

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Економіко-гуманітарний інститут
Факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)
Менеджменту
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему *Управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі*

Виконав: студент(ка) *II* курсу, групи *ФЕУ₃-5/8M*

Спеціальності *073 „Менеджмент“*
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Щирокоробов В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник *Тесленок І.М.*

(прізвище та ініціали)

Рецензент *Мудрик А.П.*

(прізвище та ініціали)

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

Інститут, факультет ЕГІ, ФЕУ
 Кафедра менеджменту
 Ступінь вищої освіти магістр
 Спеціальність 073 «менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) _____

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., проф.
Пупіна Т.В.
 «11» _____ 12 2019 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Щиракостова Євгена Валерійовича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі

керівник проекту (роботи) Тесляк І.М., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «14» 11 2019 року №392







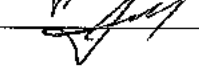


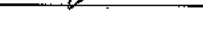
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 22.11.2019

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Звітко-аналітичні дані підприємства АТ «Мотор Січ»; матеріали наукових періодичних видань, дані ресурсів мережі Інтернет, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства, аналіз чинників конкурентоспроможності підприємства АТ «Мотор Січ»; удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Мотор Січ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
23 таблиці, 16 рисунків

6. Консультанти розділів проекту (роботи)


Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1	Тесленок І.М.		
2	Тесленок І.М.		
3	Тесленок І.М.		
4	Нурабель С.М. Панкова А.Ю.	 	 

7. Дата видачі завдання « 15 » 03 2019 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН


№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2019	
2	Вибір теми	15.03.2019	
3	Затвердження переліку тем магістерських робіт на кафедрі	15.03.2019	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	Постійно	
5	Наказ Ректора ЗНТУ про затвердження тем магістерських робіт		
6	Видача завдання до магістерської роботи	15.03.2019	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	29.03.2019	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	31.05.2019	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	20.09.2019	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	11.10.2019	
11	Нормоконтроль	25.10.2019	
12	Попередньої захист магістерської роботи	01.11.2019	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	22.11.2019	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	18-19.12.2019	

Студент(ка)


 С.М. Нурабель С.М.

 (підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)


 І.М. Тесленок І.М.

 (підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота: «Управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі»: 203 с., рисунки 16, таблиці 23, додатки 9.

Об'єкт дослідження є процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Предмет дослідження – методи та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

Мета дослідження – визначення напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження: аналіз і синтез, абстрактно-логічний, статистично-економічний, PEST-аналіз, SWOT-аналіз тощо.

Результати і їх новизна. Розроблено модель управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства АТ «Мотор Січ».

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства; проведено аналіз управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ»; удосконалено управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства.

Значущість роботи і висновки. Визначені напрямки удосконалення управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ» дозволяють підприємству підвищити рівень конкурентоздатності підприємства за рахунок застосування ефективної та вдосконаленої моделі управління конкурентними перевагами.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ, МАШИНОБУДІВНЕ ПІДПРИЄМСТВО, КОНКУРЕНТНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА, PEST-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ, МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ ДО МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ.....	2
РЕФЕРАТ.....	4
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО	
ПІДПРИЄМСТВА	
	11
1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства.....	11
1.2 Підходи та методи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства....	22
1.3 Система управління конкурентоспроможністю підприємства.....	35
Висновки до розділу 1.....	46
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	
ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОТОР СІЧ».....	
	48
2.1 Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ».....	48
2.2 Аналіз впливу макросередовища на конкурентоспроможність підприємства.....	63
2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємства АТ «Мотор Січ».....	85
Висновки до розділу 2.....	92
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ	
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОТОР	
СІЧ».....	
	94
3.1 Визначення конкурентних переваг підприємства за допомогою методики SWOT-аналізу.....	94
3.2 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства.....	120

3.3 Розробка моделі управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ»	133
Висновки до розділу 3.....	140
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	142
ВИСНОВКИ.....	158
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	161
ДОДАТКИ.....	174
ДОДАТОК А.....	174
ДОДАТОК Б.....	176
ДОДАТОК В.....	180
ДОДАТОК Г.....	184
ДОДАТОК І.....	188
ДОДАТОК Д.....	193
ДОДАТОК Е.....	195
ДОДАТОК Є.....	197
ДОДАТОК Ж.....	200

ВСТУП

Підприємства машинобудування мають принципову специфіку функціонування - складність і висока вартість продукції, необхідність високого рівня технологічного оснащення виробництва, жорсткість національних і міжнародних нормативно-законодавчих вимог. Всі окреслені проблеми вимагають від підприємств авіабудівної галузі постійного моніторингу свого конкурентного положення, зовнішнього і внутрішнього середовища, розробки можливих заходів із підвищення наявних конкурентних переваг та пошуку шляхів вдосконалення існуючої системи управління конкурентоспроможністю.

