

Форма № 24

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет будівництва, архітектури та дизайну  
(повне найменування інституту, факультету)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
(повне найменування кафедри)

## Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему «ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУБ'ЄКТА  
ГОСПОДАРЮВАННЯ»

411м

Виконав: студентка б курсу, групи БАДз-

Спеціальності 076 Підприємництво, торгівля  
та біржова діяльність

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка підприємства

Круглікова В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Левченко Н.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

2022

Форма № 25

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

Інститут, факультет факультет будівництва, архітектури та дизайну  
 Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності  
 Ступінь вищої освіти магістр  
 Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
 (код і найменування)  
 Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства  
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
 Завідувач кафедри ПТБД  
проф. Ткаченко А.М.  
 « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ СТУДЕНТКИ**

Круглікової Валентини Володимирівни  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

- Тема проєкту (роботи) «Дослідження конкурентоспроможності суб'єкта господарювання»  
 керівник роботи Левченко Наталія Михайлівна, д.держ.упр., професор  
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
 затверджені наказом закладу вищої освіти від « 30 » 09 2022 р. № 316
- Строк подання студентом проєкту 05.12.2022 р.
- Вихідні дані до проєкту базова фінансовий звіт підприємства ПАТ Мотор Січ
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): розглянути теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства; вивчити сутність і завдання конкурентоспроможності промислового підприємства; відокремити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства; порівняти зарубіжний досвід оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства; зробити оцінку конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ»; зробити загальну характеристику підприємства; провести діагностику конкурентного середовища підприємства; зробити оцінку основних показників конкурентоспроможності промислового підприємства; надати рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПАТ «Мотор Січ»; зазначити основні напрямки формування конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ».

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Левченко Н.М., д.держ.упр., професор		
Охорона праці	Якімцов Ю.В., к.т.н., доцент		

7. Дата видачі завдання «10» \_\_\_\_\_ вересня \_\_\_\_\_ 2022 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вступ	10.09.22	Виконала
2	Теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства	17.09.22	Виконала
3	Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства	22.09.22	Виконала
4	Зарубіжний досвід оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства	17.10.22	Виконала
5	Зробити оцінку конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ»	24.10.22	Виконала
6	Провести діагностику конкурентного середовища підприємства	31.10.22	Виконала
7	Зробити оцінку основних показників конкурентоспроможності промислового підприємства	21.11.22	Виконала
8	Надати рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПАТ «Мотор Січ»	28.11.22	Виконала
9	Зазначити основні напрямки формування конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ»	02.12.22	Виконала

Студентка \_\_\_\_\_ Круглікова В.В.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_ Левченко Н.М.  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства.....	10
1.2 Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	20
1.3 Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства.....	29
Висновки до 1 розділу .....	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ».....	39
2.1 Загальна характеристика ПАТ «Мотор Січ» .....	39
2.2 Оцінка конкурентних позицій підприємства .....	52
2.3 Діагностика конкурентних переваг підприємства .....	77
Висновки до 2 розділу.....	
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ» .....	88
3.1 Основні напрями посилення конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ».....	88
3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ».....	94
Висновки до 3 розділу .....	103
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКИ У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ .....	106
4.1 Аналіз потенційних небезпек .....	
4.2 Заходи по забезпеченню безпеки .....	108
4.3 Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці.....	110
4.4 Заходи з пожежної безпеки.....	116

4.5 Заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях .....	118
Висновки до 4 розділу .....	119
ВИСНОВКИ .....	121
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	125
ДОДАТКИ .....	131

## РЕФЕРАТ

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

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

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

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

РИНОК, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА,  
ПРИБУТОК, ЯКІСТЬ, СОБІВАРТІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ,  
ЕФЕКТИВНІСТЬ, ДІАГНОСТИКА СЕРЕДОВИЩА, КОНКУРЕНТНІ  
ПЕРЕВАГИ.

## ВСТУП

Світовий досвід свідчить, що в умовах нестабільного розвитку світової економіки виникає необхідність формування конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Щоб добре адаптуватися до сучасних ринкових умов, підприємство повинно мати чіткі цілі, бачення майбутнього, свою місію, цінності, що відповідають інтересам споживачів, і розроблені на їх основі стратегічні принципи.

У світі розроблено різноманітні комплексні підходи до вирішення домінуючих проблем управління. Однією з таких проблем є управління конкурентоспроможністю компанії. Це особливо актуально сьогодні для України, де підприємства повинні адаптуватися до швидких і глибоких зовнішніх змін, продиктованих процесом вступу до Європейського Союзу.

На цьому етапі українська економіка переживає стрибкоподібні, революційні зміни, які руйнівню впливають на стан підприємства та економіку в цілому. Становлення української економіки зумовило перехід підприємств від функціонування в стабільному, регульованому зверху середовищі до функціонування в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі. Керівництво підприємств змушене самостійно приймати довгострокові рішення. Зовнішнє середовище зазнає закономірної еволюції, що посилює нестабільність економічного розвитку: оновлення продукції, зміна споживчого попиту і запитів, ділової активності, зміцнення або послаблення позицій конкурентів і т. д. Тому на кожному етапі підвищення конкурентоспроможності відбувається природна еволюція підприємства.

Дослідження показують, що результати функціонування підприємств значною мірою залежать від комплексного розвитку системи управління конкурентоспроможністю, досягнення та реалізації її конкурентних переваг. Таким чином, оволодіння механізмом управління конкурентоспроможністю

стає життєво актуальною проблемою та необхідною складовою загальної системи управління розвитком підприємств.

Аналіз наукових праць таких видатних зарубіжних спеціалістів у галузі управління конкурентоспроможністю підприємств, як М. Портер, Ф. Котлер, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд та ін. показали, що актуальність її не втрачено.

Проблема управління конкурентоспроможністю підприємства є не тільки досить актуальною з точки зору актуальності її вирішення, але й досить новою з точки зору існуючих теоретичних розробок і запропонованих наукових концепцій. У цьому сенсі привертають увагу і окремі праці вітчизняних учених, а саме: Азоєва Г.Л., Юданова А.Ю., Круглова М.І., Немцова В.Д., Віханського О.С., Гольдштейн Г.Я., Фатхутдінова Р.А., та ін. Ця наукова спадщина має велике значення для формування, впровадження та вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Основною метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методологічних та практичних основ управління конкурентоспроможністю промислового підприємства та розробка пропозицій щодо їх удосконалення в умовах невизначеності.

Відповідно до поставленої мети були визначені наступні завдання:

- розглянути теоретичні засади формування конкурентоспроможності підприємства;
- вивчити сутність і завдання конкурентоспроможності промислового підприємства;
- відокремити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства;
- порівняти зарубіжний досвід оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства;
- зробити оцінку конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ»;
- зробити загальну характеристику підприємства;
- провести діагностику конкурентного середовища підприємства;

- зробити оцінку основних показників конкурентоспроможності промислового підприємства;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПАТ «Мотор Січ».
- зазначити основні напрямки формування конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ».

Дослідження проводилися з використанням діалектичного підходу як засобу пізнання сучасного стану авіабудівної промисловості підприємств. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: поєднання абстрактного і конкретного, індукція і дедукція, аналіз і синтез, групування і порівняння. Теоретичне узагальнення, порівняння використано для розкриття сутності понять «конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність підприємства» та «ефективна діяльність підприємства», а також при вивченні матеріалів з методології дослідження системи оцінювання показників конкурентоспроможності підприємства. Для обробки даних, наведених у магістерській роботі, використовувалися наступні методичні прийоми: спостереження, техніко-економічні розрахунки, аналітичне групування, структурний аналіз.

Для оцінки показників рівня конкурентоспроможності підприємства, рівня його фінансової стійкості були використані методи економічних розрахунків. З метою формування основних напрямів підвищення ефективної роботи та покращення конкурентних позицій використано метод причинно-наслідкових зв'язків та абстрактно-логічний метод.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, статистичні дані, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених із зазначеної проблеми; довідково-інформаційні видання; матеріали наукових конференцій; фінансову звітність ПАТ МоторСіч..

Основні результати дослідження оприлюднено в статтях і тезах.

Статті у фахових журналах:

1. Круглікова В.В., Єгоров А.О. Сучасний стан ринку кондитерських виробів в Україні: конкурентні аспекти та монополізація. Науковий журнал «Економіка: реалії часу». – Одеса: ISSN. – 2018. – №3 (37). – С. 55-60.

2. Круглікова В.В., О.А. Кулабнева, М.В. Биков. Амортизаційна політика підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. Науковий журнал «Економіка: реалії часу». – Одеса: ISSN. – 2019. – №2.

3. Круглікова В.В. Оцінка конкурентоспроможності провідних компаній послуг Li-Fi на світовому ринку. Науковий журнал Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2017. – № 2 (95). – С. 34-38.

4. Круглікова В.В., Паромова Т.О. Використання програми microsoft project в організації виробничого процесу. Науковий журнал Економічний простір. . – 2018. – № 137 С 127-136.

Міжнародна конференція, м. Запоріжжя, НУ Запорізька політехніка, 2021. У науковому збірнику опубліковано тези:

1. Коваль А.О. Покращення конкурентних характеристик зуба екскаватора.

2. Суле Р.У. Підвищення рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських машин шляхом вирішення проблеми підвищення зносостійкості матеріалів.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що теоретичні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використані при розробці конкурентної стратегії ПАТ «Мотор Січ».

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства

Основною характеристикою підприємства, з точки зору конкуренції, є його можливість утримувати конкурентні позиції на ринку, які задовольняють всі запити споживача. Це визначає життєздатність підприємства, коли результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції є позитивними. Конкуренція змушує підприємства всіх форм власності постійно стежити за змінами попиту і пропозиції, вартості матеріальних ресурсів, знижувати собівартість продукції, покращувати якість реалізованих на ринку товарів і послуг, підвищувати рівень своєї конкурентоспроможності.

З конкуренцією нерозривно пов'язане поняття «конкурентоспроможність підприємства» (КСП). КСП визначається тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію. Причому чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніша на ньому конкуренція, тим важливішим є КСП підприємств та їх продукції.

КСП як економічна категорія означає здатність окремого суб'єкта випереджати свого суперника в досягненні поставлених цілей на конкурентному ринку. Існує багато прикладів поведінки підприємств в конкурентній боротьбі, не всі з них відповідають дотриманням етичних норм та принципів. Кожне підприємство по аналогії з теорією Дарвіна приймає свої стратегічні рішення що до виживання в еволюційній боротьбі. Особливе ускладнення відчувається в наш час економічної та політичної кризи.

Проте сучасна наука теорії стратегії не дає ні єдиного загально визнаного трактування змісту категорії «конкурентоспроможність», ні єдиного загально прийнятого підходу до методів її оцінки та формування (таблиця 1.1) [19].

Таблиця 1.1 – Визначення конкурентоспроможності підприємства

Автор	Визначення
1	2
В. Коршунов	Конкурентоспроможність визначається як «реальна і потенційна здатність підприємства в існуючих умовах проектувати, виготовляти і продавати товари, які за певними ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів.
І. В. Отенко	Конкурентоспроможність підприємства – багатовимірне поняття, основними напрямками якого є здатність адаптуватися до ринку, забезпечити внутрішню гнучкість структури управління та організації виробничої системи, ефективно використовувати потенціал підприємства та потенціал ринку
М. Портер	Конкурентоспроможність підприємства є порівняльною перевагою по відношенню до інших фірм
В. Стівенсон	Конкурентоспроможність характеризує «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта в порівнянні з іншими компаніями, що пропонують аналогічні продукти або послуги».
О. Тищенко	Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства отримати синергетичний ефект від раціонального використання наявних і новостворених конкурентних переваг у процесі реалізації стратегії розвитку.
Р. Фатхутдінов	Конкурентоспроможність - це «здатність підприємства виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага підприємства над іншими підприємствами даної галузі в країні та за кордоном».
Швейцарська організація "Європейський форум менеджменту"	Конкурентоспроможність підприємства - це реальна і потенційна можливість проектувати, виготовляти і продавати в існуючих умовах товари, більш привабливі за ціновими і неціновими характеристиками в комплексі, ніж їх конкурентна і потенційна можливість проектувати, виготовляти і продавати. в існуючих умовах товари, які є характеристиками в комплексі, є більш привабливими, ніж товари їх конкурентів

Продовження таблиці 1.1

1	2
А. Воронкова, Г. Теплинський, В. Комісаренко	Конкурентоспроможність підприємства – це характеристика, яка визначає стійкість підприємства, його здатність утримувати свої позиції на ринку або розширювати зайнятий сектор ринку.
А. Градов	Конкурентоспроможність підприємства - це порівняльна перевага підприємства по відношенню до інших підприємств даної галузі всередині країни і за кордоном.
В. Єрмолов	Конкурентоспроможність виробника — відносна характеристика, що відображає відмінності в процесі розвитку цього виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами і послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю.
Ю. Іванов	Конкурентоспроможність – здатність підприємства змінювати траєкторію або передбачуваний режим роботи в процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг.

Існують різні підходи до класифікації КСП (рис. 1.1). Залежно від об'єкта застосування даного терміну розрізняють «КСП народного господарства», «КСП продукції», «КСП підприємства», «КСП галузі» тощо. Кожна з цих категорій має істотні відмінності та характерні ознаки, що підтверджують правомірність і доцільність такого розмежування. Узагальнюючим для всіх розглянутих категорій є те, що вони відображають здатність об'єкта дослідження ефективно виконувати свої функції в умовах формування конкурентного середовища. У вітчизняних дослідженнях проблема КСП частіше розглядалася виключно з позицій продукції КСП.

Такий підхід був зумовлений тим, що за часів панування адміністративно-командної системи управління відкритої конкуренції між підприємствами не існувало і говорити про їх конкурентоспроможність не доводилося. Ситуація змінилася з переходом на нові принципи господарювання [31].

КСР товару — властивість товару, що характеризується ступенем задоволення конкретної потреби порівняно з аналогічними товарами на ринку. Тобто це можливість задовольнити сукупні потреби ринку в продукті, що забезпечує підприємцю отримання певної норми прибутку [1; 2].

КСР товару визначається його технічними, якісними, ергономічними та іншими характеристиками, які повинні відповідати, як мінімум, рівню аналогічних характеристик конкурентів або мати нижчу ціну при гірших характеристиках, а як максимум - перевищувати характеристики продукції, що випускається конкурентами, і мають економічну привабливість для покупця

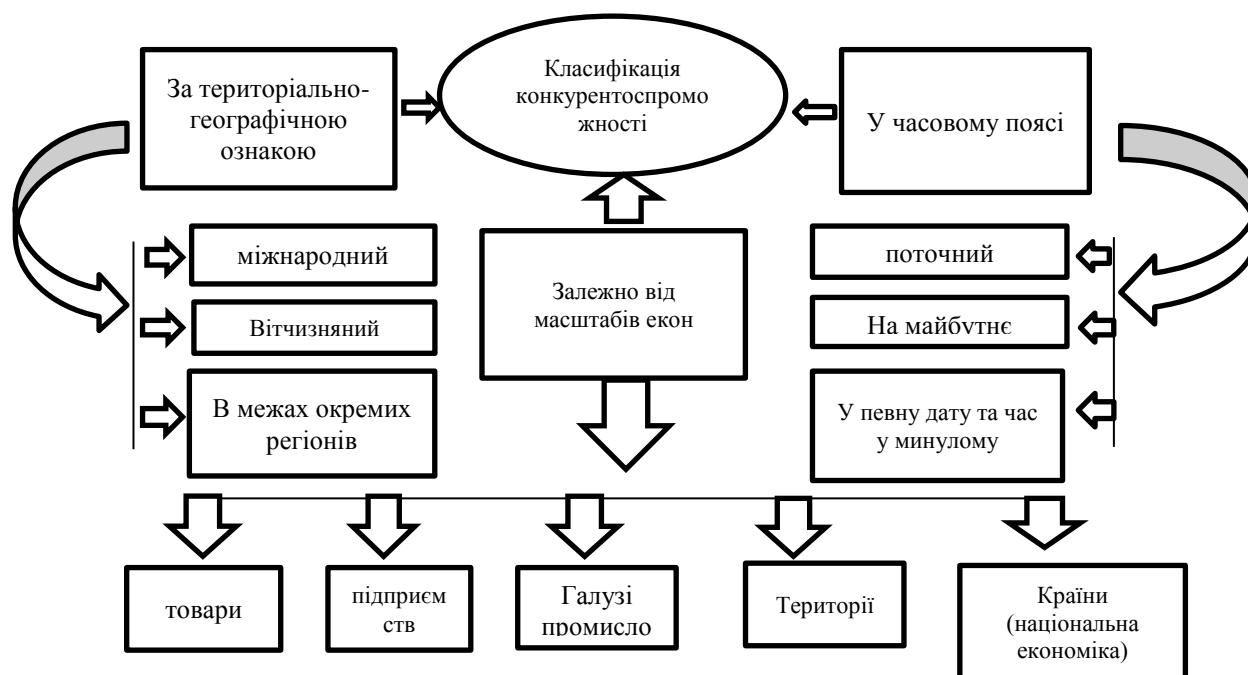


Рисунок 1.1 – Класифікація поняття «конкурентоспроможність»

Основні фактори, що впливають на КСП продукції:

1) якість продукції – технічний рівень продукції; технічний рівень виробництва; рівень організації та управління; благотворний ефект; інноваційність; відповідність стандартам якості;

2) ціна продукту – витрати виробництва; витрати на маркетинг і рекламу; витрати на управління; прибуток; витрати на НДР і відновлення; ринкові умови; відпускна ціна;

3) витрати в процесі споживання – експлуатаційні витрати; економія споживання; багатофункціональне призначення;

4) якість обслуговування - система обслуговування; термін служби [25].

Параметри виробів КСП поділяються на технічні, нормативні та економічні:

1) технічні параметри являють собою характеристику властивостей товару, що визначає основні сфери його застосування, функції, які він повинен виконувати в процесі споживання або експлуатації. У цю групу зазвичай входять як приватні параметри, що відображають специфіку конкретного виробу (наприклад, для двигунів це можуть бути потужність і число обертів), так і більш загальні (наприклад, надійність, довговічність і т. д.);

2) нормативні параметри визначають відповідність продукції стандартам, технічним умовам, нормативним актам і законодавству. До них відносяться можлива шкода навколишньому середовищу в результаті споживання або експлуатації товару, відповідність технічним параметрам, що діють на конкретному ринку, стандартам, технічним умовам тощо;

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

Під КСП розуміється все те, що забезпечує йому переваги на ринку, сприяє успішній реалізації товару в умовах конкуренції. КСП товару проявляється тільки на ринку в момент обміну (продажу) і визначається покупцем, який буде купувати товар, визначаючи його відповідність своїм

потребам. Потреби покупців на різних ринках неоднакові: товар, конкурентоспроможний на одному ринку, може не знайти збуту на іншому, тому оцінка рівня КСП товару завжди пов'язана з визначенням його ринку.

У процесі конкурентної боротьби відбувається взаємозв'язок «Продукції КСП» з іншими об'єктами КСП. У такому взаємозв'язку необхідно виділяти макрорівень, де є зв'язок з такими об'єктами КСП, як промисловість і народне господарство, а також мікрорівень, який містить такі об'єкти КСП, як підприємство і галузь. На мікрорівні основний зв'язок відбувається між КСП продукції та таким об'єктом КСП, як підприємство. Це пояснюється тим, що підприємство саме здійснює виробництво, а вартість підприємства власного підприємства значною мірою залежить від рівня його КСП.

Отже, категорія «КСП продукції» є складовою такого багатоаспектного поняття, як «КСП підприємства». Конкурентоспроможна продукція, яка найбільшою мірою задовольняє потреби споживачів, створює передумови для КСП виробника (підприємства). Висока якість, розумна ціна або ексклюзивність товару, що задовольняє потреби споживачів, робить його конкурентоспроможним, а підприємство, яке виробляє конкурентоспроможну продукцію, завдяки більшим обсягам продажів і прибутку набуває популярності своєї торгової марки і стає конкурентоспроможним. КСП продукції є важливою умовою КСП підприємства поряд з ефективністю його виробничо-господарської діяльності. З урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів підприємство досягає КСП своєї виробничо-господарської діяльності [4].

Перебуваючи у взаємозв'язку і взаємозалежності, категорії товарів і підприємств КСП відрізняються за своєю сутністю. Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.2) передбачає алгоритм визначення існуючих на ринку конкурентів [9].

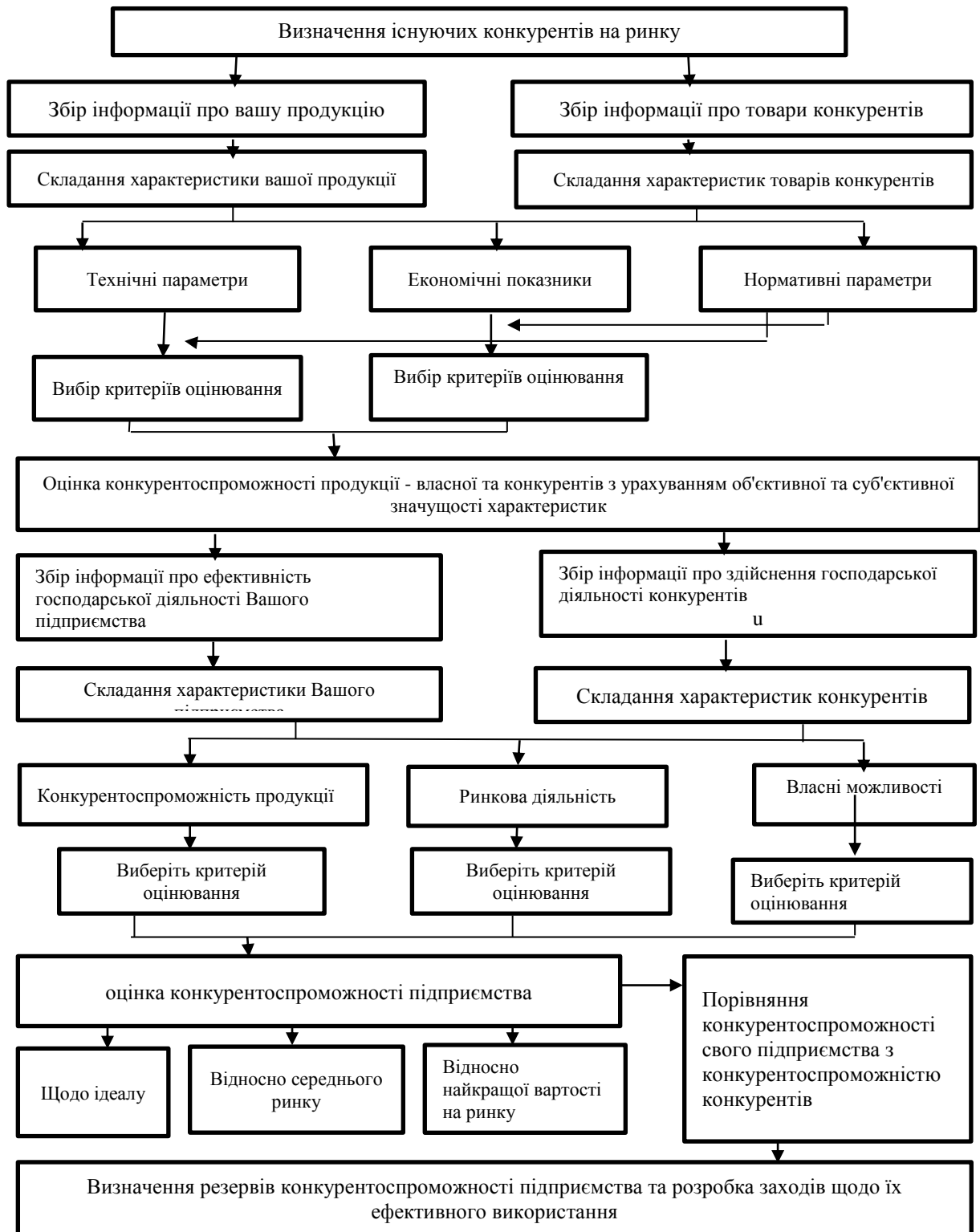


Рисунок 1.2 – Схема оцінки конкурентоспроможності підприємства

КСП підприємства залежить від його внутрішнього стану, а також зовнішнього положення підприємства. КСП підприємства не є його постійною характеристикою, вона визначає здатність вести успішну

конкурентну боротьбу, протистояти основним конкурентам у певний період.

