі фінансова звітність [81].

Рис. 2.5 Динаміка активів підприємства 2017-2020 рр.

Протягом 2017-2020 рр. спостерігається зростання необоротних активів підприємства, що свідчить про розширення виробництва та оновлення застарілого обладнання. Проте у 2019 р. спостерігається зниження оборотних активів підприємства, у порівнянні з попереднім періодом, проте вже у 2020 р. оборотні активи майже досягли рівня 2018 (Рис. 2.4.). Так за 2020 р. активи компанії зменшилися на 1 268 872 тис. грн. (+ 4,72%), а за 2019 рік. – на - 2 613 275 тис. грн. (- 8,85%). Збільшення активів у 2020 році відбулося переважно внаслідок росту оборотних активів на 1 577 495 тис. грн. (+ 8,36%). Необоротні активи зменшилися на -304 219 тис. грн. (-3,78%). У 2018 р. збільшення активів відбулося в основному внаслідок зростання необоротних активів на 239 550 тис. грн. (+ 3,13%).

Оборотні активи зменшилися на - 478 354 тис. грн. (- 2,21%). У структурі активів у 2017-2020 рр. більша частина питомої ваги припадала на оборотні активи. З цього можна зробити висновок, що на підприємстві сформовано досить мобільну структуру активів, що своєю чергою сприяє прискоренню оборотності активів підприємства. Питома вага оборотних активів підприємства у 2018 р. зменшилася на 2,21%, у 2019 – знизилась на 10,79%, а у 2020 оборотні активи підприємства збільшилися на +8,36%, що у загальному виразі становить зменшення оборотних активів підприємства на 4,64%. Таке становище можна пояснити втратою ринків СНД та пандемією, що почалася у 2019 р.

Далі нам треба проаналізувати пасиви підприємства ПАТ «Мотор Січ» за період 2017-2020 рр. для більшої наочності представимо пасиви підприємства у вигляді гістограми. Результати надано на рис. 2.5. структура пасивів підприємства ПАТ «Мотор Січ».

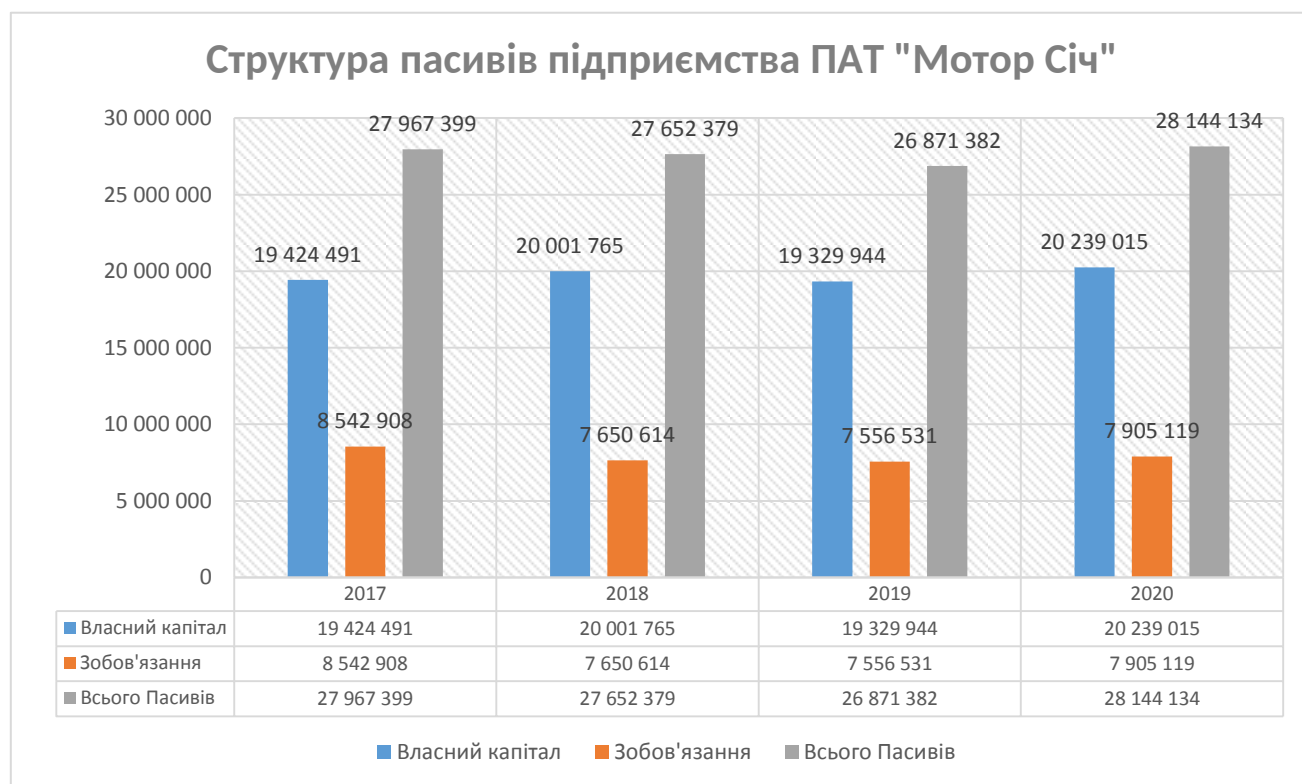


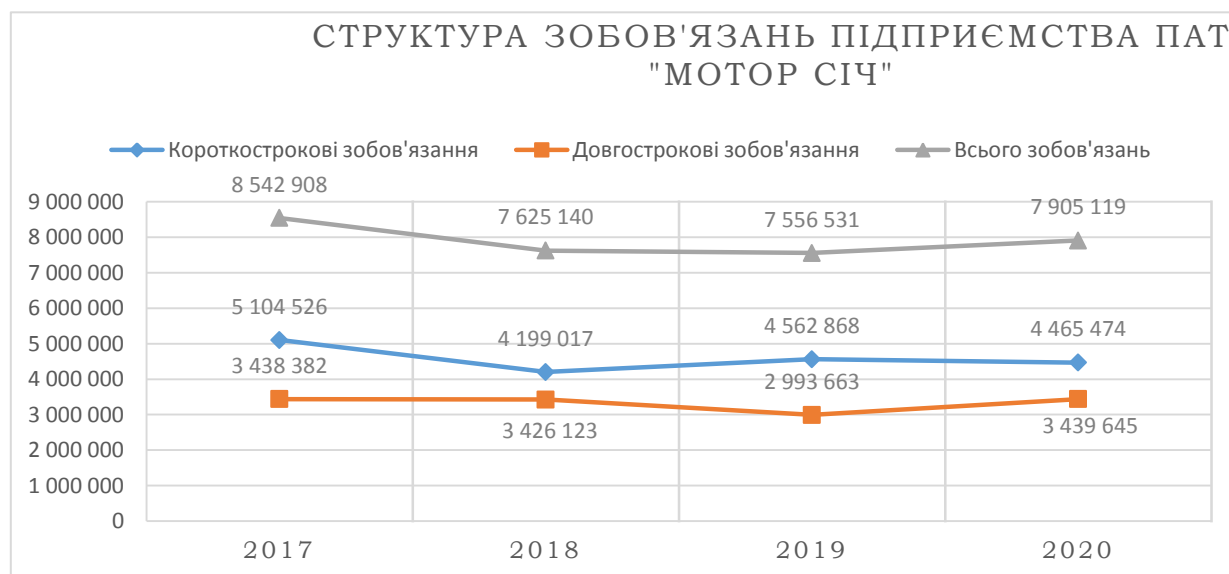
Рис. 2.6. структура пасивів підприємства ПАТ «Мотор Січ»

У структурі пасивів підприємства продовж 2017-2020 рр. спостерігалось наступна картина у 2020 р. відбувається річне зростання частки зобов'язань у структурі пасивів підприємства, а разом з тим відбувається збільшення частки власного капіталу у пасивах підприємства, загальна ж кількість пасивів підприємства збільшилася на 176 735 тис. грн., що становить 12,92%. Щодо 2018 та 2019 років, то тут можна побачити, що у 2018 році збільшилася кількість власного капіталу на 577 274 тис. грн. (+ 2,971%), а разом з тим зменшилася питома вага заборгованості у структурі пасивів підприємства на - 892 294 тис. грн. (- 4,448%), що безперечно є позитивним знаком для

підприємства. Проте 2019 р. став важким для підприємства. У цьому році, хоча заборгованість підприємства і зменшилася, проте зменшився і власний капітал підприємства на -94 083 (-1,229%) та -671 821 (-3,35%) відповідно (Рис. 2.5). Загалом можна зробити висновок, що потроху підприємство наближається до перед кризового періоду, який стався у 2014 р. у зв'язку з втратою ринків збуту у РФ, куди й експортувалася більша частина продукції підприємства.

Впродовж всього аналізованого періоду власний капітал підприємства в структурі пасивів підприємства займав найбільшу питому вагу та всупереч "стрибкам", які відбулися у впродовж 2017 та 2018 років в кінцевому результаті власний капітал підприємства зріс при тому, що заборгованість, з огляду на весь період, зменшилася, що своєю чергою свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства, а значить і його конкурентоспроможності.

Для того, щоб краще зрозуміти поведінку зобов'язань проведемо їх аналіз розбивши всі зобов'язання на короткострокові та довгострокові (рис. 2.6.



Структура зобов'язань підприємства ПАТ "Мотор Січ")

Рис 2.7. Структура зобов'язань підприємства ПАТ "Мотор Січ"

На рис 2.6. можна побачити, що 4загалом стрибки зобов'язань відбулися за рахунок короткострокових зобов'язань, де підприємство зменшило свою короткострокову заборгованість на - 905 509 (-17,739%) та довгострокову заборгованість на - 12 259 (-0,357%), що для підприємства стало досить оптимістичним знаком. Для більшої наочності сформуємо таблицю (Табл. 2.4 аналіз зобов'язань підприємства ПАТ «Мотор Січ»).

Таблиця 2.6 аналіз зобов'язань підприємства ПАТ «Мотор Січ»

Показник	Короткострокові зобов'язання			Довгострокові зобов'язання		
Рік	Відхилення у натуральних одиницях (тис. грн)	Відхилення у %	Питома вага показника у зобов'язаннях підприємства	Відхилення у натуральних одиницях (тис. грн)	Відхилення у %	Питома вага показника у зобов'язаннях підприємства
2018/2017	-905 509 ↓	-17,73 ↓	59,75 (- 4,7 ↓)	-12 259 ↓	-0,357 ↓	40,25 (+ 4,7 ↑)
2019/2018	+ 363 851 ↑	+ 8,66 ↑	55,07 (+ 5,3 ↑)	-432 460 ↓	-12,622 ↓	44,93 (- 5,3 ↓)
2020/2019	-97 394 ↓	-2,13 ↓	60,38 (- 3,9 ↓)	+ 445 982 ↑	+ 14,898 ↑	39,62 (+ 3,9 ↑)
2020/2017	-639 052 ↓	-12,51 ↓	56,49 (- 3,3 ↓)	+ 1 263 ↑	+ 0,037 ↑	43,51 (+ 3,3 ↑)

З таблиці 2.4 можна чітко побачити, що більша частина зобов'язань припадає саме на короткострокові зобов'язання станом на 2017 р складають 59,75% від загальної кількості зобов'язань, в той час, як довгострокові зобов'язання складають 40,25%. Протягом 2017 – 2021 рр. частка короткострокових зобов'язань у структурі підприємства станом на 2021 р. зменшилася на -639 052 тис. грн., питома вага яких у загальній структурі зобов'язань підприємства знизилася на 3,3% (з 59,75% до 56,49%), у той час як довгострокові зобов'язання збільшилися на + 1 263 тис. грн., що у загальній структурі підприємства спричинило їх зростання на 3,3% (з 40,25 до 43,51).

З проведеного аналізу зобов'язань можна зробити наступні висновки. Так як короткострокові зобов'язання займають більшу частину структури зобов'язань підприємства то це є досить поганим знаком для підприємства, так як таке співвідношення короткострокової та довгострокової заборгованості несе

в собі небезпеки та ризики, які можуть знизити фінансову стабільність підприємства, а разом з тим і його конкурентоспроможність.

Проте так як підприємство, за аналізований період, разом з цим у підсумку з 2017 по 2020 роки збільшило питому вагу власного капіталу та знизило загальну заборгованість, то таке становище не становить для підприємства значного ризику та не є серйозною загрозою його конкурентоспроможності. Проте таке становище не становить серйозної загрози якщо показники рентабельності діяльності підприємства зростають.

При зростанні показників рентабельності діяльності підприємства, підприємство отримує можливості для погашення короткострокової заборгованості, і таким чином нівелює загрози фінансовій стабільності, які виникають через перевищення короткострокової заборгованості над довгостроковою в структурі зобов'язань. Для цього розрахуємо рентабельність активів та рентабельність діяльності підприємства. Для того, щоб розрахувати рентабельність активів використаємо наступну формулу (2.1):

$$РП = БП / СА * 100\%; \quad (2.1)$$

Рентабельність активів

$$РП_{2020} = (906\,645 / 20\,239\,015) * 100\% = 4,47 \%$$

$$РП_{2017} = (747\,353 / 19\,424\,491) * 100\% = 3,84 \%$$

$$РП_{2021/2017} = 4,47 - 3,84 = + 0,63 \%$$

де: *РП* – рентабельність;

БП – сума прибутку. Для її отримання знадобиться взяти розмір виручки за розрахунковий період, та відняти всі витрати пов'язані з виробництвом.

СА – вартість активів. Для визначення цієї величини слід підрахувати суми необоротних і оборотних активів.

Рентабельність діяльності підприємства розраховуємо за наступною формулою:

$$K_{рд} = \text{Пр}_ч / \text{Д}_ч \quad (2.2)$$

$$K_{рд2021} = (906\,645 / 11\,432\,216) * 100\% = 7,93 \%$$

$$K_{рд2017} = (747\,353 / 12\,831\,788) * 100\% = 5,82 \%$$

$$K_{рд2021/2017} = 7,93 - 5,82 = + 2,11 \%$$

Де: $\text{Пр}_ч$ – Чистий прибуток

$\text{Д}_ч$ – Чистий дохід від реалізації товарів, робіт, послуг

Протягом 2017-2021 рр. можна прослідкувати зростання рентабельності активів, та рентабельності діяльності підприємства, що є досить добрим знаком, так як це говорить, що підприємство використовує свої активи більш ефективно та отримує більше прибутку на кожную вкладену гривню. Зокрема можна побачити, що рентабельності активів підприємства зросла на 0,63% впродовж аналізованого періоду, а рентабельність діяльності зросла на + 2,11%, що підтверджує ефективність діяльності підприємства. З цього виходить, негативні тенденції, які були виявлені у структурі зобов'язань підприємства, підприємство зможе нівелювати за рахунок зростання рентабельності.

Як відомо, фінансова стійкість підприємства є одним із найважливіших показників, оскільки без фінансово стійкого положення підприємству не вдасться навіть стабільно функціонувати, не кажучи вже про конкуренцію з іншими підприємствами на ринку. Для того щоб виявити фінансову стійкість підприємства потрібно спочатку виявити: достатність капіталу, якість активів і

пасивів, ліквідність, рентабельність тощо.

Проте на практиці для оцінки даних факторів застосовується досить велика кількість коефіцієнтів, виникає задача вибору з існуючої безлічі тільки тих коефіцієнтів, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Тому для цього спочатку розрахуємо динаміку фінансової стійкості, яка наведена у табл. 2.4, для цього проведемо розрахунок наступних коефіцієнтів, а саме: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт маневрування власного капіталу.

Таблиця 2.7 Динаміка показників фінансової стійкості ПАТ «Мотор Січ» за 2017-2021 роки

Показники	Нормативне значення	Роки			Абсолютний приріст	
		2017	2019	2021	2019-2017	2021-2019
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,7$	0.662761	0.703699	0.710111	6,1% ↑	+ 0.98% ↑
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75 – 0,85	0.677647	0.762922	0.785096	12.5% ↑	2.9% ↑
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	$>0, 1$	0.222199	0.360814	0.337574	62,38% ↑	6.44% ↓

Коефіцієнт автономії який розраховується за формулою(2.3),

$$K_H = K / \text{Вал. Бал} \quad (2.3)$$

$$K_H^{2016} = K / \text{Вал. Бал.} = 19\,381\,433 / 29\,243\,457 = 0.662761$$

$$K_H^{2019} = K / \text{Вал. бал} = 18\,909\,390 / 26\,871\,382 = 0.703699$$

$$K_H^{2021} = K / \text{Вал. бал} = 20\,697\,348 / 29\,146\,625 = 0.710111$$

Де: К- капітал,

Вал. Бал.- валюта балансу.

Коефіцієнт автономії підприємства ПАТ «Мотор Січ» у 2017 році був нижче норми та становив 0.662761, проте з плином часу він збільшився до 2019

року на 6.1% та надалі протягом 2019-2021 років перебував у межах норми і становив від 0.703699 - 0.710111 пункти, тобто це означає про незалежність підприємства від залучених коштів і зовнішніх джерел фінансування, а також дає змогу до подальшого розвитку підприємства.

Наступним коефіцієнтом, який треба розглянути є коефіцієнт фінансової стійкості (2.4). За допомогою даного коефіцієнту ми отримаємо загальну фінансову стійкість підприємства..

$$K_{\text{ф.в.}}^{\text{Xрік}} = K + D_{\text{зобов}} / \text{Вал. Бал} \quad (2.4)$$

$$K_{\text{ф.в.}}^{2017} = 19\,381\,433 + 435\,313 / 29\,243\,457 = 0.677647$$

$$K_{\text{ф.в.}}^{2019} = 18\,909\,390 + 1\,591\,396 / 26\,871\,382 = 0.762922$$

$$K_{\text{ф.в.}}^{2021} = 20\,697\,348 + 2\,185\,552 / 29\,146\,625 = 0.785096$$

Де: $D_{\text{зобов}}$ – довгострокові зобов'язання

Як можна побачити коефіцієнт фінансової стійкості, як і коефіцієнт автономії, також був трохи нижче норми у 2017 році, але з плином часу, а саме станом на 2019 рік, став та перебував протягом 2019-2021 років у межах норми, з цього виходить, що у підприємства є досить високі шанси під час переговорів з потенційним інвестором отримати інвестиції для здобуття нових конкурентних переваг.

Наступним розрахуємо коефіцієнт маневрування власного капіталу (2.5). За допомогою цього показника можна побачити чи достатньо у підприємства оборотних фондів для забезпечення стабільної діяльності.

$$K_{\text{м.в.к.}} = \text{Вл. О.К.} / \text{Вал. Бал.} \quad (2.5)$$

$$K_{\text{м.в.к.}}^{2021} = 4\,306\,543 / 19\,381\,433 = 0.222199$$

$$K_{\text{м.в.к.}}^{2019} = 6\,822\,789 / 18\,909\,390 = 0.360814$$

$$K_{\text{м.в.к.}}^{2021} = 6\,986\,892 / 20\,697\,348 = 0.337574$$

Де: Вл. О.К. - Власний оборотний капітал

Коефіцієнт маневреності власного капіталу також знаходиться у межах нормативного значення це значить, що власного капіталу достатньо для ефективної діяльності та фінансування операційної діяльності підприємства.

Наступною групою показників, які треба розрахувати є показники ліквідності за допомогою, яких потенційний інвестор, а також потенційний кредитор можуть побачити здатність підприємства виконати свої зобов'язання при негативному розвитку подій. Тому при розрахунку конкурентоспроможності підприємства є доцільним розрахувати ці показники.