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств управління їх конкурентоспроможністю розглядається як один з аспектів менеджменту, дія якого спрямована на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції. Ринкова конкуренція ставить перед підприємствами завдання щодо пристосування до вимог мінливого конкурентного середовища функціонування, зокрема завдяки розв'язанню проблеми формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Актуальність дослідження полягає в тому, що конкурентоспроможність машинобудівного підприємства забезпечує його можливість зберігати або розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та впливати на ринкову ситуацію через застосування нових підходів до управління ефективністю виробництва, виробничо-комерційною діяльністю підприємства для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності як в цілому машинобудівного підприємства, так і його продукції на вітчизняному і на зарубіжних ринках. Тому одним із важливих напрямків в рамках стратегічного управління машинобудівним підприємством є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і її оцінки для кращого розуміння позиції фірми на ринку та забезпечення його подальшого успішного

функціонування. Перед підприємством виникає необхідність свідомого управління конкурентоспроможністю на основі науково обгрунтованої процедури її оцінки та визначення, регулювання і прогнозування майбутньої конкурентоспроможності.

У науковій літературі вже накопичений певний досвід в дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Суттєвий внесок у дослідження проблеми управління конкурентною сферою зробили такі зарубіжні вчені як І. Ансофф, Ж. Ж. Ламбен, М. Е. Портер, К. К. Прахалад, В. Стівенсон, Г. Хамел. Серед вітчизняних науковців особливо слід відзначити наукові розробки Л. В. Балабанова, Г. С. Бондаренко, М. М. Галелюка, Р. Є. Мансурова, І. О. Піддубного, Л. І. Піддубної, В. С. Пономаренко, Р. А. Фатхутдинова, В. Г. Шинкаренко та ін.

У результаті науково-практичних досліджень накопичено теоретичні здобутки та практичний досвід, що відображають соціально-економічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства, але разом з тим недостатньо розглянуті аспекти застосування інструментів, методів та підходів до управління конкурентними перевагами підприємств з огляду на специфіку їх діяльності, що постійно оновлюється і змінюється.

Недостатня розробленість означеної проблеми, а також їх теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми магістерської роботи, її актуальність, мету, завдання, а також логіку викладення матеріалу дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження – визначення напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Мотор Січ.

Об'єкт дослідження є процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві.

Предмет дослідження – методи та підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства.

В рамках даної теми, у відповідності з метою роботи поставлені наступні завдання:

- розглянути сутність управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства;
- вивчити підходи та методи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства;
- охарактеризувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ»;
- дати оцінку впливу макросередовища на конкурентоспроможність підприємства АТ «Мотор Січ»;
- провести оцінку конкурентного середовища підприємства АТ «Мотор Січ»;
- визначити конкурентні переваги АТ «Мотор Січ» використовуючи методику SWOT-аналізу;
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії підприємства АТ «Мотор Січ»;
- розробити модель управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження. У процесі дослідження використані такі методи проведення економічних досліджень: аналіз і синтез, абстрактно-логічний (для проведення теоретичних узагальнень і формулювання висновків), статистично-економічний (для аналізу фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ»), PEST-аналіз (для аналізу впливу макросередовища на конкурентоспроможність підприємства та визначення конкурентних переваг підприємства), а також SWOT-аналіз (для визначення конкурентних переваг підприємства) тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці напрямків удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства та шляхів їх впровадження на підприємстві АТ «Мотор Січ», а саме:

- розроблено модель управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства АТ «Мотор Січ»;
- удосконалено управління конкурентними перевагами АТ «Мотор Січ» шляхом проведення оцінки внутрішньої і загальної конкурентоспроможності підприємства на базі використання багатокутника конкурентоспроможності.