Вважається за можливе представити співвідношення основних категорій КСП на різних рівнях управління в такий спосіб (рис. 1.3).

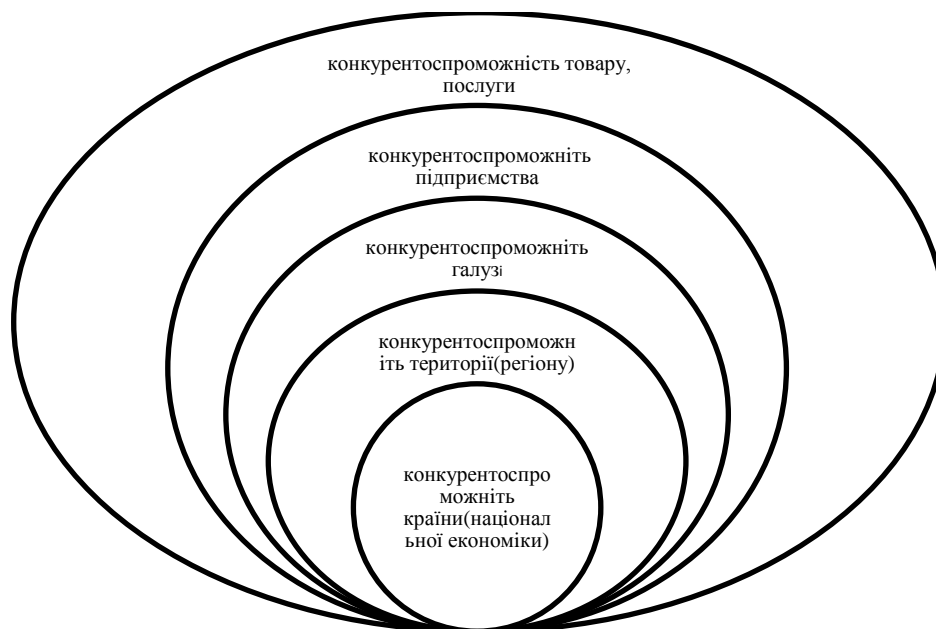


Рисунок 1.3 – Співвідношення понять конкурентоспроможності

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства за своєю економічною сутністю є більш широкою системною категорією, яка включає послуги як підсистему КСП, що розглядається як передумова та необхідна, але не достатня умова стійких конкурентних позицій підприємства. [5].

З точки зору впливу зовнішнього середовища на цю категорію КСП підприємства розглядається як відносна категорія, тобто кожне підприємство порівнюється з конкурентами (і, як правило, в межах однієї галузі) на однаковий ринок за тими чи іншими характеристиками. Тому можна стверджувати, що КСП підприємства є поняттям відносним, оскільки його можна визначити лише на основі порівняння окремих характеристик підприємства з характеристиками інших підприємств. КСП підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також від факторів, які використовуються для його оцінки. Говорити про абсолютну КСП підприємства не можна: воно

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

Більшість із зазначених у табл. 1.1 певною мірою базуються на теорії конкурентних переваг, розробленій М. Портером, згідно з якою КСП підприємства можна виявити (оцінити) лише в межах групи підприємств, що належать до однієї галузі, або підприємств, що виробляють товари-субститути. М. Портер розглядає КСП підприємства виключно як відносну категорію, ідентифікувати яку можна лише шляхом порівняння підприємств між собою як у масштабі країни, так і в масштабі світового ринку.

З точки зору системного підходу КСП підприємства слід розглядати як систему, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і ступінь, що характеризує реалізацію потенційних можливостей підприємства щодо набуття та збереження конкурентної переваги протягом досить тривалого періоду часу. Тому під КСП слід розуміти не тільки ефективність, а й ступінь динамічної адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища [7].

При такому методологічному підході основний акцент робиться на здатності підприємства привести своє внутрішнє середовище у відповідність із зовнішніми умовами, що постійно змінюються, у найкоротші терміни та найбільш раціонально, забезпечуючи в процесі адаптації підтримку і розвиток існуючих, а також створення нових конкурентних переваг. При цьому КСП виступає не лише як результат, а й як процес, що становить системну категорію, яка потребує детального дослідження з точки зору теорії стратегії.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства — це відносна характеристика, яка відображає ступінь відмінності в розвитку даного підприємства від його конкурентів за ступенем задоволення потреб населення його продукцією, а також за можливостями і динамікою розвитку підприємства. адаптація підприємства до умов ринкової конкуренції.

Поняття КСП підприємства можна охарактеризувати такими ознаками:

1) КСП не є іманентною якістю підприємства, її можна виявити та оцінити лише за наявності конкурентів (реальних чи потенційних);

2) поняття КСП є відносним, тобто матиме різний рівень по відношенню до різних конкурентів;

3) КСП підприємства визначається продуктивністю використання задіяних у виробничому процесі ресурсів;

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

Конкурентоспроможність підприємства визначається трьома групами факторів:

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

- на галузевому рівні - конкурентоспроможність галузі;

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

Підприємство функціонує в системі мікро-, мезо- та макросередовища, яке формується відповідно конкретною галуззю та національною економікою. У свою чергу, КСП галузі залежить від КСП підприємств, що входять в дану галузь, і загального планування розвитку цих підприємств. Під КСП галузі слід розуміти ефективність роботи окремих галузей народного господарства, яка оцінюється, крім традиційних критеріїв, показниками, характерними для даної галузі, що характеризують ступінь її життєздатності та динамізм при різних варіантах розвитку національної економіки даної країни та світу в цілому. А КСП окремого підприємства, з одного боку, залежить від КСП народного господарства в цілому, а з іншого – визначає КСП країни. Завданням держави є збільшення кількості конкурентоспроможних підприємств для досягнення КСП окремих галузей, регіонів і національної економіки в цілому. Саме КСП підприємства визначає лідерство держави на світових ринках збуту. Цим пояснюється необхідність зосередження керівників на управлінні КСП підприємства, яке має стати для них управлінським імперативом.

## 1.2 Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Необхідність своєчасної адаптації підприємств до конкурентних умов нестабільного та мінливого зовнішнього середовища має враховуватись у процесі комплексного та постійного аналізу діяльності конкурентів, власного потенціалу підприємства та оцінки ефективності його діяльності. використання, а також при визначенні позиції підприємства на ринку товарів і послуг по відношенню до конкурентів, тобто оцінці КСП підприємств.

Існуюча в сучасній економічній теорії неоднозначність методичних підходів до дослідження КСП підприємства зумовлює також множинність використовуваних методів її оцінки.

У зв'язку з цим необхідно відзначити загальні основи методичних підходів, що використовуються при аналізі та підходів до оцінки КСП підприємств.

Принципово всі використовувані методи визначення та оцінки рівня КСП підприємства можна об'єднати в дев'ять груп. При цьому перші чотири групи перераховані в хронологічному порядку виникнення цих підходів у першій половині ХХ ст. Надалі теорія і практика менеджменту спричинили майже одночасну появу ряду методологічних підходів до оцінки КСП у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Тому набір методів можна представити так [19].

1. Методи, що базуються на аналізі порівняльних переваг.
2. Методи, засновані на теорії фірмово-галузевої рівноваги.
3. Методи, побудовані на основі теорії ефективною конкуренції.
4. Методи, засновані на теорії якості продукції.
5. Матричні методи оцінки КСП.
6. Комплексні методи (в тому числі інтегральні).
7. Метод, заснований на теорії мультиплікатора.

8. Методика визначення позиції в конкурентній боротьбі з точки зору стратегічного потенціалу підприємства.

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

Одним із найпоширеніших методологічних підходів до аналізу та оцінки КСП підприємств є дослідження цієї категорії на основі теорії міжнародного поділу праці. Відповідно до цього підходу необхідною умовою для того, щоб галузь або підприємство завоювали сильні конкурентні позиції, є наявність порівняльних переваг, які дозволяють відносно нижчі виробничі витрати порівняно з конкурентною галуззю чи фірмою.

Використання їх як критерію оцінки собівартості продукції не дозволяє адекватно оцінити конкурентну позицію підприємства, оскільки вони характеризують масштаби та ефективність виробничої діяльності за певних умов зовнішнього середовища, але практично не відображають специфіки підприємства, процес взаємодії виробника продукції з ринком. Тому в рамках теорії порівняльних переваг використовуються й інші критерії - обсяг і норма прибутку; об'єм продаж; частка ринку тощо.

Суттєвим недоліком цього методичного підходу є також статичність отриманих оцінок, оскільки процес розвитку конкурентних переваг не є предметом дослідження та аналізу. Крім того, ця методика не дає можливості оцінити ступінь ефективності процесу адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища.

Узагальнюючи, можна зазначити, що:

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

2. Певної уваги заслуговують дослідження та оцінка рівня

конкурентоспроможності виробника на основі теорії рівноваги фірми і галузі А. Маршалла та теорії факторів виробництва. Рівновага означає такий стан, коли у виробника немає стимулів переходити до іншого кількісно-якісного стану [20]. Критерієм КСП в рамках даного методичного прийому є наявність у виробника таких факторів виробництва, які можуть бути використані з кращою продуктивністю, ніж у конкурентів.

Загальним недоліком цього методичного підходу є те, що він більшою мірою відображає зовнішні умови підприємства, які об'єктивно склалися, і практично не характеризує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Цей підхід став найбільш широко використовуваним для оцінки ВВП на галузевому рівні і використовується для цієї мети Комітетом ОЕСР з економічного стану та розвитку.

3. Для оцінки КСП порівнюють індивідуальні та групові показники діяльності підприємств з відповідними показниками конкурентів та їх середньогалузевими значеннями. На підставі отриманих таким чином співвідношень показників робляться певні висновки про порівняльні КС об'єктів дослідження. Водночас такий підхід має суттєві недоліки: показники першої та другої груп досить тісно взаємопов'язані, а їх розмежування є умовним; важко узагальнити результати аналізу навіть за групами показників, а тим більше обґрунтувати підсумкову комплексну оцінку рівня КСП підприємства; не надається оцінка динаміки факторів, що впливають на рівень КСП. Зазначені недоліки,

4. Оцінка конкурентоспроможності на основі теорії якості продукції в основному визначає дослідження споживчої цінності виробленої продукції, причому найважливіші параметри порівнюються з аналогічними параметрами продукції виробників-конкурентів.

Щодо розрахунків показників конкурентоздатності, то Лифшиць І. М. [19] пропонує оцінювати рівень КСП (К) так:

$$K = \frac{I_o}{I_a} \quad (1.1)$$

де  $I_0$  – інтегральний показник оцінюваної продукції;

$I_a$  – інтегральний індекс продукції-аналога.

У той же час, якщо  $K > 1$ , то оцінюваний товар перевершує товар конкурента.

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

$$I = \frac{Pe}{3п+3e} \quad (1.2)$$

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

де  $Pe$  – сумарний корисний ефект від використання продукції за призначенням;

$3п$ – загальні витрати на створення продукції;

$3e$ – загальні витрати на експлуатацію виробу;

$U$ – комплексний показник якості, що визначає корисність продукції;

$C\Sigma$ - ціна споживання, яка складається з ціни реалізації та витрат споживача під час експлуатації.

Недоліком методу є те, що він не враховує ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства і прирівнює КСП товару до КСП підприємства; крім того, метод може бути застосований тільки до підприємств, що виробляють один вид продукції, оскільки при диверсифікованому виробництві використання методу є неправомірним з методологічної точки зору через непорівнянність параметрів об'єктів порівняння. .

5. На сучасному етапі розвитку підприємства особливий інтерес становлять матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства, які базуються на ідеї дослідження конкурентних процесів у динаміці.

Теоретичною основою цих методів є концепція життєвого циклу продукту (LC) і технології, а також підприємства (LC), крива досвіду та база даних PIMS (Profit Impact Market Strategy) – «вплив ринку стратегія отримання прибутку». Згідно з цією концепцією, будь-який продукт або технологія з моменту появи на ринку і до моменту його зникнення проходить певні стадії життєвого циклу (впровадження, зростання, насичення, занепад), на кожній з яких виробник може продати продукт або товар. певної технології в певних обсягах,

Матричний підхід міцно завоював популярність серед західних дослідників менеджменту і вважається одним із найпоширеніших методів оцінки якості діяльності підприємства [37]. Його перевага полягає в тому, що він дозволяє досліджувати розвиток конкуренції в динаміці. Матриця - це модель, яку можна побудувати на основі будь-яких показників, що характеризують, в даному випадку, конкурентні позиції. Двовимірні матриці, за допомогою яких підприємства або товари можна порівнювати між собою за такими критеріями, як швидкість зростання продажів, відносна конкурентна позиція, стадія життєвого циклу, частка ринку, привабливість галузі тощо, мають набули найбільшого поширення.

Матриця будується на перетині двох обраних факторів. Тобто матриця висвітлює взаємодію двох обраних показників при формуванні стратегії. Типові набори факторів, які складають основу відповідної матриці, наведені в таблиці. 1,2 [24; 25].

Таким чином, різні матричні методи вирішують дwoяке завдання: можливість оцінки КСП підприємств залежно від привабливості ФЗГ, ринку, галузі, стадії життєвого циклу, темпів зростання та частки ринку; конкурентні переваги, стабільність золоті середини, фінансовий потенціал, технології, ринкова привабливість продукту, сегмент ринку тощо, а також послідовне прийняття рішень за результатами аналізу портфеля компанії.

Таблиця 1.2 – Фактори, що створюють основу конкурентоспроможності (відповідно до існуючих типів матриць)

Матриця	Фактори конкурентоспроможності
Матриця «товар-риннок» І. Ансоффа	- товари підприємства (існуючі та нові); - корпоративні ринки (існуючі та нові)
Матриця ВКГ	- Темпи зростання ринків збуту компанії; - відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Багатокритеріальні матриці: – матриця McKinsey	- Привабливість ринку збуту компанії; - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
Матриця М. Макдональда	- Ступінь привабливості цільових ринків для підприємства; - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
Матриця А. Д. Литла; матриця Браунлі-Барта; Матриця Хофера-Шандлера	- Стадія життєвого циклу продукції підприємства; - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Матриця конкурентних стратегій М. Портера	- Джерело конкурентних переваг; - стратегічна спрямованість підприємства (весь ринок або окремий сегмент)

Таблицю розроблено автором.

6. Комплексний підхід до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи сукупність впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників середовища на діяльність підприємства, а також виходячи з визначень категорій КСП товару та КСП підприємства, виділяють три групи характеристик його діяльності. для аналізу КСП:

КСП товару, ступінь його відповідності конкретним потребам і витратам споживача;

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

- власні можливості, які показують наявність та ефективність

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

$$K = ax \text{ KPR}_i + bx \text{ RAKT}_i + c \text{ SVOZM}_i, \quad (1.4)$$

де  $K_i$  – конкурентоспроможність підприємства;

$i = 1, \dots, n$  – аналізовані підприємства;

$R_{ак}$  -ринкова діяльність підприємства;

$SVOZM_i$ - власні можливості підприємства;

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

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

З урахуванням виділених характеристик, а також факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на рівень КСП підприємства, доцільно використовувати таку схему оцінки КСП підприємства (рис. 1.2). Кожна з груп характеристик включає низку показників, що описують фактори як рушійні сили процесу забезпечення високого рівня КСП підприємств.

Кожен із показників характеризує ту чи іншу сторону функціонування, його динаміку, а система показників у цілому охоплює всі найважливіші сторони діяльності підприємства.

Отже, оцінка КСП підприємства здійснюється з урахуванням комплексного впливу на його рівень розглянутих факторів, оцінка яких базується на існуючих методиках і дозволяє аналізувати отримані значення КСП підприємства в динаміці. з метою виявлення резервів їх покращення

7. Метод на основі теорії мультиплікаторів є одним із методів оцінки КСП підприємства. Як зазначають науковці [9; 10], механізм множення

характеризує ланцюг послідовної залежності ефектів і стимулів, що їх викликали.

У загальному вигляді теорію множення можна звести до таких положень [18; 10]: під впливом початкового імпульсу (наприклад, капітальних вкладень) протягом першого періоду виникає один або декілька первинних ефектів (дохід, заощадження тощо); під впливом первинних ефектів протягом другого періоду виникають вторинні ефекти, не відрізняються за своєю природою, але менші за розміром від первинних, а також від початкового імпульсу і т.д.

За допомогою положень теорії мультиплікаторів можна отримати опосередковану оцінку конкурентних переваг одного кластера підприємств над іншим за якістю наданих послуг або виробленої продукції. Оскільки якість задоволення запитів споживачів є досить комплексним поняттям, яке включає в себе широту, глибину і гармонійність пропонованого асортименту; часовий аспект і оперативність поставок, а також відповідність рівня цін рівню доходів тощо, таку кількість показників досить складно оцінити кількісним показником. Тому в таких випадках можливе застосування теорії мультиплікаторів.

У цьому варіанті механізм мультиплікатора працює наступним чином для реалізації конкурентних переваг галузі. Підприємства, що входять до кластеру, для формування та підтримки конкурентних переваг повинні постійно здійснювати інвестиції в розвиток свого стратегічного потенціалу, а також у заходи, пов'язані з адаптацією у зовнішньому середовищі. Ефект від таких інвестицій зростає пропорційно зростанню якості задоволення потреб, досягнутих продукцією в майбутньому. Отже, чим вища якість потреб, які задовольняються, тим вищі доходи та прибутки підприємств отримують у цій стратегічній перспективі.

8. У теорії та практиці оцінювання КСП підприємств також використовується методика визначення позиції в конкурентній боротьбі з точки зору стратегічного потенціалу підприємства (СПП) [19], яка спрямована

на аналіз внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення конкурентних переваг та потенціалу їх розвитку.

9. Походження методу «порівняльного багатовимірного аналізу» пояснюється використанням як у таксономічних методах, так і в факторному аналізі поняття багатовимірного об'єкта, який розуміється як статистична одиниця (часто називається структурною одиницею) визначається набором значень ознаки, або ознакою, яка задана своїми значеннями на окремих статистичних одиницях. Тому концепція багатовимірного порівняльного аналізу в економічних дослідженнях відноситься до цілого ряду різноманітних методів, які служать для виявлення закономірностей у статистичних сукупностях, одиниці яких описуються відносно великим набором ознак. Використання цих методів, таким чином, розширює можливості проведення різноманітних порівнянь на багатовимірних об'єктах. У таксономічних методах порівняння проводяться за допомогою матриці відстані,

Оцінка конкурентоспроможності групи підприємств певної галузі дозволяє зовнішнім користувачам публічної інформації емітентів будувати свої плани щодо цих суб'єктів.

На практиці, як і в теорії, розрізняють зовнішній і внутрішній економічний аналіз підприємства.

Зовнішній економічний аналіз проводиться незалежними аудиторами, які є третіми особами підприємства і не мають доступу до внутрішньої інформаційної бази підприємства. Основним змістом зовнішнього аналізу, який проводять партнери компанії, контролюючі органи за даними публічної звітності є: аналіз абсолютних показників прибутку, аналіз показників рентабельності, аналіз фінансових показників.

Внутрішньоекономічний аналіз здійснюється працівниками самого підприємства. Вони мають широку базу даних, яка знаходиться всередині підприємства.

Оскільки не всі користувачі мають таку базу даних, але потреба в аналізі є, пропонуємо як інформаційну базу для оцінки конкурентоспроможності промислових підприємств використовувати річну фінансову звітність суб'єктів господарювання, яку публікує ДКЦПФР. Ринок

України. До таких звітів належать: «Баланс», «Звіт про фінансові результати», «Звіт про рух грошових коштів», «Звіт про власний капітал», «Примітки до річної фінансової звітності» [27].

Основною метою складання фінансової звітності підприємства є отримання інформації, яка дає достовірне та повне уявлення про майновий і фінансовий стан підприємства. За допомогою балансу можна оцінити структуру ресурсів підприємства, їх ліквідність і платоспроможність, спрогнозувати майбутні потреби в кредитах. Звіт про фінансові результати інформує нас про оцінку та прогноз прибутковості підприємства та структуру доходів і витрат, а звіт про рух коштів - про оцінку та прогноз руху коштів від операційної, інвестиційної діяльності та фінансова діяльність підприємства. За допомогою звіту про власний капітал можна оцінити та спрогнозувати зміну власного капіталу. З приміток ми можемо дізнатися про оцінку та прогноз облікової політики,

Для кожного конкретного випадку необхідно розумно підходити до вибору методу оцінки КСП, враховуючи їх переваги та недоліки, а також витрати на проведення аналізу та швидкість утримання результату, тому метод порівняльної оцінки використовується в досліджуваному ПАТ «Мотор Січ».

### 1.3 Зарубіжний досвід управління конкурентоспроможністю підприємства

Сьогодні досить гостро стоїть проблема конкурентоспроможності підприємства. Тому що в умовах ринкових відносин і загострення конкуренції на лідируючих позиціях залишаються лише ті підприємства, які здатні до швидких змін в організації управління, до постійного оновлення виробництва, впровадження інновацій, постійного вдосконалення якості та характеристик продукції та послуг.

Передовий зарубіжний досвід показує, що якість, безсумнівно, є найважливішою складовою конкурентоспроможності, але в той же час можливість реалізації продукції, крім якості, визначається значною кількістю параметрів і умов, більшість з яких стосується не тільки продукту, а й підприємству, фірмі і навіть країні.

31 жовтня 2007 року Всесвітній економічний форум представив до уваги світової спільноти Звіт про глобальну конкурентоспроможність за 2007-2008 роки. Згідно з цим звітом, групу лідерів представляють США, Швеція, Німеччина, Фінляндія, Японія, Велика Британія та Німеччина.

У порівнянні з іншими країнами США підтверджують свій статус найбільш конкурентоспроможної економіки світу. Ефективність національних ринків, конкурентоспроможність компаній, вражаюча здатність до технологічних інновацій, заснована на першокласній системі університетів і дослідницьких центрів, - усе це сприяє високому рівню конкурентоспроможності економіки та підприємств Сполучених Штатів. Проте певні слабкі позиції, особливо ті, що пов'язані з макроекономічними дисбалансами, все ще становлять ризики не лише для загального потенціалу конкурентоспроможності країни, а й для всієї світової економіки. Ці небезпечні моменти проявилися зовсім недавно в ланцюзі наслідків розвитку кризи ринку іпотечного кредитування [3].

Для України США є прикладом лібералізованої економіки. Щоб не втратити лідируючі позиції, США закликають розглянути та запровадити наступні механізми:

- функціонування значної кількості «мозкових центрів» (науково-дослідних установ) на національному рівні або при окремих галузевих асоціаціях;
- підвищення якості вищої освіти, зокрема шляхом запрошення іноземних викладачів та студентів;
- впровадження адекватної імміграційної політики щодо кваліфікованої робочої сили; захист прав власності, зокрема прав

інтелектуальної власності; підвищення гнучкості ринку праці (наприклад, у США пересічний працівник значно частіше змінює місце проживання, ніж в Україні);

- удосконалення функціонування ринку капіталу;
- лібералізація продовольчого ринку;
- застосування системи моніторингу досягнення якісних та кількісних показників.

У США також існує раціональна система державного регулювання, яка не дає можливості створювати великі об'єднання компаній, що працюють в Європі чи Японії. Зокрема, застосовуються податкові пільги (подвійне оподаткування), які перешкоджають утворенню груп компаній. Тому типова американська корпорація є автономною і працює на задоволення власних інтересів [11].

Що стосується управління КСП в США, то тут створено ряд спеціалізованих стратегічних програм підвищення КСП, які передбачають переконання співробітників у важливості впровадження програми підвищення КСП продукції корпорації та особисту участь кожного співробітника у цьому; визначення рівня додаткових витрат на підвищення рівня КСП продукції; розробка методів і заходів щодо мотивації виробництва конкурентоспроможної продукції тощо.

Слід сказати, що в США контроль за рівнем КСП здійснюється на всіх етапах життєвого циклу продукції і носить не тільки контрольний, а й аналітичний характер. Такий контроль, який називають загальним, є організаційною формою розподілу прав і обов'язків між підрозділами, пов'язаних із забезпеченням КСП.

Додатковими механізмами підвищення конкурентоспроможності підприємств в Україні, як і в інших країнах, є підвищення рентабельності експорту, розширення географії закордонних поставок вітчизняної продукції,

розвиток системи визначення митної вартості товарів при експорті для запобігання їх невикордане заниження. Необхідно також сформувавши систему стимулювання зовнішньоторговельного обороту України, яка, з одного боку, сприятиме ефективному розвитку експортно-імпортних операцій, а з іншого – враховуватиме зміни, що відбуваються в Українська економіка та зовнішньоекономічна політика України.