Так, коефіцієнти ліквідності підприємства характеризувалися наступними змінами. Значення коефіцієнта поточної ліквідності протягом 2017-2021 років коливалося від 4,12 до 4,65 пункти, що свідчить про можливість підприємства погашати зобов'язання наявними активами.

Таблиця 2.8 Динаміка показників ліквідності ПАТ «Мотор Січ» за 2017-2021 роки

Показники	Норматив не значення	Роки			Абсолютний приріст	
		2017	2019	2021	2019- 2017	2021- 2019
Коефіцієнт поточної ліквідності	>1	4.12718 2	4.56482 3	4.65037 7	10,6%	1,87%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	1.38321 5	1.50892	1.34593 1	9.08%	-10,8%
Коефіцієнт миттєвої ліквідності зобов'язань	0, 7-0, 8	0.52647 7	0.16611	0.23166	-68.44%	39.46%

Розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності за формулою (2.6):

$$K_{\text{поточ. лікв}} = \text{Об.А.} / \text{Пот. З.} \quad (2.6)$$

$$K_{\text{поточ. лікв.2017}} = 21\,607\,202 / 5\,235\,340 = 4.127182$$

$$K_{\text{поточ. лікв.2019}} = 20\,384\,099 / 4\,465\,474 = 4.564823$$

$$K_{\text{поточ. лікв.2021}} = 21\,922\,338 / 4\,714\,099 = 4.650377$$

Де: Об.А – оборотні активи

Пот. З – поточні зобов'язання

Коефіцієнти поточної ліквідності підприємства протягом 2017-2021 років не відхилювалися від нормативного значення, проте він значно перевищує нормативне значення, з чого можна зробити висновок, що у підприємства достатньо грошових коштів для покриття поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується за формулою (2.7):

$$K_{\text{швидк. лікв.}} = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.7)$$

$$K_{\text{швидк. лікв.2017}} = 7,241,601 / 5,235,340 = 1.383215$$

$$K_{\text{швидк. лікв.2019}} = 20\,384\,099 - 13\,646\,028 / 4\,465\,474 = 1.50892$$

$$K_{\text{швидк. лікв.2021}} = (21\,922\,338 - 15\,577\,484) / 4\,714\,099 = 1.345931$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності також знаходився у межах норма, що також є досить позитивним знаком з чого можна зробити висновок, що у підприємства є можливість швидко погасити свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності зобов'язань (2.8):

$$K_{\text{митев. лікв}} = \text{Грошові кошти} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.8)$$

$$K_{\text{митев. лікв.2017}} = 2\,756\,289 / 5,235,340 = 0.526477$$

$$K_{\text{митев. лікв.2019}} = 741\,780 / 4\,465\,474 = 0.16611$$

$$K_{\text{митев. лікв. 2021}} = 1\,092\,085 / 4\,714\,099 = 0.23166$$

Коефіцієнти миттєвої ліквідності у аналізованому періоді був нижче нормативного значення з чого можна зробити висновок, що у випадку потреби погасити зобов'язання найліквіднішими коштами у підприємства не буде можливості на це. Проте не зважаючи на падіння, яке відбулося протягом 2017-2019 року цей показник потроху починає зростати.

Таким чином, показники фінансової стійкості свідчать про те, що підприємство є досить надійним, а також здатне забезпечити належний захист продуктивним активам та демонструє високий рівень захищеності власного капіталу. Отже, розраховані показники фінансової стійкості підприємства демонструють, що ПАТ «Мотор Січ» має надійну базу для формування ефективної фінансової політики. Дане підприємство має змогу надати гарантії своїм кредиторам та акціонерам щодо повернення вкладених коштів на досить високому рівні, що безперечно є досить позитивним фактором і відіграє важливу роль для залучення нових коштів.

Далі також має сенс розрахувати показники ефективності організації оперативної діяльності та ефективності використання основних фондів для цього розрахуємо показники фондівіддачі, затовареністю готовою продукцією та ефективності реклами.

Таблиця 2.9 динаміка показників конкурентоспроможності підприємства

Показники	Роки			Абсолютний приріст	
	2017	2019	2021	2019-2017	2021-2019
Коефіцієнт фондівіддачі	2,15	1,47	1,55	-31,62%	5,44%
Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	0.080	0.058	0.041	-27,5%	-29,31%
Коефіцієнт ефективності реклами	0.16	0,68	0,44	325	-35,29

Рентабельність товару, %.	20.48	9.65	14.55	-52.88% ↓	50.77 % ↑
Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	398.787	432.556	614.909	8.467% ↑	42.157% ↑

Фондовіддача виражає ефективність використання основних засобів компанії та розраховується як співвідношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів. Порахуємо розрахувати значення цього показника у динаміці, для цього розрахуємо фондовіддачу(Ф.В.) за 2017, 2019 та 2021 роки:

$$\text{Ф.В.}_{2021} = \text{виручка} / \text{сер. вартість основних засобів} \quad (2.9)$$

$$\text{Ф.В.}_{2021} = \text{виручка} / \text{сер. вартість основних засобів} = 9\,695\,729 / 6\,248\,626 = 1.55$$

$$\text{Ф.В.}_{2019} = \text{виручка} / \text{сер. вар. осн. засобів} = 10\,074\,404 / 6\,826\,900 = 1.47$$

$$\text{Ф.В.}_{2017} = \text{виручка} / \text{сер. вар. осн. засобів} = 15\,150\,429 / 7\,033\,627 = 2.15$$

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією (2.9) прямо відображає кількість готової продукції, яка не була реалізована та відійшла до групи запасів або до обсягів реалізованої продукції. Зростання показника свідчить про зниження попиту. Він розраховується, як відношення нереалізованої готової продукції до чистого доходу від реалізації. Обчислимо значення цього показника за 2017,2019,2021:

$$\text{Кз}_{2021} = \text{г. прод. на складі} / \text{виручка} \quad (2.10)$$

$$\text{Кз}_{2021} = \text{г. прод. на складі} / \text{виручка} = 402\,971 / 9\,695\,729 = 0.041$$

$$\text{Кз}_{2019} = \text{г. прод. на складі} / \text{виручка} = 593\,217 / 10\,074\,404 = 0.058$$

$$\text{Кз}_{2017} = \text{г. прод. на складі} / \text{виручка} = 1\,225\,780 / 15\,150\,429 = 0.080$$

З Проведених розрахунків можна побачити, що значення показника знижується, що є позитивним фактором, який свідчить, що на продукцію підприємства зростає попит.

Коефіцієнт ефективності реклами (2.11) визначає економічну ефективність усіх застосованих засобів стимулювання збуту. Він визначається як відношення витрат на збут до прибутку від операційної діяльності. Обчислимо значення цього показника за 2017,2019,2021:

$$K_{\text{еф.рек}} = \text{В. на збут} / \text{Фін. Результ від операц. Діяльн.} \quad (2.11)$$

$$K_{\text{еф.рек. 2021}} = 477\,778 / 1\,078\,150 = 0.44$$

$$K_{\text{еф.рек. 2019}} = 427,369 / 624,710 = 0.68$$

$$K_{\text{еф.рек. 2017}} = 896\,893 / 5\,586\,913 = 0.16$$

Де: В. на збут – витрати на збут

Фін. Результ від операц. Діяльн – Фінансовий результат від операційної діяльності

З проведених розрахунків можна сказати, що протягом 2017-2019 років підприємство досить сильно підвищило ефективність збутової політики, проте протягом 2019-2021 років ефективність трохи знизилась, хоча можливо підприємство недосить ефективно побудувало свою збутову політику в ці роки. Проте можна сказати, що таке зниження сталося в основному через загальне зниження попиту на продукцію авіабудування у зв'язку з пандемією.

Висновки до розділу II. У другому розділі автором було проаналізоване конкурентоспроможність та конкурентні переваги запорізького авіабудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ». У першому параграфі другого розділу автором аналізувалося зовнішнє середовище підприємства ПАТ «Мотор Січ». Разом з тим також було проведено аналіз самого підприємства, його історії та загальних положень, а разом з усім іншим також було проаналізовані основні конкуренти на міжнародному ринку авіабудування.

Серед конкурентів підприємства були встановлені наступні підприємства, серед яких основними та найближчими конкурентами по якісним

характеристикам стали російські підприємства «Сатурн» та «Салют». Ці підприємства становлять найбільшу небезпеку для підприємства, оскільки вони є найбільш наближеними по своїм конкурентним перевагам до підприємства та діють на тих самих ринках збуту. Проте також були проаналізовані і підприємства, які на сьогодні перевершують підприємство по своїм характеристикам, проте вони є потенційними конкурентами, а виходячи з подій останніх років ці підприємства неодмінно стануть конкурентами підприємства в майбутньому.

З чого виходить, що підприємству вже сьогодні потрібно готуватися до жорсткої конкуренції з боку європейських та американських літакобудівних підприємств, а також зробити все необхідне, щоб вберегтися від втрати своїх клієнтів, та захоплення частки ринку російськими авіабудівними компаніями.

У наступному параграфі даної роботи автором було проаналізовано конкурентні переваги авіабудівного підприємства ПАТ «Мотор Січ». Аналіз було проведено за допомогою SWOT-аналізу, а також PEST-аналізу. Ці два види аналізу досить наочно показують стан підприємства, а також на їх основі існує можливість отримати необхідні данні для подальшого розроблення планів, щодо покращення конкурентних переваг. Тому під час проведення даних видів аналізу, автором були виявлені конкурентні переваги підприємства, його можливості до подальшого розвитку, загрози, які підстерігають підприємства на його шляху, та слабкі сторони на які підприємству варто звернути свою увагу.

До всього іншого, автором також було побудовано багатокутник конкурентоспроможності за допомогою, якого існує можливість побачити реальний стан справ, а також конкурентні переваги підприємства ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з його світовими конкурентами. За допомогою даного методу аналізу конкурентних переваг було встановлені основні напрямки за якими

підприємству слід рухатися, щоб втримати свої позиції на існуючих ринках, а разом з тим і отримати долю ринку на європейському та американському ринках.

Якщо у попередніх параграфах даної роботи автором розглядалися та порівнювалися конкурентні переваги з погляду на зовнішній ринок, то у наступному ж параграфі автором було розглянуто конкурентні переваги ПАТ «Мотор Січ» з огляду на внутрішнє середовище. Зокрема було проаналізовано стан пасивів та активів підприємства. Разом з тим були розраховані основні коефіцієнти за допомогою, яких існує можливість встановити поточний стан підприємства. Після всього цього на основі проведеного дослідження у наступному розділі розробити рекомендації за допомогою, яких у підприємства буде існувати можливість покращити свій фінансовий стан та набути нових конкурентних переваг на зовнішньому ринку.

Розділ III: Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства «Мотор Січ»

3.1 Розробка пропозицій підвищення конкурентоспроможності підприємства «Мотор Січ»

Після проведеного дослідження наступним кроком треба розробити заходи щодо стабілізації або підвищення конкурентоспроможності підприємства. Спираючись на результати проведеного дослідження конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ» доцільним буде виконати наступні заходи для підвищення рівня конкурентоспроможності загалом та по окремих напрямках діяльності підприємства. Зокрема можна виділити наступні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства:

1. Покращення технічного та технологічного рівня виробництва продукції на підприємстві, тобто закупівля нового обкладення, яке більш економне у виробництві продукції, має більшу швидкість роботи та разом з цим дозволяє підвищити якість виробленої продукції, що дозволить підприємству в більш короткі терміни виробляти більшу кількість продукції більш високої якості за коротші терміни, що у загальному вигляді підвищить його конкурентоспроможність, як на національному, так і на світовому ринку авіабудування.

Також сюди можна віднести розробку нових технологій виробництва, тобто у зв'язку зі скорочення часу на кожний технологічний процес доцільно буде розробити нові плани виробництва продукції та переопрацювати тактики та стратегії діяльності підприємства, як на у внутрішньому середовищі підприємства, так і у зовнішньому.

2. З огляду на попередню пропозицію щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства досить актуально також буде підвищення рівня знань персоналу, який буде займатися обслуговуванням нового обладнання, це дасть підприємству персонал, який зможе ефективно виконувати свої обов'язки навіть у непередбачуваних ситуаціях. Водночас з цим є досить гостра можливість підняти рівень знань персоналу, який займається розробкою двигунів. Отримання інженерами підприємства передових знань в області їх обов'язків дасть можливість підприємству підняти рівень виготовляємої підприємством продукції на новий рівень.

У той самий час у підприємства з'явиться можливість розробити нові види двигунів, які б по своїм технічним характеристикам не мали б аналогів у світі та значно покращити конструкції двигунів, які вже виготовляються підприємством, що своєю чергою знизить їх моральний знос, збільшить їх загальну рентабельність та збільшить обороти підприємства.

Це своєю чергою дасть ресурси для подальшого розвитку підприємства, а разом з тим надасть підприємству можливість покращити свої позиції на вже зайнятих ринках та вийти на ринки європейських країн та на американський ринок, на які станом на сьогодні у підприємство не має можливості вийти через відсталість виробництва, низький рівень економічності та екологічності (в той час, коли по всьому світі набуває популярності ці два складові конкурентоспроможності продукції). Також не можна забувати й про загальний низький рівень конкурентоспроможності та відсутність видів продукції, які б могла привернути увагу європейських та американських споживачів.

3. Наступною рекомендацією, яку досить доцільно впровадити буде розробка та впровадження системи підняття інтересу персоналу до участі в господарській діяльності підприємства та заходів заохочення до активної

діяльності. Така система дасть можливість підприємству стимулювати більш ефективну роботу виробничого персоналу, а разом з тим і підвищити інтерес до розробки нових видів двигунів серед інженерів та винахідників підприємства. Для цього автором пропонується ввести на підприємстві наступну систему заохочення до розробки нових видів продукції:

- при розробці нового виду двигуна людині або команді, яка працювала над його розробкою виділити певну суму грошей на видачу та поділити її на декілька частин та видавати в залежності від користі, яку підприємству принесе реалізація цієї продукції, тобто при розробці та встановленні потенційної користі для підприємства та можливості вийти на ринок з цією продукцією видати її авторам розробки суму грошей на рівні 10 - 20% від виділеної суми, при виявленні недоробок та слабких сторін розробленої продукції видати заохочуючі винагородження в залежності від потенціалу розробки та встановити терміни для покращення розробки та усунення слабких сторін продукції та відправити на доопрацювання та в залежності від просування розробки та набуття розробкою нового рівня потенціалу видавати авторам продукції грошові суми в залежності від рівня підвищення потенціалу продукції.

Далі після того, як будуть проведенні ринкові дослідження та реалізована пробна партія продукції на ринку видати авторам винагородження у розмірі від 10 до 40%, від виділеної суми, в залежності від виявленого потенціалу продукції. Наступним кроком буде підготовка виробництва до випуску та запуску виробництва продукції у разі виходу продукції на ринок, в залежності від типу ринку (регіональний, національний або світовий), в залежності від «популярності» розробки на ринку та обсягів реалізації продукція, видати авторам розробки винагородження від 10 до 40%.

Також до всього можна визначити та додати відсоток від продажів продукції, що своєю чергою дасть авторам розробки додатковий стимул, не тільки розробити новий вид продукції, але і «підтримувати», тобто коли продукція почне морально застарівати, автори розробки будуть прагнути підвищити її споживчі характеристики, оскільки від обсягів продажу та інтересу ринку до продукції буде залежати кількість грошей, які вони отримають.

Такий підхід дасть стимул розробникам та винахідникам не тільки віддаватися роботі на всі 100%, а і покращувати рівень своїх знань, що своєю чергою принесе підприємству користь, через те, що робітники залучені до виробництва нових видів продукції самі будуть прагнути «інвестувати» у свої знання оскільки це буде приносити їм «хороші гроші».

4. Наступна рекомендація щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є запровадження на підприємстві автоматизованих систем в управлінні, зокрема за допомогою електронно обчислювальних машин, що зменшить час на прийняття рішення та підвищить якість прийнятих рішень, що своєю чергою приведе до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з цим пропонується модернізація наявних технологій по прийнятті рішень беручи до уваги досвід, як провідних світових країн, так і окремих успішних підприємств.

До усього іншого пропонується зменшити централізацію в ієрархії залишивши «простір для маневру» для кожної ланки системи управління. Зменшення централізації в управлінні підприємством дозволить керівникам на місцях вибирати більш ефективні шляхи виконання поставленої задачі, виходячи зі свого досвіду.

Разом з цим пропонується також створити зворотний зв'язок підпорядкованої системи з керуючою системою, що дасть можливість

менеджерам на місцях зв'язатися з керівництвом та запропонувати, на їх думку, більш ефективні шляхи виконання поставленого завдання. Це дасть з одного боку, керівникам можливість ще раз переглянути прийняте рішення та при появі необхідності скорегувати його, якщо щось «вислизнуло» з поля їх зору або було не враховано у момент прийняття рішення, а з іншого підвищить ентузіазм працівників та менеджерів, а також надасть персоналу відчуття їх важливості для команди та підприємства.

5. Наступна рекомендація, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, спирається на проведений вище аналіз конкурентоспроможності підприємства. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується покращити фінансову стабільність підприємства. Для цього підприємству потрібно по можливості почати зменшувати короткострокову заборгованість та підвищувати питому вагу власного капіталу у пасивах підприємства.

Основними шляхами для цього залишаються пошук інвесторів або переправлення частини прибутку на погашення боргів. Автором пропонується наступна схема дій: спершу виробіток дій щодо підвищення фінансової стабільності підприємства внаслідок переправлення коштів та розробки більш дієвої стратегії дій на ринку та на підприємстві (за необхідності проведення санації); далі пошук інвесторів та залучення їх коштів та власних коштів підприємства для модернізації виробництва.

6. Ще однією не менш важливою рекомендацією щодо покращення конкурентоспроможності підприємств, а також його фінансової стабільності є підвищення продуктивності праці та ефективність використання основних фондів, а також скорочення транспортних витрат. Для цього підприємству

потрібно провести аналіз процесів виробництва продукції та виявити на яких ділянках продуктивність праці є найнижчою, а на яких найвищою.

Далі за допомогою проведеного аналізу підприємству необхідно почати розробку та впровадження дій для підвищення продуктивності праці починаючи з найнижчого рівня та рухаючись до найвищого. Основними шляхами для цього є повна або часткова автоматизація найтриваліших процесів та розробка нових більш ефективних графіків використання часу для виробництва продукції виходячи з вже впроваджених дій по підвищенню продуктивності праці.

7. Остання рекомендація щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства є перегляд номенклатури продукції та її структури. Далі після такого аналізу керівництву підприємства потрібно буде прийняти рішення, щодо перебудування структури продукції та виведення збиткової або мало рентабельної продукції та скорочення. Такий перегляд дасть можливість підприємству збільшити прибуток внаслідок переправлення коштів в більш пріоритетні місця його діяльності та збільшити ефективність та об'єми вироблення більш рентабельної продукції.

За останні декілька років авіабудування, як і усі підприємства, що пов'язанні з авіаційною галуззю переживають важкі часи. Зменшення попиту на продукцію та послуги, жахливий борговий тягар, який за період кризи накопичився в більшій частині авіаційної галузі, дуже сильно давить на підприємства. Все це призвело до того, що з ринку авіабудування вибули деякі гравці.