Дістали подальшого розвитку:

- розроблений підхід до управління конкурентними перевагами на АТ «Мотор Січ» в умовах реалізації моделі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України й органів статистики Запорізької області. У якості інформаційної бази роботи використовувалися статистичні дані за 2015-2018 рр. з бухгалтерських та фінансових звітів компанії, а також офіційний сайт машинобудівного підприємства АТ «Мотор Січ».

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано 3 наукові праці (стаття у фаховому виданні, тези доповідей). У фаховому виданні опубліковано статтю: «Оцінка конкурентоспроможності машинобудівного підприємства». У збірниках тез доповідей опубліковано тези: «Оцінка конкурентоспроможності підприємства та її місце в стратегічному управлінні машинобудівного підприємства» та «Дослідження конкурентного середовища підприємства машинобудівної галузі».

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи 203 – сторінки, включаючи 23 таблиці, 16 рисунків. Список використаних джерел (найменувань) – 10 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства

Ще Майклом Портером, визнаним фахівцем в області вивчення економічної конкуренції було зазначено, що «для успішного конкурування на ринках компанії любої країни повинні постійно впроваджувати інновації і нарощувати свої конкурентні переваги» [1]. Сучасний рівень розвитку ринкових відносин в Україні характеризується динамічністю зовнішнього середовища, що, в свою чергу, потребує застосування нових підходів до управління ефективністю виробництва, виробничо-комерційною діяльністю підприємства для забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності як в цілому підприємства, так і його продукції на вітчизняному і на зарубіжних ринках. Актуальність цієї проблеми не зменшується і для машинобудівної галузі, яка є однією з провідних в економіці України, а її розвиток визначає рівень матеріально-технічної бази країни. Ефективність функціонування даної галузі забезпечує для економіки України співпрацю з економічно-розвиненими країнами, створення нових робочих місць для висококваліфікованих кадрів, гарантує значні надходження до бюджету. Тому одним із важливих напрямків в рамках управління машинобудівним підприємством є підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства і її оцінки для кращого розуміння позиції фірми на ринку та забезпечення його подальшого успішного функціонування. Перед підприємством виникає необхідність свідомого управління конкурентоспроможністю на основі науково обґрунтованої

процедури її оцінки та визначення, регулювання і прогнозування майбутньої конкурентоспроможності.

У науковій літературі вже накопичений певний досвід в дослідженні конкурентоспроможності підприємства. Зокрема значний внесок зроблено такими вченими, як М. Е. Портер [1], що згадувався на початку, Ж. Ж. Ламбен [2], Г. Хемел [3], К. К. Прахалад [4], І. Ансофф [5], Р. А. Фатхутдинов [6], В. Стівенсон [7], Л. В. Балабанова [8], Г. С. Бондаренко [9], М. М. Галелюк [10], П. В. Грошев [11], В. Л. Дикань [12], П. В. Забелін [13], М. І. Книш [14], І.В. Корнеєва [15], О. Є. Кузьмін [16], Р. Є. Мансуров [17], Н.К. Моїсеєва [13], І. О. Піддубний [18], Л. І. Піддубна [19], Н. А. Савел'єва [20], В. Є. Хруцький [15], З. Є. Шершньова [21], О. А. Швиданенко [22], В. Г. Шинкаренко [23] і ін.

Трактування сутності поняття «конкурентоспроможність» сучасними вченими-економістами представлено у табл. 1.1 [24, с.298].

Таблиця 1.1

Визначення категорії «конкурентоспроможність» різними вченими-економістами

Автор	Визначення конкурентоспроможності
1	2
Книш М.І. [14]	Ступінь привабливості даного продукту, для здійснення реальної покупки споживачем.
Забелін П.В., Моїсеєва Н.К. [13]	Здатність приносити прибуток у короткостроковому періоді не нижче заданого, або перевищення над середнім прибутком.
Грошев В.П. [11]	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступеню й рівню задоволення потреб покупців і витратам на його купівлю й експлуатацію.
Портер М.Е. [1]	Властивість суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там конкуруючими суб'єктами ринкових відносин
Стівенсон В. [7]	Характеристика того, «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу».

Продовження табл. 1.1

1	2
Дикань В.Л. [12]	Здатність підприємства здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і одержувати при цьому прибуток, достатній для науково-технічного удосконалення виробництва, стимулювання працівників і підтримки продукції на високому якісному рівні.
Хруцький В.Є., Корнєєва І.В. [15]	Стабільна можливість задовольняти певні потреби покупців краще, ніж конкуренти, та завдяки цьому вдало продавати продукцію з прийнятними фінансовими результатами для виробника.
Фатхутдінов Р.А. [6]	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку.