Важливою перешкодою для становлення конкурентоспроможного підприємства є те, що неконкурентоспроможним товарам України дуже важко пробитися на світові ринки, і для стабілізації торговельних балансів вони просто змушені збільшувати взаємообіг. Для цього необхідно гармонізувати законодавчі акти, що регулюють торгівлю між країнами, і, нарешті, запровадити зони вільної торгівлі за принципами СОТ [5].

Конкурентними перевагами українських підприємств є: ресурсосировинна забезпеченість за рахунок запасів сировини та ресурсів, а також від розвитку видобувних галузей; високий науково-технічний потенціал кадрів, зокрема серед масових професій індустрії праці, при низькому, за мірками розвинених країн, рівні праці та помірному економічному тиску; наявність досвіду роботи в науково-технічних сферах, зокрема з технологіями подвійного призначення; значний обсяг тимчасово вільних виробничих потужностей у промисловості [6].

В Японії склалася зовсім інша ситуація щодо конкурентоспроможності підприємств. Раніше існувала система пірамідального контролю над компаніями. Після поразки у Другій світовій війні були прийняті положення, схожі на ті, що були в США. Але японці винайшли новий механізм контролю: контрольний пакет акцій не передається у володіння одній компанії, а ділиться на кілька і обмінюється з іншими компаніями. Таким чином утворилася система перехресної власності. Це ускладнює недружнє поглинання і робить менеджмент більш консервативним і обережним. Але

стагнація, яка триває з 1990-х років, може призвести до змін у цій системі.

Таким чином, КС японських підприємств визначається такими особливостями систем управління КСП: орієнтацією на виробництво продукції вищої якості, ніж в інших країнах, бідних на сировинні та енергетичні ресурси, які необхідно імпортувати; охоплення всієї діяльності підприємств комплексною системою управління КСП; врахування в системі управління КСП досягнень інших країн - США, Великобританії, Німеччини, Італії, Франції та ін.; виваженість та ефективність дій керівників, спеціалістів підприємств, які успішніше, ніж в інших державах, впроваджують принципи комплексного управління КСП.

Особливістю систем управління КСП в Японії є орієнтація на попередження дефектів, а не на їх виявлення та усунення. Характерним є переважання КСП контролю техніки і технологічних процесів над КСП контролю продукції. У системі управління КСП діє принцип «п'яти ні»: на робочому місці не повинні створюватися умови, які сприятимуть виникненню дефектів; бракована продукція не передається на наступну операцію і не приймається з попередньої; не можна порушувати або знижувати технологічні параметри; помилки не можна повторювати.

Роль відповідальності безпосереднього керівника за якість продукції висока, це демонструє рис. 1.4. Кожен співробітник керується принципом: виконавець наступної операції – ваш клієнт. Відповідальність за розробку довгострокового плану управління продукцією КСП покладається на вище керівництво, яке контролює терміни виконання плану і при необхідності вживає відповідних заходів. Вище керівництво готує проект плану і обговорює його з керівниками відділів, в результаті чого складаються плани по кожному відділу, керівники яких обговорюють їх з лінійними керівниками, керівниками різних профільних гуртків. Таким чином, планування КСП поширюється на всі підрозділи та рівні корпорації [19].



Рисунок 1.4 – Японська модель управління якістю на підприємстві

Інтенсивність наукових досліджень і розробок у промисловому секторі Швеції, яка є однією з найвищих у світі, має великий вплив на конкурентоспроможність шведських підприємств. Близько 80% витрат на дослідження в шведській промисловості здійснюються 20 великими промисловими групами.

Сьогодні Швеція є одним зі світових лідерів у сфері інформаційних технологій (ІТ). Зокрема, світову увагу привернуло швидке зростання компаній у таких секторах, як Інтернет та ІТ. Країна є одним із лідерів на ринку мобільного зв'язку та додатків для бездротового Інтернету. Завдяки цьому Швеція стала важливим тестовим ринком для компаній, що працюють з ІТ. Часто можна почути і прочитати про Стокгольм як про інтернет-столицю Європи. Крім того, багато найбільш розвинених компаній, що займаються ІТ та мобільним зв'язком, такі як Microsoft, Nokia, Intel та IBM, зараз переміщують свої дослідження та розробки на територію країни.

Шведське «ІТ-диво» стало можливим завдяки підприємствам з

високою конкурентоспроможністю, а саме завдяки високому професійному рівню співробітників і стійким традиціям інновацій у сфері комп'ютерів і зв'язку [9].

Податкова політика має великий вплив на управління конкурентоспроможністю шведських підприємств.

До початку 1990-х років у Швеції були встановлені досить високі податкові ставки, внаслідок чого знизилася темп економічного зростання, знизилася конкурентоспроможність шведських товарів на світовому ринку, зменшилися прибутки від інвестицій. У зв'язку з цим були вжиті серйозні заходи щодо зниження податкових ставок: ПДВ і податку на споживання.

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

Акціонерні товариства, кооперативи та іноземні компанії є платниками податку на прибуток підприємств. Розмір податку на прибуток становить 28%.

Продажі товарів і послуг, що здійснюються в комерційних цілях на території Швеції, обкладаються податком на додану вартість. Стандартна ставка ПДВ становить 25%.

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

Серед факторів, що зумовили швидке економічне зростання Китаю та підвищення конкурентоспроможності підприємств, китайські вчені та політики виділяють наступні. По-перше, економічна система соціалізму, в термінології «соціалізм з китайською специфікою». В основі економічної

системи Китаю лежить державна, колективна, приватна та індивідуальна власність на засоби виробництва, іншими словами, тут є складність, яка, як відомо, характерна для кожної країни, що здійснює перехід від капіталізму до соціалізму. Державна власність представлена великими та середніми підприємствами промисловості, транспорту, зв'язку, сільського господарства, а також фінансовими установами. Ці підприємства тримають лідерство за такими показниками, як частка у валовій продукції промисловості, роздрібний товарооборот,

По-друге, фактором, що зумовив стрімкий економічний розвиток КНР та підвищення конкурентоспроможності підприємств, є ефективна економічна політика держави. Враховуючи складність економіки перехідного періоду від капіталізму до соціалізму, китайське керівництво подбало про оптимальне поєднання централізованого планового управління економікою та ринкових механізмів. Про це переконливо свідчить аграрна політика Китаю. Запровадивши подвірний підряд і прив'язавши доходи селянського господарства до обсягу виробленої ним продукції, держава зберегла публічну державну власність на землю та забезпечила організаційно-планувальні основи шляхом створення виробничих колективів.

Ефективною виявилася економічна політика і в розвитку промисловості країни. Розширюючи економічну самостійність промислових підприємств і допускаючи їх нові форми, держава водночас продовжує жорстко контролювати їхню діяльність через різноманітну систему економічної відповідальності. Цьому, перш за все, підпорядковується податкова система. Він мінімізує можливість ухилення від сплати податків, а отже забезпечує надходження коштів до державного бюджету.

## Висновок до 1-го розділу.

Отже, на підставі проведених досліджень та виявлення сильних і слабких сторін механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємств різних країн можна зробити висновок про необхідність запозичення Україні зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємств, які характеризуються значно вищі показники ВВП на душу населення, значні обсяги прямих іноземних інвестицій тощо.

У сучасних умовах основними шляхами підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках можуть бути вдосконалення стандартизації як основного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах, зокрема впровадження сучасного комплексу управління якістю. системи; створення умов для покращення розвитку інноваційної діяльності; впровадження у виробництво новітніх технологій, сучасних виробів нової техніки; запобігання витоку інтелектуальних кадрів; своєчасне реагування на зміни кон'юнктури ринку; в умовах євроінтеграції необхідно не допускати диспаритету між цінами на внутрішньому ринку України та світовими цінами на товари та послуги,

Отже, конкурентоспроможність – це результат, який фіксує наявність конкурентних переваг. Конкурентоспроможність є однією з основних складових успіху будь-якого підприємства. Конкурентоспроможність продукції компанії - це здатність компанії створювати, виробляти і продавати товари і послуги, цінові і нецінові якості яких більш привабливі, ніж у аналогічної продукції конкурентів. Виробництво і продаж конкурентоспроможних товарів є необхідною умовою конкурентоспроможності фірми.

Конкурентоспроможність продукції повніше розкривається через

систему її показників. Вони являють собою сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції. Основою побудови системи показників конкурентоспроможності є аналіз взаємодії потреб і товарів, під час якого вони порівнюються, а також виявляється ступінь відповідності один одному. Загальна корисна дія кожного продукту насправді є похідною кількох факторів, серед яких якість продукту є найважливішою. Це найважливіший критерій успіху продукції в конкурентній боротьбі на ринку.

Використання сучасного зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємств дасть можливість українським товаровиробникам розробити систему ефективних організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, адекватну вимогам сучасного стратегічного управління.

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

На основі проведених досліджень та виявлення сильних і слабких сторін організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю підприємств у різних країнах можна зробити висновок, що найкращим механізмом управління конкурентоспроможністю підприємств є Сполучені Штати Америки, які характеризуються найвищим ВВП на душу населення та великими обсягами прямих іноземних інвестицій.

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

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

### ПАТ «МОТОР-СІЧ»

#### 2.1 Загальна характеристика ПАТ «Мотор-Січ».

Запорізьке публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ» – одне з найбільших підприємств, що реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва та випробувань до підтримки в експлуатації та ремонті [27].

Датою заснування підприємства «МОТОР СІЧ» є 1907 рік.

До грудня 1915 року завод виготовляв сільськогосподарські механізми та знаряддя праці, виконував різні види механічної обробки, чавунні та мідні вироби. У грудні 1915 року фабрику придбало акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинович і К» («Дека»), яке змінило профіль виробничої діяльності.

Завод почав освоювати випуск авіаційних двигунів, і в листопаді 1916 року був випущений перший 6-циліндровий мотор водяного охолодження «Дека» М-100. З 1916 року завод освоїв виробництво і тривалий час випускав широкий асортимент поршневих двигунів: М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ. -82ФН, АШ-62ІР та АІ-26Б.

З 1953 року на заводі розпочато виробництво реактивних двигунів РД-45 і РД-500, що ознаменувало початок нової ери - ери газотурбінних двигунів.

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

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

У 1994 році підприємство було перетворено в акціонерне товариство «МОТОР СІЧ».

ПрАТ «МОТОР СІЧ» — єдине в Україні та одне з найбільших у світі підприємство зі створення, виробництва, ремонту та підтримки в експлуатації сучасних надійних авіаційних двигунів, які конкурують з передовою продукцією провідних світових компаній.

Сьогодні ПАТ «МОТОР СІЧ» виробляє понад 60 типів і модифікацій двигунів для понад 80 типів літаків і вертольотів різного призначення.

Крім того, компанія виробляє широкий асортимент продукції наземного призначення та товарів народного споживання.

Нині на підприємстві розпочато серійне виробництво авіаційних двигунів нового покоління ТВЗ-117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 сер.4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500, АІ-222-25, Д-436- 148 , АІ-450-МС, МС-14, ТВЗ 117ВМА-СБМ1Б, ТВЗ 117ВМА-СБМ1Б серії 4 і 4Е для Ан-140, Ан-74ТК-300, Ту-334, Бе-200, Як-130, Ан 148 , вертольоти Ан-158, Ан-2-100, Мі-8МТВ, Мі-17(171), Мі-24, Мі-28, Мі-35, Ка-32, Мі-8Т та Мі-8МСБ та інтенсивне навчання ведеться серійне виробництво Д-27, АІ-222-25Ф, АІ-25ТЛШ, АІ-450М, МС-500Б, для літаків Ан-70, Б-15, Б-39 та вертольотів Мі-2М і МСБ-2. .

Поряд з виробництвом і технічним супроводом газотурбінних двигунів підприємство готується до дослідно-серійного виробництва газотурбінних приводів і енергетичних установок, у тому числі теплоенергетичних комплексів з парогазовим або когенераційним циклом.

Наразі ПАТ «МОТОР СІЧ» активно розвиває напрямок створення, ремонту та модернізації вертольотів у рамках реалізації програми вертолітного будівництва. Підприємство реалізує кілька напрямків у цьому напрямку: модернізація вертольотів Мі-8 до профілю Мі-8МСБ шляхом

встановлення нових двигунів серії ТВЗ-117ВМА-СБМ1Б4Е власної розробки; модернізація вертольотів Мі-2 за профілем МІ-2МСБ шляхом встановлення двигунів АІ-450М нового покоління; створення вертольотів МСБ-2, МСБ-6. Активно впроваджується вдосконалена амортизаційна політика [14].

Метою діяльності підприємства є виробництво довговічного та надійного обладнання, яке повністю задовольняє вимоги замовника та створює максимальну зручність для споживачів.

Безперервне та ефективне функціонування ПАТ «МОТОР СІЧ» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, якою керують операційні директори, серед яких: технічний директор, директор з виробництва, директор з якості, директор з маркетингу, фінансовий директор, директор з корпоративних прав та інвестиційних проєктів, директор з будівництва та соціального розвитку, директор з управління персоналом, директор зі зв'язків з громадськістю, директор з економічної безпеки, директор з правових питань.

Організаційна структура підприємства включає близько 50 основних і допоміжних цехів і більше 50 відділів, безпосередньо пов'язаних з основним виробництвом, а також більше 15 відділів, не пов'язаних з основним виробництвом [27].

До структурних підрозділів, не пов'язаних з основним виробництвом, належать медико-санітарна частина, дошкільні установи, оздоровчо-фізкультурні комплекси, будинок культури та ін.

Колектив має 4 найкращі дитячі садки міста, з них 1 – санаторного типу; дитячі оздоровчо-спортивні табори, медичний пункт, оснащений сучасним обладнанням і укомплектований високопрофесійним медичним персоналом, спортивний комплекс «МОТОР Січ», Будинок культури, система пансіонатів та оздоровчих центрів на р. Дніпро, Чорне та Азовські моря.

Відповідно до Статуту до складу Публічного акціонерного товариства

«МОТОР СІЧ» без права юридичної особи з правом відкриття поточного або розрахункового рахунків входять 23 структурні підрозділи, розташовані в різних областях України, а також представництва в м. міста Київ і Делі.

Компанія створила та управляє наступними дочірніми компаніями.

Індійська місія, основними цілями якої, згідно з Положенням, є:

- активне сприяння розширенню ринків збуту продукції та послуг Компанії в індійському регіоні, а також участь у тендерах від імені Компанії;
- встановлення прямих контактів з підприємствами фінансово-промислових груп та асоціацій Індії;
- реалізація комплексу заходів щодо підтримки високого іміджу компанії в Індії;
- забезпечення функціонування системи закупівель матеріалів, заповнювачів тощо на підприємствах Індії;
- оперативне вирішення виробничо-технічних, економічних та комерційних питань компанії в міністерствах, відомствах, установах, організаціях та підприємствах усіх форм власності Індії.

Представництво ВАТ "МОТОР-Січ" (Україна) в Республіці Білорусь. Основними цілями відкриття представництва відповідно до Положення є:

- ефективно сприяння реалізації міжнародних договорів Республіки Білорусь про співробітництво в галузі торгівлі, економіки, фінансів, науки і техніки, транспорту, знаходження можливостей для їх подальшого розвитку, вдосконалення форм цього співробітництва, встановлення і розширення обсяг економічної, комерційної та науково-технічної інформації;
- вивчення товарних ринків Республіки Білорусь;
- проведення маркетингових досліджень;
- вивчення можливостей інвестиційної діяльності в Республіці Білорусь;
- створення іноземних і спільних підприємств;
- сприяння розвитку торговельно-економічних відносин між країнами та регіонами;

- представництво та захист інтересів Товариства;
- здійснення діяльності в інших цілях, не заборонених законодавством Республіки Білорусь, для представництв комерційних організацій.

Відповідно до Статуту до складу публічного акціонерного товариства "МОТОР-СІЧ" без права юридичної особи з правом відкриття поточного або розрахункового рахунків входять відокремлені підрозділи - структурні підрозділи.

Сучасний стан підприємств характеризується постійним оновленням технологій, впровадженням і ускладненням комп'ютерних інформаційних систем. ПАТ «Мотор-Січ» – одне з найбільших у світі та єдине підприємство в Україні, яке спеціалізується на розробці, виробництві, підтримці в експлуатації та ремонті газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації [14].

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

Компанія виробляє надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентоспроможними на світовому ринку. Продукція компанії використовується на літаках і вертольотах різного призначення більш ніж в 120 країнах світу. Розробка і впровадження у виробництво сучасних технологій, заснованих на останніх досягненнях науки і техніки, професійний, висококваліфікований і згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна стратегія менеджменту - все це є запорукою успіху і безперервного розвитку [7].

Двигуни виробництва ПАТ «Мотор-Січ» встановлюються на літаки та вертольоти таких компаній, як «АНТК ім. О.К. Антонова», ВАТ «АК ім. С.В. Авіаційні двигуни Д-436-148, АІ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1Б для вертольотів Як-130, Ан-148, Ан-158, Мі-24, Мі-35, Мі-17, Мі-171 та ін.

Перелік базових авіаційних двигунів виробництва ПАТ «Мотор-Січ» та тип літака чи вертольота, на який він встановлюється. Асортимент продукції підприємства наведено в таблиці 2.1 [27].

Таблиця 2.1 – Базові авіадвигуни виробництва ПАТ «Мотор Січ».

Авіаційні двигуни	Марка літака	Авіаційні двигуни вертольотів	Марка вертольота	Допоміжні електростанції	Торгова марка LA
AI-20	Іл-18 Ан-12	ТВЗ117В МА	Ка-32 Ка-52	AI450MS	Ан-148
AI-24	Ан-24 Ан-30	ТВЗ-117ВМ	Мі-8 Мі-24	AI-8	Ан-24
ТВЗ117ВМАСБ М1	АН-140	ВК2500	Мі-28Н Ка-52	AI-9	Як-40
Д-18Т	Ан-124 Ан-225	Д-136	Мі-26	AI-9Б	Мі-171
Д-27	АН-70	AI450М	Мі-2М	AI9-3В	Ан-140
Д-436ТП	Бе-200	МС-500В	АНСАТ		

До складу ПАТ «Мотор Січ» входять: Запорізький моторний завод; Запорізький машинобудівний завод імені В. І. Омельченка; Сніжнянський машинобудівний завод (Донецька область); Волочиський машинобудівний завод (Хмельницька обл.); Лубенський верстатобудівний завод (Полтавська обл.); авіакомпанія «Мотор-Січ»; ТРК "Алекс".

ПАТ «Мотор Січ» має розгалужену організаційну структуру управління та контролю за діяльністю, що забезпечує належний рівень ефективності його існування та економічної безпеки. ПАТ «Мотор-Січ» експортує свою продукцію в 106 країн світу. На ринку країн СНГ к припадає

близько 50% всього експорту компанії. На підприємствах-партнерах виробництво і збірка вертолітних двигунів здійснюється на базі виробничо-конструкторського комплексу ВАТ «Климов» (регіональний машинобудівний кластер), що дозволить налагодити повний цикл виробництва техніки в підприємствах країн СНГ. Запровадження проектів імпортозаміщення призводить до скорочення виробництва та реалізації продукції ПАТ «Мотор-Січ». Це вимагає від підприємства пошуку нових ринків збуту, тобто нових країн-партнерів з експорту цієї продукції [30].

Незважаючи на те, що з 2014 року компанія почала маркетингову переорієнтацію з російського ринку на далеке зарубіжжя, наприклад, відмовившись від поставок своїх двигунів для російських крилатих ракет, вона не відчуває дефіциту в завантаженні виробничих потужностей і падіння в торговому обороті. Продажі нових двигунів становлять 50% чистого прибутку, ремонт і технічне обслуговування двигунів - 27%, енергетичне обладнання - 14%, а 90% продукції підприємства експортоорієнтоване. Також компанія бере активну участь у реконструкції української газотранспортної системи. «Мотор-Січ» є одним із найбільш високотехнологічних підприємств України [27].

Одним із основних конкурентів ПАТ «Мотор Січ» на внутрішньому ринку є Державне підприємство «Антонов» (АНТК ім. О. К. Антонова), яке спеціалізується на розробці та виробництві летальної техніки.

ДП «Антонов» — провідний український розробник і виробник літаків, визнаний світовий лідер у ніші транспортної авіації найширшого призначення. Компанія співпрацює з більш ніж 75 країнами світу. З квітня 2015 року підприємство входить до складу державного концерну «Укроборонпром».

Для аналізу підприємства ДП «Антонов» і ПАТ «Мотор-Січ» обрано показник ефективності - прибуток. Чистий прибуток є більш важливим показником для оцінки виробничо-фінансової діяльності та конкурентоспроможності підприємства, оскільки відображає ступінь його активності та фінансового благополуччя, а також ефективність

господарювання. За показником чистого прибутку визначається прийнятний для інвестора рівень прибутковості активів компанії для порівняння з альтернативними варіантами напряму інвестування. Чистий прибуток промислової економіки є комбінацією прибутку та податку з продажу, хоча вони мають різні форми в різних галузях.

Основним структурним підрозділом ПАТ"Мотор-Січ" є Запорізький моторобудівний завод. Напрями його діяльності:

- розроблення, підготовка та організація дослідно-серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки та майна;
- продаж авіаційних двигунів на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- гарантійне обслуговування та ремонт авіаційних двигунів, постачання запасних частин;
- роботи зі збільшення ресурсу та ресурсу авіаційних двигунів;
- авіаційна промисловість;
- будівництво повітряних і космічних літальних апаратів, торгівля літальними апаратами та приладдям до них;
- будівництво, технічне обслуговування та ремонт вертольотів, літаків та обладнання для апаратів цього класу;
- функціонування інфраструктури авіаційного транспорту; виробництво, складання та монтаж двигунів і турбін; виробництво автотранспортних засобів, двигунів для автомобілів; виробництво двигунів, генераторів і трансформаторів; проектування, підготовка та організація дослідно-серійного виробництва автомобільних, сільськогосподарських, суднових, промислових, спеціальних та інших видів двигунів внутрішнього згоряння та установок на їх основі тощо [27]

Структурним підрозділом Товариства є Запорізький машинобудівний завод імені В. І. Омельченка. Напрямки діяльності:

- випробування авіаційних двигунів;
- монтаж і випробування газотурбінних енергетичних установок ЕГ-1000 і ЕГ-6000;

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

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

Предметом діяльності згідно з Положення є:

- розроблення, підготовка та організація дослідно-серійного виробництва авіаційних двигунів, авіаційного обладнання та майна;
- роботи зі збільшення ресурсу та ресурсу авіаційних двигунів;
- випробування великих авіаційних та інших газотурбінних двигунів;
- розробка, виробництво та реалізація товарів народного споживання та цивільної продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Сніжнянський машинобудівний завод є структурним підрозділом Товариства. Напрямки діяльності:

- виробництво лопаток газотурбінних двигунів; виробництво деталей і вузлів гірничого устаткування; виробництво товарів народного споживання, серед яких виділяються сільськогосподарські машини та обладнання для комунального господарства. Предметом діяльності згідно з Положенням є:
- підготовка та організація дослідно-серійного виробництва деталей і складальних одиниць авіаційних двигунів, авіатехніки;
- розробка, виробництво та реалізація на внутрішньому та зовнішньому ринках товарів народного споживання та цивільної продукції промислового, виробничо-технічного та спеціального призначення;
- маркетингові дослідження та аналіз тенденцій розвитку ринку промислово-технічної продукції, товарів народного споживання та інтелектуальної власності;
- проведення рекламно-виставкових заходів.

Волочиський машинобудівний завод є структурним підрозділом Товариства. Напрямки діяльності: забезпечення авіаційних двигунів багатотиражними деталями та технікою; створення технологічного обладнання; ремонт двигуна АІ-20 та його модифікацій; виробництво

електростанцій ЕГ-1000МС, ПАЕС-2500; виготовлення та монтаж ліній електропередач ЕТЕ-МС-2,5; АІ-2500М; виробництво товарів народного споживання, серед яких виділяється широкий асортимент глушників для легкових автомобілів та сільськогосподарської техніки.