Проте така ситуація також не оминуло підприємство «Мотор Січ», і до того ж всього скандал який у 2021 році розвернувся навколо підприємства також дуже сильно зменшує шанси підприємства залучити нових інвесторів.

Проте при досить зваженій політиці держави у підприємства все ж таки є досить не погані перспективи.

Розвиток підприємства допоможе не тільки зменшити навантаження на державний бюджет, шляхом створення нових робочих місць та зменшення витрачання державних коштів на виплати по безробіттю, але також і принесе державі додаткові кошти. Для цього потрібно провести реструктуризацію кореневих та галузевих підрозділів підприємства, такі дії приведуть фінансові показники підприємства у відповідність до міжнародних стандартів, а у довгостроковій перспективі допоможуть досягти довгострокової та стабільної платоспроможності та прибутковості підприємства.

Що стосується продукції підприємства то у підприємства є досить не погані шанси, при відповідній модернізації старих видів продукції та розробці принципово нових видів двигунів, вийти на міжнародний ринок, у тому ж числі і на європейський. А при створенні повного циклу виробництва та зборки літаків це принесе також додаткову вигоду.

Проте все ж таки, яку б стратегію не обрало підприємство, у багатьох випадках все ж таки буде потрібно радикальне хірургічне втручання для коригування та реструктуризації бізнес-моделей з подальшою ре-капіталізацією бізнесу. Такі заходи необхідно провести для оновлення підприємства та приведення його до міжнародних стандартів та «відкриття шляхів» до подальшого успішного функціонування.

До всього вище зазначеного проводячи таку політику треба розуміти, що хоча у довгостроковій перспективі це призведе до досягнення підприємством ефективності у виробництві та отриманню прибутку, проте у короткостроковому розрізі, на жаль, це також, як «обопільно гостре лезо» призведе до втрати робочих місць та підвищення безробіття у регіоні. Тому

державі, як однієї з зацікавлених сторін треба досить серйозно підійти до цього питання, та розробити найкращу з усіх можливих стратегій вирішення цього питання.

Все вище зазначене необхідно зробити через те, що підприємства авіаперевізники вже сьогодні почали процедуру раціоналізації свого флоту. Враховуючи останні події великі європейські підприємства розширюють свої авіапарки середніми по місткості літаками. Звичайно, процес раціоналізації флоту авіаперевізників розпочався, ще до пандемії, проте в основному він був направлений на списання старих моделей літаків і заміну їх на більш нові аналоги. До того такі процеси досить повільними так, як ринок був розділений та європейським компаніям авіаперельотів було нікуди поспішати.

Проте останні події внесли свої корективи у цей процес. Це змусило, що такі процеси будуть продовжуватися і надалі, але з наростаючим прискоренням, оскільки враховуючи сьогоднішню ситуацію на ринку рішення щодо флоту спрямовані на вирішення кількох завдань. По-перше, на користь ефективності багато авіакомпаній вже вирішили списати свої застарілі авіапарки, а також моделі літаків з найменшою ефективністю та невідповідністю новим стандартам надійності або, якщо вони знаходяться на зберіганні, повернути їх в експлуатацію останніми.

Разом з тим для досягнення суб'єктом господарювання високого рівня конкурентоспроможності, він повинен спиратися на наступні принципи при управлінні конкурентними перевагами до яких зокрема можна віднести:

- аналізу механізмів дії економічних законів (закону попиту і пропозиції, закону підвищення потреб людини, закону ефекту масштабу, закону конкуренції, закону економії часу, закону спадної дохідності та ін.);

- аналізу механізму дії законів організації структур і процесів (закону композиції для побудови дерева цілей, законів пропорційності, синергії, самозбереження розвитку та ін.);
- дотримання вимог сукупності наукових підходів до управління (перш за все системного, комплексного, маркетингового, функціонального, поведінкового, структурного відтворювального);
- дотримання раніше розглянутих принципів управління різними об'єктами;
- орієнтації на конкретні ринки, а також на виявленні та наявні потреби споживачів на конкретному ринку з урахуванням специфіки ринку;
- застосування сучасних інформаційних систем та технологій для отримання можливості системної та комплексної автоматизації управління конкурентним перевагами суб'єкта господарювання;
- застосування сучасних методів аналізу, прогнозування, нормування, оптимізації (наприклад, системного аналізу, функціонально-вартісного аналізу, динамічного прогнозування);
- орієнтації на кількісні методи оцінки конкурентних переваг підприємства, а також контролю та оперативного управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання;
- конструкція формул (моделей) для оцінки конкурентоспроможності об'єктів повинна враховувати вагомість вихідних чинників (показників, аргументів);
- включені в формулу (модель) фактори (показники) переважно повинні бути питомими або відносними;

- в системі управління конкурентоспроможністю повинні бути стратегічний маркетинг (перша загальна функція), мотивація і регулювання (остання загальна функція, що встановлює зворотний зв'язок споживачів і зовнішнього середовища з розробниками та виробниками товарів).

До всього цього також можна додати, що у сучасному світі модель планування та подальшого управління конкурентоспроможністю будь-якого підприємства повинна будуватися, спираючись на тенденції, процесів трансформації ролі споживачів; постійно зростаючого рівня глобалізації, фрагментування та дезагрегування ринків; розширення масштабів та направленості конкурентної боротьби; поширення процесів зближення ринків та стандартів; зростання попиту на технології та інновації.

Роблячи висновок з усього вище сказаного, що сучасна парадигма управління конкурентоспроможністю підприємства в основному будується навколо проблем формування конкурентних переваг, впливу процесів та тенденцій глобалізації, а разом з тим і формування та забезпечення успішного функціонування організації у стратегічній перспективі відповідно до встановлених підприємством цілей та завдань, що своєю чергою потребує формування нового стратегічного мислення в системі управління на мікро- та макрорівнях.

До всього цього можна додати, що основними критеріями на які потрібно спиратися при оцінюванні якості управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевага підприємств доцільно вважати наступні:

- вміння підприємств своєчасно розпізнавати загрози та несприятливі умови для своєї стабільної діяльності динамічно-розвиваючомуся конкурентному середовищі;

- уміння керівництва підприємства планувати та реалізувати свої ідеї антикризового управління підприємством, а також бути готовими та спроможними вчасно реагувати на раптові, а в деяких випадках і кризові зміни у ринковому середовищі;
- уміння своєчасно виявляти та використовувати собі на користь нові можливості, які виникають у зовнішньому середовищі підприємства, а також вміння створювати та просувати на ринку «нові потреби» (тобто формувати нові ринки) спираючись на вже сформовані типи поведінки на ринку та свій інноваційний потенціал;
- вміння отримувати прибуток від вчасно виявлених ринкових можливостей, а разом з тим і вміння ефективно керувати своїм портфелем продукції та видів діяльності.

До основних проблем управління своїми конкурентними перевагами у сучасному світі на які підприємству слід приділяти особливу увагу можна віднести наступні:

- недостатній рівень конкурентних переваг продукції конкретного підприємства;
- нестабільні економічні та політичні умови в національній економіці країни та в країні в цілому;
- орієнтація підприємства на конкретні цільові групи споживачів, при розробленні продукції, а також формування та урахування наявних переваг та можливостей підприємства;
- відсутність сформованого інформаційного забезпечення управління конкурентними перевагами підприємства;

- відсутність сформованої конкретної конкурентної стратегії поведження підприємства, що своєю чергою повинна бути орієнтована на певні цільові групи споживачів продукції, а також бути побудована з урахуванням конкретних конкурентних переваг підприємства над конкурентами, а також спиратися на присутні можливості підприємства;
- недостатність кадрового потенціалу підприємства.

До всього вище сказаного також можна додати, що управління конкурентоспроможністю підприємства повинно бути спрямованим на наступні напрямки діяльності:

- забезпечення гнучкості в управлінні організацією, що своєю чергою дає можливість синхронізуватися з динамічністю дій та вчасно реагувати на загрози та перспективи діяльності на певному ринку.
- зменшення впливу або навіть повну нівелювання впливу негативних та деструктивних чинників, які можуть знизити рівень конкурентоспроможності підприємства, через формування системи дій для захисту від їх впливу;
- виявлення та використання конкурентних переваг підприємства шляхом використання зовнішніх можливостей;

Беручи до уваги усі вище зазначене існує можливість побудувати загальний ланцюг механізму управління конкурентоспроможністю організації проте такий механізм повинен включати наступні компоненти: мету, суб'єкти та об'єкти, методи та засоби (забезпечення), а разом з тим і завдання з принципами управління, форми та інструменти управління, персонал підприємства та його організаційну структуру управління, інформацію та засоби її обробки за допомогою яких буде оброблятися інформація.

Система управління конкурентоспроможністю підприємства, яка буде побудована з урахування усіх вище зазначених принципів буде ефективна тільки тоді коли вдасться забезпечити єдність мети з усіма складовими компонентами внутрішньої та зовнішньої політики підприємства, а також з системою мотивації персоналу, яка в свою чергу буде спонукати виконавців якісно та з максимальною віддачою виконувати покладенні на них обов'язки та підтримання високого рівня конкурентоспроможності підприємства. Проте не можна також забувати і про забезпечення високого рівня технологічного та технічного забезпечення, що в купі з усім іншим допоможе підприємству досягти високого рівня конкурентоспроможності.

Виходячи з усього вище наведеного можна сказати, що побудова ефективного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства вимагає перш за все формулювання мети, яку досить доцільно визначити, як забезпечення умов успішного функціонування конкурентного підприємства в певному середовищі та формування конкурентних переваг з подальшим підвищення конкурентних позицій за мінливих економічних, політичних, та соціальних коливань конкурентного середовища.

Проте також не слід забувати, що між наведеними вище принципами мають також бути й загальні принципи з планування та подальшої організації виконання процесів, обліку і контролю, виконання поставлених планів і оперативних завдань. Зокрема, принципи забезпечення високого рівня в управлінні конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання, а разом з тим і принципи управління підприємством повинні дотримуватися відповідності наступним вимогам:

1. Відповідати загальним законам менеджменту, а також розвитку природи й суспільства.

2. Об'єктивно оцінювати та реагувати на процеси та явища, які виникають та протікають під час управління суб'єктом господарювання.
3. Відповідати як приватній, так і спільній меті функціонування суб'єкта господарювання.
4. Досить жорстко визначати характер зв'язків в системі та структурі органів управління підприємством, а також при прийнятті та реалізації управлінських рішень.
5. Бути керівними началами, що були визнані суспільством, а також мати конкретний характер.

Тому для цього автором пропонується наступний підхід до встановлення необхідних принципів, а разом з тим і управління принципами конкурентоспроможності, що в свою чергу передбачає встановлення цих принципів ні загалом по підприємству, як цілого та неподільного об'єкта, а за окремими елементами процесу управління його конкурентоспроможністю. Для реалізації цього підходу, автором пропонується втілити його в життя розбивши на 3-ри етапи:

- 1) Визначаються та встановлюються складові елементи процесу управління конкурентоспроможністю на підприємстві.
- 2) По кожному визначеному складовому елементу управління конкурентоспроможністю підприємства встановлюються необхідні принципи, для успішного використання цих елементів.
- 3) Для отримання більшої ефективності в використанні, наочності та простоти розуміння отримані результати систематизуються у вигляди таблиці:

Проте при проведенні більш глибоких досліджень використання певних принципів управління конкурентоспроможністю на підприємстві, існує можливість більш точно відокремити та з'ясувати вплив на ті чи інші елементи процесу управління конкурентоспроможністю та підприємства в цілому.

Після цього обґрунтовуємо обрані принципи для управління конкурентоспроможністю, обґрунтовувати обрані принципи треба спираючись на зміст елементів в процесі управління. Вибір треба проводити за допомогою порівняння елементів управління з різноманіттям принципів та подальшого відбору тих, що найефективніше допоможуть підприємству досягти поставлених завдань. Після такого дослідження було встановлено наступні базові принципи управління, які допоможуть підприємства досягти поставлених цілей, до них можна віднести:

Принцип наукової обґрунтованості – цей принцип передбачає застосування теоретичних основ, а також економічних законів і закономірностей (серед яких: закон попиту та пропозиції, закон конкуренції, закон економії часу та ефекту масштабу, тощо), а разом з тим і теоретичні аспекти щодо управління тенденціями розвитку об'єктів, пошуку та забезпечення підприємства необхідною кількістю повної та правдивої інформації, забезпечення необхідними знаннями, освітою й кваліфікацією персоналу;

Принцип системності - цей принцип передбачає поділ одного цілого на системи, підсистеми та елементи для виконання поставлених завдань (в залежності від спеціалізації об'єкта) та покладання відповідальності за виконання цих завдань на цей об'єкт цілого, а також організацію взаємозв'язків між системами, підсистемами та елементами для найбільшої ефективності поставленої мети;

Принцип ієрархічності - цей принцип передбачає поділ цілої системи на підсистеми з чітко визначеною ієрархією у підпорядкуванні, де елементу, який знаходиться на 1 рівні ієрархії підпорядковуються елементи, які знаходяться на 2-му рівні, яким підпорядковуються елементи з 3-го рівня і так ділі. Такі системи можуть бути розбиті на велику кількість рівнів з різними зв'язками підпорядкуванням та взаємодії;

Принцип зворотного зв'язку - цей принцип спирається на замкнутість взаємозв'язку між отриманням керуючими органами чи підсистемами, які займають більш високе положення в ієрархії інформації про результати діяльності керованої підсистеми, порівняння результатів з нормативними або запланованими та на основі отриманих результатів корегування або вдосконалення діяльності підпорядкованої підсистеми;

Принцип комплексності – за даного принципу розглядати завдання чи проблему, а також їх вирішення треба в комплексності, тобто, як єдине ціле, в комплексі, з усіма взаємозв'язками, беручи до уваги все, що може на це вплинути;

Принцип економічності, оптимальності - цей принцип передбачає досягнення результатів за яких, об'єкт досягне найкращих результатів чи поставленої цілі з використанням мінімально можливої кількості ресурсів та часу;

Принцип розвитку - цей принцип передбачає певні зміни або перехід підприємства, об'єкту чи системи від нижчого, більш старого, менш ефективного до рівня більш високого, нового та більш ефективного;

Принцип відповідності інтересів - цей принцип передбачає збіг поставлених цілей організації з запитами чи потребами споживачів, а також

використання закономірних змін в ринковій кон'юктурі для досягнення балансу між інтересами зацікавлених осіб (акціонерами, менеджерами, працівниками і т.д.);

Принцип оптимального поєднання централізації й децентралізації - цей принцип передбачає розподіл повноважень, відповідальності, єдності чи колегіальності, щодо прийняття рішень та вибір найефективнішого співвідношення централізації та децентралізації для найефективнішого досягнення поставлених цілей;

Принцип стимулювання – даний принцип передбачає досягнення зацікавленості працівників, менеджерів та колективів організації чи підприємства у досягненні найкращих з можливих результатів за допомогою матеріальної чи моральної їх зацікавленості.

Принцип регламентації – даний принцип передбачає встановлення та закріплення системи правил і норм, які формують порядок виконання персоналом поставлених перед ним завдань, а також порядок функціонування різних структурних підрозділів підприємства, а також і підприємства в цілому;

Принцип адаптивності - цей принцип передбачає здатність системи швидко та без особливої шкоди для підприємства пристосовуватись до якісно нового середовища в зв'язку з виникненням непередбачуваних змін або/чи кризової ситуації у зовнішньому середовищі чи у зв'язку з значними змінами в цілях підприємства;

Принцип багато варіантності - цей принцип передбачає знаходження, отримання та подальше опрацювання великої кількості шляхів та альтернатив, вибір з них кращих, найефективніших чи найактуальніших та подальше їх застосування. Цей принцип використовується при пошуку шляхів розвитку

підприємства, покращення його ефективності, вирішення проблем чи розробки пропозицій для їх запобігання;

Принцип порівнянності - цей принцип припускає співставлення отриманих результатів розрахунку, різних показників рівня конкурентоспроможності та конкурентних переваг, з конкурентами чи більш ранніми періодами діяльності підприємства для отримання більш чіткої картини та виявлення слабких місць.

Принцип гнучкості – суть цього принципу полягає в здатності керівництва підприємства в найкоротший проміжок часу пристосовуватись до нового середовища та вміти перебудувати наявну стратегію і тактику управління конкурентоспроможністю та конкурентними перевагами підприємства з урахуванням нового положення справ, як у внутрішньому середовищі, так і у зовнішньому, а також здатність передбачувати такі ситуації шляхом генерування великої кількості можливих результатів від прийнятих рішень.

Тому виходячи з цього можна стверджувати, що на сьогоднішній день запорукою не тільки успіху, але і виживання суб'єктів господарювання на ринку є ефективне управління конкурентними перевагами підприємства, а виходячи з цього можна також додати, що нині традиційні управлінські технології вже не можуть надати достатнього рівня забезпечення конкурентоспроможності підприємству.

3.2 Формування стратегії та заходів для підвищення конкурентоспроможності та стабільної діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ»

У сучасному світі однією з головних проблем, які постають перед підприємством є його конкурентоспроможність. Основним шляхом розв'язання цієї проблеми є її аналіз, формування шляхів підвищення

конкурентоспроможності підприємства та розробка на їх основі стратегії діяльності підприємства та основі сформованої стратегії вже розробка тактики. Проте розробка ефективної стратегії діяльності приносить користь не тільки підприємству, у вигляді прибутків та шляхів для розвитку, а й країні в якій працює підприємства. Запорука міцної та ефективної економіки будь-якої країни є ефективна діяльність підприємств цієї країни.

При формуванні стратегії поведінки підприємства, як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищах, існує необхідність врахування наступних факторів, а саме: глобалізація економіки України, та все більший перехід до капіталістичних відносин та ринкової економіки, а разом з цим і все більше загострення конкуренції на внутрішніх ринках, зокрема ринку праці (через міграцію населення на заробітки за кордон), ринку сировини (через наявність можливості закупівлі більш дешевої за кордоном) та послуг. Оскільки глобалізація це всесвітнє явище, то звідси виходить, що українській економіці та українським підприємствам треба досить відповідально поставити до того, щоб підготуватись та зробити усе необхідне для ефективної та «безболісної» інтеграції у міжнародну економіку. Звідси виходить, що при розрахунку стратегії діяльності підприємства ні в якому разі не можна випускати цей факт з поля зору.

Хоча підприємство і зайняло свою позицію та тримає частину світового ринку будівництва авіаційних двигунів через те, що більша частина продукції підприємства експортує за кордон, нехтування фактом, інтеграції більшої частини економік країн світу, може досить негативно відбитися на підприємстві, тому, що конкуренція на світовому ринку в найближчі роки буде тільки зростати.

До всього цього можна додати, що виходячи з проведеного дослідження можна сказати, що ситуація, яка скалася на сьогодні більшою мірою була неминучою, так як підприємство ПАТ «Мотор Січ» є складовою частиною авіапромислового комплексу України, який ще з радянських часів був дуже сильно пов'язаний з підприємствами авіабудівної галузі тодішньої радянської Росії. Данна залежність від російського ринку дає можливість побачити в номенклатурі продукції, зокрема підприємство виробляло достатньо велику кількість двигунів для середніх та важких вертольотів, які використовувалися в радянському союзі, а наділі і в Росії. До того ж хочеться додати, що двигуни для гвинтокрилів, що виробляються на підприємстві використовуються більшою мірою тільки на пострадянському просторі, що також дуже сильно обмежує можливі ринки збуту. До всього цього також можна додати, що підприємство також виробляє двигуни для різних видів літаків, які також більшою мірою продавалися до Росії де вже встановлювалися на різні види літаків.