Загалом можна сказати, що конкурентоспроможність – це відносна характеристика, яка відображає тенденції розвитку певного підприємства-виробника від виробників-конкурентів, як за ступенем задоволення власними товарами, так й за ефективністю виробничої діяльності [24, с.298].

Стосовно тлумачення поняття «управління конкурентоспроможністю» можна зазначити, що вітчизняні та зарубіжні вчені визначають його або через певну складову процесу управління конкурентоспроможністю підприємства, або через певну його характеристику (табл.1.2) [25, с.68].

Таблиця 1.2

Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Тлумачення
1	2
Л.В. Балабанова [8, с. 29–30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, а також на розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

Продовження табл. 1.2

1	2
Г.С. Бондаренко [9, с. 5–6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості або переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних та достатніх способів і засобів впливу.
М.М. Галелюк [10, с. 15]	Конкретна функція менеджменту, яка реалізується через здійснення загальних функцій із метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів, що є складовими єдиної системи.
О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль [16, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, що визначають політику у сфері створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.
Р.Є. Мансуров [17, с. 94].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які мають бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до стратегічних завдань.
І.О. Піддубний, А.І. Піддубна [18, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.
Н.А. Савел'єва [20]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних недоліків.

Проаналізувавши це поняття можна зробити висновок, що управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою специфічну управлінську функцію, реалізація якої спрямована на закріплення або посилення наявного рівня конкурентного потенціалу компанії, який розглядається як комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей [26, с. 26]. Він, в свою чергу, формує конкурентну позицію компанії на вітчизняному та міжнародному ринках, яка показує місце даного підприємства на відповідному сегменті або секторі ринку у співвідношенні з його конкурентами [27]. Реалізація цієї управлінської функції забезпечує

підприємство конкурентними перевагами перед основними конкурентами не лише в чітко визначений період часу, але й у довгостроковій перспективі. Функція реалізується за допомогою ряду визначених та заздалегідь перевірених управлінських інструментів, сукупний ефект від застосування яких на практиці дозволяє підприємству маневрувати під впливом зовнішніх факторів, при цьому зберігаючи чи покращуючи поточні позиції на вітчизняному чи міжнародному ринках.

Категорія «конкурентоспроможність машинобудівного підприємства» можна охарактеризувати переліком певних властивостей, а саме:

- порівнянність: конкурентоспроможність підприємства визначається та досліджується порівняно з реальними конкурентами, які займаються виготовленням аналогічної продукції чи товарів-замінників, функціонують на цьому самому ринку, або порівняння відбувається із ідеальним підприємством (як правило, за умови набуття досліджуваним підприємством монопольного становища на ринку);

- просторовість: конкурентоспроможність підприємства визначається у межах певного конкретного ринку, оскільки за рівних умов підприємство може ідентифікуватись як конкурентоспроможне на одному ринку та неконкурентоспроможне – на іншому;

- динамічність: поняття конкурентоспроможності є обмеженим у часі, адже підприємство може бути конкурентоспроможним в одному періоду, і втратити ці позиції в іншому;

- предметність: передбачає виокремлення переліку та сукупності параметрів, які формують конкурентоспроможність підприємства, а саме: високу якість та низькі ціни на продукцію, сучасну техніку та технологію, високу кваліфікацію кадрів, позитивний імідж продукції та бренд підприємства, розвинені маркетингові комунікації та канали просування, наявність фінансових можливостей для розвитку, наявність власних площ, будівель, споруд та інших основних фондів, наявність патентів на унікальні винаходи, використання прогресивних управлінських технологій;

- атрибутивність: виокремлення унікальної характеристики, яка передусім формує конкурентну перевагу підприємства (унікальна продукція, додатковий спектр послуг, оригінальна технологія виробництва тощо);

- врахування внутрішніх та зовнішніх умов функціонування: під час оцінювання чи прогнозування конкурентоспроможності машинобудівного підприємства необхідно враховувати усю сукупність чинників, що вплинули чи потенційно можуть вплинути на її формування;

- системність: передбачає врахування усієї сукупності параметрів та умов, що формують конкурентоспроможність машинобудівного підприємства, а також взаємозв'язки між ними та взаємовпливи [28].