Предметом діяльності згідно з Положенням є:

- виробництво та реалізація товарів громадського споживання та електростанцій на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- забезпечення сервісного та гарантійного обслуговування продукції, що реалізується споживачам;
- маркетингові дослідження та аналіз тенденцій розвитку ринку промислово-технічної продукції, товарів народного споживання, електростанцій та інтелектуальної власності; проведення рекламно-виставкових заходів.

Департамент будівництва та соціального розвитку є структурним підрозділом Товариства. Відповідно до Положення предметом діяльності комбінату є:

- підготовка, організація та виконання робіт з ремонту авіаційних двигунів, вузлів та комплектуючих частин авіаційних двигунів; проведення рекламно-виставкових заходів;
- впровадження новітніх досягнень науки, техніки та передового досвіду, прогресивних норм витрат сировини, матеріалів, палива та електроенергії, для зниження собівартості послуг, що надаються;
- організація послуг з лізингу, інжинірингу та дилерської діяльності;
- організація торгівлі та комерційної діяльності відповідно до чинного законодавства України.

Оршанський авіаремонтний завод є підприємством-партнером, місцезнаходження: Республіка Білорусь. Відповідно до Положення предметом діяльності заводу є ремонт, технічне обслуговування та модернізація літальних апаратів, у тому числі космічних, та їх двигунів.

Гелікоптерна компанія «Мотор Січ» є структурним підрозділом компанії. Основними видами діяльності компанії є:

- виробництво авіаційної та космічної авіації, супутнього обладнання;
- виробництво інших готових металевих виробів, н.
- виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів.

Одже, основним видом діяльності ВАТ «МОТОР СІЧ» є авіаційна промисловість; виробництво електротехнічних машин, обладнання, обладнання та промислової продукції; ремонт цивільних літаків, вертольотів, їх обладнання та авіадвигунів. ВАТ «МОТОР-СІЧ» – одне з небагатьох підприємств у світі та єдине в Україні, яке має повний цикл виробництва двигунів, а також забезпечує повний цикл ремонту, випробувань та обслуговування двигунів.

Загалом у 2015-2017 роках у АТ «Мотор Січ» (головне підприємство) спостерігалася тенденція до зростання доходів від реалізації товарів, робіт і послуг. Але якщо розглядати кожен рік окремо, то у 2015 році порівняно з 2014 роком відбулося зростання виручки від реалізації на 41,5%, у 2016 році порівняно з 2015 роком – зменшення на 24,7%, у 2017 році порівняно з 2016 роком – зростання на 43,8% [6] .

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

При цьому питома вага собівартості реалізованої продукції у доходах стабільно зростала з 35,8% у 2015р. до 44,4% у 2017р.

У 2018 році відбулися зміни в організаційній структурі ВАТ «МОТОР-СІЧ»: відчуження акцій відокремленого підрозділу Оршанського авіаремонтного заводу: Республіка Білорусь, Вітебська область, Оршанський район, місто Болбасово, вулиця Заводська, буд. 1.

Кадрова програма емітента, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації його працівників для операційних потреб емітента, зазначена.

Середньооблікова чисельність штатних працівників бухгалтерії (чол.): 231321 чол

Середня кількість позаштатних працівників (чол.): 574

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

Факти про зміну розміру фонду оплати праці, його збільшення або зменшення порівняно з минулим роком: Фонд оплати праці у 2017 році склав 2 327 215,9 грн.

У 2018 році порівняно з 2017 роком фонд оплати праці зріс на 410 174,2 грн. Зміни у фонді оплати праці відбулися за рахунок підвищення посадових окладів і тарифних ставок.

За категоріями структура промислово-виробничого персоналу була такою: 36,3% виробничі робітники, 20,1% - допоміжні робітники, 35,9% - ІТП, 4,9% - ВТК та 2,8% - інші категорії.

Якісні показники персоналу характеризуює його освітній склад промислово-виробничого персоналу, у %:

- вища освіта – 35;
- середньо-спеціальна – 20,6;
- професійно-технічна – 19,9;
- середня – 24,5.

Серед працівників підприємства – 30 кандидатів наук.[27]

Вікова структура персоналу, % До 30 років – 26,2 31-40 років – 22,6 41-50 років – 18,1 51-55 років – 10,8 56-60 років – 10,1 Понад 60 років – 12,2 середній вік на підприємстві 42,5 року.

Організація оплати праці спрямована на забезпечення оплати праці працівників залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей, результатів праці та господарської діяльності структурного підрозділу, в якому безпосередньо працюють працівники. Постійно аналізується середня заробітна плата всіх категорій працівників, відсоток виконання норм виробітку, чисельність працівників.

Підприємство не має заборгованості із виплати заробітної плати та податків до бюджету та позабюджетних фондів. Кадрова політика ВАТ «МОТОР СІЧ» базується на принципі спадкоємності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, підвищення кваліфікаційного рівня кадрового резерву, оптимізації структури та

чисельності працівників [30].

У 2018 році працевлаштовано 280 молодих спеціалістів, з них 106 молодих спеціалістів з вищою освітою, 58 випускників коледжів та 116 випускників вищих професійних навчальних закладів. У 2021 році кадрова політика ПАТ «МОТОР СІЧ» буде спрямована на оптимізацію кадрової структури, перерозподіл працівників, виходячи з реальних потреб виробництва, підвищення рівня кваліфікації робітників і спеціалістів вертолітного виробництва.

Зазначається належність емітента до будь-яких об'єднань підприємств, найменування та місцезнаходження об'єднання, опис діяльності об'єднання, функції та строк участі емітента у відповідному об'єднанні, місце емітента в структурі об'єднання.

З метою підвищення рівня конкурентоспроможності, на підприємстві запроваджуються заходи з підвищення ефективності використання ресурсів, у тому числі енергозбереження, зменшення витрат на вище зазначені фактори виробництва з метою зниження собівартості продукції.

Крім цього слід зазначити, що фінансово-господарську діяльність підприємства також негативно вплинули:

- робота Національного банку України щодо запровадження обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті та встановлення обов'язкового продажу 50% надходжень в іноземній валюті;
- часткова втрата зовнішніх ринків збуту;
- тривалий процес імпортозаміщення матеріалів і комплектуючих.

Ці фактори не дозволяли підприємству модернізувати виробництво в повному обсязі та відволікали обігові кошти.

## 2.2 Оцінка конкурентних позицій підприємства

Для того, щоб дати оцінку конкурентним позиціям ПАТ «МОТОР СІЧ», необхідно оцінити економічний та фінансовий стану підприємства. Це передбачає певну послідовність аналітичної роботи, комплексний аналіз фінансово-економічної ситуації за наступними етапами:

1. Кількісно, статично та динамічно оціненити величину змін основних показників, сформованих в інформаційній базі підприємства.

2. Виявити причини відхилень у визначених на підприємстві пропорціях, динаміку зміни їх впливу на фінансові проблеми підприємства.

В економічній літературі сьогодні пропонується досить значна кількість показників для аналізу фінансово-економічного стану підприємства. Найчастіше вони групуються, але бувають і різні варіанти цього групування. Основні показники оцінки економіко-фінансового стану підприємства утворюють п'ять груп:

– показники майнового стану: майно підприємства, рівень зносу, оновлення, вибуття та придатність основних засобів;

- показники ліквідності та платоспроможності: власний капітал, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, коефіцієнт покриття, коефіцієнти абсолютної та швидкої ліквідності, чистий оборотний капітал і частка оборотних коштів в активах;

– показники фінансової стійкості: коефіцієнти платоспроможності, фінансової залежності, фінансування, співвідношення власних і залучених коштів;

- показники рентабельності: рентабельність продажів, основної діяльності та рентабельність власного капіталу;

– показники ділової активності: термін окупності власного капіталу, фондівіддача, термін окупності основних засобів [27; 32].

Для оцінки використовується бухгалтерська фінансова звітність, тобто система показників, що відображають майновий і фінансовий стан

підприємства на конкретну дату. Він складається з наступних взаємопов'язаних форм: «Баланс» (ф.1); —Звіт про фінансові результати, (ф.2); —Звіт про рух грошових коштів, (ф.3); —Звіт про власний капітал, (ф.4); «Примітки до фінансової звітності», (ф.5). Фінансова звітність ПАТ «Мотор-Січ» за базисний та поточний роки [1, 2, 3] наведена в додатку А та Б відповідно [30].

Фінансово-економічний стан підприємства, насамперед, оцінюється шляхом вертикального та горизонтального аналізу балансу. Для цього дані фінансової звітності трансформуються у відповідну аналітичну форму, яка визначає структуру та зміни капіталу підприємства. Баланс підприємства показує склад ресурсів і джерела ресурсоутворення. Визначено фактори, що впливають на здатність підприємства вести ефективну господарську діяльність, співвідношення окремих складових елементів активів і пасивів, а також співвідношення між ними. Порівняльний аналітичний баланс ПАТ «Мотор Січ» за базовий рік наведено в таблицях 2.1 – 2.4, а зазвітний – у таблицях 2.5 – 2.6. ДОДАТОК А (таблиці 1-4).

Відповідно до таблиць ДОДАТКУ А (таблиці 1-4) слід зазначити, що активи підприємства за базовий рік зросли на 4 496 506 тис. грн., а на 3 992 425 тис. грн. у звітному році, що у відносному вираженні становить відповідно 21,8% та 15,8%. Аналіз змін питомої ваги показує, що за два роки істотних змін не відбулося. А саме, частка необоротних активів у базовому році зменшилася на 1,63% та на 0,98% у звітному році на користь оборотних активів. Водночас у базовому році спостерігалася позитивна динаміка щодо зменшення питомої ваги дебіторської заборгованості на 2,55%, при збільшенні грошових коштів та їх еквівалентів на 3,19% та запасів на 1,61%. Вже у звітному році питома вага запасів у структурі оборотних коштів зменшилась на 3,59 %, а дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла на 6,49 % [29].

У базовому році збільшення майна ПАТ «Мотор Січ» забезпечено шляхом збільшення статутного капіталу на 2 130 135 тис. грн. та

довгострокові зобов'язання на 2 060 053 тис. грн. Хоча частка власного капіталу зменшилася на 3,78% до 64,68% за питомою вагою. У звітному році приріст майна відбувся в більшій пропорції за рахунок приросту власного капіталу на 3 066 291 тис. грн. і його питома вага на кінець звітного року становила 66,28 %, що на 2,18 % менше, ніж на початок базового року, але на 1,67 % більше, ніж на початок звітного року . При цьому спостерігається зниження порівняно з базовим роком довгострокових зобов'язань на 0,58% та поточних зобов'язань на 1,06%.

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

Порівняльний аналітичний звіт про фінансові результати за базовий і звітний роки наведено в таблицях 2.2-2.3 відповідно.

Згідно з наведеними даними фінансової звітності протягом останніх трьох років спостерігається тенденція зростання доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Але якщо розглядати кожен рік окремо, то в звітному 1 році порівняно з базовим роком відбулося зниження на 23,71%, а в звітному 2 році порівняно з звітним 1 роком – зростання на 43,7%. Загалом за три роки дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс на 53,1%. При цьому питома вага собівартості реалізованої продукції у доходах стабільно зростала з 35,8% у базовому році . до 44,4% у 2017 р. Валовий прибуток від реалізації у звітному 1 році зменшився на 28,82% та зріс у звітному 2 році на 32,05%.

Таблиця 2.2 - Порівняльний аналітичний звіт про фінансові результати за базовий рік (тис.грн.)

Фінансові результати	Абсолютні значення		Зміни	
	За попередній період	За звітний період	В абсолютному значенні (тисяч гривень)	У % До попереднього періоду (%)
1	2	3	4	5
Дохід від реалізації продукції	13824039	10546207	-3277832	-23,71
Собівартість реалізованої продукції	4933107	4217243	-715864	-14,51
Валовий прибуток (збиток)	8890932	6328964	-2561968	-28,82
Інші операційні доходи	10562058	9991300	-570758	-5,40
Адміністративні витрати	997124	1041515	+44391	+4,45
Витрати по збуту	804272	779587	-24685	-3,07
Інші операційні витрати	11802464	11027717	-774747	-6,56
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	5849130	3471445	-2377685	-40,65
Дохід від пайової участі	14184	9187	-4997	-35,23
Інші фінансові доходи	55118	21501	-33617	-60,99
Інші прибутки	339035	255137	-83898	-24,75
Фінансові витрати	100003	190164	+90161	+90,16
Втрати від участі в капіталі	9486	1,00	-9485	-99,99
Інші витрати	1634929	893075	-741854	-45,38
Прибуток (збиток) до оподаткування	4513049	2674030	-1839019	-40,75
Прибуток (збиток) від нормальна діяльності	3329650	1964443	-1365207	-41,00
Чистий прибуток (збиток)	3329650	1964443	-1365207	-41,00
Елементи операційних витрат				
Матеріальні витрати	5738689	5224356	-514333	-8,96
витрати на зарплату	1793253	1835971	+42718	+2,38
Соціальні відрахування діяльності	514503	390650	-123853	-24,07
Амортизація	700643	757681	+57038	+8,14
Інші операційні витрати	13534351	2359416	-11174935	-82,57
Загальні витрати	22281439	10568074	-11713365	-52,57

Таблиця 2.3 - Порівняльний аналітичний звіт про фінансові результати за звітний (тис.грн.)

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

За останні три роки спостерігається загальне зниження інших видів операційної діяльності, що підтверджується зменшенням операційних доходів на 20,6% порівняно з базовим роком. При цьому збільшення адміністративних витрат на 25%, витрат на збут на 11,5% не перекрыли зменшення інших операційних витрат на 22,7%, що негативно вплинуло на прибуток від операційної діяльності, який зменшився у звітному 2 році на 4,5% порівняно з базовим роком. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зменшився у звітному році на 7,3% порівняно з базовим роком, на що вплинула збиткова фінансова діяльність підприємства, яка погіршилася на 4%. Незважаючи на збільшення чистого прибутку у звітному 2 році на 51,9% порівняно з звітним 1 роком, за два роки цей показник зменшився на 6,8% [29].

Якщо розглядати елементи операційних витрат, то спостерігаються значні зміни як в обсягах, так і в структурі витрат. Динаміка змін позитивна, а саме за останні два роки операційні витрати зменшилися на 8,9%. При цьому в об'ємному вираженні спостерігається зростання матеріальних витрат на 2%, витрат на оплату праці – на 31,1%, амортизаційних відрахувань – на 14,8%. Відрахування на соціальні заходи та інші операційні витрати зменшилися на 3,1% та 19,5% відповідно. За структурою частка матеріальних витрат та витрат на заробітну плату зменшилась у два рази. Відповідно частка інших операційних витрат зросла вдвічі. Такі результати є наслідками того, що виробничо-господарська діяльність підприємства за два останніх роки проходила в складних економічних та політичних умовах, в умовах подальшого падіння курсу національної валюти. У звітному 2 році зросли ціни на матеріали, комплектуючі (індекс цін виробників промислової продукції в Україні за звітний рік склав 116,5%), енергоносії (ціни на природний газ порівняно з звітним 1 роком зросли на 15,7%).

На фінансово-господарську діяльність підприємства також негативно вплинули: робота Національного банку України щодо запровадження обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті та встановлення

обов'язкового продажу 50% надходжень в іноземній валюті;

- часткова втрата зовнішніх ринків збуту;
- тривалий процес імпортозаміщення матеріалів і комплектуючих.

Проведені роботи з підвищення ефективності використання ресурсів, у тому числі енергозбереження, зменшили вплив зазначених факторів на зростання собівартості продукції.

Зазначені фактори не дозволяли підприємству повністю модернізувати виробництво та відволікали його обігові кошти [27]. Для оцінки інтенсивності та ефективності виробництва використовуються показники рентабельності або рентабельності. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують кінцеві результати діяльності, оскільки їх величина показує відношення прибутку до наявних або використаних ресурсів.

Необхідно підкреслити, що підприємство вважається конкурентоспроможним, якщо воно є прибутковим, якщо в результаті реалізації продукції воно покриває свої витрати і отримує прибуток. Але величина прибутку і рівень рентабельності, як правило, змінюються не рівномірно, а іноді й різноспрямовано: прибуток може зростати швидше, ніж рентабельність. Показники рентабельності характеризують ефективність поточних витрат підприємства, пов'язаних з виробництвом і реалізацією як усієї продукції, так і окремих її видів. Водночас ці показники відображають рівень використання всіх фондів підприємства, як авансованих у даний виробничий цикл, так і спожитих у ньому [32].

Важливим є аналіз показників прибутковості. Його дані використовуються для вибору варіантів формування асортименту і структури продукції, оцінки можливостей отримання додаткового прибутку за рахунок збільшення випуску більш прибуткової продукції, як інструменту інвестиційної політики та ціноутворення. Аналіз необхідний для загальної оцінки рівня прибутковості підприємства та визначення основних напрямів пошуку резервів підвищення його ефективності. Аналіз передбачає оцінку показників рентабельності, вивчення їх динаміки та визначення резервів зростання рентабельності.

Оцінка показників рентабельності здійснювалася шляхом порівняння їх фактичного рівня з плановим, прогнозованим. Крім того, фактичні темпи зростання показників порівнюються з темпами зростання, передбаченими планом і прогнозом. У таблиці 2.4 наведено аналіз рентабельності та показників рентабельності ПАТ «Мотор Січ» [27].

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

Ні п/н	Показники	Формула для розрахунку	Базовий рік	Звіт 1 рік	Звіт 2 рік	Зміни	Фактичний динаміка	
							Базовий рік	Звітний рік
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рентабельність виробництва %	Прибуток від операційної діяльності / собівартість реалізованої продукції	118,57	82.32	83,54	↑	↓	↓
2	Рентабельність капіталу, %	Чистий дохід / загальна вартість активів (середній)	18,22	8.59	11.39	↑	↓	↑
3	Чиста рентабельність активів, %	Чистий дохід / (Вартість активів (середній) - Короткий термін зобов'язання (середній))	24,23	10.98	13.96	↑	↓	↑
4	Рентабельність оборотного капіталу, %	Прибуток від операційної діяльності / Вартість оборотного капіталу (середній)	45,90	21.06	27.92	↑	↓	↑

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Рентабельність власного капіталу, %	Чистий дохід / Розмір власний капіталу (середній)	27,20	12.93	17.39	↑	↓	↑
6	Індикатор зміни бруutto продаж, %	(Дохід за звітний період - Дохід за попередній період) / Дохід за попередній період	28.90	-23,71	43,66	↑	↓	↑
7	Індикатор бруutto дохід, %	Валовий дохід / Дохід від впровадження	64.32	60.01	55,86	↑	↓	↓
8	Індикатор чистий прибуток, %	Чистий дохід / Дохід від впровадження	24.09	18.63	20.49	↑	↓	↑

Отже, можна констатувати, що за останні два роки відбулися значні зміни в прибутковості підприємства. А саме, у базовому році рентабельність суттєво знизилася, але вже у наступному більшість показників змінилася на краще, що свідчить про покращення діяльності компанії.

Фінансовий стан підприємства оцінюється з точки зору його короткострокових і довгострокових перспектив. У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства є його ліквідність і платоспроможність, тобто здатність своєчасно і в повному обсязі розраховуватися за короткостроковими зобов'язаннями. Ліквідність компанії - це її здатність конвертувати свої активи в готівку для покриття всіх необхідних платежів. Найбільш ліквідним активом є готівка. Наступним за ліквідністю активом є короткострокові інвестиції. Виробничі запаси є найменш ліквідним оборотним активом, тому що для того, щоб перетворити їх на гроші, їх необхідно спочатку продати. Так само групуються зобов'язання, відповідно до збільшення строків погашення зобов'язання.

Підприємство буде ліквідним, якщо його поточні активи перевищують поточні зобов'язання. Аналіз ліквідності підприємства включає два етапи: складання балансу ліквідності та розрахунок основних показників ліквідності. У таблиці 2.5 наведено баланс ліквідності ПАТ «Мотор Січ» за 2 роки [27].

Таблиця 2.5 - Баланс ліквідності за базовий та звітний роки

Звітний рік 1						надлишок (+) або дефіцит (-)		У % до вартості групи пасивів	
Актив	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	пасив	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду (2-5)	на кінець звітного періоду (3-6)	на початок звітного періоду 0	на кінець звітного періоду (8:6)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A1	1908936	2912790	P1	566308	632068	+1342628	+2280722	+237,08	+360,83
A2	2223563	2078768	P2	3504794	2058348	-1281231	+20420	-36,56	+0,99
A3	10551861	13303407	P3	1244143	4147698	+9307718	+9155709	+748,12	+220,74
A4	5944788	6830689	P4	14122181	16252316	-8177393	-9421627	-57,90	-57,97
Баланс	20629148	25125654	Баланс	20629148	25125654	-	-	-	-
Звітний рік 2						надлишок (+) або дефіцит (-)		У % до вартості групи пасивів	
Активи	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	пасив	на початок звітного періоду	на кінець звітного періоду	на початок звітного періоду (3-6)	на кінець звітного періоду (3-6)	на початок звітного періоду 0	на кінець звітного періоду
A1	2912790	2765602	P1	661396	533649	+2251394	+2231953	+340,4	+418,24
A2	2074481	4387831	P2	2090908	2351923	-16427	+2035908	-0,79	+86,56
A3	13424412	14454107	P3	4148298	4626684	+9276114	+9827423	+223,61	+212,41
A4	6839349	7635917	P4	16315142	19381433	-9475793	-11745516	-58,08	-60,60
Баланс з	25251032	29243457	Баланс з	25251032	29243457	-	-	-	-

Баланс ліквідності є одним із джерел інформації для складання фінансового плану, за яким можна робити прогнози щодо виконання плану. Залишок вважається абсолютно ліквідним, якщо застосовуються такі співвідношення:

$$A1 \geq P1; A2 \geq P2; A3 \geq P3; A4 \leq P4 \quad (2.1)$$

Відповідно до наведених розрахунків можна констатувати, що ліквідність балансу ПАТ «Мотор Січ» у звітному році 1 порівняно звітним роком 2 зростає, оскільки виконуються практично всі умови. Тобто підприємство може повністю розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів.

Поряд з абсолютними показниками оцінки ліквідності підприємства розраховуються такі відносні показники: коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначається за формулою:

$$K_{MH}=(A1+A2+A3):(P1+P2) \quad (2.2)$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності визначається за формулою:

$$K_{CL}=(A1+A2):(P1+P2) \quad (2.3)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою:

$$K_{AL}=A1:(P1+P2) \quad (2.4)$$

Розрахунок цих показників та інших, що входять до групи показників ліквідності, їх порівняння з нормативною та фактичною динамікою представлено в таблиці 2.6 [27].

Таблиця 2.6 – Показники аналізу фінансово-економічного стану ПАТ «Мотор-Січ».

№ п/п	Показник	Формула для розрахунку	Базовий рік	Звітний 1 рік	Звітний 2 рік	відхилення	Фактична динаміка	
							відхилення	відхилення
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Готівка + поточні інвестиції) / Поточні зобов'язання	0,36	0,62	0,53	↑	↑	↓
2	Коефіцієнт швидкий ліквідність	(Оборотні активи - товарно-матеріал запасів) / Поточний зобов'язання	0,79	1.06	1.37	↑	↑	↑

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Коефіцієнт проміжний ліквідність	(Оборотні активи - Виробництво акції - НВЗ) / поточний зобов'язання	0,90	1.29	1.62	↑	↑	↑
4	Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточний зобов'язання	2.79	3,87	4.13	↑	↑	↑
5	Розмір власні оборотний капітал	Оборотні активи - Поточний зобов'язання	9409997	13569215	16371862	↑	↑	↑
6	Коефіцієнт надається це їхні власні оборотний засоби	(Оборотні активи - Поточний зобов'язання) / поточний зобов'язання	1.79	2.87	3.13	↑	↑	↑
7	Коефіцієнт маневреність власні оборотний капітал	(Оборотні активи - Поточний зобов'язання) / Власний капітал	0,67	0,83	0,84	↑	↑	↑
8	Коефіцієнт маневреність гроші коштів	Готівка / Власний капітал	0,09	0,14	0,14	↑	↑	-
9	дріб товарообіг кошти в активів	Оборотні активи / Сукупні активи	0,71	0,73	0,74	↑	↑	↑
10	дріб запаси в товарообіг активів	Акції / Оборотні активи	0,72	0,72	0,66	↓	-	↓
11	дріб власні товарообіг кошти в покриття акції	Власні кабриолети коштів / Запас	0,90	1.03	1.14	↑	↑	↑
12	співвідношенн я-ні дебіторська заборгованість і кредитор я повинен	Дебіторська борг / Кредиторська заборгованість	1.62	1.78	5,99	=1	↑	↑

Графічне представлення динаміки зміни показників ліквідності наведено на рис. 2.1.