Тому для подолання ситуації, що склалася на сьогодні треба або налагодити повну лінію виготовлення та зборки літаків та гвинтокрилів, проте цей варіант є не досить перспективним, так як було сказано вище більшу кількість цієї продукції буде можливість реалізувати тільки на пострадянському просторі. Хоча з цієї ситуації також існує вихід для цього потрібно вибрати номенклатуру, які задовільнить потреби азійського ринку та потреби ринку країн ближнього сходу, а за потреби і модернізувати її. Інший шлях більш складний, але разом з тим і більш перспективний так, як з ліквідування підприємством загального технічного та технологічного відставання від закордонних конкурентів підприємство не буде обмежене якимось одним ринком, а зможе при правильному плануванні своєї діяльності та плануванні проникнення на певний ринок прийнявши перед цим усі необхідні дії проникнути на світовий ринок та втриматися там.

З проведеного аналізу ефективності господарського та фінансового функціонування суб'єкта господарювання, то тут можна сказати, що підприємство ПАТ «Мотор Січ» протягом аналізованого періоду має задовільні показники, які характеризують господарську та фінансову діяльність підприємства. Хоча протягом аналізованого періоду показники фінансової і господарської діяльності мали деяку мінливість проте взагалі можна сказати, що у динаміці вони мають позитивні тенденції.

Наступний афоризм, який найчастіше приписують Уїнстону Черчіллю, «ніколи не дозволяйте гарній кризі зникнути задарма», може бути дуже гарною порадою для підприємства, тому що криза, яка була достатньо тяжкою для авіаційної галузі, але разом з тим вона вказала підприємствам на їх слабкі сторони та відкрила нові можливості для більш слабких підприємств. Протягом кризи деякі компанії втратили частину ринку, деякі не витримали кризи та закрилися, а великим компаніям потрібен буде час на відновлення докризового рівня виробництва. Тому з цієї кризи підприємству потрібно зробити висновки та звернути увагу на ті сторони своєї діяльності, які протягом кризи стали «найслабкішою» ланкою у діяльності підприємства. Разом з тим рекомендується нарощувати виробництво, для того щоб зайняти ту частину ринку, яка зараз є ніким не займаною. Нарощування масштабів дасть можливість не тільки зайняти частину ринку, але також і дасть можливість зекономити на постійних витратах підприємства. Так збільшення вироблення продукції хоча б 500 тис. грн призведе до зменшення загальновиробничих витрат приблизно на 5-ть відсотків в кожній гривні виготовленої продукції, що є досить добрим знаком для підприємства.

До всього цього також хочеться додати, що у доповненню вище сказаному підприємству також потрібно використовувати під час своєї діяльності системний, а також безперервний пошук, вивчення та впровадження досвіду

своїх конкурентів та підприємств суміжної галузі. Такі дії підприємства, ще називають банчмаркінг. Використовуючи банчмаркінг підприємство отримує можливість вибрати та отримувати «працюючі» технології управління підприємством, а також використовувати досвід інших компаній витрачаючи на це мінімальну кількість ресурсів, а разом з тим отримувати при цьому максимально можливий позитивний результат. Це не тільки економить час та ресурси підприємства, але також дає передбачуваний результат з чого підприємство має можливість досить точно планувати свою діяльність не боячись непередбачуваних наслідків так як все, що буде використане підприємством було випробувано іншими, та виходячи з отриманого результату модернізовано та налаштовано. Тому банчмаркінг є ще одним шляхом до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

До всього цього також можна додати, що 2019-2020 роки були досить складними для підприємств авіаційної галузі, а для підприємства ПАТ «Мотор Січ» ситуація ускладнилася, ще і завдяки «політичній війни», яка розгорілася навколо підприємства. Проте незважаючи на всі перешкоди та втрати підприємству вдалося вистояти та навіть продовжити розвиватись. Так протягом аналізованого періоду підприємство продовжувало вкладати кошти в оновлення за закупівлю необоротних активів. Так станом на третій квартал 2021 року загальна вартість основних засобів становила 13 321 165 тис. грн, що на 8,50% (12 277 372) більше ніж у 2019 році, а також на 16,70% (11 414 431) ніж у 2017 році. Хоча з погляду на загальну вартість основних засобів можна точно сказати, що підприємство вкладає гроші у основні фонди, проте поглянувши на залишкову вартість можна побачити, що все ж таки підприємство вкладає недостатню кількість коштів в оновлення та закупку обладнання, хоча на даний час це не є критичним, проте якщо тенденція збережеться у підприємства можуть виникнути проблеми. Тому основною рекомендацією буде підвищити

кількість грошей, які підприємство вкладає в оновлення необоротних активів для того, щоб забезпечити підприємство достатньою кількістю необоротних активів та унеможливити кризи, які будуть пов'язані з недостатністю необоротних фондів, а також для того, щоб сформувати стійкий резерв за допомогою, якого підприємство зможе збільшити виробництво продукції.

Щодо структури активів, то тут можна сказати, що загалом протягом усього періоду, що аналізується оборотні фонди перевищували необоротні, що є позитивним знаком, так як це говорить, що підприємство вкладає гроші в операційну діяльність з чого в майбутньому підприємство отримає прибуток. Так протягом періоду, що аналізується оборотні активи перевищували необоротні у 4,034 рази у 2021 році, у 2,348 рази у 2019, та на 2,829 рази у 2017 році. Такі дії підприємства є обґрунтованими та логічними, проте разом з тим хочеться додати, що підприємству треба бути обережним с такою політикою так, як накопичення великої кількості запасів призведе до додаткових витрат на зберігання, що може призвести до додаткових витрат. Тому рекомендується тримати запаси на теперішньому рівні, а разом з тим підвищувати оборотність оборотних активів, що збільшить їх рентабельність та позитивно вплине на загальну конкурентоспроможність підприємства. Проте зменшення співвідношення оборотних та необоротних коштів, яке відбулося у 2019-2020, загалом відбулося за рахунок зменшення частини оборотних активів у загальній вартості активів підприємства. Таке просідання оборотних активів можна пояснити, загальним зменшенням закупівлі матеріалів та інших оборотних активів потрібних для виробництва, а також витрачанням наявних активів для того, щоб погасити свої короткострокові зобов'язання по яким підійшов термін, а також тим, що протягом 2019-2020 років було загальне зниження попиту на продукцію авіаційної галузі, що заважало підприємству отримувати прибуток, а також спрямовувати частину коштів для виконання своїх зобов'язань перед

кредиторами. Така поведінка позитивно вплине на підприємство так як підприємству вдалося «вбити двох зайців» з одного боку підприємство зменшило витрати на зберігання запасів та інших оборотних активів, а з іншої підприємство виконало свої зобов'язання перед кредиторами, тим самим зменшивши кредитове навантаження. З цього всього можна сказати, що з точки зору стратегії підприємство діє досить логічно. Проте до існуючої стратегії управління активами, хочеться додати рекомендацію, що разом з тим підприємству також потрібно задуматись про інвестиції в цінні папери в тому числі і державні. Таке інвестування може взяти на себе роль хеджування ризиків, що також позитивно відобразиться на конкурентоспроможності підприємства.

Разом з тим загальна стратегія підприємства, на сьогоднішній день є досить актуальною, проте разом з тим підприємству також потрібно вкладати трохи більше грошей у необоротні активи, що підвищить загальну продуктивність праці та підвищить якість продукції, а разом з тим і зменшить її вартість. До того ж нове обладнання більш економічне при виробництві продукції, що у сукупності зменшить витрати підприємства на матеріали на 5-10%, що також досить позитивно позначиться на загальному положенні підприємства.

Також до рекомендацій можна додати, що підприємству потрібно більш раціонально побудувати свою діяльність та оптимізувати свої запаси. Так стратегія зменшення загальної кількості запасів на складі підприємства досить добре показала себе у Японії. Так якщо підприємство зменшить свої запаси, то зможе зекономити на витратах, щодо зберігання продукції. Проте для цього підприємству також потрібно буде підвищити кваліфікацію працівників, так як невелика кількість запасів та невчасна закупівля нової партії матеріалів, можуть призвести до простоїв і втрати підприємством грошей. Проте якщо налагодити

таку систему та обрати найоптимальніші об'єми закупівлі оборотних засобів, то на цьому також можна буде зекономити, що у свою чергу призведе до зменшення загальної кількості витрат на продукцію та отриманню підприємством додаткових конкурентних переваг.

Тому виходячи з цього основною стратегією підприємства буде покращення якості своєї продукції, зниження витрат на виробництво та розробка нових видів двигунів, а для цього підприємству краще використати більш агресивну стратегію діяльності на ринку для збільшення прибутку та зайняття більшої частини ринку.

Особливу увагу слід приділити азійським ринкам так, як більша частина виробників авіа двигунів знаходиться в європейському та американському просторі. Азійський же ринок є досить не розвинутим у плані авіаційного будування. Тому є сенс захоплення азійських ринків авіабудування на основі довгострокового партнерства. Після цього досить розумно буде вкласти отримані гроші в модернізацію виробництва та доведення його до європейського рівня та після цього спробувати зайняти свої позиції на європейських ринках.

Першим пунктом, який треба додати до загальної стратегії функціонування підприємства повинно бути формування стратегії щодо зниження собівартості продукції, що виготовляється підприємства. Основою ж для цього є постійне покращення технічного рівня підприємства та підвищення продуктивності праці, як внаслідок покращення обладнання, так і внаслідок більш продуманої та ефективної системи виробництва продукції.

Загальна модернізація виробництва, розробка нових більш ефективних технологій виробництва та механізація та автоматизація виробничих процесів дозволить підприємству значно знизити собівартість продукції та підвищити

якість, а це значить, що у підприємства з'явиться можливість знизити ціну на свою продукцію, що на світовому ринку дасть конкурентну перевагу підприємству.

До всього цього можна також додати впровадження спеціалізації та кооперування. Це дасть можливість підприємству не тільки знизити загальну собівартість продукції, через потокове виробництво, а й збільшити об'єми виробництва, що своєю чергою також є позитивною конкурентною перевагою у більш активній поведінці підприємства на ринку.

До того ж захоплення нових ринків потребує збільшення об'ємів виробництва продукції, що також можна ефективно вирішити при впровадженні спеціалізації та кооперування виробництва. До того ж розвиток спеціалізації дозволить підприємству знайти нових партнерів та встановити більш тісні зв'язки з ними.

Наступним пунктом, який треба додати до основної стратегії функціонування підприємства є скорочення загальнозаводських, а разом з тим і цехових витрат, до всього цього також можна додати політику спрямовану на досягнення ощадливості у витратах, зокрема на допоміжні матеріали, які використовуються у господарській діяльності підприємства, а також при експлуатації устаткування. Зокрема до таких витрат можна віднести витрати адміністративної частини підприємства.

Перехід підприємства на електронний документообіг та повна відмова від паперових носіїв інформації допоможе зекономити кошти, а також пришвидшить та збільшить ефективність праці службовців та керівництва підприємства, а також дозволить керівництву приймати більш зважені рішення та організувати більш ефективну систему контролю.

Проте зменшення витрат можливо досягти не тільки за рахунок зменшення канцелярських витрат. Перегляд нормативів використання витратних матеріалів у матеріальному виробництві також допоможе зекономити достатньо велику кількість грошей.

Все вищезазначене дозволить підприємству зменшити витрати, а значить отримати додаткові гроші зекономлені під час діяльності, які у майбутньому можна буде спрямувати на покращення обладнання або на підвищення кваліфікації співробітників. Це своєю чергою в майбутньому буде сприяти покращенню стану підприємства, збільшення привабливості для інвесторів, як вітчизняних так і міжнародних, а з цього виходить, що конкурентоспроможність підприємства буде збільшуватись.

Проте, на мою думку, все ж таки основним резервом отримання додаткових грошей для подальшого розвитку підприємства залишається отримання прибутку від збільшення обсягів виготовлення продукції.

В умовах, які склалися на сьогоднішній день основною рекомендацією для підприємства буде збільшення розробка принципово нової продукції та збільшення обсягів виготовлення продукції. Епідемія covid-19, які «бушує» вже декілька років завдала досить сильного удару по авіаційній галузі. Це зачепило, як виробників авіа-продукції, так і авіакомпанії, які понесли збитки через зменшення попиту на свої послуги.

Хоча ситуація через на ринку авіабудівництва все, ще досить складна у підприємства нещодавно з'явилася нові шляхи до розвитку. Восени 2021 року між Україною та Туреччиною були досягнуті домовленості про спільне виробництво безпілотних літальних апаратів та виходячи з цього Україна та Туреччина вже розпочали розробку проекту для впровадження процесів для налагодження такого виробництва. Про таку взаємодію між Україною та

Туреччиною на брифінгу, який проходив 12 листопада, повідомив голова українського міністерства закордонних справ Дмитро Кулеба.

До того ж на п'ятничному брифінгу, 12 листопада було зазначено, що відповідний контракт у Стамбулі під час проведення оборонної виставки «Saha Expo 2021», яка проводилася у четверг 11 листопада, між сторонами був підписаний контракт на співпрацю. Цей контракт з української сторони підписав представник українського підприємства з виробництва авіаційних двигунів "Мотор Січ" (Запоріжжя), з турецької сторони контракт підписав представник турецької військової компанії "Baykar Makina" (Baykar Technologies). З умов контракту стало відомо, що українське підприємство "Мотор Січ" постачатиме до Туреччини партії двигунів для безпілотного літального апарату "Акінджі" (Akinci), який потім буде збиратися на турецькому оборонному підприємстві.

Проте українське підприємство «Мотор Січ» було не єдиним підприємством, яке підписало перспективний та вигідний для себе контракт. До списку тих хто отримав для себе нові шляхи до розвитку та збуту продукції було також, ще одне українське підприємство, а саме "Івченко-Прогрес". Українське державне підприємство "Івченко-Прогрес" також підписало вигідний контракт з турецьким підприємством, яке займається виробництвом техніки військового призначення. По контракту підприємство "Івченко-Прогрес" буде постачати для турецької компанії турбореактивні двигуни призначенні для новітнього безпілотного винищувача MIUS.

Факт виробництва двигунів для безпілотних літальних апаратів сам по собі дуже перспективний в сучасних умовах коли вектор розвитку військової техніки вже визначений, проте ринок, ще заповнений. Якщо підприємство «Мотор Січ» зробить уклон на безпілотні літаки, то це дасть можливість

отримувати великі прибутки, а також поступово модернізувати обладнання та добре підготуватись до майбутньої конкретної боротьби, зайнявши вигідні позиції на ще не заповненому ринку.

Тому виходячи з цього можна сказати, що Українські двигуни для Akinci та MIUS можуть стати, як для підприємства дверима у домінування на міжнародному ринку виготовлення та постачання двигунів для безпілотних літальних апаратів, так і для української економіки, яка буде отримувати з підприємства сотні мільйонів доларів з прибутку націоналізованих підприємств та податків.

З проведеного брифінгу також стало відомо, що один з апаратів, а саме - Akinci - є флагманом турецького повітряного флоту безпілотних літальних апаратів, що стосується іншого, а саме - MIUS – то цей безпілотний винищувач поки що тільки готується до серійного виробництва, проте все ж таки по своїм характеристикам вже зараз можна сказати, що цей безпілотний літальний апарат за своїми технічними характеристиками безперечно стане достатньо потужним, унікальним та перспективним сучасним безпілотним винищувачем принципово нового покоління. З даних, які презентувалися на військовій виставці можна сказати, що обидва «безбілетника» є високоефективною та надсучасною зброєю, про це як було сказано раніше повідомив український міністр закордонних справ – Дмитро Кулеба.

Хоча останні новини є безперечно хорошими новинами для підприємства та України, проте поки що вартість двигунів, призначених для безпілотних літальних апаратів, а також кількість на яку був підписаний контракт не розголошується. Проте відомо інше, а саме по інформації отриманої з повідомленням Baykar у Twitter, відповідно до контракту, українські підприємства будуть постачати турбореактивні двигуни AI-322F, а також

турбореактивні двигуни AI-25TLT. За відомими публіці даними, за попередніми планами сторін, повномасштабний серійний випуск нового безпілотного винищувача запланований на 2023 рік.

Таким чином, криза надає унікальну можливість відновити бізнес рівень за шаром, уважно стежачи за вартістю підприємства та його внеском у прибуток. Маршрутна карта майбутньої авіаційної галузі, ймовірно, буде набагато менш щільною, ніж карта до COVID-19. Настав час зрізати зарослі гілки, вирізати хмиз, усунути збиткові сектори, використані для використання надлишкової потужності або захисту щілин.

Як тільки коронавірус буде пригнічений, попит з боку пасажирів повернеться, оскільки вже є докази того, що бажання подорожувати міцно вкоренилося в нашій ДНК, і з огляду на можливість і впевненість знову літати більшість зробить це. Галузь багато разів демонструвала свою стійкість у минулому і знову виживе і процвітатиме, хоч і з деякими вкрай необхідними змінами у її структурі.

Висновки до розділу III. У третьому розділі дипломної роботи на підставі дослідження проведеного у попередніх розділах, автором було запропоновано заходи та рекомендації, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, зокрема до основних шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства можна віднести: покращення технічного стану підприємства через модернізацію обладнання, а також за допомогою заміни морально застарілого обладнання на нове більш прогресивне та економічне. Разом з тим, також було запропоновано вдосконалення системи управління суб'єктом господарювання, а також перегляд існуючих технологій виробництва продукції.

До всього цього також була розглянута можлива стратегія суб'єкта господарювання за допомогою, якої у підприємства буду існувати можливість досягти стабільної позиції на світовому ринку. Разом з тим було били надані рекомендації, щодо подальшої діяльності підприємства. Зокрема серед таких рекомендацій було виділено наступні, фокусування уваги підприємства на ринках ближнього та далекого сходу, а також посилення кооперації з турецькими авіабудівними компаніями.

Так було встановлено, що при такий взаємодії з турецькими компаніями у підприємства відкриється новий стабільний ринок збуту своєї продукції до того ж китайський ринок дуже зацікавлений у двигунах підприємства, що теж може стати однією з можливих альтернатив для заміни втрачених російського та білоруського ринків. До всього цього можна додати, що при правильному поведженні підприємства та інвестуванні в розвиток та модернізацію виробництва у підприємства також існує перспектива виходу на європейський ринок. Необхідні гроші можна буде отримати за допомогою державних субсидій на розвиток чи за рахунок кооперації з турецькими партнерами. Проте це також може трохи ускладнити вихід підприємства на європейський ринок через втрачений час на отримання необхідної кількості грошей для доведення виробництва до європейських стандартів.

До всього іншого у третьому розділі були розглянути принципи на, які повинно спиратися підприємство у своїй діяльності для того, щоб мати можливість стабільно функціонувати та розвиватися, а також разом з тим і бути здатним до утримання своїх клієнтів та захоплення нових ринків.

До всього іншого, на основі попередніх розділів та пропонованих рекомендацій було встановлено, що у підприємства, в майбутньому існують дуже неплохі перспективи до розвитку та становлення, як великого світового

виробника авіадвигунів. Зокрема, при дотриманні усього запропонованого та формуванні стійкої стратегії поведінки підприємства на ринку та під час своєї господарської діяльності, виділення державою, як однієї з зацікавлених сторін, субсидій або надання кредитів під невеликі проценти, а також при правильному інвестуванні підприємством наданих йому грошей. Тому підбиваючи висновок, можна сказати, що втрата російського ринку збуту, при реалізації усього вище зазначеного, загалом, пішла на користь підприємству, а також підштовхнуло підприємство до модернізації та витягла його з тупикової стежки функціонування.