Тобто конкурентоспроможність машинобудівного підприємства можна визначити як комплексне системне поняття, яке відображає конкурентні переваги конкретного машинобудівного підприємства над іншими за сукупністю параметрів (економічних, фінансових, виробничих, ринкових, кадрових, товарних тощо), що у певний спосіб між собою поєднані та формують пріоритетну унікальність та закріплення позицій на певному ринку у конкретний проміжок часу за визначеного впливу середовища функціонування. Таке визначення враховує усі властивості, що були перелічені вище.

На підставі характеристики поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» та категорії «конкурентоспроможність машинобудівного підприємства» вчені В. А. Павлова та І. В. Смолін визначають такі основні цілі, що мають переслідуватися менеджментом компанії, а саме:

а) визначення конкурентних переваг та формування на їхній основі конкурентного потенціалу компанії, який у подальшому знаходить своє відображення в товарах або послугах підприємства, методах ведення боротьби за конкурентні позиції на вітчизняному та міжнародному ринках;

б) забезпечення життєдіяльності та стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, через орієнтацію його поточної

управлінської діяльності на випереджальне зростання показників господарської діяльності в майбутньому;

в) формування ресурсних резервів з метою забезпечення максимально швидкої реакції на зовнішні та внутрішні фактори впливу задля мінімізації їхнього негативного впливу на оперативне управління конкурентоспроможністю підприємства [29; 30].

Ці цілі є універсальними щодо більшості вітчизняних промислових підприємств, проте для машинобудівних підприємств особливого значення має друга ціль з огляду на їх залежність від сировинної бази належної кількості та якості. Тому з боку управлінського складу підприємства вона повинна заслуговувати особливої уваги.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства за Є. М. Смирновим є рівень конкурентоспроможності, достатній для забезпечення стабільного процесу життєдіяльності та розвитку підприємства в умовах тиску на нього з боку конкурентного оточення [31].

О. О. Бакунов серед основних завдань управління конкурентоспроможністю виділяє такі:

- посилення прояву конкурентних переваг локальних складових потенціалу через реалізацію комплексу наступальних та оборонних конкурентних дій;

- забезпечення гнучкості та збалансованості всіх управлінських рішень і дій, їхньої підпорядкованості досягненню оптимального рівня конкурентоспроможності;

- мінімізація прояву конкурентного ризику локальних складових потенціалу через упровадження відповідних механізмів його передбачення та зниження;

- забезпечення зацікавленості персоналу підприємства в підвищенні рівня конкурентоспроможності [32].

Загальну характеристику основних функцій управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств зроблено на основі робіт Р. А. Фатхутдінова [6; 33] та представлено у табл. 1.3 [25, с. 69].

Для управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівного комплексу важливу роль відіграє можливість спрямовувати частину ресурсів на наукові дослідження і дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), використовувати у виробничому процесі сучасну техніку і технології, нові форми організації виробництва та управління, іншими словами впроваджувати у виробничий процес стратегію інновацій.

Таблиця 1.3

Основні функції управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства

Функція	Зміст
Планування	Визначення стратегічних альтернатив підприємства.
	Вибір та обґрунтування єдиної стратегії управління конкурентоспроможністю.
	Планування задовільного, оптимального та оптимістичного рівнів конкурентоспроможності.
Організація	Забезпечення реалізації основних елементів загальнокорпоративної стратегії на оперативному та тактичному рівнях.
	Забезпечення своєчасності внесення змін та корективу процес реалізації обраної стратегії.
Мотивування	Розробка, впровадження та поточне удосконалення (за необхідності) системи мотивації персоналу.
Контроль	Оцінювання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства.
	Визначення поточного рівня конкурентоспроможності підприємства.
	Забезпечення точності та своєчасності системи контролю за реалізацією управління.