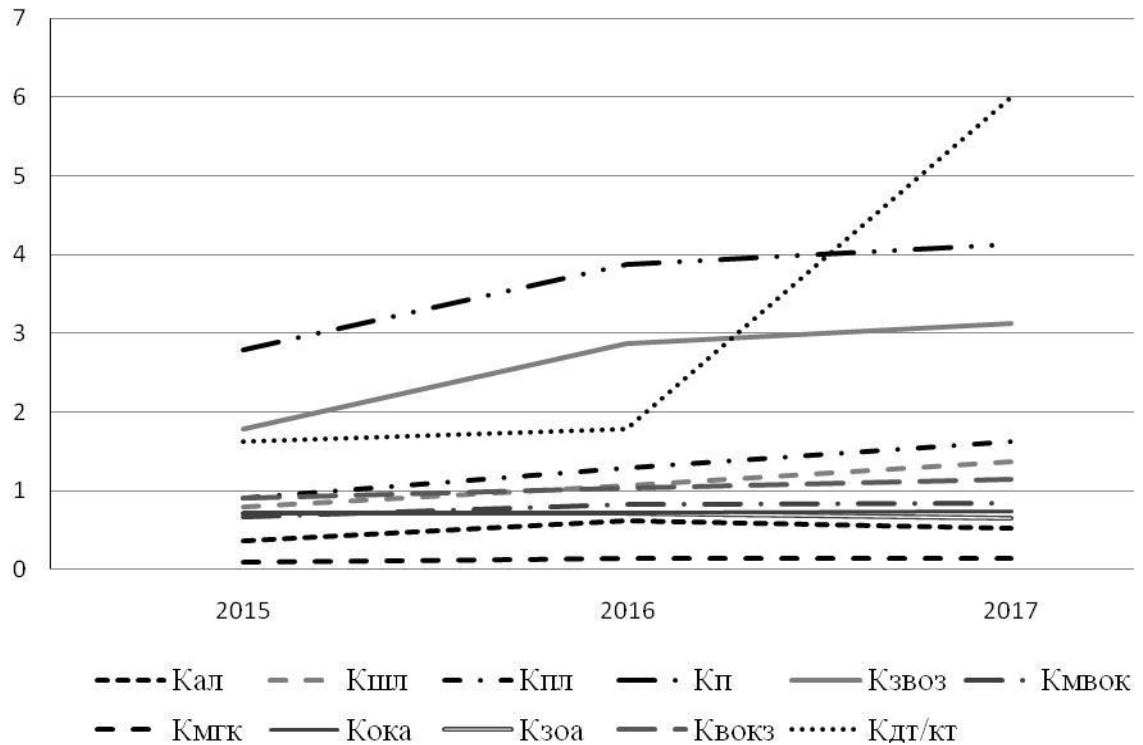


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних показників оцінки ліквідності

#### ПАТ «Мотор Січ»

Отримані дані дозволяють зробити висновок про високий рівень ліквідності балансу ПАТ «Мотор-Січ». Підприємство своєчасно розраховується за своїми поточними зобов'язаннями, що підтверджує значення коефіцієнтів щодо їх нормативу.

Але динаміка зміни співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості негативно впливає на платоспроможність підприємства. У підприємства зростають ризики щодо неможливості розрахуватися з кредиторами за рахунок боржників протягом року.

Ділова активність підприємства – це комплексна характеристика, яка втілює в собі різні сторони діяльності підприємства. Визначається системою критеріїв, зокрема: місце підприємства на товарному ринку, географія

ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансово-економічного стану підприємства [27, 29].

Групу основних показників ділової активності сформовано з наступних коефіцієнтів, які представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок основних показників оцінки господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ»

№	Індикатор	Формула для розрахунку	Базовий рік	Звітний 1 рік	Звітний 2 рік	Норма динаміки	Фактична динаміка	
							8	9
1	Оборотність дебіторської заборгованості	Виручка від реалізації/(Дебіторська заборгованість на початок року + Дебіторська заборгованість на кінець року)/2	15.33	10.34	7.02	↑	↓	↓
2	Оборотність кредиторської заборгованості	Виручка від реалізації/(кредиторська заборгованість на початок року + кредиторська заборгованість на кінець року)/2	23.60	17.60	25,36	↑	↓	↑
3	Середній термін погашення дебіторської заборгованості	365/Оборот дебіторської заборгованості	23.81	35,31	51,99	↓	↑	↑
4	Середній термін погашення кредиторської заборгованості	365/ Оборот кредиторської заборгованості	15.46	20.74	14.40	↓	↑	↓
5	Оборотність активів	Виручка від реалізації/(Загальна сума активів на початок року+Загальна сума активів на кінець року)/2	0,74	0,46	0,56	↑	↓	↑
6	Оборотність основних засобів	Виручка від реалізації/ (Вартість основних засобів на початок року / вартість основних засобів на кінець року)/2	2.40	1,65	2.09	↑	↓	↑

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Оборотність чистих активів	Виручка від реалізації/ (Загальна сума активів на початок року+Загальна сума активів на кінець року) – (Поточні зобов'язання на початок року+Поточні зобов'язання на кінець року)/2	0,99	0,59	0,68	↑	↓	↑
8	Оборотність запасів (I)	Виручка від реалізації/(Запаси на початок року + Запаси на кінець року)/2	1.56	0,89	1.09	↑	↓	↑
9	Оборотність запасів (II)	Собівартість реалізованої продукції/(запаси на початок року + запаси на кінець року)/2	0,55	0,36	0,48	↑	↓	↑
10	Оборотність запасів (III)	(Матеріальні витрати + Інші операційні витрати)/(ТМР на початок року + ТМЦ на кінець року)/2	2.18	0,64	1.21	↑	↓	↑
11	Поточний період обороту запасів	365/Оборот товарно-матеріальних запасів (II)	660,39	1025,28	755,22	↓	↑	↓
12	Тривалість фінансового циклу	(Середній термін погашення дебіторської заборгованості + Оборотність запасів (II)) – Середній термін погашення кредиторської заборгованості	668,74	1039,86	792,82	↓	↑	↓
три над цят ь	Оборотність готової продукції	Виручка від реалізації/(Готова продукція на початок року + Готова продукція на кінець року)/2	27,87	13.96	13.92	↑	↓	↓

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Оборот власного капіталу	Виручка від продажів/власний капітал	1.11	0,69	0,85	↑	↓	↑
15	Повернення коштів	Виручка від реалізації / продажна вартість основних засобів	518.9	397.4	595.4	↑	↓	↑
16	Продуктивність праці	Виручка від реалізації / Чисельність персоналу	518.9	397.4	595.4	↑	↓	↑

Розраховані показники ділової активності майже всі мають негативну динаміку змін, на що вплинуло зростання дебіторської заборгованості. Компанія розраховує на 8-18 днів швидше, ніж отримує гроші. Необхідно розробити та реалізувати комплекс заходів щодо прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Значне перевищення оборотності власного капіталу над оборотністю активів свідчить про збільшення обсягу позикових ресурсів в обороті та необхідність обґрунтування небезпечного рівня цього обсягу з метою запобігання фінансовим ускладненням і зниженню прибутковості в майбутньому.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Він пов'язаний з рівнем залежності від кредиторів та інвесторів і характеризується співвідношенням власних і позикових коштів. Цей показник дає загальну оцінку фінансової стійкості. У світовій та вітчизняній обліково-аналітичній практиці розроблена система показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства. Ці показники діляться на два класи:

До першого класу відносяться показники з встановленими нормативними значеннями (всі перераховані показники ліквідності та платоспроможності).

До другого класу — показники без встановлених нормативних значень (показники рентабельності, ефективності управління, ділової активності).

Методика аналізу вищезазначених коефіцієнтів полягає, в основному, у порівнянні: фактичних коефіцієнтів поточного року з минулорічними, а також з коефіцієнтами за декілька звітних періодів; фактичні коефіцієнти з нормативними, аналіз фінансової стійкості дає змогу оцінити, наскільки

підприємство готове погашати свої борги та відповісти на питання, наскільки воно незалежне з фінансової сторони, чи є рівень цієї незалежності збільшення чи зменшення, чи відповідає стан активів і пасивів підприємства завданням його фінансово-господарської діяльності. Аналіз показників фінансової стійкості підприємства представлено в таблиці. 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників фінансової стійкості ПАТ«Мотор-Січ»

Ні п/н	Індикатор	Формула для розрахунку	Базовий рік	Звітний 1 рік	Звітний 2 рік	нормальна динаміка	Фактична динаміка	
							Звітний 1 до базового	Звітний 2 до базового
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал / Активи	0,68	0,65	0,66	↑	↓	↑
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Активи / Власн капітал	1.46	1.55	1.51	↓	↑	↓
3	Коефіцієнт маневреності власних коштів	(Власний капітал + Довготривалий кредити + Довготривалий кредити - безповоротні активи) / (Власн капітал + Довготривалий кредити + Довготривалий позики)	0,58	0,59	0,61	↑	↑	↑
4	Коефіцієнт довготривалого залучення капіталу	(Довготривалий кредити + Довготривалий позики) / (Власн капітал + Довготривалий кредити + Довготривалий позики)	0,00	0,02	0,02	=	↑	=

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Коефіцієнт довготривалого залучення позикових коштів	Довготривалий зобов'язання / (Довготривалий зобов'язання + Власний капітал)	0,00	0,12	0,11	↓	↑	↓
6	Коефіцієнт кореляція позики і власні кошти	Кредитні кошти (коротко довготривалий) / Власний капітал	0,38	0,42	0,39	↓	↑	↓
7	Коефіцієнт заборгованості	всього боргів / Активи	0,26	0,27	0,26	↓	↑	↓
8	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Кредитні кошти (коротко довготривалий)	2,66	2,38	2,58	↑	↓	↑
9	Коефіцієнт фінансовий незалежність (автономія)	Власний капітал / Валюта балансу	0,68	0,65	0,66	>0,6 ↑	↓	↑
10	Коефіцієнт залежності підприємства від довготривалих зобов'язань	Довготривалі зобов'язання / Власний капітал	0,00	0,13	0,12	↓	↑	↓
11	Відношення заборгованості до капіталізації	Довготривалий зобов'язання / (Всього пасиви - Короткий термін зобов'язання)	0,00	0,10	0,09	↓	↑	↓
12	Коефіцієнт структур залучений капітал	Довготривалий зобов'язання / (Довготривалий зобов'язання + Короткий термін зобов'язання)	0,01	0,31	0,30	↓	↑	↓

В цілому фінансову стійкість підприємства можна вважати задовільною, оскільки стабільність економічного зростання низька, а отриманого прибутку, який залишається на підприємстві для його розвитку та створення резерву, недостатньо для інтенсивного зростання підприємства. активів.

Дані розрахункових показників фінансової стійкості свідчать про те, що фінансовий стан підприємства залишається стабільним, але на кінець звітного року спостерігається зниження його фінансової стійкості. Показники рентабельності також мають негативну динаміку змін. У міру збільшення валового обсягу продажів рентабельність активів, оборотного капіталу, власного капіталу, продажів і виробництва зменшується.

Для оцінки узагальненого показника фінансово-економічного стану підприємства згрупуємо основні показники фінансово-економічного стану в єдину систему.

До основних показників фінансової стійкості відносяться:

1. Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих на його діяльність. Чим вище значення цього показника, тим більше підприємство є фінансово стійким, стійким і незалежним від зовнішніх кредиторів. Крім цього показника, існують коефіцієнти концентрації залученого (позикового) капіталу — їх сума повинна дорівнювати 1 (або 100%). Щодо рівня залучення позикових коштів у зарубіжній практиці існують різні думки. Найпоширенішим є такий: частка власного капіталу має бути не менше 0,6 (60%). Кредитори охочіше інвестують у компанію з високою часткою власного капіталу, оскільки вона з більшою ймовірністю погасить борги власними коштами. Високе значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу свідчить про високий ступінь довіри до підприємства з боку банків, а отже, фінансову надійність. Низьке значення цього коефіцієнта буде свідчити про неможливість отримати кредити в банку, що є певною пересторогою для інвесторів і кредиторів.

2. Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Динамічне зростання цього показника означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення близьке до одиниці (або 100%), це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо воно перевищує одиницю — навпаки.

3. Коефіцієнт маневрування власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яка частина вкладена в оборотні кошти, а яка капіталізована. Значення цього показника може змінюватись залежно від структури капіталу та галузевої приналежності підприємства (норматив 0,4...0,6).

4. За співвідношенням структури довгострокових інвестицій — довгострокові зобов'язання поділяються на необоротні активи.

5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів характеризує структуру капіталу. Зростання цього показника в динаміці є негативною тенденцією, а це означає, що компанія буде все більше залежати від зовнішніх інвесторів.

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

7. Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами. Мінімальне значення цього показника 0,1. При зниженні показника нижче цього значення структура вважається незадовільною, а підприємство — неплатоспроможним. Підвищення значення показника свідчить про добрий фінансовий стан підприємства та його здатність проводити самостійну фінансову політику.

8. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів характеризує рівень забезпеченості необоротних активів власними коштами. Орієнтовне значення цього показника 0,5...0,8. Якщо показник має значення менше 0,5, то це буде означати, що підприємство має власний капітал переважно для формування оборотних коштів, що, як правило, оцінюється негативно. При значенні цього показника більше 0,8 роблять висновки про залучення до складу необоротних активів довгострокових позик і кредитів, що цілком виправдано для будь-якого підприємства.

9. Співвідношення виробничих фондів до вартості майна. Мінімальне

нормативне значення цього показника становить 0,5. Більш високий показник свідчить про збільшення виробничих можливостей підприємства.

10. Норма прибутковості кредиту. Він показує, скільки разів протягом року компанія заробляє кошти на виплату відсотків і характеризує рівень захисту кредиторів. Цей коефіцієнт не повинен бути менше 3.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства використовуються також коефіцієнти стійкості економічного зростання та чистого прибутку. Для цих показників норми не встановлені.

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

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

Але така кількість показників є занадто великою, тому пропонується використовувати систему груп показників, представлену в таблиці. 2.9. Такий підхід дозволяє:

- по-перше, врахувати необхідні критерії побудови системи
- основні показники фінансово-економічного стану, які використовуватимуться в системі діагностики;
- по-друге, виділені показники найбільш повно і якісно характеризують ту чи іншу групу системи показників;
- по-третє, отриманий результат буде сприйнятий усіма користувачами звіту за даними діагностики через те, що таке групування використовується для оцінки лише фінансового стану.

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

№ з/п	Індикатор	Позначення	Динаміка змін		Відхилення +; -
			Звітний 1 до базового	Звітний 1 до звітного 2	
1	2	3	4	5	6
I	Показники фінансової стійкості				
1.	Коефіцієнт фінансової стійкості = Власний капітал / Борг коштів	$h(K_{FS})$	0,89	1.52	0,63
2.	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономія)= Власний капітал / Валюта балансу	$h(K_I)$	0,96	1.02	0,06
3.	Коефіцієнт співвідношення кредиту і власних коштів = Позикові кошти / Власний капітал	$h(K_{PK/VC})$	1.11	0,93	-0,18
4.	Коефіцієнт власної маневреності коштів = (власний капітал + Довгострокові кредити + Довгострокові позики - Безвідкличні активи) / (Власний капітал + Довгострокові кредити + Довгострокові кредити)	$h(K_{MKK})$	1.02	1.03	0,01
II	Показники ліквідності				
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності = (Готівка + короткострокові ЦП) / Поточний зобов'язання	$h(K_{AL})$	1.72	0,84	-0,88
2	Коефіцієнт проміжної ліквідності = (Оборотні активи - Виробництво запасів – НВЗ) / Поточний зобов'язання л	$h(K_{ПЛ})$	1.43	1.26	-0,17
3	Коефіцієнт покриття = Обороти активи / Поточні зобов'язання	$h(K_{П})$	1.39	1.07	-0,32
4	Коефіцієнт маневреності власний оборотний капітал = (Оборотний активи - Поточні зобов'язання) / Власний капітал	$h(K_{МВОК})$	1.24	1.01	-0,23

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
III	Показники рентабельності				
1	Рентабельність продажів = Прибуток від операційної діяльності/ Нет Виручка від продажів	$h(K_{Rp})$	0,78	1.12	0,34
2	Рентабельність виробництва (основна діяльність)= Прибуток від оперативна діяльність / Вартість проданих товарів	$h(K_{Rv})$	0,69	1.01	0,32
3	Рентабельність чистих активів = Чистий прибуток / (Вартість активів (середина року) - Короткостроковий пасиви (середньорічні))	$h(K_{Pчa})$	0,45	1.27	0,82
4	Рентабельність оборотних коштів = Прибуток від операційної діяльності / Вартість обіг капітал (середньорічна)	$h(K_{pik})$	0,45	1.33	0,88
5	Рентабельність капіталу= Чистий прибуток / Вартість власний капітал (середньорічна)	$h(K_{Rvk})$	0,48	1.35	0,87
IV	Показники ділової активності				
1	Продуктивність праці = Виручка від впровадження / Чисельність персоналу	$h(K_{пп})$	0,62	1.22	0,6
2	Оборот активів = Дохід від реалізація / (Загальна сума активів на початок року + Загальна сума активи на кінець року) / 2	$h(K_{OA})$	0,62	1.23	0,61
3	Оборот власного капіталу = Виручка від реалізації / Влас капітал	$h(K_{HvAc})$	0,5	0,99	0,49
4	Оборотність готової продукції = Виручка від реалізації / (Завершено продукції на початок року + Готов продукції на кінець року) / 2	$h(K_{OGP})$	0,76	1.5	0,74

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
5	Оборотність оборотних коштів = Виручка від реалізації / Оборот капітал	$h(K_{\text{добре}})$	0,73	0,96	0,23
6	Оборотність дебіторської заборгованості	$h(K_{\text{Дз}})$	0,67	0,68	0,01
7	борги Оборот кредиторської заборгованості борги	$h(K_{\text{Кз}})$	1.29	0,31	-0,98
В	Показники стану майна				
1	Повернення фонду = Дохід від обсяг продажів/середньорічна вартість основні засоби	$h(K_{\text{FV}})$	0,69	0,9	0,21
2	Швидкість основних оновлень коштів	$h(K_{\text{OOF}})$	1.27	0,58	-0,69
3	Коефіцієнт зносу основних засобів	$h(K_{\text{ZOF}})$	1.15	1	-0,15
4	Коефіцієнт мобільності активів	$h(K_{\text{МА}})$	1.08	1.06	-0,02

Для більш повного відображення економічної складової до системи ключових показників додано показник продуктивності праці, необхідний для оцінки ефективності використання всіх видів ресурсів, які використовує підприємство. У таблиці 2.9 наведено швидкість зміни обраних показників та їх розрахункове відхилення [45].

Отже, за даними проведеного аналізу можна констатувати, що фінансово-економічний стан ПАТ «Мотор Січ» є задовільним. Для зміцнення рівня фінансової стійкості необхідно, перш за все, усунути ризики, пов'язані з платоспроможністю підприємства, шляхом збільшення обсягу грошових активів, що забезпечують покриття поточних зобов'язань, та зменшення обсягу поточних зобов'язань зовнішніх і внутрішніх фінансових зобов'язань підприємств, а потім змінити фінансову стратегію з метою прискорення економічного зростання та зменшення споживання інвестиційних ресурсів підприємства в поточному періоді. Для підвищення показників рентабельності підприємству необхідно збільшити обсяги виробництва і

реалізації товарів, робіт, послуг, здійснювати заходи щодо підвищення продуктивності праці своїх працівників, скорочення витрат на виробництво (реалізацію) продукції, тобто зниження її собівартості, використання потенціалу, який є у розпорядженні підприємств, у тому числі фінансових, та грамотно будувати договірні відносини з постачальниками, посередниками та покупцями. А в іншому, для покращення показників ліквідності та платоспроможності підприємству необхідно на найвищому рівні управляти запасами, проводити аналіз активів, щоб не допустити збільшення дебіторської заборгованості, планувати та прогнозувати фінансову діяльність підприємств, а також контролювати виконання фінансових планів.

Окреслені шляхи зміцнення фінансово-економічного стану підприємства можуть бути реалізовані шляхом реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. що знаходиться у розпорядженні підприємств, у тому числі фінансовими ресурсами, та грамотно будувати договірні відносини з постачальниками, посередниками та покупцями. А в іншому, для покращення показників ліквідності та платоспроможності підприємству необхідно на найвищому рівні управляти запасами, проводити аналіз активів, щоб не допустити збільшення дебіторської заборгованості, планувати та прогнозувати фінансову діяльність підприємств, а також контролювати виконання фінансових планів. Окреслені шляхи зміцнення фінансово-економічного стану підприємства можуть бути реалізовані шляхом реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. що знаходиться у розпорядженні підприємств, у тому числі фінансовими ресурсами, та грамотно будувати договірні відносини з постачальниками, посередниками та покупцями. А в іншому, для покращення показників ліквідності та платоспроможності підприємству необхідно на найвищому рівні управляти запасами, проводити аналіз активів, щоб не допустити збільшення дебіторської заборгованості, планувати та прогнозувати фінансову діяльність підприємств, а також контролювати

виконання фінансових планів. Окреслені шляхи зміцнення фінансово-економічного стану підприємства можуть бути реалізовані шляхом реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. А в іншому, для покращення показників ліквідності та платоспроможності підприємству необхідно на найвищому рівні управляти запасами, проводити аналіз активів, щоб не допустити збільшення дебіторської заборгованості, планувати та прогнозувати фінансову діяльність підприємств, а також контролювати виконання фінансових планів. Окреслені шляхи зміцнення фінансово-економічного стану підприємства можуть бути реалізовані шляхом реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. А для решти, Для покращення показників ліквідності та платоспроможності підприємству необхідно на найвищому рівні управляти запасами, проводити аналіз активів з метою запобігання збільшення дебіторської заборгованості, планувати та прогнозувати фінансову діяльність підприємства, а також контролювати виконання фінансових планів. Окреслені шляхи зміцнення фінансово-економічного стану підприємства можуть бути реалізовані шляхом реалізації інвестиційних проектів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

### 2.3 Діагностика конкурентних переваг підприємства

Авіабудування в структурі сучасної світової економіки належить до стратегічно важливих високотехнологічних галузей, оскільки в умовах глобалізації використання авіації є засобом здійснення зв'язку, здійснення логістичних операцій, а розвиток галузі як в цілому забезпечує працевлаштування висококваліфікованих працівників. Технологічна складність галузі вимагає значних інвестицій. Авіабудування є стратегічно важливим для України та однією з базових галузей національної економіки.

Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, а його фундаментальним завданням є забезпечення зв'язку місії з основними цілями організації в умовах мінливого економічного середовища.

Стратегічне планування – це процес формування, оцінки та прийняття стратегії розвитку бізнесу. Стратегічні плани ґрунтуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства та зовнішнього середовища, їх метою є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей [46].

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

В сучасних умовах розвитку ринку ПАТ «Мотор-Січ» стає все важче. Проблеми пов'язані з високим рівнем жорсткої конкуренції, перенасиченістю рекламних та інформаційних потоків, зростанням вимог до якості продукції, постійними змінами бізнес-середовища та місткості ринку, а також інноваціями, які прагнуть завойовувати все більші частки.

Значний вплив на економічну діяльність ПАТ «Мотор Січ» має політична та економічна нестабільність та мінливість зовнішньоінтеграційного курсу держави. На компанію суттєво вплинуло загострення відносин між Україною та Росією. Основні показники виробничо-фінансової діяльності «Мотор Січ»: темп приросту обсягів виробництва продукції у 2013 році в порівнянних цінах до 2012 року – 112,5%; дохід від реалізації продукції, робіт і послуг у 2013 році склав на 11,5% більше, ніж у 2012 році; питома вага авіатехніки в реалізованій продукції – 92,4%; частка експорту в доходах від реалізованої продукції – 93,8%; рентабельність продажів – 17,3%.