4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

«Охорона праці та безпека у надзвичайних ситуаціях»

«Аналіз потенційних небезпек»

Оскільки тема магістерської кваліфікаційної роботи «управління конкурентними перевагами підприємства» передбачає виконання посадових обов'язків, проведення досліджень та розрахунків у приміщенні офісу обладнаному персональним комп'ютером, та іншими приладами, які потенційно можуть завдати шкоди здоров'ю людини, тому виходячи з цього нижче розглянемо заходити, щодо забезпеченню захищеності праці, а також дії для забезпечення санітарії робочого місця та гігієни праці. До того ж розглянемо заходи з пожежної безпеки та цивільного захисту. Проте враховуючи усе вище сказане спочатку, більш алогічно буде розібратися зі значенням терміну «охорона праці», а потім перейдемо до розглядання потенційних небезпек на робочому місці до яких зокрема можна віднести:

Охорона праці, перш за все – це взаємопов'язана система правових, технічно-організаційних, соціально-економічних, а також гігієнічно- санітарних і лікувально-профілактичних заходів, за допомогою, яких існує можливість вберегти життя і здоров'я людини від можливих ризиків травмування, а також інформування людей для попередження можливих ризиків втрати життя під час трудовою діяльності. Зокрема до небезпечних чинників можна віднести все те, що може привезти серйозних втрат, смертей людей та тривалої втрати працівником працездатності.

До шкідливих же чинників можна віднести такі фактори, які з плином часу та при тривалій дії можуть завдавати шкоди здоров'ю людини або призвести до тимчасової втрати працівником можливості виконувати свої

посадові обов'язки. За природою впливу такі чинники можна розділити на чотири групи серед яких зокрема:

1. Фізичні – аномальна висока температура, а також відкритий вогонь, який може виникнути через несправність обладнання обігріву чи іншої техніки, гострі ріжучі та колючі предмети (канцелярія та інші речі, які мають загострення та кінці або лезо), які при неправильному їх використанні можуть завдати шкоди здоров'ю працівника, розігріті речовини (наприклад вода з електрочайника), сильно розігріті поверхні (обігрівач), що при доторканні може призвести до отримання опіків, а також слизькі поверхні. Фізичні потенційні небезпеки виникають більшою мірою через неправильне використання предметів праці або інших офісний предметів та призводять до отримання працівником фізичних трав у вигляді порізів, опіків або інших фізичних травм.
2. Хімічні – до яких можна віднести речовини, які мають подразнюючу, загально-токсичну, канцерогену, задушливу дію, а також гази, електричне поле, випари та аерозолі, все вище перераховане може стати причиною травмування людини завдаючи шкоди здоров'ю працівника через вдихання або потрапляння на шкіру. Хімічні потенційні небезпеки можуть завдати шкоди здоров'ю, як на зовнішньому покриві організму людині (вигляді подразнень та хім. опіків), так і у середині організму (через подразнення дихальних шляхів, що може призвести (при сильній алергічній реакції) до їх часткового або навіть повному блокуванні).
3. Біологічні – до них можна віднести зокрема усі біологічні небезпеки до яких входять забруднення мікроорганізмами (бактерії, грибки, віруси, спірохети, рикетсії), а також макроорганізмами, які можуть стати причиною травмування (рослинами, тваринами) та продуктами життєдіяльності людини, що може привезти до алергічної реакції або хвороби.

4. Психофізичні – стрес, фізичне та розумове перевантаження організму людини, загальна втома, психологічна несумісність гіподинамія тощо. Психофізичні зокрема можуть призвести до погіршення психофізичного стану людини та у купі з біологічними стати причиною часткової втрати працездатності людини.

«Заходи з охорони праці»

В сучасному світі охорона праці набуває все більшого значення, насамперед, як для профспілок, які борються за підтримку гідних умов праці, та приділяють цьому питанню досить велику увагу, так і для міжнародних компаній. З усього цього виходить, що до основних заходів по забезпеченню техніки безпеки праці треба віднести, комплексно розроблену роботодавцем, або найманим для цього персоналом з боку роботодавця, програму дій та заходів у сфері охорони праці на робочих місцях та поведінки під час роботи працівників на їх робочих місцях, яка повинна бути покликана сформувати колективне розуміння загроз для життя і здоров'я людини під час роботи на механічному, автоматизованому або іншому обладнанні здатному завдати шкоди здоров'ю людини.

При цьому об'єктами на, які потрібно звернути увагу при розроблені заходів, щодо охорони праці мають стати формування гідних умов праці для персоналу з боку роботодавця, розроблення методики дій працівника при виконанні своїх обов'язків, а також при надзвичайних ситуаціях, зокрема дій, які повинен виконати працівник при травмуванні когось із трудового колективу, а також розроблення конструкцій, які б унеможливили або зменшили ризики травмування з боку персоналу, а також періодичне підвищення кваліфікації персоналу з роз'ясненням важливості охорони праці на робочому місці.

Крім усього вище зазначеного, служба охорони праці повинна приділяти особливу увагу контролю дотримання техніки безпеки на виробництві. Це стосується, як виробничого персоналу, так і персоналу задіяного до розумової праці. До цього ж можна додати, що роботодавець повинен дуже серйозно віднестися до освітлення, вентиляції та обігріву приміщень, а також оснащення приміщень усім необхідним обладнанням і речами для усунення або/чи мінімізації наслідків ситуацій, які можуть завдати шкоди здоров'ю працівників. Розглянемо вище перераховані заходи більш детально.

Перше, що треба зробити для забезпечення безпеки праці, так це підібрати достатній рівень освітлення (згідно ДБН В.2.5-28-2018 «Природне і штучне освітлення» [114]). Рівень освітлення дуже сильно може вплинути на працездатність працівника, зокрема при недостатньому рівні освітлення працівник може не побачити щось або зробити помилку при виконанні своїх посадових обов'язків у той час коли дуже сильне освітлення може засліплювати працівника. Тому для того, щоб вберегти працівників від травмування та погіршення гостроти зору, роботодавець повинен підібрати достатній рівень освітлення в приміщенні. Наступним на що потрібно звернути увагу, так це на обігрів приміщень (згідно ДСТУ Б А.3.2-12:2009 «Система стандартів безпеки праці. Системи вентиляційні. Загальні вимоги» [115]). Для того, щоб працівники не хворіли та добре почувалися на своєму робочому місці в приміщеннях повинні бути встановлені та працювати, в залежності від пори року, прилади створення мікроклімату (кондиціонери та/або обігрівачі) для зменшення ризиків пов'язаних з тимчасовою втратою працездатності працівником через переохолодження (взимку) та високу температуру в приміщенні (влітку) тощо.

Наступне про, що необхідно сказати, так це про укладення кабелів електроприладів, централізованого вмикання електропостачання, а також заземлення (ДСТУ Б В.2.5-82:2016 «Електробезпека в будівлях та спорудах»

[116]). Всі кабелі повинні бути надійно сховані, ізольовані та заземленні для унеможливлення спотикання через них, а також враження електричним струмом чи короткого замикання в разі потрапляння на них рідких речовин, а також для унеможливлення ураження працівника електричним струмом у разі поломки обкладення чи іншої техніки. Наступним на що потрібно звернути увагу так це на наявність на робочих місцях необхідних речей для зменшення наслідків небезпечних ситуацій та подолання їх. Зокрема до таких речей можна віднести аптечку першої допомоги, а також вогнегасник ч інші прилади протипожежної безпеки.

На останок хочеться додати, що на робочих місцях повинні бути розвішені плакати, з рисунками, які покроково показують, як діяти в тій чи іншій ситуації, а разом з тим у працівників повинен бути доступ до іншої необхідної їм інформації потрібної при ліквідації або зменшення наслідків несприятливої ситуації.

Заходи з виробничої санітарії та гігієни праці

Перед тим як перейти до заходів з забезпечення виробничої санітарії та гігієни праці спочатку розглянемо всі необхідні терміни для більшого розуміння теми.

Гігієною праці - це галузь, за допомогою якої існує можливість вивчити виробниче середовище в якому виконує свої посадові обов'язки працівник, а разом з тим визначити вплив цього середовища та діяльності працівника на його організм та за допомогою отриманої інформації розробити санітарні та гігієнічні заходи на основі яких можна буде створити сприятливі умови для продуктивної та безпечної праці, а також розробити заходи для уникнення можливих несприятливих наслідків для здоров'я найманого працівника.

Санітарні норми - встановлені державні або виробничі допустимі значення (рівні, дози, концентрації) різних факторів, які можуть завдати шкоди здоров'ю людини, а також є належним чином затвердженими в спеціально визначених документах і дотримання, яких є обов'язковим.

Для забезпечення високого рівня санітарії та гігієни праці спочатку треба створити оптимальний мікроклімат або як його ще називають «метеорологічні умови виробничих приміщень» для цього потрібно досягти оптимального значення за такими параметрами:

- температурою повітря в приміщенні, (у теплий період року 22-24 у холодний – 21-23 °C);
- відносною вологістю повітря, (40-60%);
- рухливістю повітря, (у теплий період року 0,2 м/с, у холодний – 0,1 м/с);
- тепловим випромінюванням працюючих від нагрітих поверхонь технологічного устаткування, освітлювальних приладів, інсоляція від зашкленних огорожень не повинна перевищувати 35,0 Вт/м² - при опроміненні 50% та більше поверхні тіла, 70 Вт/м² - при величині опромінюваної поверхні від 25 до 50%, та 100 Вт/м² - при опроміненні не більше 25% поверхні тіла працюючого. [117]

Кожен з цих факторів по одинці по своєму впливає на організм, а в комплексі вони можуть, як створити ідеальні умови для ефективної праці, так і унеможливити працю взагалі, а також сплинати на загальне самопочуття людини. Тому оптимальними умовами можна вважати такі умови при яких температура тіла людини залишається у межах 36-37 С, на плин часу та незалежно від умов та її інтенсивності.

Виходячи з цього для забезпечення виробничої санітарії в кабінетах, де розміщено обчислювальна техніка (зокрема ПК), повинні бути дотримані норми ДБН В.2.5-28:2018 «Природне та штучне освітлення» [114]. Щодо штучного освітлення то тут можна сказати, що освітленість робочого місця робітника, у вертикальній площині повинна бути не менше ніж 400 лк, що ж до ламп та дисплеїв, які розташовуються у горизонтальній площині, то тут можна сказати, що освітлення повинно сягати не менш ніж 300 лк., а також освітлювальні прилади повинні бути розміщені не менш ніж 0.8 м від підлоги. Разом з тим коефіцієнт пульсації освітленості повинен бути не більше ніж 10 %. Для освітлення робочих місць повинні бути використанні люмінесцентні лампи типу ЛБ-40, розташовані на стелі приміщення.

При наявності постійного звукового випромінювання приміщення повинно було звукоізолюване таким чином щоб звукове випромінювання не перевищувало 35 дБА .

Тепер перейдемо до вимог, яким повинно відповідати приміщення для ефективної роботи невиробничих працівників. Зокрема для організації роботи персоналу за комп'ютерами та при використанні іншої обчислювальної техніки повинні бути дотримані вимоги державних санітарних правил, а разом с тим і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами (далі - ВДТ), а також правила і вимоги роботи з електронно-обчислювальними машинами (далі - ЕОМ), згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 [118].

Приміщення для роботи з ВДТ та ЕОМ повинні мати вікна європейського стандарту з звуко та теплоізоляцією, а також мати можливість відкриватися для провітрювання приміщення. Щодо оздоблення приміщення в середні, то в приміщенні повинні бути використані дифузно-відбивні матеріали з наступними коеф. відбиття: для підлоги 0,5; для стелі 0,7-0,8; для стін 0,5-0,6.

Підлога повинна бути рівною, а також покриття повинно бути виконано з не слизьких матеріалів, а також мати антистатичні властивості. До того ж в приміщеннях не повинні знаходитись речі виконані з полімерних матеріалів, які виділяють у повітря хімічні речовини.

Також приміщення повинно мати вентиляцію. Тому для визначення оптимального повітрообміну у виробничому приміщенні необхідно провести наступні розрахунки:

$$L_v = \frac{Q * 3600}{G * p * (t_{\text{вид}} - t_{\text{пр}})}, \text{ м}^3/\text{ГОД} \quad (3.1)$$

$$L_v = 21 * 3600 / 36 * (31 - 8) = 91.30 \text{ м}^3/\text{год}$$

Де:

Q – надлишок теплоти в виробничому приміщенні, кВт;

G – масова теплоємність припливного повітря, що дорівнює 1кДж/(кг·°C);

p – густина припливного повітря, що дорівнює 1,2кг/м³ ;.

t_{вид} – температура видаляемого з приміщення повітря, °C

t_{пр} – температура припливного (зовнішнього) повітря, °C

Температура зовнішнього повітря відповідно до СНиП 2.04.05- 91*У «Отоплення, вентиляція и кондиціонування повітря. Норми проектування» для м.Запоріжжя складає:

- Для зимового періоду року (-8°C);
- Для літнього періоду року (+27°C).

Температуру видаляемого з приміщення повітря знаходять за виразом:

$$t_{\text{вид}} = t_{\text{норм}} + \Delta t * (H_{\text{ц}} - 2) \quad (3.2)$$

$$t_{\text{вид}} = 22 + 45 * (2,2 - 2) = 31$$

Де

$t_{\text{норм}}$ – нормована (оптимальна) температура в приміщенні, обирається за ДСН 3.3.6.042-99 «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень, в залежності від категорії робіт» (додаток Б);

Δt – градієнт температури, що приймається для виробничих приміщень рівним 1,5 град/м;

$H_{\text{ц}}$ – відстань від підлоги до центра витяжних проїомів, м.

$$H_{\text{ц}} = H - 1, \text{ м.} \quad (3.3)$$

$$H_{\text{ц}} = 3,2 - 1 = 2,2$$

де H – висота приміщення, м.

Заходи з пожежної безпеки

Систему протипожежної безпеки підприємства, перш за все, слід розуміти як комплекс дій та заходів розроблених підприємством для забезпечення стабільного протипожежного стану підприємства, а також здатність підприємства локалізувати та усунути місце займання. Розробка заходів протипожежної безпеки підприємства повинна будуватись на основі Кодексу цивільного захисту України [119] (глава 13) та Правила пожежної безпеки України [120], затверджені наказом МВС від 31.12.2014 №1417.

Виходячи з цих стандартів та правил, будь-який підприємець або керівник, який займається підприємницькою діяльністю на території України повинен розробити та встановити протипожежну безпеку на території свого підприємства, а разом з тим розробити план евакуації на випадок коли система пожежогасіння не справляється. Розгляне все це більш детально.

Для щоб своєчасно виявлення та встановити місце в якому почалося загоряння, а також зрозуміти куди поширюється пожежа у приміщеннях повинні бути встановленні сигналізації з димовими сповіщувачами, а також повинна бути присутня система автоматичного сповіщення пожежної частини.

Разом з тим для того, щоб зменшити шкоду від пожежі або навіть ліквідувати її до того поки пожежа стане не контрольована у приміщеннях повинні бути вуглекислотні вогнегасники ВВК-1.4. Вогнегасники повинні бути присутні у робочих приміщеннях персоналу для локалізації та усунення невеликого пожежі невеликих масштабів, а також для усунення пожежі або зменшення темпу поширення вогню при більших масштабах пожежі у коридорах, на сходах та біля виходів повинні бути протипожежні крани.

Для безпечної евакуації людей з окремих приміщень та/або будівлі, така евакуації повинна бути не більшою ніж проміжок часу критичної тривалості пожежі. Критичною тривалістю пожежі – це проміжок часу за який у приміщенні досягається небезпечна для здоров'я та життя люди температура, а разом з тим зменшення вмісту кисню в повітрі. Досягнення небезпечного рівня температури у приміщенні може відбуватися у різний проміжок часу в залежності від темпів поширення вогню та загальної ситуації та вмісту приміщень, проте небезпечною для життя людини можна вважати температуру в приміщенні вище 60 градусів по Цельсію. Тому крім системи пожежогасіння у будівлях, повинні бути евакуаційні виходи, а для будівель, які мають більш ніж 1 поверх повинні бути також встановленні пожежні дробини.

Разом з усім іншим до всіх будівель і споруд повинен бути присутній вільний доступ для можливості пожежної бригади ефективно виконувати свої посадові обов'язки. Під «вільним доступом до будівель та споруд» мається на увазі: спеціальні розриви поміж спорудами та будинками, які покликані зменшити ризик перекидання вогню на сусідню споруду. «Відкриті» споруди та майданчики призначенні для зберігання, устаткування, матеріалів та інших запасів повинні відповідати загальним вимогам та нормам будівництва.

Разом з усім іншим усе сміття повинно складатися на спеціально відведеному для цього місці на певній відстані від будівель та споруд, а також воно повинно регулярно вивозитись. Проходи до будівель, а також усі під'їзди повинні бути вільними та доступними. Щодо обладнання для гасіння пожежі та евакуації, зокрема інвентар для гасіння пожежі, зовнішні стаціонарні пожежні драбини та підступи до них та інші засоби протидії пожежі повинні бути завжди справними, доступними та перебувати в задовільному стані та готовими до використання будь-якої пори року. Разом з усім іншим підприємствам забороняється зменшувати нормативну ширину під'їздів та проходів до будівель та споруд.

Разом з тим забороняється залишати автотранспорт та інші види транспорту в наскрізних проїздах будівель, що може спричинити неможливість під'їзду до потрібного місця, разом з тим автотранспорт не можна залишати на відстані менш ніж 10 м від в'їзних воріт на територію підприємства, а також на відстані, що менша ніж 5 м від забірних пристроїв водо джерел, пожежних гідрантів, пожежного устаткування, а також на майданчиках для розвороту на тупикових дорогах, разом з усім іншим для попередження порушення всього вище перерахованого у вищеперерахованих місцях поряд з ними повинні знаходитись на видному місці відповідні знаки заборони.

Заходи з цивільного захисту

Щодо цивільного захисту то тут можна сказати, що на сьогоднішній день для багатьох підприємств робота з цивільного захисту досі залишається незвичною. Беручи до уваги й те, що для економії коштів підприємці в більшості випадків покладають обов'язки спеціаліста з цивільного захисту на спеціалістів з охорони праці, пожежної безпеки або навіть інколи на спеціалістів з екологічної безпеки, як додаткову функцію їх посадових обов'язків. Виходячи

з цього можна сказати, що існує необхідність більш детально розглянути заходи з цивільного захисту.

Основним, а разом з тим і невід'ємним елементом в усій системі заходів призначених для цивільного захисту людей під час техногенних та стихійних лих є інформування та сповіщення населення, так як вчасно попереджена людина має більше шансів для уникнення наслідків, які несуть в собі надзвичайні ситуації природного або техногенного характеру.

Разом з тим, ще одним невід'ємним елементом забезпечення цивільного захисту населення є спостереження, а також лабораторний контроль, який повинен здійснюватися з метою своєчасного захисту населення відповідних територій від несприятливих умов надзвичайних ситуацій природного або техногенного лиха, а також для можливості органів місцевої влади завчасно відреагувати та запобігти цим лихам.