Те, що для інших галузей діяльності підприємств може бути несуттєвим, для підприємств машинобудівного комплексу буде вирішальним у конкурентній боротьбі. Тому особливо для них, як для підприємств наукоємної галузі, актуальною є нова парадигма управління конкурентоспроможністю. На

неї звертають увагу такі науковці як Л. С. Лісовська та Л. В. Іванець [34], І. О. Піддубний [18, с. 46], а також В. С. Катькало [35]. Відповідно до їх досліджень, у новій парадигмі управління конкурентоспроможністю виділяються такі пріоритети:

- розуміння чинника часу як пріоритетного у конкурентній боротьбі. Група американських фахівців Бостонської консалтингової групи (БКГ) підкреслює, що сучасною інновацією є конкуренція на основі часу: вимогою до працівників у ефективних компаніях повинен стати перехід від конкурентних переваг і якості до конкурентних переваг, якості і своєчасного реагування;

- сприйняття управління конкурентоспроможністю як інноваційного процесу. Побудова стратегічних конкурентних переваг можливе на основі формування і розвитку інноваційного активного індивіда та інноваційного типу поведінки;

- урахування глобальної тенденції інтелектуалізації економіки. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання інтелектуальних технологій;

- трансформація управління ресурсами в управління знаннями, що видається логічним і пов'язується з необхідністю формування інтелектуального потенціалу підприємства як запоруки його успішного функціонування.

Академік М. М. Галелюк у своїй роботі «Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства» [10] пропонує здійснювати управління конкурентоспроможністю підприємства за такими етапами:

- а) вивчення зовнішнього середовища підприємства. На цьому етапі для підприємства важливо зробити детальне дослідження конкурентного середовища ринку, визначити його вміст, сезонність, рівень платоспроможного попиту, виявити потреби споживачів, чинники державно-правового регулювання підприємницької діяльності, на основі чого будуть будуватися цілі й стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства;

б) оцінювання поточного стану підприємства та його конкурентоспроможності. Системи оцінювання повинні аналізувати такі показники як: ступінь задоволеності покупців підприємства відносно покупців конкурентів; товарні і сервісні інновації (створення і комерціалізація нових товарів, послуг чи ринків); операційні удосконалення (швидкість покращення операційної, що оцінюється якістю, витратами, зокрема і часу); кадрова політика (залучення, навчання, утримання кваліфікованих кадрів); фінансовий стан (достатність надходження готівки і повернень на інвестиції для підтримання переваги над конкурентами) тощо;

в) встановлення чітких цілей щодо підтримання чи підвищення конкурентоспроможності окремих товарів та підприємства взагалі. Відсутність чітких цілей щодо конкурентоспроможності може зумовити формування стратегії і конкурентної поведінки підприємства, які будуть ґрунтуватись в більшій мірі на його минулих і теперішніх результатах, ніж на очікуваних. Кожне підприємство повинно мати систему цілей управління конкурентоспроможністю, яка має декілька рівнів [23]: 0-й рівень – забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності та розробка конкурентної стратегії діяльності підприємства; 1-й рівень – посилення конкурентних позицій підприємства та збільшення його конкурентного потенціалу; 2-й рівень – збільшення частки ринку, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається та покращення фінансового стану підприємства; 3-й рівень – збільшення обсягу продажу, завоювання нових ринків збуту чи завоювання частки ринку, що належить конкурентам, покращення показників пропозиції послуг та їх виконання, підвищення вдовolenості клієнта наданою послугою; 4-й рівень – подальша деталізація цілей.

Цілі повинні ґрунтуватись на аналізі певної конкурентної ситуації, коригуватись за необхідності, бути чіткими, підлягати вимірюванню, а також бути зрозумілими на всіх рівнях організації;

г) аналіз конкурентного потенціалу й можливостей досягнення цілей, що були раніше сформовані відповідно до наявних ресурсів фірми. Аналіз повинен використовуватись, щоб зібрати ринкову інформацію, проаналізувати альтернативи в діяльності та розробити конкурентні сценарії, при цьому варто використовувати системний підхід, що включає аналіз покупців, сегментів, відносних витрат, поведінки конкурентів і структури конкуренції тощо;

г) вироблення стратегічних альтернатив і вибір стратегії конкурентоспроможності підприємства. Стратегічні пріоритети повинні визначатися потребами покупців та прагненням сформувати певну конкурентну перевагу, при цьому обов'язково узгоджуватись із місією і ключовою ціллю організації;

д) досягнення взаємоузгодженості елементів внутрішнього середовища. Один із найвідоміших інструментів, використання якого сприяє внутрішній взаємоузгодженості підприємства – методика «7S», розроблена Мак Кінзі, згідно з якою стратегічний успіх компанії ґрунтується на взаємоузгодженості таких елементів: стратегія (strategy), організаційні можливості (skills), організаційна структура (structure), інформаційні, мотиваційні, оцінювальні системи (systems), культура або організаційні цінності (shared values), стиль управління (style), ставлення, навички, кваліфікація персоналу (stuff) [36]. Серед інших елементів внутрішнього середовища особливо наголошують на необхідності формування прихильності, відданості працівників компанії, безпосереднього залучення їх до процесу вироблення цілей та стратегій, адже саме вони є безпосередніми виконавцями [37]. Тому доцільно від простого інформування працівників про цілі, стратегії організації переходити до їх більшого залучення до процесу розробки.