Під час аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ», яке так чи інакше впливає на проблему формування конкурентних переваг, стає

очевидним, що при всій різноманітності підходів відкритим залишається питання їх функціонального виявлення. У теоретичних дискусіях щодо проблеми стратегічного успіху підприємства в довгостроковій перспективі переважають дві позиції – промислово-економічна (або ринкова) та ресурсна [35]. У рамках ринкової концепції особливого значення набуває зовнішнє середовище, тобто привабливість галузі. Цей напрямок базується на тому, що для досягнення успіху компанії необхідно приділяти багато уваги вивченню галузі та вибору ринків збуту.

У дослідженнях, що розглядають ресурсний підхід як головний фактор успіху, визначено особливу роль внутрішньофірмових параметрів, які мають сильніший вплив на успіх, ніж галузеві характеристики. В результаті пріоритетні позиції зайняли внутрішні ресурси та можливості підприємства, які необхідно розвивати для створення переваг над конкурентами.

Якщо при індустріально-економічному підході аспект неоднорідності ресурсного забезпечення практично повністю виключався з аналізу, то при ресурсному підході стійкі конкурентні переваги розглядаються як результат специфічних здібностей і ресурсів, а також наявності унікальних факторів, що знаходяться в розпорядженні підприємства.

У статті[15] висловлено думку про потенційну ефективність комбінування підходів, оскільки вони доповнюють один одного. Врахування не тільки продукту, а й ресурсів, які його генерують, дозволяє менеджеру розробити більш точну стратегію, яка реалізується. Ресурсно-ринковий портфель — це концепція, яка порівнює ресурси, що забезпечують конкурентні переваги (і, отже, готову продукцію), і сфери діяльності (ринки) підприємства.

Таким чином, на успіх ПАТ «Мотор-Січ» можна поглянути з нової точки зору через привабливість галузі та конкурентну позицію компанії в ній.

Методологія визначення потенційних конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ» передбачає вісім етапів.

Першим етапом аналізу є вивчення внутрішнього середовища. Область внутрішнього середовища підприємства ділиться на два поля: сильні і слабкі сторони.

Критерії аналізу внутрішнього середовища базуються на ланцюжку вартості, що складається з двох блоків:

1) основні види діяльності:

- постачання сировини і матеріалів;
- виробництво;
- забезпечення реалізації продукції;
- маркетинг;
- обслуговування;

2) допоміжна діяльність:

- матеріально-технічне забезпечення;
- розвиток технологій;
- управління людськими ресурсами;
- інфраструктура компанії.

Другий етап – це оцінка зовнішнього середовища, яка також поділяється на два поля: можливості та загрози.

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

- загроза появи нових конкурентів;
- переговорна сила покупців;
- переговорна сила постачальників;
- загроза заміни товарів і послуг;
- суперництво між існуючими конкурентами.

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

Четвертий етап – визначення характеристик для аналізу внутрішнього

середовища підприємства. Кожна зона області (сильні, слабкі сторони) послідовно заповнюється характеристиками, що характеризують стан підприємства за тим чи іншим критерієм, із зазначенням усіх характеристик, що відносяться до даного підрозділу.

Аналіз слабких сторін компанії проводиться аналогічно оцінці її сильних сторін, тільки в полі «характеристики» вказується сфера діяльності компанії, де є проблеми [27].

Стратегія зовнішньоекономдіяльності ПАТ «Мотор-Січ» є достатньо розвиненою. Стратегічною концепцією цього підприємства є стратегія зростання на основі масштабної диверсифікації виробництва, зміцнення та розширення позицій на ринку авіаційної техніки та послуг з її експлуатації.

За результатами стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор-Січ» за допомогою інструментів SWOT-аналізу можна стверджувати про необхідність перегляду та заміни менеджментом стратегічних планів компанії. Стратегічне планування має здійснюватися таким чином, щоб використовувати власні сили та ринкові можливості для максимального розвитку та реалізації потенціалу підприємства, одночасно долаючи слабкі сторони та уникаючи загроз [6].

У таблиці 2.12 наведені дані для розрахунку показників ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ». У таблиці 2.13 наведено результати розрахунку ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ» за наведеною методикою. В існуючому розмаїтті методів і моделей, орієнтованих як на класичний ринковий інструментарій, так і на ресурсну базу, у першому розділі були виділені підходи, що припускають найширший погляд на проблему: аналіз конкурентного середовища у другому розділі, який присвячений зовнішньому середовищу. Розроблено SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ», табл. 2.11, яка реально оцінює власні ресурси та можливості компанії відносно потреб зовнішнього середовища, в якому працює компанія.

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

	Можливості:	Загрози:
	1) державне замовлення на постачання вертольотів; 2) зростаючі потреби в авіації; 3) проникнення на ринок Китаю та країн Південно-Східної Азії 4) створення авіаційних двигунів 5-го покоління протягом кількох років; 5) високий ступінь зношеності авіаційних парків країн СНД	1) політична нестабільність; 2) недостатній законодавче забезпечення галузі; 3) загострення відносини між Україною і Росією; 4) посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; 5) вдячність імпортерів комплектуюч і та сировина; 6) низький рівень витрат на НДДКР
<b>Сильні сторони:</b> 1) виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка; 2) давні історичні зв'язки з основними клієнтами, сильні позиції на ринку СНД; 3) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»; 4) досвідчений та кваліфікований персонал; низька частка позикових коштів	1) збільшення частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками; 2) розширення асортименту продукції та послуг; 3) збільшення кількості партнерів і споживачів 4) створення авіаційних двигунів 5-го покоління; залучення до роботи кваліфікованої особи	1) за рахунок власних коштів зменшити залежність від постачальника; сприятимуть міцні позиції на ринку СНД заснування підприємства за кордоном ринку

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

Індикатор	Базовий рік	Звітний рік 1	Звітний рік 2
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт), тис. грн.	13830655	10546207	15150429
Чисельність персоналу, чол	25528	24616	23840
Вартість основних засобів, тис. грн.	5519136	6088683,5	14990274,5
Витрати на управління, тис. грн.	997124	1042826	1246056
Величина нормованих оборотних коштів, тис. грн.	12900950	16483838	20009387,5
Кількість керівників, чол	638	640	668

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

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

Таблиця 2.13 – Розрахунок ефективності управління ПАТ «Мотор Січ»  
(розроблено на основі джерела [27])

Індикатор	Базовий рік	Звітний рік 1	Звітний рік 2
1. Продуктивність праці, тис. грн./чол	541,784	428,429	635,505
2. Темпи зростання (зниження) продуктивності праці, %	166,406	131. 589	195,191
3. Фінансування, тис. грн./чол	216,199	247,347	628 787
4. Темпи приросту (зменшення) статутного фонду, %	132, 898	152. 045	386,517
5. Ефективність менеджменту збуту	1,252	0,865	0,505
6. Питомі витрати на управління, тис. грн.	5,413	4620	3560
7. Ефективність управління менеджментом	0,231	0,187	0,142
8. Витрати на управління, динаміка, %	151,544	158, 490	189,377
9. Витрати на управління 1 грн.(1000 грн.) обсягів реалізації продукції, грн.	0,072	0,099	0,082
10. Витрати на управління 1 грн.(1000 грн.) Основні та оборотні засоби, грн.	0,054	0,046	0,036
11. Управлінські витрати на одного працівника, тис. грн./чол	39 060	42,364	52,267
12. Питома вага керівників у загальній чисельності працівників підприємства, %	24	26	28
13. Питома вага управлінських витрат до собівартості	20	25	19

ПАТ «Мотор Січ» має визначити країну, куди найвигідніше

експортувати. Порівнюючи варіанти виходу на ринок різних країн, керівництво підприємства має враховувати такі чинники: політичну та економічну стабільність; витрати виробництва; транспортна інфраструктура; державні пільги та заохочення; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; місткість ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини і матеріалів.

Для компанії важливо розширити свою присутність на європейських ринках. Європа – платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато залежатиме від світової економічної ситуації та політики України.

Європейське бачення авіації до 2050 року включає такі положення: надання найкращих послуг у сфері авіонавтики та повітряного транспорту, забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості, залучення найкращого персоналу, захист навколишнього середовища та використання альтернативних джерел енергії, забезпечення повної безпеки та забезпечення робочими місцями [7].

Європейський ринок висуває високі вимоги до імпоротної продукції. ПрАТ «Мотор Січ» має обрати конкретний напрямок інтеграції в європейське авіабудування. Основою діяльності підприємства має стати орієнтація на досягнення основних світових тенденцій авіабудування, які є основою успішного функціонування підприємства в складних конкурентних умовах.

Одним із перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на перспективу є розробка стратегії розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу.

На основі матриці можна внести пропозиції щодо подальшого розвитку стратегії ПАТ «Мотор Січ», зробити визначення потенційних конкурентних переваг, яка призначена для опису можливих стратегій підприємства в умовах зростаючого ринку [14].

Використовуючи стратегію вдосконалення діяльності, ПАТ «Мотор Січ» може використовувати наступні альтернативи інтенсивного зростання: розвиток первинного попиту шляхом залучення нових споживачів продукту; збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за

допомогою активних маркетингових заходів.

Використовуючи стратегію товарної експансії, можна використовувати такі альтернативні варіанти реалізації стратегії: додавання споживчих характеристик товару; розширення товарної номенклатури та асортименту продукції, що випускається.

Використовуючи стратегію розвитку ринку, можна використовувати наступні альтернативи: освоєння нових сегментів на цьому ж ринку; вихід на нові ринки всередині країни та в інших країнах.

ПАТ «Мотор Січ» слід більше уваги приділяти науково-технічним розробкам, які дозволять підвищити якість продукції, розширити асортимент, удосконалити виробництво, знизити загальні витрати. Важливе значення має залучення інвестицій в інноваційну діяльність підприємства.

#### Висновок до 2-го розділу

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність ПАТ «Мотор-Січ», бачимо, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу за якістю продукції та відносно стабільною лояльністю споживачів, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Враховуючи складну політичну ситуацію в країні, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, необхідно проводити активну політику пошуку та закріплення нових ринків збуту. з метою збереження колишніх обсягів прибутку та мінімізації збитків через можливе закриття експортного кордону між Україною та Росією. Найбільш ефективною в нинішній ситуації є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни.

Тому одним із перспективних напрямків розвитку компанії є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортної та військово-транспортної авіації є хорошим досвідом світового авіабудування. Сьогодні більшість авіабудівних компаній об'єднуються для спільної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» має всі шанси зміцнитися на європейському ринку, використовуючи досвід провідних компаній.

Ефективна організаційна форма авіабудівного підприємства на ринку повинна одночасно забезпечувати: інтеграцію основних ланок авіабудування; модернізація основних засобів; серійне виробництво авіаційної техніки з дотриманням відповідних вимог до організації виробничого процесу; реалізація стратегії диверсифікації; фінансування масштабних досліджень; організація післяпродажного обслуговування та стимулювання споживачів; мобільність і гнучкість реагування на зміни зовнішніх чинників [8].

Тому сьогодні головним завданням компанії є пошук нових ринків збуту, які замінять ринок Росії. Для цього ПАТ «Мотор Січ» має вдосконалювати свою діяльність за рахунок використання європейського досвіду авіабудування. Високі бар'єри входу на європейський ринок змушують компанію сприймати вимоги світової спільноти. ПАТ «Мотор Січ» слід звернути увагу на розвиток інноваційного сектору, що суттєво допоможе у зниженні витрат, покращенні виробництва, залученні нових клієнтів, а також збільшенні частки ринку.

У найближчі роки Україні необхідно націлитися на інтеграцію зі світовими авіабудівними підприємствами з метою обміну досвідом, розробками та технологіями, завдяки чому з'явиться можливість залучення нових іноземних інвесторів та нових покупців авіаційної техніки. країна.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

### 3.1 Основні напрями посилення конкурентних переваг ПАТ «Мотор Січ»

Процес стратегічного управління конкурентоспроможністю ПАТ «Мотор Січ» - це комплексний набір різноманітних видів безперервної діяльності та процесів, що використовуються в організації. Використовуючи елементи стратегічного управління на підприємстві, працівники підприємства та володирі його акцій можуть отримати наступні переваги:

1. Створення кращого майбутнього. Коли компанія практикує стратегічне управління, вона завжди на крок попереду своїх конкурентів, оскільки за наявності системи стратегічних планів можна порівняти досягнуті результати з поставленими цілями, спрогнозувати наслідки поточної діяльності та визначити шляхи підвищення ефективності операцій.

2. Визначення напрямку: стратегічне управління конкурентоспроможністю чітко та змістовно визначає цілі та місію компанії. Основна мета такого менеджменту - визначити реалістичні цілі та завдання - все повинно відповідати ідеологічній концепції компанії.

3. Удосконалені бізнес-рішення: можливість менеджерів оцінювати альтернативні варіанти капіталовкладень і розширення штату, тобто розумно передавати ресурси в стратегічно обґрунтовані та високоефективні проекти.

Довговічність бізнесу. Галузі промисловості в усьому світі змінюються швидкими темпами, і тому для тих компаній, які не мають міцної та стабільної бази, процес виживання на міжнародній арені стає досить складним. стратегічний менеджмент ПАТ «Мотор Січ» гарантує, що компанія має ретельний план дій у відповідній галузі та у своїй діяльності орієнтується не на долю, а на кращі шанси чи можливості [3].

Збільшення частки ринку та прибутковості є головними завданнями підприємства. За допомогою стратегічного управління можна збільшити

частку ринку, а також прибутковість компанії на ринку. Якщо компанія має цілеспрямований план і стратегічне мислення, то дослідити найкращі сегменти клієнтів, продуктів і послуг, а також зрозуміти ринкові умови галузі, в якій вона збирається працювати, стає досить легко. Стратегічний менеджмент ПАТ «Мотор Січ» прагне знайти правильний цільовий ринок, збільшити продажі, застосувати правильні маркетингові підходи та прийняти ефективні бізнес-рішення, які принесуть прибуток компанії.

Уникнення конкурентної конвергенції. Більшість компаній настільки звикли орієнтуватися на конкурентів, що почали наслідувати їхні передові технології. Як наслідок, стає все важче розрізняти або ідентифікувати компанії. За допомогою стратегічного менеджменту це стає можливим, оскільки він формує унікальний ідентифікатор підприємства [3].

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

Нефінансові вигоди. Крім фінансових вигод, у процесі управління конкурентоспроможністю ПАТ «Мотор Січ» використовує різні нефінансові інструменти. Наприклад, відомо, що протягом десятиліть підприємство здійснювало благодійну місію під керівництвом його керівника В.О.Богуслаєва.

Доведено, що компанії, які активно керують своїми конкурентними перевагами, завжди готові до перемоги над зовнішніми загрозами. Це відкриває шлях для підвищення продуктивності та винагороди для компанії протягом певного періоду часу.

ПАТ «Мотор Січ» — єдине в Україні та єдине з найбільших у світі підприємство зі створення, виробництва, ремонту та підтримки в експлуатації сучасних надійних авіаційних двигунів, які конкурують з передовою продукцією провідних світових компаній. Стратегічною концепцією розвитку ПАТ «МОТОР СІЧ» є стратегія зростання на основі

масштабної диверсифікації виробництва, зміцнення та розширення позицій на ринку авіаційної техніки та послуг з її експлуатації.

Динаміка фінансових результатів ПАТ «Мотор Січ» за період, що досліджувався, є стабільним. У звітному році, на відміну від базового року, відбулися позитивні зміни у фінансових результатах компанії. Цього року компанія була прибутковою. Причиною таких змін стало різке зниження інших операційних витрат, які в порівнянні з базовим роком скоротилися на 30%.

Відповідно цьому, значно зменшилися витрати на реалізацією продукції, на утримання підрозділів, що займаються маркетинговою діяльністю, рекламою, доставкою продукції споживачам і т.д. Але на даний момент 2022р.ПАТ «Мотор-Січ» переживає нелегкий час, пов'язаний з воєним станом.

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

1. Розширення асортименту продукції. Компанія вже використовує стратегію лінійної та категорійної експансії, планується серійне виробництво двигунів для літаків і вертольотів.

2. Розширення ринку збуту та послуг. Враховуючи унікальність продукту, впізнаваність бренду, якість і повноту спектру послуг, ПАТ «Мотор Січ» має великі можливості для успішного розвитку цієї стратегії.

3. Стратегія захисту від конкурентів і підвищення конкурентоспроможності продукції. Виготовляти аналогічну продукцію з меншими витратами. Необхідна більш ефективна маркетингова діяльність, підвищення якості продукції та її контроль. Залучення покупців за рахунок гнучкої цінової політики, що дозволить збільшити попит на продукцію та усунути конкурентів.

Стратегія модернізації обладнання. Навіть працюючи в складний період, завод поступово проводить технічне переоснащення виробництва та

створює сприятливі умови для випуску більш якісної продукції.

4. Погашення валютних кредитних зобов'язань. У зв'язку з нестабільною соціально-політичною та фінансово-економічною ситуацією в Україні ПАТ «Мотор-Січ» має якомога швидше вирішити цю проблему, щоб уникнути ризиків та кризових явищ.

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

1. Розширення асортименту продукції. Необхідно використовувати нові технології, проводити нові дослідження і розробки, запроваджувати масове виробництво.

2. Розширення ринку збуту та послуг. Виходячи зі сприятливої ринкової ситуації та лідируючих позицій, необхідно й надалі розвивати свою присутність на світовому ринку та виходити на ринок Австралії, країн СНД, Азії та Латинської Америки.

Для аналізу стратегічної позиції ПАТ «Мотор Січ» та визначення подальших альтернатив розвитку було використано такий діагностичний інструмент, як аналіз SPACE. Основою цієї методології є аналіз становища фірми та умов її функціонування за чотирма параметрами: конкурентними перевагами фірми, фінансовим становищем, привабливістю галузі та стабільністю економічного середовища [9].

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

Фінансове середовище ПАТ «Мотор-Січ» знаходиться на середньому рівні -4,5 бали. Основними негативними факторами зовнішнього середовища є ризикованість бізнесу та відсутність державної підтримки підприємства.

У таблиці 3.1 наведено результати оцінки факторів, що визначають конкурентні переваги ПАТ «Мотор Січ».

За даними, представленими в таблиці 3.1, можна зробити висновок, що оцінки факторів конкурентної переваги є високими і складають 5,75. Завод реалізує повний цикл створення авіадвигунів [30].

Таблиця 3.1 – Фактори фінансового стану ПАТ «Мотор-Січ».

Фактор	Рейтинг										
	Шкала оцінки факторів										Середня оцінка
Ризикованість бізнесу	Неврівноважений	0	1	2	3	4	5	6	Збалансований	5	4.4
Рівень задоволеності капіталом	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5	
Ліквідність	Високий	0	1	2	3	4	5	6	низький	5	
Наявність ресурсів державного фінансування	Відсутній	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	3	
Потік платежів на користь фірми	Слабкий	0	1	2	3	4	5	6	Сильний	4	
Фінансовий механізм	Неврівноважений	0	1	2	3	4	5	6	Збалансований	5	
Оборотність товарних запасів	Повільно	0	1	2	3	4	5	6	Швидка допомога	4	

Асортимент авіаційних двигунів налічує понад 60 типів і модифікацій для більш ніж 80 типів вертольотів і літаків.

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

Фактор	Рейтинг										
	Шкала оцінки факторів										Середня оцінка
Частка ринку	Незначний	0	1	2	3	4	5	6	Значний	6	5.75
Якість продукції	низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	6	
Лояльність клієнтів	низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	6	
Технології	Слабо розвинений	0	1	2	3	4	5	6	Високорозвинений	6	
Власні розробки (ноу-хау)	Відсутня	0	1	2	3	4	5	6	Велика кількість	6	
Кадровий потенціал	незначний	0	1	2	3	4	5	6	Значні	6	
Рівень вертикальної інтеграції	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5	
Рівень потужності, який використовують конкуренти	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	5	

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

Отже, ПАТ «Мотор Січ» є достатньо конкурентоспроможним

підприємством, щоб продавати свою продукцію на внутрішньому ринку та експортувати її на зовнішні ринки.

Якість і надійність продукції, що випускається компанією, підтверджується її успішною роботою в більш ніж 120 країнах світу.

За наведеними даними можна сказати, що привабливість галузі знаходиться на середньому рівні. ПАТ «Мотор-Січ» має більш ефективно використовувати свої потужності, тим самим підвищуючи продуктивність.

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

Таблиця 3.3 – Фактори, що визначають стабільність галузі

Фактор	Рейтинг										
	Шкала оцінки факторів										Виставле на оцінка
Рівень інфляції	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	2	4
Еластичність попиту	Еластичний	0	1	2	3	4	5	6	Нееластичний	4	
Диференціація цін на продукцію	Великий	0	1	2	3	4	5	6	Незначний	5	
Бар'єри входження на ринок	Маленький	0	1	2	3	4	5	6	багато	6	
Тиск з боку конкурентів	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	3	
Технологічні зміни	Маленький	0	1	2	3	4	5	6	багато	4	

За наведеними результатами наведено у таблиці 3.3 можна зробити висновок, що авіабудівна промисловість є досить стабільною. Єдиний негативний показник – рівень інфляції. Девальвація національної валюти впливає на збільшення витрат підприємства.

Керівники повинні стежити за змінами зовнішнього середовища, щоб своєчасно вносити корективи в обраний курс підприємства. Необхідно добре знати особливості діяльності свого підприємства, його сильні та слабкі сторони, щоб передбачити зміни, які принесуть успіх, інакше переваги стратегічного управління обернуться недоліками.

### 3.2 Рекомендації щодо підвищення ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ»

Оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю є важливим завданням сучасного розвитку промислового підприємства, оскільки промислові підприємства втрачають ринки збуту через невідповідність якості продукції вимогам споживачів, що впливає на зниження конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства як підприємства. ціле. Тому необхідно оцінити тенденції розвитку ПАТ «Мотор Січ» за результатами управлінської діяльності та розробити рекомендації щодо оцінки ефективності системи управління на основі комплексного підходу.

В даний час можна виділити наступні нові напрямки та концепції, на яких будується практика управління ПАТ «Мотор Січ»:

По-перше, реінжиніринг, тобто реконструкція на сучасній інформаційно-технологічній основі організації виробничо-господарської діяльності та управління.

По-друге, концепція внутрішніх ринків компанії, тобто всі підрозділи (лінійні, функціональні, маркетингові та вище керівництво) стають автономними бізнес-одинацями, купують товари та послуги всередині та за межами компанії та об'єднані єдиними інформаційними мережами, фінансовими системами та структурою бізнесу.

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

По-четверте, концепція оцінки ефективності управління. У багатьох випадках неекономічні оцінки краще характеризують досягнення підприємств, перспективну ефективність моделей господарювання, ніж поточні економічні показники. Такими критеріями оцінки є ділова репутація, імідж, інтелектуальний капітал, задоволеність споживачів, вплив

комунікацій, складність використання інформаційних технологій [6, 9].

Розвиток підприємства має базуватися на постійній діагностиці господарської діяльності, що дозволяє контролювати поточний і перспективний стан підприємства. Основною метою діагностики є постійний моніторинг розташування та позиції підприємства на ринку; визначення напрямів удосконалення управління; попередження кризових ситуацій; визначення стратегії розвитку тощо.

Падіння прибутку було не в останню чергу пов'язано з проблемами російської авіаційної галузі, коли Президент України своїм указом ввів у дію рішення РНБО України "Про застосування персональних спеціальних, економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)". Під санкції потрапили російські заводи вертолітного кластеру, які є основними споживачами продукції запорізького ПАТ "Мотор Січ".

У зв'язку з цим можна проаналізувати негативну динаміку зниження частки експорту та імпорту продукції ПАТ «Мотор Січ», яка проілюстрована у розділі 2.

Багато компаній продовжують співпрацювати з Російською Федерацією, тому що їх продукція не користується попитом на інших ринках збуту або просто неконкурентоспроможна. Основою імпорту з Російської Федерації в Україну є енергоносії та різноманітна сировина.

Так, компанія «Мотор Січ» - один з найбільших розробників і виробників авіаційних газотурбінних двигунів - до початку подій 2014 року займала до 25-30% російського ринку. Більше того, навіть після денонсації угоди між Україною та РФ про військове співробітництво навесні 2015 року компанія не розривала контракти з російською стороною [1].

У першому кварталі звітнього року ПАТ «Мотор Січ» постачало двигуни в чотири країни і повністю припинило поставки в Росію.