Разом з тим для укриття населення від стихійних та техногенних лих повинна проводитись у спеціально обладнаних захисних спорудах та укриттях. Укриттю в захисних спорудах, у разі необхідності, підлягає населення відповідно до його належності до груп (працююча зміна, населення, яке проживає в небезпечних зонах). Здійснення заходів з евакуації населення [121]. В умовах коли по деяким причинам не має можливості забезпечити спеціально обладнаними захисними спорудами та будівлями населених пунктів, де існує підвищений рівень небезпеки виникнення стихійних лих або ж розташовуються потенційно небезпечні об'єкти, органами місцевої влади, а також підприємствами повинні бути прийняті всі необхідні дії для надання населенню або/чи робітникам всіх необхідних заходів захисту та організована подальша евакуація з району де сталося стихійне чи техногенне лихо.

Під час евакуації населення з території де сталося стихійне чи техногенне лихо або інша надзвичайна ситуація спеціальним персоналом, який буде займатися евакуацією населення з небезпечної території повинні влаштувати швидке та організоване вивезення населення з небезпечної території, а також повинні бути прийняті наступні заходи для зменшення шкоди та захисту населення (все нижче перераховане може задіяно по одинці або в купі в залежності від надзвичайної ситуації):

- 1) Медичний захист та допомога населенню, а разом з тим і забезпечення епідемічного благополуччя в районах надзвичайних ситуацій здійснюються з метою запобігання або зменшення ступеня ураження населення, своєчасного надання допомоги постраждалим та їх лікування, забезпечення епідемічного благополуччя в районах НС.
- 2) Біологічний захист населення включає в себе своєчасне виявлення факторів біологічного зараження, залежно від їх виду і ступеня ураження, проведення комплексу адміністративно-господарчих, режимно-обмежувальних і спеціальних протиепідемічних та 11 медичних заходів. Екологічний захист передбачає проведення природо-охоронних заходів.
- 3) Психологічний захист здійснюється з метою запобігання або зменшення ступеня негативного психологічного впливу на населення та своєчасне надання ефективної психологічної допомоги.
- 4) Радіаційний і хімічний захист включає виявлення вогнищ радіаційного та хімічного забруднення та проведення його оцінки, організацію і здійснення дозиметричного і хімічного контролю, розроблення та запровадження типових режимів радіаційного захисту, забезпечення засобами радіаційного та хімічного захисту, організацію та проведення спеціальної та санітарної обробки.

5) Захист населення від несприятливих побутових або нестандартних ситуацій включає: здійснення заходів із виявлення і проведення оцінки таких ситуацій; організацію і надання допомоги населенню; розроблення типових рекомендацій щодо дій в умовах виникнення несприятливих побутових або нестандартних ситуацій; проведення спеціальних аварійно-рятувальних робіт. Зміст вище перерахованих заходів при надзвичайних ситуаціях відображено у ст. 7-17 Закону України “Про правові засади цивільного захисту” [122].

Висновок: розглянуті вище дії з пожежної безпеки та цивільного захисту населення та працівників потенційно небезпечних об’єктів підприємств підвищує захищеність населення та працівників під час виникнення природного лиха або техногенної катастрофи, а також підвищує загальну стійкість роботи підприємств та формує систему заходів при надзвичайних ситуаціях.

ВИСНОВКИ:

Підбиваючи підсумок проведеної наукової праці, можна зробити наступні висновки, щодо конкурентоспроможності підприємства та управління його конкурентними перевагами. Серед сучасних вчених не існує єдиного підходу до визначення терміну «конкурентоспроможності підприємства» та управління конкурентними перевагами, це зумовлено перш за все складністю та багатогранністю розглядає питань. Проте проаналізувавши погляди науковців, автором була сформована власне бачення цих понять.

Підбиваючи підсумок можна сказати, що основною з характерних рис сучасного економічного середовища виступає постійне загострення конкурентної боротьби між виробниками. До того ж в сучасних умовах господарювання, коли зовнішнє середовище постійно змінюється на ринку з'являються нові конкуренти і достовірно не відомо, що ж принесе завтрашній день ефективне управління конкурентоспроможністю стає досить актуальним питанням.

В дипломній роботі було проаналізовано сучасне становище машинобудівного комплексу, а саме підприємств, які займаються виробництвом авіаційних двигунів, а разом з тим було проаналізовано, як світова епідемія вплинула на світових та українських виробників авіаційних двигунів. Об'єктом дослідження було вибрано українське підприємство, що спеціалізується на розробці, виробництві, ремонті та подальшому обслуговуванні авіаційних двигунів, ПАТ «Мотор Січ».

Під час написання дипломної роботи були виявлено основні проблеми підприємства серед, які зокрема застаріле обладнання, моральне застарівання номенклатурного портфеля підприємства, а також неможливість вийти на

європейський та американський ринки через невідповідність продукції стандартам якості.

Проте не зважаючи на всі недоліки підприємства, у даній дипломній роботі, були знайдені шляхи до розвитку підприємства, а також було встановлено, як підприємство зможе використати кризу, яка виникла наприкінці 2019 року, а також як можна використати становище, яке виникло через націоналізацію підприємства, а також було спрогнозовано можливі наслідки від цієї ситуації.

До всього іншого було проаналізовано конкурентні переваги підприємства та встановлені можливі шляхи управління конкурентоспроможністю.

Досить важливе місце у економіці нашої країни займає авіабудування та двигунобудування серед яких стабільно зайняло своє місце підприємство «Мотор Січ», яке і було проаналізовано в курсовій роботі. Оскільки підприємства літакобудування та двигунобудування є досить важливими для економіки нашої країни, то з цього можна зробити висновок, що аналіз проведений в даній курсовій роботі є досить актуальним на сьогоднішній день. Розвиток літакобудівних галузей та двигунобудування може досить позитивно відбитися на загальному економічному положенні в країні та на державному балансі країни.

Разом з тим з проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: в сучасних умовах для підприємства все більше значення набуває зовнішньоекономічна діяльність в якій головним суб'єктом виступає само підприємство. Для побудови ефективної стратегії на ринку підприємство повинно брати до уваги такі чинники як: глобалізація та шляхи інтеграції до міжнародної економіки, тенденції розвитку міжнародної економіки,

міжнародний поділ праці та становище на міжнародному ринку праці. Тому для того, щоб українські підприємства авіабудування могли стабільно функціонувати та розвиватись їм потрібно розробляти ефективні стратегії діяльності. Для підприємства ПАТ «Мотор Січ» в даній курсовій роботі на основі проаналізованих даних функціонування підприємства, запропонована основні шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства та стратегія поведінки на міжнародному ринку.

Ключове місце у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності підприємств займає процес формування конкурентних переваг, оскільки саме вони забезпечують їх передові позиції в галузі та важелі впливу на співвідношення конкурентних сил. Як результат цього, виникає об'єктивна необхідність в розробці та впровадженні ефективних управлінських методик підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур. Розробці стратегічних шляхів розвитку підприємства в цьому випадку є одним з напрямків, яким потрібно приділити особливу увагу. До того до стратегічного управління підприємством також потрібно включити стратегію впровадження сучасних технологій, а також дії покликані навчити керівництво та менеджмент підприємства до швидкої адаптації та готовності до будь-якого непередбачуваного або кризового явища.

У першому розділі курсової роботи було розглянуто теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим у першому розділі було розглянуто поняття «конкуренція» та її рівні, а також встановлено зв'язок між панятими конкуренція та конкурентоспроможність. Для більшого розуміння різниці та важливості кожного рівня в першому розділі було розділено конкурентоспроможність на міжнародну конкурентоспроможність, конкурентоспроможність національну, регіональну, локальну та конкурентоспроможність окремого підприємства, яким і стало підприємство

ПАТ «Мотор Січ». До всього іншого в першому розділі також розглянуті методи за допомогою яких можна досягти високого рівня конкурентоспроможності та принципи та технології щодо планування рівня конкурентоспроможності. Дослідження проведене в першому розділі встановило теоретичні основи для розрахункової частини курсової роботи

У другому розділі на основі теоретичної частини, що була проведена в першому розділі біло проаналізоване підприємство ПАТ «Мотор Січ», а разом з тим було встановлені основні проблеми його діяльності. Також у другому розділі курсової роботи були розглянуті основні гравці на міжнародному ринку двигунобудування. Через те, що підприємство ПАТ «Мотор Січ» більшу частину своєї продукції експортує за кордон, тому встановлення конкурентів підприємства, порівняння підприємства з встановленими конкурентами та оцінка рівня конкурентоспроможності є досить актуальним для підприємства, що і було зроблено у другому розділі курсової роботи. Разом з тим для більшої наочності аналізу конкурентоспроможності підприємства, що був проведений у другому розділі були побудовані таблиці, діаграми та графіки.

На основі проведених досліджень було встановлено, що позиції підприємства на міжнародному ринку є досить не стійкими та підприємство, хоча займає частину міжнародного ринку двигунобудування, проте воно є досить не великим у порівнянні з європейськими та американськими гігантами цієї галузі. Втім підприємство ПАТ «Мотор Січ» все-таки все ще має потенціал та можливості для розвитку та боротьби на міжнародному ринку, але якщо підприємство не почне модернізацію виробництва, вдосконалення системи управління та підвищення своїх конкурентоспроможності то можливо найближчим часом під впливом глобалізації та процесів які відбуваються у сучасному світі підприємство може втратити свої позиції та ринки збуту, що у підсумку призведе до банкрутства.

З проведеного дослідження були зроблені висновки, що підприємство ПАТ «Мотор Січ» повинно зайнятися підвищенням своєї конкурентоспроможності якомога швидше для цього у третьому розділі були запропоновані основні шляхи для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Крім того, у третьому розділі була запропонована стратегія щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, його діяльності та поведінки на ринку міжнародного двигунобудування. Серед стратегії функціонування були виділені підвищення технічного рівня обладнання підприємства для досягнення вищих показників якості та зниження ціни у тому числі й внаслідок зниження витрат праці на одиницю продукції. Також були знайдені слабкості пов'язані з асортиментом продукції. Оскільки підприємство майже не створює нові типи двигунів, а більшою частиною модернізує старі, то у боротьбі на міжнародному ринку це відбивається у вигляді зниження конкурентоспроможності підприємства. Тому до всього іншого підприємству потрібно не тільки підіймати якість своєї продукції та знижати її ціну, але і розробляти нові види двигунів, які будуть відповідати новим потребам людства.

Тому з усього проведеного дослідження можна зробити висновок, що для того, щоб вижити у сучасних умовах схильних до швидких змін, підприємству потрібно вжити всі заходи для того, щоб досягнути фінансової стабільності та зайняти стійке місце на міжнародному ринку поки це не зробив хтось інший, беручи до уваги те, що у підприємства поки ще є така можливість.

До усього вище сказаного можна також додати, що основними шляхами для розвитку підприємства залишається модернізація технічного рівня виробництва, тобто обладнання, а разом з тим підвищення якості продукції підприємства та підвищення продуктивності праці, а також проведення сертифікації продукції до міжнародних стандартів.

Разом з усім іншим, одним із основних напрямків за допомогою, яких підприємство зможе стати незалежним від російського впливу, а також та звільнитися від залежності збувати свою продукцію на російський ринок є співпраця з іноземними партнера, серед яких зокрема європейські, американські та деякі країни з ближнього та далекого сходу. Одним із прикладів також кооперації є досвід світових країн у спільній розробці та будівництві військових літаків, а також до цього також можна віднести і транспортні літаки.

Кооперація не тільки допоможе підприємству отримати матеріальні вигоди від співпраці, але і дозволить отримати необхідні зв'язки для більш легкого входження на європейські, американські та інші перспективні світові ринки. Тому до основних завдань підприємства на сьогоднішній день можна віднести пошук нових партнерів, пошук нових ринків збуту, а разом з тим і будівництво системи за допомогою, якої підприємству вдасться виготовляти продукцію потрібної кількості та потрібної якості для збуту її на різних ринках світу.

Основною порадою для цього залишається запозичення та впровадження у виробництво досвіду провідних підприємств світу, а також європейського досвіду кооперації виробництва. Проте до цього можна додати, що у підприємства вже відкриті шляхи до цього. Виходячи з проведеного дослідження можна побачити, що підприємство вже розпочало кооперацію з турецькими фірмами оборонного комплексу.

Тому якщо підприємство ПАТ «Мотор Січ» продовжить діяти в тому самому дусі, то існує можливість сказати, що в майбутньому «Мотор Січ» має всі шанси стати провідним світовим підприємством у сфері авіабудування. До того ж можна сказати, що високі бар'єри входу на європейський ринок змусять підприємство прийняти вимоги світової спільноти. ПАТ «Мотор Січ» має

звернути увагу на розвиток інноваційного сектору, що значно допоможе при скороченні витрат, удосконалення виробництва, залучення нових покупців, а також збільшення частки ринку. Україні необхідно в найближчі роки мати на меті інтегрування зі світовими авіабудівними підприємствами світу для обміну досвідом, розробками, технологією, завдяки чому з'явиться можливість залучити в країну нових іноземних інвесторів, нових покупців авіаційної техніки. Втілення запропонованих напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності в діяльність АТ «Мотор Січ» забезпечить збільшення випуску продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, освоєння економічно ефективних високотехнологічних виробництв і модернізацію виробничої бази, що безпосередньо впливатиме на розвиток потенціалу підприємства загалом.

ЛІТЕРАТУРА

- 1) Ткаченко А.М. Поняття і суть формування конкуренції на промисловому підприємстві / А.М. Ткаченко, Е.О. Колесник // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» : зб.наук.праць. - №2(8). – 2018. – С.92-97.
- 2) Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. Яцковий // Вісник соціально-економічних досліджень – 2013. – Вип. 4 (51). – С. 183–188.
- 3) Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Злидень // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. — Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. — Вип. 213: Т. I. — С. 75—81.
- 4) Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко / Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. 2010.- 212 с. К.: ПК ДСЗУ
- 5) Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38
- 6) Тарнавська, Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: *теорія, методологія, практика* : монографія / Н. П. Тарнавська. // – Тернопіль : Економічна думка, 2008. – 570 с
- 7) Закон України «Про захист економічної конкуренції» зі змінами, внесеними згідно із Законами № 1539-IX від 21.07.2021
- 8) Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник / С.Л. Клименко, Т.В. Омельченко, Д.О. Барабась, О.С. таїн. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с
- 9) Адамик В.А. (2012). Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського Національного Економічного Університету. - №1.- с.69-78
- 10) Адамик В.А. (2012). Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського Національного Економічного Університету. - №1.- с.69-78
- 11) Ткаченко А.М., Круглікова В.В., Маслов Д.Г. Вплив регіональної політики на конкурентоспроможність регіонів України // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» : зб.наук.праць - №1(13) – 2021, С. 14-25 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ek-visnik.dp.ua/wp-content/uploads/pdf/2021-1/Tkachenko_K.pdf
- 12) О. Р. Сергєєва Сутність та особливості забезпечення конкурентоспроможності товару // Журнал “Інвестиції: практика та досвід” *Університет імені Альфреда Нобеля: зб. Наук. Праць* № 20 – 2018 – с. 19-22 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2018/6.pdf
- 13) Романко О. П. Конкурентоспроможність машинобудівного підприємства: сутність та властивості / О. П. Романко // Логістика.-Львів : Вид-во нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008.-С. 609-613.
- 14) Савчук С.І. Основи конкурентоспроможності / Монографія / під науковою ред. академіка НАН України Б.В. Буркинського. – Маріуполь: «Рената», 2012. – 520 с.

- 15) Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
- 16) Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.
- 17) А. М. Ткаченко, Е.О. Колесник Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. № 4 (95) [Електронний ресурс]. – URL: http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/5923/1/Tkachenko_Competitiveness.pdf
- 18) Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // Механізм регулювання економіки, 2013, № 4, с.155-161.
- 19) Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства / А.В.Кваско // НАУКОВІ ЗАПИСКИ / SCIENTIFIC PAPERS. - 2017 / 1 (54). – С.111-118
- 20) Воронюк, Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу [Текст] / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 3. – С. 139–148. – ISSN 2415-8453. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2020/02/ujae_2019_r03_a16.pdf
- 21) Г.І. Скиба Конкурентоспроможність як категорія і як властивість підприємства, що функціонує в умовах ринкової економіки // ДВНЗ "Київський університет управління та підприємництва" // – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://magazine.faaf.org.ua/konkurentospromozhnist-yak-kategoriya-i-yak-vlastivist-pidpriemstva-scho-funkcionue-v-umovah-rinkovoi-ekonomiki.html>
- 22) Осіпов В.І. Економіка підприємства /В.І. Осіпов. – Одеса.: Маяк. – 2005. – 724 с
- 23) Баранюк Х.О. Конкурентоспроможність: сутність та об'єкти дослідження // Том 8, Випуск 4 – 2016 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.onaft.edu.ua/index.php/fie/article/download/457/1466/>
- 24) Андреева Л. О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку підприємств/// Науковий журнал «Бізнес-інформ», № 6, 2016 – С. 227-231. [Електронний ресурс]. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_6_36
- 25) Реутов В. Е., Вельгош Н. З. Управление конкурентоспособностью : монографія. Симферополь : Таврия, 2005. 200 с
- 26) Савченко А. С. Методичні підходи до системного аналізу інтегральних показників конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 16. С. 67—71.
- 27) Гамова О. В. Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічні напрями її підвищення на підприємствах машинобудування. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8306>
- 28) Костюк Л.А. Теоретичні та методичні засади оцінки конкурентоспроможності / Л. А. Костюк // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). – 2012. – Випуск 2. – С. 22–30.

- 29) Е. І. Цибульська конкурентоспроможність підприємства // Навчальний посібник // Харків, Видавництво НУА – 2018 – 320 с
- 30) Сита Є. М. Дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7522>. DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.96](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.96)
- 31) Ткаченко А.М. Поняття і суть формування конкуренції на промисловому підприємстві / А.М. Ткаченко, Е.О. Колесник // Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко-технологічний університет» : зб.наук.праць. - №2(8). – 2018. – С.92-97.
- 32) Акофф Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф; пер. с англ. под ред. Л.А. Волковой. – СПб: Питер, 2002. – 448 с.
- 33) Гетьман О.О. Економіка підприємства : навч.посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге видання. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 448 с.
- 34) Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
- 35) Гавриш О.А, Гриценко В.В., Григорова З.В. Основні фактори впливу на конкурентоспроможність поліграфічних підприємств // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/4926/1/24.pdf>
- 36) Кузнецова К.О. Фактори впливу на формування конкурентоспроможності підприємства // Національний технічний університет України «КПІ» – 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2013-21.pdf>
- 37) Ліберова А.Г. Вплив економічних факторів на міжнародну конкурентоспроможність підприємств // Одеський національний економічний університет – 2018. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/09/299.pdf>
- 38) Касич А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства / А. О. Касич, Ж. В. Харькова. // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – 2016. – №3 С. 79–85.
- 39) Янковий, О.Г., Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : [монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового]. - Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
- 40) Сіваченко І. Ю. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств : навч. посібник / І. Ю. Сіваченко, Ю. Г. Козак, Ю. І. Єхануров; за ред. І. Ю. Сіваченка, Ю. Г. Козака, Ю. І. Єханурова. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 456 с.
- 41) Богдан Кравчук, Таїсія Лазоренко, Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Кравчук Б., Лазоренко Т. // Галицький економічний вісник – No 6 (67) – 2020 – с. 167-174, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/67/923.pdf>
- 42) Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд. — СПб.: Питер, 2011. — 448 с.
- 43) Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. – С. 35-38.
- 44) Фатенок-Ткачук А., Харчук М. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. Вип. 12.
- 45) Ансофф И) Новая корпоративная стратегия / И) Ансофф) - СПб) : Изд-во "Питер", 1999) - 416 с)

- 46) Чецька О. І. ХНЕУ ім. С. Кузнеця Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємства – 2018 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19820/1/%D0%A7%D0%B5%D1%86%D0%BA%D0%B0%D1%8F.%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D1%8B.pdf>
- 47) Білецька К. Сутність категорії «Економічна ефективність виробництва». Вісник ХНТУСГ. 2014. Вип. 150. С. 74–81
- 48) Халімон Т.М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств / Халімон Т.М. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету – 2017. – с.158-161. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/35.pdf>
- 49) Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. [Текст]: підручник Менеджмент – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uchebnik-online.com/132/1357.html>
- 50) Управління конкурентоспроможністю підприємства: сутність, рівні і тенденції розвитку URL: <https://studfile.net/preview/7225164/page:3/>
- 51) Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.
- 52) Реутов В. Е., Вельгош Н. З. Управление конкурентоспособностью : монографія. Симферополь : Таврия, 2005. 200 с
- 53) Кухно С.А. Концепція формування системи управління конкурентоспроможністю галузі. Причорноморські економічні студії. 2018,. 28-1. С. 213-216
- 54) Потенціал підприємства: формування та використання: Підручник. Касьянова Н. В. та інші ; за ред. Н. В. Касьянової. вид. 2-ге, перероб. та допов. К. : ЦУЛ, 2014. 248 с.
- 55) Левицька А.О. Методологія оцінки конкурентоспроможності підприємства: відчинянні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. / Левицька А.О // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013. – № 4, С. 155–163
- 56) Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / Майкл Портер ; пер. з англ.: І. Смельянова, І. Гнатковська. – Київ : Наш формат, 2019. – 622
- 57) Левицька А.О. Дослідження еволюції визначення та трактування конкурентоспроможності підприємства / А.О. Левицька // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 3. – Т. 3. – С. 200-204.
- 58) Череп А.В., Салип Ю.О. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств / А.В. Череп, Ю.О. Салип // Інноваційна економіка. – 2012. – 8 (34). – С.77-79.
- 59) Взгляд на «Сатурн» / ОДК Сатурн [Електронний ресурс]. – URL : <http://www.pro-saturn.ru/?sat=10>.
- 60) Основи економічної теорії: навч. посібник / С.Д.Дзюбак, О.С.Ривак - 3-тє видання перероблене і доповнене. – К.:Знання, 2014.
- 61) Подюков І.І. Управління конкурентоспроможністю підприємства /Навчальний посібник. Київ. 2011. – 100 с.

- 62) Дикань, В. Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Дикань, Т. В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. Серія «Економіка». – 2011. – Випуск 36. – С. 100–105
- 63) Gerasimov, B.N., Vasyaycheva, V. A., and Gerasimov, K.B. (2018). Identification of the factors of competitiveness of industrial company based on the module approach. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 6(2), 677-691.
- 64) Донець Л. І. Базові принципи сучасної парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства / Л. І. Донець, А. А. Донець // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – № 1 (5). – Т. 2. – С. 101 – 106.
- 65) М. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер – М.: АльпинаБизнесБукс, 2006. – 454 с
- 66) Hranaturov V.M. , Korablynova Y.A. Managing the Competitiveness of Enterprises: Educational // Odessa: ONAS. – 2016.
- 67) Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В.. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 799 с.
- 68) Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Фатхутдинов Р. А. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 544 с.
- 69) Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління організацією. // Навч. посіб. 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с
- 70) Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія / О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.
- 71) Портер М. Міжнародна конкуренція: Пер. з англ. / В.Д. Щетиніна. - М.: Міжнародні відносини, 2003.-345 с.
- 72) Shved, T. V., & Bila, I. S. (2017). Evaluation of competitiveness of the enterprise. *Ekonomika i suspilstvo (Economy and Society)*, 8, 405-410 (in Ukr.)
- 73) Борисяк І.О., Єрьоменко А.В. Основні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства / Національний авіаційний університет, м. Київ – 2012. – № 33. // [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/409/397>.
- 74) Рейтинг країн за легкістю ведення бізнесу (Doing Business) [Електронний ресурс]. – URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/doing-business>
- 75) Левшина О.Н., Сучасні методи забезпечення конкурентоспроможності в підприємстві. : - Видавництво Юриспруденція, 2011р., 171 с.
- 76) Мазілка Е.А., Панічка Г.Г. - Основи управління конкурентоспроможністю, Изд. Омега-Л, 2008
- 77) Про підприємство / Економічна правда – Мотор Січ [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.epravda.com.ua/search/?search=%CC%EE%F2%EE%F0+%F1%B3%F7>

- 78) Мотор Січ про споживачі продукції підприємства [Електронний ресурс]. – URL: <http://china-ukraine.info/uk/%D0%BA%D0%BD%D1%80-%D0%BD%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%88%D0%B8%D0%B9-%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B6%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%87-%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D1%85/>
- 79) About CFM / CFM. The Power of Light [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.cfmaeroengines.com/about>.
- 80) Safran: суттєве зростання обороту в першому кварталі 2016 року / Safran – 2016 [Електронний ресурс]. – URL: https://www.safran.ru/media/20160426_safran-sushchestvennyy-rost-oborota-v-pervom-kvartale-2016-goda.
- 81) Офіційний сайт АТ «Запорізький авіаційний завод «МОТОР СІЧ»» [Електронний ресурс] – URL: <http://www.motorsich.com/>
- 82) Офіційний сайт компанії Honeywell [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.honeywell.com/us/en>
- 83) Офіційний сайт компанії Rolls-Royce Group plc [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.rolls-royce.com/>
- 84) Офіційний сайт компанії Pratt & Whitney [Електронний ресурс]. – URL: <https://prattwhitney.com/>
- 85) Офіційний сайт компанії Safran Helicopter Engines [Електронний ресурс]. – URL: <https://www.safran-group.com/aviation/aircraft-engines-and-nacelles/helicopter-engines>
- 86) АТ "ОДК" Производственный Комплекс "Салют" [Електронний ресурс]. – URL: <http://smp-salyut.ru/>
- 87) Осіпов В.І. Економіка підприємства /В.І. Осіпов. – Одеса.: Маяк. – 2005. – 724 с .
- 88) Рейтинг країн за легкістю ведення бізнесу (Doing Business) [Електронний ресурс]. – URL: <https://nonews.co/directory/lists/countries/doing-business>
- 89) Опендатабот [Електронний ресурс] - URL: <https://opendatabot.ua/c/14307794>
- 90) Конкурентна стійкість та ринок: Оцінка конкурентоспроможності як чинник визначення стійкості підприємства на ринку // Легка промисловість. – 2003. – № 3. – С. 37, 58.
- 91) Чеглік Л.Н., Конкурентоспроможність і умови її забезпечення [Текст]. // Фінанси, облік, аудит. - 2012. - №8. - С.31-34.
- 92) Коваленко С.Н. Структура факторов конкурентоспособности строительных предприятий / С.Н. Коваленко // Сучасні технології управління підприємством та можливості використання інформаційних систем: стан, проблеми, перспективи : матеріали 8-ї міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 березня 2013 р. – Одеса: ОНУ. – 2013. – С. 117-121. (0,1 др. арк.)
- 93) Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с.
- 94) Полінкевич О., Нижник В. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. Економічні науки. 2012. Вип. 9. С. 334–345.

- 95) Grodzka, D. (2017). Competitiveness of Polish regions in comparison to other EU member states. *Studia Biura Analiz Sejmowych Kancelarii Sejmu (Studies of the Sejm Analysis Office of the Sejm Office)*, 49(1), 169-202.
- 96) Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. [Текст] / А. В. Попов// — М.: Изд-во МГУ, 2010. — 147 с.
- 97) Захаров О.М. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, методи, оцінки та механізми збільшення // Бізнес і банки. - 2004.- № 1-2.
- 98) Економічна енциклопедія: у трьох томах. – Т. 3 / [редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.] – К.: Видавничий центр «Академія», 2012. – 952 с
- 99) Должанський, І. З., Захорна, Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: центр навчальної літератури — Київ: 2006. – 384 с
- 100) Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання управління : [монографія] / Л.І. Піддубна. – Харків : ІНЖЕК, 2007. – 368 с.
- 101) Дмитренко Е.Д. Основні напрями розвитку авіаційної промисловості України: *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. – 2010. – № 25. – С. 1–6.
- 102) Забелін П.В. Основи стратегічного управління. М.: Інформаційно-впроваджувальний центр «Маркетинг», 2008. - 195 с.
- 103) Реутов В. Управление конкурентоспособностью: [монография] / В. Реутов, Н. Вельгош. – Симферополь: Таврия, 2005. – 200 с.
- 104) Касьяненко Л.М. Економічна теорія: навч. посібник / Л.М. Касьяненко. – К.: «Центр учбової літератури», 2015
- 105) Большенко С., Горелов Д. Стратегія підприємства : навчально-методичний посібник. Харків : ХНАДУ, 2011. 133 с.
- 106) Пилипенко С. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Вип. 10. С. 452–456.
- 107) Дикань, В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства / В.Л. Дикань // *Маркетинг: теорія і практика*. – Луганськ, 2010. – №16. – С. 55–58.
- 108) Хмеленко І. І. Дослідження підходів щодо управління конкурентоспроможністю підприємства // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. – 2010. – № 60. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2010_60/NTU_XPI_60_2010_9.pdf
- 109) mind.ua про підприємство «Мотор Січ» [Електронний ресурс] – URL: <https://mind.ua/publications/20224575-dolya-zavodu-motor-sich-yak-prodavali-nacionalnu-bezpeku>
- 110) Гуржій Н.М., Маценко А.В., Аналіз конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» на ринку авіадвигунів – [Електронний ресурс] – URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/60.pdf>
- 111) dw.com // Продажа "Мотор Сич": чем Китай заинтересовали украинские технологии – [Електронний ресурс] – URL: <https://www.dw.com/ru/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D0%B0->

%D0%BC%D0%BE%D1%82%D0%BE%D1%80-%D1%81%D0%B8%D1%87-
%D1%87%D0%B5%D0%BC-%D0%BA%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%B9-
%D0%B7%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%81%D0
%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8-
%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0
%B5-
%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0
%B8/a-51756293

112) Ліга Бізнес // Велика політика | на кону «Мотор Січ» – [Електронний ресурс] – URL:
<https://biz.liga.net/ekonomika/transport/article/na-konu-motor-sich-kak-ukraina-kitay-i-sshabor-yutsya-za-zavod-boguslaeva>

113) hromadske #Мотор Січ – [Електронний ресурс] – URL:
<https://hromadske.ua/tags/motor-sich>

114) ДБН В.2.5-28-2018. Природне і штучне освітлення. [На заміну ДБН В.2.5-28-2006 ; чинний з 2019-03-01]. К. : Мінрегіон України, 2018. 133 с. URL :
https://ledeffect.com.ua/images/__branding/dbn2018.pdf.

115) ДСТУ Б А.3.2-12:2009 «Система стандартів безпеки праці. Системи вентиляційні. Загальні вимоги»: Міністерство регіонального розвитку та будівництва України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0678661-09#Text>

116) ДСТУ Б В.2.5-82:2016. Електробезпека в будівлях і спорудах. Вимоги до захисних заходів від ураження електричним струмом. [На заміну ДБН В.2.5-27-2006 ; чинний від 2017-04-01]. К. : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 109 с. URL : <http://www.tsatu.edu.ua/ettp/wp-content/uploads/sites/25/dstu-b-v.2.5-82-2016-elektrobezpeka-v-budivljah-i-sporudah.pdf>.

117) Постанова № 42 від 01.12.99, «Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень», ДСН 3.3.6.042-99, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#Text>

118) ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин»: Міністерство Охорони Здоров'я України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0007282-98#Text>

119) Кодекс цивільного захисту України (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2013, № 34-35, ст.458) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text>

120) Наказ № 1417 від 30.12.2014 Міністерство внутрішніх справ України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15#Text>

121) Указ від 26.03.1999 № 284/99, «Про Концепцію захисту населення і територій у разі загрози та виникнення надзвичайних ситуацій» URL: https://ips.ligazakon.net/document/U284_99?an=25

122) Закону України “Про правові засади цивільного захисту” URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1859-15#Text>

Додаток А

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"	Дата (рік, місяць, число)	2018 01 01
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за ЄДРПОУ	14307794
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	2310137500
Вид економічної діяльності	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КОПФГ	230
		за КВЕД	30.30
Середня кількість працівників	25445		
Адреса, телефон	проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068	0617204797	
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2017

р.

Форма №1-к Код за ДКУД

1801007

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 366	3 695
первісна вартість	1001	7 583	8 688
накопичена амортизація	1002	2 217	4 993
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	6 444 350	7 033 627
первісна вартість	1011	10 314 832	11 414 431
знос	1012	3 870 482	4 380 804
Інвестиційна нерухомість	1013	26 824	26 744
первісна вартість	1016	35 061	36 671
знос	1017	8 237	9 927
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	35 178	35 933
інші фінансові інвестиції	1035	1 545	1 546
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	120 717	115 505
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	205 369	418 867
Усього за розділом I	1095	6 839 349	7 635 917
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 308 727	14 365 601
Виробничі запаси	1101	3 815 509	4 218 462
Незавершене виробництво	1102	8 507 188	8 921 359
Готова продукція	1103	969 930	1 206 139
Товари	1104	16 100	19 641
Поточні біологічні активи	1110	165	87
Депозити перестрахування	1115	-	-

Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 121 133	3 195 027
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	581 123	562 501
з бюджетом	1135	49 041	270 757
у тому числі з податку на прибуток	1136	47	24
з нарахованих доходів	1140	375	490
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	322 809	359 056
Поточні фінансові інвестиції	1160	559 935	9 313
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 352 855	2 756 289
Готівка	1166	1 672	1 591
Рахунки в банках	1167	2 349 829	2 752 625
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	115 410	88 081
Усього за розділом II	1195	18 411 573	21 607 202
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	110	338
Баланс	1300	25 251 032	29 243 457

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	122 128	121 682
Додатковий капітал	1410	502 059	522 693
Емісійний дохід	1411	417 258	422 565
Накопичені курсові різниці	1412	84 772	99 407
Резервний капітал	1415	71 251	71 315
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 405 679	18 440 600
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(2 852)	(3 539)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	(63 652)	(51 847)
Усього за розділом I	1495	16 315 142	19 381 433
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 476	15 686
Пенсійні зобов'язання	1505	76 913	65 342
Довгострокові кредити банків	1510	359 177	369 971
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 735 357	1 891 259
Довгострокові забезпечення	1520	71 923	71 244
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	914 966	1 328 767
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 176 812	3 742 269
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	874 166	804 356
Векселі видані	1605	103	103
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19 323	57 665
товари, роботи, послуги	1615	661 396	533 649
розрахунками з бюджетом	1620	186 195	208 736
у тому числі з податку на прибуток	1621	158 958	176 777
розрахунками зі страхування	1625	33 017	40 605
розрахунками з оплати праці	1630	93 344	119 991
за одержаними авансами	1635	2 781 277	3 279 571
за розрахунками з учасниками	1640	55 356	98 133
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	59 284	63 235
Доходи майбутніх періодів	1665	971 486	884 415
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24 131	29 296
Усього за розділом III	1695	5 759 078	6 119 755
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800	-	-
Баланс	1900	25 251 032	29 243 487

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 150 429	10 546 323
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 687 998)	(4 137 864)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	8 462 431	6 408 459
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	8 388 733	9 991 344
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 246 056)	(1 042 826)
Витрати на збут	2150	(896 893)	(779 587)
Інші операційні витрати	2180	(9 121 302)	(11 026 291)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	5 586 913	3 551 099
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	124	9 187
Інші фінансові доходи	2220	5 699	21 501
Інші доходи	2240	479 345	255 137
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(205 672)	(190 164)
Втрати від участі в капіталі	2255	(924)	(1)
Інші витрати	2270	(1 678 730)	(893 075)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	4 186 755	2 753 684
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 082 581)	(709 587)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 104 174	2 044 097
збиток	2355	(-)	(-)

Актив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	11,937,249	13,381,046	13,963,772	12
Виробничі запаси	1101	4,088,985	4,607,626	4,739,945	
Незавершене виробництво	1102	7,456,844	8,523,929	8,619,932	
Готова продукція	1103	371,779	230,543	593,217	
Товари	1104	19,641	18,948	10,678	
Поточні біологічні активи	1110	87	106	13	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3,074,753	1,319,210	1,073,317	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	599,287	993,013	669,172	14
з бюджетом	1135	270,757	271,532	170,958	
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119	5,345	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	490	310	219	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232,925	239,295	134,522	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	9,313	9,789	10,574	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,714,364	1,446,568	747,190	15
Готівка	1166	1,591	4,222	1,680	
Рахунки в банках	1167	2,710,700	1,441,662	744,932	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	5	
Інші оборотні активи	1190	1,716,076	2,115,755	2,087,911	16
Усього за розділом II	1195	20,555,301	19,776,624	18,857,653	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	338	288	4,623	
Баланс	1300	27,967,399	27,652,379	26,892,746	

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	1400	280,529	280,529	280,529	17
Капітал у дооцінках	1405	121,682	-	-	
Додатковий капітал:	1410	1,771,265	1,606,576	1,606,581	17
емісійний дохід	1411	419,651	420,390	420,390	
накопичені курсові різниці	1412	21,166	139	(164)	
Резервний капітал	1415	71,315	71,315	71,315	17
Нерозподілений прибуток	1420	17,177,560	18,044,435	17,372,601	
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	
Вилучений капітал	1430	(625)	(1,387)	(1,387)	
Неконтрольована частка	1490	2,765	297	305	
Усього за розділом I	1495	19,424,491	20,001,765	19,329,944	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	155,681	307,475	333,136	18
Довгострокові кредити банків	1510	369,971	280,751	-	21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,560,291	1,631,284	1,591,396	21
Довгострокові забезпечення	1520	144,337	112,597	94,797	
Цільове фінансування	1525	1,208,102	1,097,247	977,138	19
Усього за розділом II¹	1595	3,438,382	3,429,354	2,996,467	

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	803,915	560,539	641,896	21
Векселі видані	1605	103	9,103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	56,919	84,226	278,583	21
товари, роботи, послуги	1615	539,976	777,142	1,019,949	
розрахунками з бюджетом	1620	208,736	243,654	32,883	
у тому числі з податку на прибуток	1621	175,449	214,877	2,812	
розрахунками зі страхування	1625	40,605	46,934	41,376	
розрахунками з оплати праці	1630	113,052	132,887	104,696	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3,142,475	2,182,125	2,281,754	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	98,133	32,336	32,314	
Поточні забезпечення	1660	63,235	102,417	97,650	
Доходи майбутніх періодів	1665	3,374	3,092	183	
Інші поточні зобов'язання	1690	34,003	46,805	34,948	
Усього за розділом III¹	1695	5,104,526	4,221,260	4,566,335	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття¹	1700	-	-	-	
Баланс	1900	27,967,399	27,652,379	26,892,746	

¹ Усього зобов'язання слід розраховувати як суму рядків 1595, 1695 та 1700, що разом складають 7,650,614 тисяч гривень на 31 грудня 2019 р. (31 грудня 2018 р.: 7,791,174 тисячі гривень; 1 січня 2018 р.: 8,542,908 тисяч гривень).