У 1 кварталі звітнього року ПАТ «Мотор-Січ» експортувало:

– у Білорусі – 6 AI-25TЛ за 480 тис. дол. на одиницю;

- до Китаю - 12 AI-222-25 за 1,875 млн дол. за одиницю та 40 ТВ3-117

(ВК-2500) за 424 473 000 дол. на одиницю;

– в ОАЕ – 4 ТВ3-117 (ВК-2500) по \$759 тис. кожен. за одиницю та 2 по 871 тис. дол. на одиницю;

– до М'янми – 2 ТВ3-117 (ВК-2500) за 1,227 млн дол. на одиницю

Шляхами підвищення ефективності функціонування підприємства є:

- вдосконалення системи управління витратами та ресурсами;
- вдосконалення виробничої системи;
- налагодження формування ефективного менеджменту;
- зростання показників використання основних виробничих фондів і використання фінансових фондів (фондовіддача основних фондів, фондомісткість продукції, оборотність оборотних коштів);
- покращення загальних показників ефективності (рівня задоволення потреб ринку, виробництва продукції на одиницю затрат ресурсів).

На основі аналізу стану підприємства запропоновано наступні заходи, які необхідно здійснити для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Мотор Січ». в сучасних умовах:

1. Для покращення продажів та просування українських літаків на світовий ринок компанії необхідні зміни маркетингової стратегії, зокрема пошук нових можливостей лізингу та розширення сервісної мережі компанії у світі. Стабільний приплив нових замовлень сприятиме економії за рахунок збільшення масштабів виробництва та покращить фінансовий стан і ліквідність підприємства (наприклад, у базовому році Boeing виготовив 200 літаків, Embraer – 80, а російське ПАТ УАК – 111). літак).

2. Необхідні інвестиції, які може забезпечити держава шляхом збільшення статутного капіталу або довгострокового кредиту на пільгових умовах. Держава також може розглянути можливість продажу міноритарного пакету акцій іноземному стратегічному інвестору з хорошою репутацією, що сприятиме просуванню компанії на висококонкурентні світові ринки.

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

- масштабність виробництва та необхідність залучення значних коштів;
- довгостроковий характер інвестицій;
- значні амортизаційні відрахування і, разом з тим, високий рівень зносу основних засобів;
- значна частка державних підприємств, що є перешкодою для приватних інвестицій;
- залежність від національного розвитку та обсягів ВВП;
- низька конкуренція всередині країни та конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

3. Зменшення обсягів виробництва (внаслідок розриву зв'язків з Російською Федерацією) можна подолати шляхом створення або розширення локальних виробничих потужностей (власних або за рахунок інвестицій в інші державні компанії, наприклад ДП «Антонов»), т.к. а також шляхом залучення іноземних постачальників.

4. Розширення ринку збуту в регіонах експлуатації літаків з двигунами виробництва ПАТ «Мотор Січ». Підприємство потребує розширення ринків збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни.

Відомо, що одним із важливих аспектів конкурентоспроможності підприємства є ефективне управління ним. Слід зазначити, що аналіз існуючих оцінок ефективності управління ПАТ «Мотор-Січ» не повною мірою відповідає сучасним тенденціям розвитку економіки підприємства та його організаційних структур. Тому необхідно використовувати показники оцінки ефективності управління, які комплексно відображають результати управлінського впливу на розвиток підприємства.

Ефективність та ефективність управління ПАТ «Мотор Січ» можна кількісно оцінити за загальними та специфічними показниками [1].

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

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

де  $P_y$  – ефективність управління, коефіцієнт;

$\Pi_\epsilon$  – питомі витрати на управління, коеф.

Ефективність управління розраховується за формулою:

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

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

$T_2$  – темпи зростання (зменшення) наявності запасів, коеф.

Вибір відносин  $T_1 / T_2$  оскільки ефективність управлінської діяльності визначається тим, що ця величина впливає на рівень усіх найважливіших економічних показників. У свою чергу величина цього коефіцієнта залежить, насамперед, від ефективності менеджменту. Крім того, саме співвідношення темпів зростання чи падіння вищевказаних показників дозволяє оцінити поточну конкурентоспроможність ПАТ «Мотор-Січ» у аналізованому періоді, тоді як співвідношення абсолютних значень характеризує результати минулих років. .

При визначенні питомих витрат на управління ( $\Pi_\epsilon$ ) як показник вартості виробничих фондів. Це пов'язано з тим, що цей показник є найбільш стабільним економічним параметром об'єкта господарювання, і він служить основою для визначення рентабельності виробництва.

Конкретні витрати на управління:

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

де  $BУ$  – витрати на управління, тис. грн.;

$\Phi_{осн}$  - вартість основних засобів виробництва, тис. грн.;

$\Phi_{об}$  – величина нормованих оборотних коштів, тис. грн.;

$\Phi_{\epsilon}$  – вартість виробничих потужностей, тис. грн.;

100 – вводиться для збільшення абсолютного значення показника.

Підставляючи у формулу ефективності управління ( $E_y$ ) складові формули ефективності управління ( $P_y$ ) та питомі витрати на управління ( $\Pi_{\epsilon}$ ), отримуємо узагальнену формулу:

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

У наведеному співвідношенні показників формули (4) основні фактори, що впливають на ефективність управління, взаємозалежні. Таким чином, з підвищенням ефективності використання засобів виробництва повинна зростати продуктивність праці, і навпаки.

У практиці роботи підприємств бувають випадки, коли погіршується використання основних фондів, підвищується продуктивність праці, що в основному є наслідком збільшення фондоозброєності. Тому однією з умов ефективного господарювання та підвищення конкурентоспроможності ПАТ «МоторСіч» має бути збільшення темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення фондоозброєності.

Розрахована ефективність управління ( $E_y$ ) виражається у вигляді коефіцієнта. Чим вище значення цього показника, тим краще функціонує система управління підприємством (вища ефективність управління). Зростання цього показника в динаміці є позитивним.

Поточні показники ефективності управління включають наступні показники.

Витрати на управління (динаміка):

$$KBV = \frac{BY_i}{BY_0}, \text{ коефіцієнт} \quad (3.5)$$

де  $VU_i$  – витрати на управління  $i$ -го періоду, тис. грн.;

$VUB$ — витрати на управління базового періоду, тис. грн.;

Витрати на управління на 1 грн. Обсяг реалізації продукції:

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

де  $Q_{кр}$  – обсяг реалізації продукції, тис. грн.

Витрати на управління на одного працівника:

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

де  $P$  – чисельність персоналу підприємства, осіб.

Питома вага управлінських витрат у собівартості продукції:

$$КС = \frac{BY}{C}, \text{ коефіцієнт} \quad (3,8)$$

де  $C$  – собівартість продукції, тис. грн.

Зменшення питомих показників, таких як витрати на управління на тисячу гривень. засобів виробництва, витрат на управління на одну тис. грн. чистого обсягу продажів тощо, в динаміці характеризує підвищення ефективності управління.

Результати оцінки ефективності системи менеджменту використовуються для прийняття управлінського рішення, а також для обґрунтування економічних показників розвитку підприємства. Розрахункове

відображення взаємопов'язаних показників дозволяє оперативно контролювати поведінку таких показників, як продуктивність праці, витрати на управління, фондоозброєність тощо.

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

Аналіз даних таблиць 2.12. та 2.13 у розділі 2 показали, що питомі витрати на управління ПАТ «Мотор-Січ» зменшуються, а ефективність управління зростає. Позитивним є те, що практично у звітному році підприємство забезпечило виконання основного закону економіки: темпи зростання продуктивності праці випереджають темпи зростання фондоозброєності. З 2018 року спостерігається перевищення темпів зростання фондоозброєності над темпами зростання продуктивності праці, що не є позитивним. На фоні зростання цих показників відбувається зближення кривих показників продуктивності та продуктивності праці, що негативно впливає на ефективність господарювання.

Рекомендації щодо визначення ефективності системи управління конкурентоспроможністю промислового підприємства на основі комплексного підходу передбачають діагностику системи управління за визначеними напрямками її реалізації, оцінку результатів діагностики, прийняття управлінських рішень, їх обґрунтування та виконання.

Запропонована методика оцінки ефективності менеджменту за узагальнюючим показником дозволяє швидко та якісно виконувати розрахунки відповідно до завдань, які виникають у процесі функціонування АТ «Мотор Січ».

В умовах нестабільності внутрішнього ринку та низької продуктивності більшості підприємств важливого значення набуває вибір конкурентної стратегії, яка б відповідала особливостям змін зовнішнього середовища.

Кількісна оцінка ефективності управління за цим методом

представлена показниками, що відображають приріст (зниження) продуктивності праці та фондоозброєності, витрат на управління, вартості основних і нормованих оборотних коштів, собівартості продукції, а також показниками, які опосередковано характеризують обсяг виробництва, фондівіддачу, чисельність персоналу, рентабельність виробництва. Показники, розраховані за формулою ефективності управління, виражаються у вигляді коефіцієнтів. Чим вище значення показників, тим ефективніше функціонує система управління ПАТ «Мотор Січ» і тим стабільніше конкурентна позиція.

Таким чином, за результатами аналізу SPACE, для ПАТ «Мотор Січ» рекомендована консервативна конкурентна стратегія, яка передбачає поведінку підприємства, яка базується на принципі збереження та зміцнення здобутих позицій на ринку [8]. Головне – сконцентрувати зусилля на фінансовій стабілізації. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність товару. Основні механізми: зниження собівартості при підвищенні якості продукції; скорочення виробництва та вихід на більш перспективні ринки.

ПАТ «Мотор Січ» має безсумнівну конкурентну перевагу за якістю продукції та відносно стабільною лояльністю споживачів, тому основні зусилля менеджменту щодо розвитку стратегічного потенціалу необхідно спрямувати на його збереження за рахунок наявного фінансового потенціалу.

Тому, стратегічне управління підприємством є надзвичайно ефективним методом управління конкурентоспроможністю підприємства. У ході використання стратегічного менеджменту необхідно враховувати досвід іноземних компаній, таким чином адаптуючи його до сучасних умов України, а також не забувати постійно відстежувати зміни в теоретичних і практичних основах менеджменту. Керівники повинні стежити за змінами зовнішнього середовища, щоб своєчасно вносити корективи в обраний курс підприємства. Необхідно добре знати особливості діяльності свого

підприємства, його сильні та слабкі сторони, щоб передбачити зміни, які принесуть успіх, інакше переваги стратегічного управління обернуться недоліками.

### Висновки до 3-го розділу

Виходячи з вищенаведеного аналізу, можна сказати, що в сучасних ринкових умовах основним завданням підприємства є пошук своєї ніші в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку. Для цього підприємство, що працює в глобальній економіці, має враховувати особливості сучасного ринку.

Запропоновано шляхи, які необхідно реалізувати для успішного розвитку підприємства в сучасних умовах:

- Удосконалити маркетингову стратегію для покращення продажів та просування українських літаків на світовому ринку, включаючи пошук нових можливостей лізингу та розширення сервісної мережі компанії у світі.
- Здійснення інвестицій, які можуть бути забезпечені державою шляхом збільшення статутного капіталу або довгострокового кредиту на пільгових умовах.
- Збільшення обсягів виробництва за рахунок створення або розширення місцевих виробництв, а також за рахунок залучення іноземних постачальників.
- Розширення ринку збуту в регіонах експлуатації літаків з двигунами виробництва ПАТ «Мотор-Січ». Підприємство потребує розширення ринків збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни. Компанії пропонується розширити свою присутність на європейських ринках.

– Підвищення іміджу компанії на світових ринках, співпраця з клієнтами. Участь у найбільших світових виставках дозволить закріпити міжнародний авторитет ПАТ «Мотор-Січ» та репутацію надійного партнера.

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

2. Визначено, що авіабудування України має досить значний потенціал для свого подальшого розвитку, однак основними причинами уповільнення темпів розвитку євітчизняного авіаційного комплексу – це скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів та відсутність міжнародної кооперації.

Але, на підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що ПАТ «Мотор Січ» в сучасних умовах функціонування доцільно використовувати стратегії розвитку з позиції лідера інноваційного розвитку, оскільки підприємство постійно займається диверсифікацією продуктивий ряд і вдосконалення старих моделей двигунів, що мають вузькоспеціалізований характер і використання.

Визначено, що сьогодні основною стратегією підприємства є активне просування продукції в країни ближнього та далекого зарубіжжя.

Кількісна оцінка ефективності управління за наведеною в роботі методикою дає змогу стверджувати: чим вище значення показників ефективності управління по відношенню до питомих витрат, тим ефективніше функціонує система управління ПАТ «Мотор Січ» і стабільніша її конкурентоспроможність. положення.

За результатами дослідження запропоновано рекомендації компанії щодо посилення конкурентних позицій ПАТ «Мотор-Січ»:

- необхідно шукати резерви збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості, економії ресурсів, підвищення якості,
- моніторинг ринку на предмет зміни цін на продукцію, пошук вигідних умов продажу, робота з партнерами тощо;
- необхідно прискорити кругообіг оборотних коштів шляхом надання різноманітних послуг, встановлення тісних економічних зв'язків з

партнерами щодо реалізації продукції, стягнення дебіторської заборгованості тощо;

– необхідний пошук оптимальної структури капіталу шляхом розробки економіко-математичних моделей оптимізації структури капіталу з максимізацією прибутку.

## ГЛАВА 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

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

Робота над магістерською роботою проводиться в планово-економічному відділі.

працюємісце оснащено оргтехнікою, столом та стільцем. працюєповерхня столу дерев'яна, тверда, гладка. На столі ставлять комп'ютер і принтер. Конструкція столика має 4 висувних ящика для зберігання документів, канцтоварів і особистих речей.

### 4.1 Аналіз потенційних небезпек

Основні потенційні небезпеки при проведенні цих робіт наступні:

- ураження електричним струмом, внаслідок несправності електрообладнання, що використовується під час виконання трудових обов'язків, недотримання правил безпеки при користуванні електрообладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеня або навіть до смерті;

- механічні травми внаслідок неправильного розташування робочих місць;

- нервово-психічний стрес, зумовлений специфікою роботи працівників економічної та гуманітарної сфери, що передбачає постійний контакт із клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими). Цей вид роботи може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє

роздратування та емоційну нестабільність під час короткочасних певних негативних ситуацій, що може призвести до захворювань нервової системи, зниження працездатності та стресових станів;

- порушення опорно-рухового апарату внаслідок тривалої статичної напруги м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ураження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітного випромінювання, у тому числі рентгенівського, при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі – ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршення зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, внаслідок несправності або неправильного вибору освітлювальних приладів, внаслідок неправильного розташування робочих місць щодо джерел природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

- підвищений рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі – ЕОМ), її технічними периферійними пристроями, а також людьми, які працюють у приміщенні, і який призводить до порушення слуху;

- незадовільні параметри мікроклімату робочого місця, внаслідок відсутності пристроїв, що забезпечують необхідний повітрообмін, та системи обігріву, що може спричинити загальні захворювання;

- ймовірність виникнення пожежі внаслідок використання несправного електрообладнання, обігрівачів з відкритим дахом, недотримання або порушення правил пожежної безпеки, відсутності систем пожежної сигналізації та пожежогасіння, що призводить до виникнення пожежі;

- неправильні дії персоналу в аварійних ситуаціях, які призводять до паніки та загибелі людей;

- низький рівень професійної компетентності.Ця обставина формує бажання вирішувати професійні завдання з порушенням моральних і

правових норм, що може завдати моральної шкоди і страждань особі та її близьким, негативно вплинути на авторитет і репутацію спеціаліста серед інших, сформуванню негативну думку про заклад. він представляє;

–ймовірність швидкого поширення інфекційних захворювань внаслідок недотримання працівниками правил особистої гігієни;

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

## 4.2 Заходи безпеки

В офісі використовуються різноманітні електроприлади: персональні комп'ютери, принтери, копіювальні апарати, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутова техніка тощо. Ризик ураження електричним струмом під час використання цих пристроїв виникає, якщо також не вжити запобіжних заходів, а також ніби це обладнання виходить з ладу або працює несправно. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов навколишнього середовища.

Для запобігання ураженню електричним струмом встановлюється електрообладнання, що відповідає вимогам: ПУЕ («Правила улаштування електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», значення опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 "Правила устрою електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок", приміщення, в якому розміщені комп'ютери та різна техніка, відноситься до класу пожежної небезпеки зони П-Па, тому мінімальний ступінь

передбачений захист ізоляції обладнання IR44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» оргтехніка має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75\* (2001) ССБТ "Вироби електротехнічні. Загальні вимоги безпеки" ЕОМ, периферійних пристроїв ЕОМ і обладнання для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ за способом захисту людей від ураження електричним струмом, відносяться до класу I, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для підключення до джерела живлення, який має заземлюючу жилу та вилку із заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок та електрообладнання здійснюється згідно з НПАОП 40.1. -1.01-97 "Правила безпечної експлуатації електроустановок" та НПАОП 40.1-1.21-98 "Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів" який має заземлювальний провід і вилку із заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок та електрообладнання здійснюється відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів», який має заземлювальний провід і штекер із заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок та електрообладнання здійснюється відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безпечної експлуатації електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів».

Можливість механічного пошкодження може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захарашення робочих місць або через необережність і неуважність обслуговуючого персоналу. З метою виключення травматизму відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, при цьому збільшено відстань між ними. , що відповідає нормативним значенням (площа на одне робоче місце повинна бути не менше 6,0 м<sup>2</sup>, а об'єм не менше 20,0 м<sup>3</sup>).

У зв'язку зі стресовими ситуаціями і нервово-емоційними навантаженнями можливе виникнення у співробітників захворювань загального невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, втоми зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, профілактики перевтоми згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами» електронно-обчислювальні машини» для працівників з використанням ЕОМ, регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. У кімнаті психологічного розвантаження є пристрої для приготування та роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізкультурою..

Для оптимізації стосунків у колективі проводяться тренінги із залученням психологів на теми: «Адаптація в новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для профілактики порушень опорно-рухового апарату внаслідок тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно 2-3 рази протягом робочого часу виконувати фізичні вправи.

#### 4.3 Заходи щодо забезпечення виробничої санітарії та гігієни праці

В результаті роботи за ПК електромагнітне випромінювання негативно впливає на фізіологію людини. З метою зменшення наслідків опромінення людини та зниження негативних показників у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 "Вироби електротехнічні. Загальні вимоги безпеки", вироби, що створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, абсорбери тощо). Вимоги до захисних елементів

повинні бути визначені в стандартах і технічних умовах на конкретні види продукції. Відповідно до НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці при експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин»,

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

Недостатнє освітлення на робочому місці або в робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, який виражається в почутті дискомфорту або напруги. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіяності уваги, зниження концентрації, зорової та загальної втоми.

В службових приміщеннях, слДБН В.2.5-28-2006 "Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне та штучне освітлення" передбачає природне та штучне освітлення. Природне освітлення забезпечується через світлові вікна, які забезпечують коефіцієнт природного освітлення (КПО) не менше 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі і відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатур, передбачають сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлюють жалюзі або штори.

Розрахунок штучного освітлення проводиться в кімнаті розміром 8 x 4 x 3,5 м, тип світильника ЛПО (растр), числове значення коефіцієнта лампи 1,4, колір стелі, стін, підлоги 70%, 50%, 30%. Площина нормування освітленості, висота площини над підлогою  $\Gamma$ – 0,8, категорія і підрозряд зорової роботи В-1, освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні 300.

1. Розрахувати кількість рядів світильників у кімнаті  $N_p$  :

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

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

де:  $B$  – ширина приміщення, м;

$H$  - висота приміщення, м;

$h_p$  – висота робочої поверхні, м;

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

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

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

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

де:  $B$  – ширина приміщення, м;

$N_p$  - кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

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

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

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

де:  $A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$H$  - висота приміщення, м;

$h_p$  - висота робочої поверхні, м.

4. Визначити значення коефіцієнта використання світлового потоку  $\eta$ ,

створюваного лампами обраного типу. Коефіцієнт використання світлового потоку при кімнатному показнику 1,33:  $\eta=47\%$

5. Визначити загальний світловий потік освітлювальної установки в цьому приміщенні  $\Phi_{\Sigma}$ :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ м.м} \quad (4,4)$$

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

де:  $E_H$  – рівень нормованого загального освітлення, лк;

$A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$k_3$  – норма резервування;

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

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку.

6. Визначити умовну загальну кількість світильників у кімнаті  $N_{cs}^*$ :

$$N_{cs}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\max}^2}, \text{ шт.}; \quad (4,5)$$

$$N_{cs}^* = \frac{8 \cdot 4}{2^2} = 8 \text{ шматок};$$

де:  $A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

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

7. Розрахувати світловий потік умовного джерела світла  $\Phi_l^*$ :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4,6)$$

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

де:  $\Phi_{\Sigma}$  – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_l^*$  – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за

формулою:

$$N_l^* = N_{cb}^* \cdot n, \text{ шт.}; \quad (4,7)$$

$$N_l^* = 8 \cdot 4 = 32, \text{ шт.};$$

де:  $n$  - кількість ламп у світильнику, шт.

8. Вибираємо тип стандартної лампи з найбільш близьким значенням фактичного світлового потоку лампи  $\Phi_l$  і знаходимо коефіцієнт  $m$  (відношення між розрахунковим світловим потоком лампи  $\Phi_l^*$  і фактичний світловий потік обраної стандартної лампи  $\Phi_l$ ):

Тип лампи BASIC T8 L 18W/765, потужність 18W, світловий потік 1050люкс.

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}. \quad (4,8)$$

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

9. Визначити оптимальну (фактичну) кількість світильників у кімнаті

$N_{cb}$ :

$$N_{cb} = N_{cb}^* \cdot m, \text{ шт.}; \quad (4,9)$$

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

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

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

10. Визначити фактичну кількість світильників у кімнаті  $N_l$ :

$$N_l = N_{cb} \cdot n, \text{ шт.}; \quad (4,10)$$

$$N_l = 8 \cdot 4 = 32, \text{ шт.};$$

де:  $N_{cb}$  – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, од.;

$n$  - кількість ламп у світильнику, шт.

11. Визначити загальну розрахункову освітленість  $E_g$  в приміщенні, яка

створюється при використанні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_l \cdot N_l \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

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

де:  $\Phi_l$  – фактичний світловий потік обраної стандартної лампи, лм;

$N_l$  – фактична кількість світильників у приміщенні, од.;

$\eta$  – коефіцієнт використання світлового потоку;

$A$  – довжина приміщення, м;

$B$  – ширина приміщення, м;

$k_3$  – норма резервування;

$z$  – коефіцієнт нерівномірності (мінімального) освітлення.

Таким чином, розрахункова освітленість приміщення, яка створюється при використанні стандартних ламп, на 20 лк перевищує нормовану освітленість робочих поверхонь при загальному освітленні, що задовольняє умовам освітленості робочої кімнати.

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

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів і різного обладнання колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в сплячий режим (Standby), якщо комп'ютер певний час не працює;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках;

Неправильне проектування або вихід з ладу систем опалення та вентиляції в офісних приміщеннях може призвести до негативних наслідків

для здоров'я співробітників у вигляді застуди, перегріву, проблем з диханням тощо.

Метеорологічні умови в службових приміщеннях – температура повітря, відносна вологість повітря та швидкість його руху відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» та ГОСТ 12.1.005- 88 (1991) "ССБТ. Загальні санітарно-гігієнічні вимоги до повітря робочої зони". Робота в офісних приміщеннях відноситься до категорії Іб - легкі роботи, тому забезпечуються наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

– в холодний період року: температура 21-23°З; відносна вологість: 40-60%; швидкість руху повітря: 0,1 м/с;

– в теплий період року: температура 22-24°З; відносна вологість: 40-60%; швидкість руху повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається обладнанням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалення.

Оптимальні рівні позитивного (n+) і негативний (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80«Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих і громадських приміщень» і становить: n+=1500-30000 (шт. на 1 см<sup>3</sup>); n- = 3000-5000 (шт. на 1 см<sup>3</sup>). Підтримання оптимального рівня освітленості позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечується за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

#### 4.4 Заходи пожежної безпеки

Метою пожежної безпеки об'єкта є запобігання виникненню пожежі на рівні, визначеному чинними нормативними документами, а в разі виникнення пожежі обмеження її поширення, своєчасне виявлення, гасіння пожежі, захист людей і матеріальних цінностей. .

Роботи по завершенню дипломного проекту проводилися в службових приміщеннях планово-економічного відділу ПАТ «Мотор-Січ». З метою забезпечення пожежної безпеки в приміщеннях встановлено пожежну сигналізацію, план евакуації та вогнегасник. До заходів пожежної безпеки відноситься основна нормативна документація, до якої входять різні накази, інструкції та рекомендації.

На території підприємства кожне приміщення має інформаційну табличку, яка розміщена на висоті 2,0 м від підлоги всередині та зовні приміщення. Відповідно до ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж» встановлено, що приміщення належать до класу пожежі «А» (пожежі, що супроводжуються горінням твердих матеріалів, як правило, органічного походження, під час горіння яких зазвичай утворюються тліючі вугілля. ). Також об'єктами горіння буде електрообладнання під напругою до 1000 В. В цьому приміщенні воно відноситься до класу пожежі «Е». Робоча кімната з вибухопожежної безпеки відноситься до категорії «Д» згідно з ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будівель і зовнішніх споруд за вибухо- та пожежною небезпекою».

Кабінет у відділенні оснащений оргтехнікою, тому в ньому розміщують порошковий або вуглекислотний вогнегасник. Загальна площа приміщень в офісі становить 32 м<sup>2</sup>, тому згідно норм встановлено один вогнегасник ВП-5. Вогнегасник порошковий ВП-5 (ОП-5) загального призначення використовується для гасіння пожеж класів А, В1, С і Е. До них відносяться горіння твердих, рідких (нерозчинних у воді) або зріджених твердих речовин і матеріалів, горіння газів. Гасіння горючих елементів електроустановок порошковим вогнегасником допускається під напругою не вище 1000В.

#### 4.5 Заходи щодо забезпечення безпеки в надзвичайних ситуаціях

Основні норми поведінки та дій при аваріях з викидом сильнодіючих отруйних речовин.

Зсильнодіючі отруйні речовини (СТРУК)—це отруйні хімічні речовини, що використовуються в господарських цілях і здатні спричинити масове ураження людей при витокі із зруйнованих або пошкоджених технологічних ємностей, складських приміщень та обладнання.

Аварії (катастрофи) на хімічно небезпечних об'єктах народного господарства можуть супроводжуватися викидом (розливом) сильнодіючих отруйних речовин в атмосферу і на поверхню підстилки. Вдихання зараженого повітря може пошкодити дихальну систему, а також очі, шкіру та інші органи людини.

Основним способом оповіщення населення про аварії з викидом (розливом) отруйних речовин є передача мовної інформації через мережу місцевого телебачення та радіомовлення. Для оповіщення населення про аварії на хімічно небезпечних об'єктах встановлено сигнальний сигнал «Увага всім!». використовується, при якому для привернення уваги громадськості вмикаються електричні сирени, дубльовані виробничими гудками та іншими сигнальними пристроями. Почувши сигнал «Увага всім!», населення зобов'язане увімкнути радіо- і телеприймачі та прослухати голосове повідомлення про надзвичайну ситуацію та необхідні дії.

Норми поведінки та дії населення при аваріях з викидом небезпечних відходів залежать від їх виду, концентрації, погодних умов тощо.

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

- Використання засобів індивідуального захисту та складських приміщень з режимом повної ізоляції;
- Евакуація людей із зони забруднення, що виникла під час аварії;

- Використання антидотів і засобів для обробки шкіри;
- Дотримання режиму поведінки (захисту) на зараженій території;
- Санітарна обробка людей, дегазація одягу, території, споруд, транспорту, обладнання та майна.

Перш за все, захист від СДОР організовується і здійснюється безпосередньо на хімічно небезпечних об'єктах, де основна увага приділяється заходам щодо запобігання виникненню можливих надзвичайних ситуацій. Вони носять організаційний та інженерно-технічний характер і спрямовані на виявлення та усунення причин аварій (катастроф), мінімізацію можливих руйнувань і втрат, а також створення умов для своєчасної локалізації та ліквідації можливих наслідків хімічно небезпечної ситуації.

#### Висновки до 4-го розділу

Отже, з цього розділу можна зробити висновок, що заходи, які проводяться на підприємстві щодо забезпечення охорони праці та техніки безпеки в надзвичайних ситуаціях, створюють безпечні умови праці, запобігання травматизму та сприятливі санітарно-гігієнічні умови. Охорона праці включає систему законодавчих актів і соціально-економічних, технічних, санітарно-гігієнічних, організаційних засобів, спрямованих на забезпечення безпеки і створення умов для збереження здоров'я та працездатності людини в процесі праці.

Пожежна безпека на підприємстві включає не тільки забезпечення засобами та речовинами пожежогасіння, а й розробку плану аварійної евакуації, а також проведення заходів з навчання персоналу.

У розділі роз'яснено наступні питання при виконанні робіт у приміщеннях:

- визначено заходи безпеки;
- оцінка параметрів виробничого середовища на відповідність санітарно-гігієнічним нормам;
- проведено розрахунки рівня штучного освітлення приміщення та проведено їх порівняння з нормованими показниками для робочого місця;
- запропоновані рішення щодо покращення санітарно-гігієнічних показників на виробництві;
- визначається категорія приміщень за вибухо- та пожежною небезпекою та ступінь їх вогнестійкості та розробляються протипожежні заходи;
- наведено заходи при виникненні аварій з викидом сильнодіючих отруйних речовин;

## ВИСНОВКИ

У сучасних умовах основними шляхами підвищення конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках можуть бути вдосконалення стандартизації як основного інструменту фіксації та забезпечення заданого рівня якості на підприємствах, зокрема: впровадження сучасного комплексу управління якістю системи; створення умов для покращення розвитку інноваційної діяльності; впровадження у виробництво новітніх технологій, сучасних виробів нової техніки; запобігання витоку інтелектуальних кадрів; своєчасне реагування на зміни кон'юнктури ринку; в умовах євроінтеграції необхідно не допускати диспаритету між цінами на внутрішньому ринку України та світовими цінами на товари та послуги,

Використання сучасного зарубіжного досвіду управління конкурентоспроможністю підприємств дасть можливість українським товаровиробникам розробити систему ефективних організаційно-економічних механізмів управління конкурентоспроможністю продукції підприємства, адекватну вимогам сучасного стратегічного управління.

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

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Мотор Січ», бачимо, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу за якістю продукції та відносно стабільною лояльністю клієнтів, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження за рахунок наявних фінансових ресурсів. потенціал.

Враховуючи складну політичну ситуацію в країні, невизначеність

майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, необхідно проводити активну політику пошуку та закріплення нових ринків збуту. з метою збереження колишніх обсягів прибутку та мінімізації збитків через можливе закриття експортного кордону між Україною та Росією. Найбільш ефективною в нинішній ситуації є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни.

Тому одним із перспективних напрямків розвитку компанії є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортної та військово-транспортної авіації є хорошим досвідом світового авіабудування. Сьогодні більшість авіабудівних компаній об'єднуються для спільної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» має всі шанси зміцнитися на європейському ринку, використовуючи досвід провідних компаній.

Ефективна організаційна форма авіабудівного підприємства на ринку повинна одночасно забезпечувати: інтеграцію основних ланок авіабудування; модернізація основних засобів; серійне виробництво авіаційної техніки з дотриманням відповідних вимог до організації виробничого процесу; реалізація стратегії диверсифікації; фінансування масштабних досліджень; організація післяпродажного обслуговування та стимулювання споживачів; мобільність і гнучкість реагування на зміни зовнішніх чинників [8].

Виходячи з вищенаведеного аналізу, можна сказати, що в сучасних ринкових умовах основним завданням підприємства є пошук своєї ніші в умовах жорсткої конкуренції на світовому ринку. Для цього підприємство, що працює в глобальній економіці, має враховувати особливості сучасного ринку.

Запропоновано шляхи, які необхідно реалізувати для успішного розвитку підприємства в сучасних умовах:

- Удосконалити маркетингову стратегію для покращення продажів та просування українських літаків на світовому ринку, включаючи пошук нових можливостей лізингу та розширення сервісної мережі компанії у світі.

– Здійснення інвестицій, які можуть бути забезпечені державою шляхом збільшення статутного капіталу або довгострокового кредиту на пільгових умовах.

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

– Розширення ринку збуту в регіонах експлуатації літаків з двигунами виробництва ПАТ «Мотор Січ». Підприємство потребує розширення ринків збуту своєї продукції як за кордоном, так і всередині країни. Компанії пропонується розширити свою присутність на європейських ринках.

– Підвищення іміджу компанії на світових ринках, співпраця з клієнтами. Участь у найбільших світових виставках дозволить закріпити міжнародний авторитет ПАТ «Мотор Січ» та репутацію надійного партнера.

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

Визначено, що авіабудування України має досить значний потенціал для свого подальшого розвитку, але основні причини уповільнення темпів розвитку вітчизняного авіаційного комплексу – це скорочення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів та відсутність міжнародної кооперації.

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, що ПАТ «Мотор Січ» в сучасних умовах діяльності доцільно використовувати стратегію розвитку з позиції лідера інноваційного розвитку, оскільки підприємство постійно займається диверсифікацією та вдосконаленням продуктової лінійки. старих моделей двигунів, які мають вузькоспеціалізований характер і використання.

Кількісна оцінка ефективності управління за наведеною в роботі методикою дає змогу стверджувати: чим вище значення показників ефективності управління по відношенню до питомих витрат, тим

ефективніше функціонує система управління ПАТ «Мотор Січ» і стабільніша її конкурентоспроможність. положення.

За результатами дослідження надано рекомендації компанії щодо посилення конкурентних позицій ПАТ «Мотор Січ»:

- необхідно шукати резерви збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості, економії ресурсів, підвищення якості,
- моніторинг ринку щодо зміни цін на продукцію, пошук вигідних умов продажу, робота з партнерами тощо;
- необхідно прискорити кругообіг оборотних коштів шляхом надання різноманітних послуг, встановлення тісних економічних зв'язків з партнерами щодо реалізації продукції, стягнення дебіторської заборгованості тощо;
- необхідний пошук оптимальної структури капіталу шляхом розробки економіко-математичних моделей оптимізації структури капіталу з максимізацією прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобровнікова Р. Г. Оцінка ефективності менеджменту машинобудівних корпорацій / Р. Г. Бобровнікова, В. А. Бобровніков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2012. Том 3. С. 83-87.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник / І. М. Бойчик. Київ: Кондор, 2016. 378 с.
3. Волошина Н. О. Перспективи розвитку авіабудування в Україні [Електронний ресурс] / Волошина Н. О., Кравченко Д. А., Герасимчук В. Г. 2009 р. Доступ до ресурсу: [http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12144/1/2009\\_3\\_1\\_Voloshina.pdf](http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12144/1/2009_3_1_Voloshina.pdf).
4. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: навч. посібник 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
5. Гончаров В. І. Менеджмент: Навч. посібник Мн.: Мисанта, 2003. 624 стор.
6. Горбачова О. М. Аналіз ефективності діяльності підприємств авіаційної промисловості України на сучасному етапі / О. М. Горбачова, В. М. Ковтуненко // Глобальні та національні проблеми економіки 2015. Вип. 4 С. 427–430.
7. Горошкова Л. А. Оцінка та управління стратегічною стійкістю машинобудівних підприємств / Л. А. Горошкова // Економічні науки 2018 № 35 С. 197.–236.
8. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства: навч. /ІН. І. Гринчуцький, Е. Т. Карапетян, Б. В. Погріщук. К.: Центр учбової літератури, 2010. – 304 с.
9. Гуржій Н. М. Аналіз конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор-Січ» на ринку авіаційних двигунів / Н. М. Гуржій // Глобальні та проблеми національної економіки.–2017-№20.– С. 301-304

10. Друкер П. Ефективне управління. Економічні проблеми та оптимальні рішення / П. Друкер.–М.: ФАЙР-ПРЕС, 2003.–288 стор.

11. Деніелс Д. Д. Міжнародний бізнес: зовнішнє середовище та бізнес-операції / Д. Деніелс. –М.: ФАЙР-ПРЕС, 2009.–188 стор.

12. Іванілов О. С. Економіка підприємства : навч. [на закриття студентів вищих навчальних закладів] / О. С. Іванілов – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.

13. Круглікова В.В., Єгоров А.О. Сучасний стан ринку кондитерських виробів в Україні: конкурентні аспекти та монополізація. Науковий журнал «Економіка: реалії часу».– Одеса: ISSN. – 2018. –№3 (37). –С. 55-60.

14. Круглікова В.В., О.А. Кулабнева, М.В. Биков. Амортизаційна політика підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності. Науковий журнал «Економіка: реалії часу».– Одеса: ISSN. – 2019. –№2.

15. Круглікова В.В. Оцінка конкурентоспроможності провідних компаній послуг Li-Fi на світовому ринку. Науковий журнал Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2017. – № 2 (95). – С. 34-38.

16. Левченко Ю . Г. Методичні підходи до визначення ефективності господарської діяльності підприємства / Ю.Г. Г. Левченко, Н. А. Шекмар // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія "Економіка". Випуск 32. – Ужгород 2011. С. 130–136

17. Лейш Н. В. Конкурентоспроможність авіаційної промисловості України на світовому ринку[*Електронний ресурс*] -Режим доступу до ресурсу[http://www.rusnauka.com/32\\_PWMN\\_2009/Economics/55250.doc.htm](http://www.rusnauka.com/32_PWMN_2009/Economics/55250.doc.htm).

18. Лямець В. І., Тевяшев А. Д. Системний аналіз. Вступний курс. 2-ге вид., перероб. і доп. Х.: Хнуре, 2004. – 448 с.

19. Лифшиц І. М. Теорія і практика оцінювання конкурентоспроможності товарів і послуг / І. М. Лифіц. М.: Юрайт, 2001. 224 с.

20. Мельникук Л.Ю. Рентабельність власного капіталу як інтегральний показник діяльності підприємства /Л. ю. Мельник // *Вісник Хмельницького національного університету* 2010. № 4. С. 41–46.

21. Міністерство інфраструктури України [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://mtu.gov.ua>.

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

23. Суртока Т. Б. «Золоте правило економіки підприємства» як показник економічної діяльності підприємства / Т. Б. Надтока, А. Г. Виноградов // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. 2009. Випуск 36-1. С. 80-86.

24. Нусинов В.Я., Турило А.М., Темченко А.Г. Економічний аналіз діяльності підприємств та об'єднаних у галузі промисловості: Навч. надбавка - КривоРіг: Мінерал, 1999. – 172 с.

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

26. Орлов П. А. Економіка підприємства: Навч. посібник – Х.: РІО ХГЕУ, 2000. – 401 с.

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

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

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

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

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

32. І. Д. Падерін Науково-практичні аспекти підвищення економічної ефективності сучасного підприємства / І. Д. Падерін // Вісник Академії економічних наук України. 2003. № 1. С. 89–95.

33. Т. М. Ефект, результативність та результативність діяльності підприємства / Т. М. Пономаренко // Наукові праці НТУУ 2014. № 20. С. 115–122.

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

35. Проблеми впровадження інновацій на підприємствах [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: [http://www.rusnauka.com/36\\_PVMN\\_2012/Economics/10-124182.doc.htm](http://www.rusnauka.com/36_PVMN_2012/Economics/10-124182.doc.htm)

36. Проблеми формування нової економіки ХХІ століття : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції 21–22 груд. 2012: у 3 т. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2012.

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

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

39. Сініцина Т. А. Оцінка ефективності системи управління промисловим підприємством – цільовий підхід : дис. доктор філософії економіка наук: 08.06.01 / Синіцина Тетяна Арнольдівна. Одеса, ОГЕУ, 2004. 187 с.

40. Система показників рентабельності[*Електронний ресурс*] -Режим доступу до ресурсу:<http://www.uaeconomic.com/ulens-1796-2.html>
41. Сурмін Ю.П. Теорія систем і системний аналіз: Навч. посібник К.: МАУП, 2003. – 368 с.
42. Тарасенко, І. О. Фінанси підприємств : підручник / І. О. Тарасенко, Н. М. Любенко. Київ: КНУТД, 2015. 360 с.
43. Українські вертольоти: «Мотор Січ» витратила \$150 000 000 на створення лінії з виробництва та ремонту гвинтів [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу:<http://patrioty.org.ua/ecomomic/ukrainski-helicoptery-motor-sich-vytratyla-150-000-000-na-stvorennia-linii-z-vyrobnytstva-ta-remontu-hvyntiv-253627.html>
44. Ю.С. Цемашко Економічні результати діяльності підприємства / Ю.Семашко. С. Цемашко // Молодий вчений 2016. № 12 (39) С. 919–922.
45. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств / М. В. Чорна, С. В. Глухова. Харків: ХДУХТ, 2012. 210с.
46. Як розрахувати середньорічну вартість активів[Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу:<http://tips-ua.com/103189-yak-rozrahuvati-serednorichnu-vartist-aktiviv-litochislennya-seredno-richnijj-vartosti-aktiviv.html>
47. Ангел Г. В. Методичні підходи до вимірювання ефективності діяльності підприємства / Г. В. Ангел // Стратегія економічного розвитку України 2013 р. № 32. С. 225–231.
48. Ярославський А. О. Економічна ефективність підприємства: теоретичний аспект/ А. О. Ярославський // Науковий вісник Ужгородського національного університету 2018 № 20, С. 174-177.
49. Ячменьова, В. М. Ефективність управління промисловим підприємством та діагностика загроз : монографія / В. М. Ячменьова, М. В. Височина, О. Ю. Суліма. Сімферополь: ВД АРІАЛ, 2010. 472 с.
50. Земницька Ю.Г., Круглікова В.В. Дослідження конкурентоспроможності суб'єкта господарювання [*Електронний ресурс*] - Режим доступу до ресурсу

[http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4239/1/MR\\_Zemnytska.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4239/1/MR_Zemnytska.pdf)

51. Борисенко О.М., Круглікова В.В. Діагностика фінансово-економічного стану промислового підприємства -Режим доступу до ресурсу

[http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4234/1/MR\\_Borisenko.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4234/1/MR_Borisenko.pdf)

52. Кугушева Ю.С., Круглікова В.В. Дослідження основних показників ефективності роботи підприємства на прикладі ПАТ Мотор січ

[http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4240/1/MR\\_Kugusheva.pdf](http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4240/1/MR_Kugusheva.pdf)

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Порівняльний балансовий баланс ПАТ «Мотор-Січ» за Базовий рік (тис. грн.)

Активи	Абсолютний значення		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітності період	на кінець звітності період	на почався до звітності в період	на кінець звітності в період	в абсолютний ч значення (3-2)	в домашня тварина і вага (5-4)	в початок період (6:2)*100	в%робити зміни резюме баланс (6:6b)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Безповоротний активів	5944788	6830689	28.82	27,19	+885901	-1,63	+14,90	+19,70
II. Реверсивний активів	14672821	18294855	71.13	72,81	+3622034	+1,68	+24,69	+80,55
в тому числі - запаси	10500139	13192946	50,90	52,51	+2692807	+1,61	+25,65	+59,89
- векселі отримано	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	*	0,00
- дебіторська заборгованість заборгованість для товарів, робота, послуги	915209	1125428	4.44	4.48	+210219	+0,04	+22,97	+4,68
- дебіторська заборгованість заборгованість для розрахунки і інший	1308354	953340	6.34	3.79	-355014	-2,55	-27.13	-7,90
- грошові коштів та їх еквіваленти	1273420	2352855	6.17	9.36	+1079435	+3,19	+84,77	+24.01
- інший	675699	670286	3.28	2.67	-5413	-0,61	-0,80	-0,12
III. Витрати майбутнього періоду	11539	110	0,06	0,00	-11429	-0,06	-99,05	-0,25
Баланс	20629148	25125654	100,00	100,00	+4496506	0,00	+21,80	+100,00

## ДОДАТОК Б

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

пасивний	Абсолютний значення		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітності період	на кінець звітності період	на початок звітності період	на кінець звітності період	в абсолютній Велич (3-2)	в домашній тварині вага (5-4)	в початок період (6:2)*100	в%робити зміни резюме баланс (6:6b)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал	14122181	16252316	68,46	64,68	+2130135	-3,78	+15,08	+47,37
II. програмне забезпечення наступне витрати і платежі	1190554	1063738	5,77	4,23	-126816	-1,54	-10,65	-2,82
III. Довготривалий зобов'язання	52421	2112474	0,25	8,41	+2060053	+8,16	+3929,82	+45,81
IV. поточний зобов'язання	5262824	4725640	25,51	18,81	-537184	-6,70	-10,21	-11,95
в тому числі	601461	874166	2,92	3,48	+272705	+0,56	+45,34	+6,06
- короткий термін банківські кредити								
- поточний борг за довготривалий і зобов'язання	40329	19323	0,20	0,08	-21006	-0,12	-52,09	-0,47
- Видані векселі	103,00	103,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- кредиторська контора борг за товари, роботи, послуги	566308	632068	2,75	2,52	+65760	-0,23	+11,61	+1,46
- поточний зобов'язання за розрахунки і інші	4054623	3199980	19,65	12,74	-854643	-6,91	-21,08	-19,01
V. Дохід майбутніх періодів	1168	971486	0,01	3,87	+970318	+3,86	+83075,17	+21,58
Баланс	20629148	25125654	100,00	100,00	+4496506	0,00	+21,80	+100,00

## ДОДАТОК Б

Таблиця 3 – Порівняльний балансовий баланс ПАТ «Мотор-Січ» за Звітний рік (тис.грн.)

Активи	Абсолютний значення		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітності період	нарешті звітності період	на початок в порядку звітності період	на кінець звітності в період	в абсолютний ч значення (3-2)	в домашня тварина і вага (5-4)	в початок період (6:2)*100	в%робити зміни резюме баланс (6:6b)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Безповоротний активів	6839349	7635917	27,09	26,11	+796568	-0,98	+11,65	+19,95
II. Реверсивний активів	18411573	21607202	72,91	73,89	+3195629	+0,98	+17,36	+80,04
в тому числі - запаси	13308892	14365688	52,71	49,12	+1056796	-3,59	+7,94	+26,47
- векселі отримано	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	*	0,00
- дебіторська заборгованість заборгованість для товарів, робота, послуги	1121133	3195027	4,44	10,93	+2073894	+6,49	+184,98	+51,95
- дебіторська заборгованість заборгованість для розрахунки і інший	953348	1192804	3,78	4,08	+239456	+0,30	+25,12	+6,00
- грошові коштів та їх еквіваленти	2352855	2756289	9,32	9,43	+403434	+0,11	+17,15	+10,10
- інший	675345	97394	2,67	0,33	-577951	-2,34	-85,58	-14,48
III. Витрати майбутне періоди	110,00	338,00	0,00	0,00	+228,00	0,00	+207,27	+0,01
Баланс	25251032	29243457	100,00	100,00	+3992425	0,00	+15,81	+100,00

## ДОДАТОК Д

Таблиця 4 - Пасиви порівняльного балансу ПАТ «Мотор-Січ» за  
Звітний рік (тис.грн.)

пасивний	Абсолютний значення		Питома вага, %		Зміни			
	на початок звітності період	нарешті звітності період	на початок звітності період	на кінець звітності період	в абсолютно їх розмір х(3-2)	в домашня тварина і вага (5-4)	в початок період (6:2)*100	в%роби ти зміни резюме ку баланс в (6:6б)*100
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал	16315142	19381433	64,61	66,28	+3066291	+1,67	+18,79	+76,80
II. програмне забезпечення наступне витрати і платежі	1063802	1465353	4.21	5.01	+401551	+0,80	+37,75	+10,06
III. Довготривалий зобов'язання	2113010	2276916	8.37	7,79	+163906	-0,58	+7,76	+4,11
IV. поточний зобов'язання	4787592	5235340	18.96	17.90	+447748	-1,06	+9,35	+11,21
в тому числі	874166	804356	3.46	2.75	-69810	-0,71	-7,99	-1,75
- короткий термін банківські кредити								
- поточний заборгованість за довготривалий і зобов'язання	19323	57665	0,08	0,20	+38342	+0,12	+198,43	+0,96
- Видані векселі	103,00	103,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- кредиторська контора заборгованість для товарів роботи, послуги	661396	533649	2.62	1.82	-127747	-0,80	-19.31	-3,20
- поточний зобов'язання за розрахунки і	3232604	3839567	12.80	13,13	+606963	+0,33	+18,78	+15,2

інші								
V. Дохід майбутнє періоди	971486	884415	3,85	3,02	-87071	-0,83	-8,96	-2,18
Баланс	25251032	29243457	100,00	100,00	+3992425	0,00	+15,81	+100