Керівник



Головний бухгалтер

С. А. Войтенко

О. П. Касьян

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
I	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,074,404	12,831,788	22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6,956,152)	(8,043,199)	25
Валовий:				
прибуток	2090	3,118,252	4,788,589	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	589,952	683,185	23
Адміністративні витрати	2130	(1,315,953)	(1,445,884)	26
Витрати на збут	2150	(427,369)	(483,004)	27
Інші операційні витрати	2180	(2,589,592)	(2,037,929)	24
Фінансові результати від операційної діяльності:				
прибуток	2190	-	1,504,957	
збиток	2195	(624,710)	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	4,221	17,812	
Інші фінансові доходи	2220	396,814	33,017	
Інші доходи ²	2240	13,858	101,067	
Фінансові витрати	2250	(293,159)	(274,473)	29
Втрати від участі в капіталі	2255	(1,253)	(2,977)	
Інші витрати	2270	(37,573)	(25,031)	28
Фінансовий результат до оподаткування:				
прибуток	2290	-	1,354,372	
збиток	2295	(541,802)	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	(129,990)	(607,019)	30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
Чистий фінансовий результат:				
прибуток	2350	-	747,353	
збиток	2355	(671,792)	-	

		Дата (рік, місяць, день)	КОДИ				
Підприємство	Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»	за ЄДРПОУ	2021	10	01		
Територія	Шевченківський	за КОАТУУ	14307794				
Організаційно-правова форма господарювання	Публічне акціонерне товариство	за КОПФГ	2310137500				
Вид економічної діяльності	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КВЕД	230				
Середня кількість працівників	16615		30.30				
Адреса	пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211						
Одиниця виміру: у тисячах гривень							
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):							
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку							
за Міжнародними стандартами фінансової звітності							
<table border="1" style="display: inline-table;"> <tr><td></td></tr> <tr><td>V</td></tr> </table>							V
V							

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р. та 30 вересня 2021 р.**

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 059	3 303
первісна вартість	1001	18 904	21 214
накопичена амортизація	1002	(13 845)	(17 911)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 142 480	826 854
Основні засоби:	1010	6 460 679	6 248 626
первісна вартість	1011	12 782 649	13 321 165
знос	1012	(6 321 970)	(7 072 539)
Інвестиційна нерухомість	1015	25 958	24 359
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	40 100	40 100
Знос інвестиційної нерухомості	1017	(14 142)	(15 741)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18 073	17 374
інші фінансові інвестиції	1035	16 326	9 438
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	26 846	26 846
Гудвіл	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	26 323	67 424
Усього за розділом I	1095	7 721 744	7 224 224

Додаток В

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 416 745	15 577 484
Виробничі запаси	1101	4 789 651	5 360 770
Незавершене виробництво	1102	9 211 261	9 804 080
Готова продукція	1103	404 967	402 972
Товари	1104	10 866	9 662
Поточні біологічні активи	1110	6	2
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 686 400	1 883 350
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	651 308	1 141 608
з бюджетом	1135	130 789	178 650
у тому числі з податку на прибуток	1136	30 915	28 416
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	516	447
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	386 392	400 081
Поточні фінансові інвестиції	1160	16 828	22 509
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 623 155	1 092 085
Готівка	1166	2 079	1 726
Рахунки в банках	1167	1 620 371	1 090 352
Витрати майбутніх періодів	1170	2	-
Інші оборотні активи	1190	1 499 754	1 626 122
Усього за розділом II	1195	20 411 895	21 922 338
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	219	63
Баланс	1300	28 133 858	29 146 625

Пасив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	280 529	280 529
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 623 967	1 623 967
Емісійний дохід	1411	420 390	420 390
Накопичені курсові різниці	1412	(164)	(164)
Резервний капітал	1415	71 315	71 315
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 223 197	19 143 246
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	(1 387)	(1 387)
Інші резерви	1435		
Неконтрольована частка	1490	254	232
Усього за розділом I	1495	20 197 875	21 117 902
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	343 508	366 244
Довгострокові кредити банків	1510	54 647	140 777
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 045 633	2 044 775
Довгострокові забезпечення	1520	133 108	133 102
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	864 003	629 726
Благодійна допомога	1526	-	-
Усього за розділом II	1595	3 440 899	3 314 624

Пасив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	423 638	132 880
Векселі видані	1605	103	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	152 979	95 699
товари, роботи, послуги	1615	731 358	700 683
розрахунками з бюджетом	1620	80 042	66 061
у тому числі з податку на прибуток	1621	69 978	25 011
розрахунками зі страхування	1625	41 635	49 587
розрахунками з оплати праці	1630	129 720	130 625
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 759 308	3 329 593
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26 511	26 508
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	99 382	121 003
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	50 408	61 460
Усього за розділом III	1695	4 495 084	4 714 099
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28 133 858	29 146 625

Керівник



С.А. Войтенко

Головний бухгалтер

О.П. Касьян

Дата (рік, місяць, день)

КОДИ

2021

10

01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»

за ЄДРПОУ

14307794

**Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 9 місяців, що закінчились 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.

Форма № 2-к

Код за ДКУД

1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 695 729	7 699 550
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 320 247)	(4 497 058)
Валовий:			
прибуток	2090	3 375 482	3 202 492
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	534 090	922 761
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	224 341	
Адміністративні витрати	2130	(1 155 325)	(833 049)
Витрати на збут	2150	(477 778)	(367 700)
Інші операційні витрати	2180	(1 198 319)	(1 254 364)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 078 150	1 670 140
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	18	
Інші фінансові доходи	2220	1 509	1 806
Інші доходи	2240	138 652	78 210
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	
Фінансові витрати	2250	(199 373)	(174 673)
Втрати від участі в капіталі	2255	(768)	
Інші витрати	2270	(1 411)	(499 465)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 016 777	1 076 018
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(96 750)	(149 555)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	920 027	926 463
збиток	2355	-	-

Додаток Г

Бухгалтерский баланс
на **31 декабря 20 19** г.

Организация Публичное акционерное общество "ОДК - Сатурн" Форма по ОКУД 0710001
 Дата (число, месяц, год) 31 12 2019
 Идентификационный номер налогоплательщика 57757059 по ОКПО
 Вид экономической деятельности производство турбореактивных и турбовинтовых двигателей и их частей по ОКВЭД 2
 Организационно-правовая форма/форма собственности публичное по ОКОПФ/ОКФС
 акционерное общество/иная смешанная российская собственность по ОКЕИ
 Единица измерения: тыс. руб.

Коды		
0710001		
31	12	2019
57757059		
7610052644		
30.30.12		
12247	49	
384		

Местонахождение (адрес) 152903, Ярославская обл., г.Рыбинск, пр.Ленина, д.163

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ☒ ДА ☐ НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии)

индивидуального аудитора ООО "Группа Финансы"

Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2312145943
аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/	
Основной государственный регистрационный номер	ОГРНИП	1082312000110
аудиторской организации/индивидуального аудитора		

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 20 17 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1.1	Нематериальные активы	1110	491 720	607 958	748 557
1.4	Результаты исследований и разработок	1120	3 111 094	3 117 330	2 352 573
1.5	в том числе:				
	НИОКР, работы по которым не завершены	1121	2 342 893	2 807 962	1 881 346
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2.1	Основные средства	1150	21 925 461	21 893 698	21 408 305
	в том числе:				
	основные средства	1151	16 498 043	16 133 216	15 338 301
2.2	незавершенные капитальные вложения в объекты основных средств	1152	5 074 701	5 334 560	5 351 027
2.1	Доходные вложения в материальные ценности	1160	5 810 651	1 802 284	40 152
3.1	Финансовые вложения	1170	3 683 668	3 715 887	4 180 821
	Отложенные налоговые активы	1180	2 021 915	2 611 580	2 994 659
1.5	Прочие внеоборотные активы	1190	187 510	66 840	16 768
	Итого по разделу I	1000	37 232 019	33 815 577	31 741 835

	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.1	Запасы	1210	28 917 832	26 839 555	20 812 183
	в том числе:				
	сырье и материалы	1211	8 262 937	6 535 242	4 858 120
	затраты в незавершенное производство	1212	17 341 265	16 781 659	13 980 229
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	2 173 140	1 979 717	611 630
	коммерческие расходы будущих периодов	1214	1 140 490	1 542 937	1 362 204
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	41 339	32 348	27 065
5.1	Дебиторская задолженность	1230	33 371 686	30 502 634	19 638 123
	в том числе:				
	долгосрочная	1231	943 637	5 164 999	631 638
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	12311	576 642	4 927 506	285 094
	краткосрочная	1232	32 428 049	25 337 635	19 006 485
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	12321	23 448 770	16 675 466	9 373 456
	авансы выданные	12322	7 396 722	7 337 251	8 463 080
3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	2 240 737	2 321 126	1 041 973
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	4 341 464	8 056 636	5 922 206
	Прочие оборотные активы	1260	816 777	855 860	1 177 149
	Итого по разделу II	1200	69 729 835	68 608 159	48 618 699
	БАЛАНС	1600	106 961 854	102 423 736	80 360 534

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 20 19 г.	На 31 декабря 20 18 г.	На 31 декабря 17 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	50 338 213	50 338 213	48 276 930
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(234 651)	(234 651)	(-)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	1 105 045	1 105 228	1 103 867
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	293 233	138 406	136 905
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(8 619 323)	(9 909 546)	(12 615 618)
	Инвестиции, полученные от акционеров в связи с увеличением уставного капитала (до регистрации изменений в учредительных документах)	1380	2 464 516	2 051 395	2 061 282
	Итого по разделу III	1300	45 347 033	43 489 045	38 963 366
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.5	Заемные средства	1410	23 767 196	18 480 574	13 172 917
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1 424 179	1 149 870	1 018 338
7.	Оценочные обязательства	1430	183 662	164 586	143 887
	Прочие обязательства	1450	1 164 491	6 202 738	5 956 106
	в том числе:				
	авансы полученные	1451	1 164 188	6 202 406	5 956 106
	Итого по разделу IV	1400	26 539 528	25 997 768	20 291 248
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.5	Заемные средства	1510	9 539 222	6 806 335	1 519 687
5.3	Кредиторская задолженность	1520	22 827 459	20 974 311	18 913 808
	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	6 651 944	7 278 740	6 322 830
	авансы полученные	1522	14 199 429	11 960 164	10 852 531
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
7.	Оценочные обязательства	1540	2 708 612	5 156 277	672 425
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	35 075 293	32 936 923	21 105 920
	БАЛАНС	1700	106 961 854	102 423 736	80 360 534

Руководитель _____ И. Б. Конюхов
(подпись) (расшифровка подписи)

" 13 " _____ мая 20 20 г.

ОДК
Сатурн

по доверенности от 20.06.2019 г., удостоверенной нотариусом
Рыбинского нотариального округа Ярославской области
О.В.Тихомировой, зарегистрировано в реестре №76/31-н/76-2019-1-1073

Отчет о финансовых результатах
за январь - декабрь 20 19 г.

Счет финансов результатов		Коды	
за январь - декабрь 20 19 г.		0710002	
Форма по ОКУД		31 12 2019	
Дата (число, месяц, год)		57757059	
Организаци Публичное акционерное общество "ОДК - Сатурн" по ОКПО		ИНН 7610052644	
Идентификационный номер налогоплательщика		30.30.12	
Вид экономической деятельности по ОКВЭД 2		12247 49	
Организационно-правовая форма/форма собственности публичное по ОКОПФ/ОКФС		384	
акционерное общество/иная смешанная российская собственность по ОКЕИ			
Единица измерения: тыс. руб.			

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За <u>январь - декабрь</u> 20 <u>19</u> г. ³	За <u>январь - декабрь</u> 20 <u>18</u> г. ⁴
3.1	Выручка ⁵	2110	46 574 241	40 684 415
3.3	Себестоимость продаж	2120	(33 820 794)	(26 942 774)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	12 753 447	13 741 641
3.4	Коммерческие расходы	2210	(3 093 158)	(4 279 188)
3.5	Управленческие расходы	2220	(832 079)	(654 643)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	8 828 210	8 807 810
	Доходы от участия в других организациях	2310	108 684	36 560
	Проценты к получению	2320	125 650	126 346
	Проценты к уплате	2330	(1 986 911)	(1 339 053)
3.2	Прочие доходы	2340	4 039 575	3 350 099
3.6	Прочие расходы	2350	(8 804 901)	(6 390 249)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 310 307	4 591 513
	Текущий налог на прибыль	2410	()	(980 879)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	403 200	583 590
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(277 307)	(128 534)
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	(587 954)	(392 480)
	Прочее	2460	(179)	6 897
	Чистая прибыль (убыток)	2400	1 444 867	3 096 517

Додаток Д

Бухгалтерский баланс
на **30 сентября 20 21** г.

Организация	Публичное акционерное общество "ОДК - Сатурн"	Форма по ОКУД	0710001
Идентификационный номер налогоплательщика		Дата (число, месяц, год)	30 09 2021
Вид экономической деятельности	производство турбореактивных и турбовинтовых двигателей и их частей	по ОКПО	57757059
Организационно-правовая форма/форма собственности	публичное	ИНН	7610052644
акционерное общество/иная смешанная российская собственность		по ОКВЭД 2	30.30.12
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКОПФ/ОКФС	12247 49
		по ОКЕИ	384

Местонахождение (адрес) 152903, Ярославская обл., район Рыбинский, г.Рыбинск, пр.Ленина, д.163

Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту ☒ ДА ☐ НЕТ

Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора ООО "Группа Финансы"

Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	2312145943
аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	1082312000110
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора		

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На 30 сентября 20 21 г.	На 31 декабря 20 20 г.	На 31 декабря 20 19 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
1.1	Нематериальные активы	1110	324 710	394 982	491 720
1.4	Результаты исследований и разработок	1120	2 638 852	2 900 765	3 111 094
	в том числе:				
1.5	НИОКР, работы по которым не завершены	1121	1 974 532	1 308 288	2 342 893
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
2.1	Основные средства	1150	18 903 757	20 019 973	21 925 461
	в том числе:				
	основные средства	1151	17 284 950	17 370 166	16 498 043
2.2	незавершенные капитальные вложения в объекты основных средств	1152	956 050	2 197 273	5 074 701
2.1	Доходные вложения в материальные ценности	1160	4 714 531	5 184 195	5 810 651
3.1	Финансовые вложения	1170	3 822 663	3 825 859	3 683 668
	Отложенные налоговые активы	1180	1 547 051	1 578 362	1 905 069
	Прочие внеоборотные активы	1190	126 893	190 133	187 510
	Итого по разделу I	1100	32 078 457	34 094 269	37 115 173
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
4.1	Запасы	1210	44 541 221	34 038 845	28 917 832
	в том числе:				
	сырье и материалы	1211	10 865 517	10 135 060	8 262 937
	затраты в незавершенное производство	1212	28 469 301	19 981 893	17 341 265
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	4 597 521	3 580 806	2 173 140
	коммерческие расходы будущих периодов	1214	608 882	341 086	1 140 490
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	344 486	289 501	41 339
5.1	Дебиторская задолженность	1230	37 309 318	36 561 914	33 371 686
	в том числе:				
	долгосрочная	1231	7 246 933	7 522 050	943 637
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	12311	6 915 794	7 200 618	576 642
	краткосрочная	1232	30 062 385	29 039 864	32 428 049
	в том числе:				
	покупатели и заказчики	12321	17 227 110	19 441 498	23 448 770
	авансы выданные	12322	9 738 334	7 733 358	7 396 722
3.1	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 866 590	4 077 314	2 240 737
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	16 474 281	16 636 872	4 341 464
	Прочие оборотные активы	1260	1 121 220	861 406	816 777
	Итого по разделу II	1200	101 657 116	92 465 852	69 729 835
	БАЛАНС	1600	133 735 573	126 560 121	106 845 008

Пояснения ¹	Наименование показателя	Код	На 30 сентября 20 21 г.	На 31 декабря 20 20 г.	На 31 декабря 20 19 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	52 802 729	50 338 213	50 338 213
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	()	(234 651)	(234 651)
	Переоценка внеоборотных активов	1340	1 103 282	1 103 282	1 105 045
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
	Резервный капитал	1360	578 595	365 476	293 233
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	(2 310 498)	(5 170 222)	(9 362 113)
	Инвестиции, полученные от акционеров в связи с увеличением уставного капитала (до регистрации изменений в учредительных документах)	1380		2 464 516	2 464 516
	Итого по разделу III	1300	52 174 108	48 886 614	44 604 243
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.5	Заемные средства	1410	24 794 837	22 888 338	23 767 196
	Отложенные налоговые обязательства	1420	3 550 811	2 285 701	2 050 123
7.	Оценочные обязательства	1430	314 675	298 477	183 662
	Прочие обязательства	1450	10 895 144	1 372 695	1 164 188
	в том числе:				
	авансы полученные	1451	10 895 144	1 372 695	1 164 188
	Доходы будущих периодов	1460	104 189	128 232	303
	Итого по разделу IV	1400	39 659 656	26 973 443	27 165 472
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
5.5	Заемные средства	1510	5 930 140	18 899 597	9 539 222
5.3	Кредиторская задолженность	1520	32 986 215	26 434 246	22 827 459
	в том числе:				
	поставщики и подрядчики	1521	7 526 634	7 189 658	6 651 944
	авансы полученные	1522	24 379 045	16 975 674	14 199 429
	Доходы будущих периодов	1530	32 000	32 000	-
7.	Оценочные обязательства	1540	2 953 454	5 354 221	2 708 612
	Прочие обязательства	1550			
	Итого по разделу V	1500	41 901 809	50 720 064	35 075 293
	БАЛАНС	1700	133 735 573	126 560 121	106 845 008

Отчет о финансовых результатах
за январь-сентябрь 20 21 г.

		Форма по ОКУД	Коды		
		Дата (число, месяц, год)	0710002		
Организация	Публичное акционерное общество "ОДК - Сатурн"	по ОКПО	30	09	2021
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	57757059		
Вид экономической деятельности	производство турбореактивных и турбовинтовых двигателей и их частей	по ОКВЭД 2	7610052644		
Организационно-правовая форма/форма собственности	публичное акционерное общество/иная смешанная российская собственность	по ОКФС/ОКФС	30.30.12		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	12247	49	
			384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За <u>январь - сентябрь</u> 20 <u>21</u> г. ³	За <u>январь - сентябрь</u> 20 <u>20</u> г. ⁴
3.1	Выручка ⁵	2110	27 875 954	29 156 289
3.3	Себестоимость продаж	2120	(18 783 462)	(18 529 300)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	9 092 492	10 626 989
3.4	Коммерческие расходы	2210	(2 069 267)	(2 054 157)
3.5	Управленческие расходы	2220	(646 061)	(605 406)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 377 164	7 967 426
	Доходы от участия в других организациях	2310	23 079	28 378
	Проценты к получению	2320	136 685	109 637
	Проценты к уплате	2330	(1 539 849)	(1 494 097)
3.2	Прочие доходы	2340	1 544 237	4 078 868
3.6	Прочие расходы	2350	(2 112 725)	(2 024 219)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 428 591	8 665 993
3.7	Текущий налог на прибыль (отражается расход (доход) по налогу на прибыль)	2410	(1 296 421)	(2 142 838)
	в т.ч. текущий налог на прибыль	2411	(0)	(565 690)
	отложенный налог на прибыль	2412	(1 296 421)	(1 577 148)
3.8	Прочее	2460	(37 751)	(10)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 094 419	6 523 145