е) здійснення заходів із реалізації стратегії конкурентоспроможності. Цей етап повинен враховувати динамічність зовнішнього середовища, що, в свою чергу, вимагає від підприємства експериментування, активних дій, гнучкості і адаптивності до змін. При цьому, як показує практика, не доцільно витратити значні кошти і час на розробку детальних планів і заходів для реалізації

стратегії в різних ситуаціях, натомість, варто чітко встановити цілі, а при їх досягненні розвивати здатність організації постійно пристосовуватись і вчитись на власних стратегічних експериментах [38].

Таким чином, процес стратегічного управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є багатограним та складним процесом. Задля його ефективної реалізації необхідним є зважена побудова системи управління та реалізація механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, які повинні спиратися на чіткі цілі та мати послідовні етапи впровадження, що враховують динамічність зовнішнього середовища і потребують гнучкості та готовності до змін.

1.2. Підходи та методи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства

В умовах глобалізації світової економіки конкуренція диктує нові вимоги та стандарти господарювання компаніям на ринку для досягнення вигідних позицій. Для промислового підприємства є важливим здатність контролювати сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій. Саме важливість контролю і зумовлює необхідність проведення оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства для забезпечення підтримки і розвитку існуючих конкурентних переваг.

Оцінюючи конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, можна вирішити такі завдання як: визначення рівня конкурентоспроможності підприємства у конкретний момент часу, відстеження тенденції зміни конкурентоспроможності за досліджуваний період, виявлення «вузьких» місць та резервів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Оцінка конкурентоспроможності підприємства – це визначення її рівня, що дає певну

відносну характеристику здатності підприємства конкурувати на певному ринку. Сьогодні не існує однозначних підходів до методології дослідження конкурентоспроможності підприємства та складу показників у межах відповідних методів її оцінювання.

При побудові системи оцінки конкурентоспроможності промислового підприємства досить важливим є питання вибору підходу, на якому вона базуватиметься. На основі робіт таких науковців як О. В. Ареф'єва [39], Л. М. Ганущак-Єфіменко [40] та Н. А. Герасимчук [41] можна виділити такі підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства, які можуть використовуватись в залежності від цілі дослідження, що проводиться (табл. 1.4) [42, с. 127]:

Таблиця 1.4

Підходи до оцінювання конкурентоспроможності промислового підприємства

Назва підходу	Характеристика
1	2
Системний	Кожен об'єкт у процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства розглядається як велика та складна система і одночасно як частина загальної системи
Процесний	Заснований на твердженні, що конкурентоспроможність підприємства базується на конкурентоспроможності процесів
Функціональний	Визначає конкурентоспроможність підприємства на основі оцінки сукупності видів діяльності, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг та формування споживчої цінності його продукції, яка найкращим чином задовольнить потреби споживачів
Логічний	Характеризується визначенням набору показників оцінки конкурентоспроможності підприємства та їх вагових коефіцієнтів на підставі логічного аналізу
Ситуаційний	Оцінка конкурентоспроможності підприємства здійснюється для ряду визначених ситуацій на підставі аналізу окремих факторів (показників), які відображають конкретну ситуацію

1	2
Структурний	Базується на визначенні конкурентоспроможності підприємства виходячи із прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих структурних елементів підприємства, що використовуються в галузі
Цільовий	Дозволяє розглядати аналіз рівня конкурентоспроможності підприємства як процес визначення оцінок, що відображають економічні результати роботи підприємства порівняно з відповідними цільовими показниками конкурентів
Ресурсний	Базується на використанні системи показників, що відображають ефективність використання ресурсів підприємства, їх продуктивність тощо
Якісний	Полягає у дослідженні конкурентоспроможності продукції підприємства, яка впливає на його загальну конкурентоспроможність на ринку на основі одиничних, групових та інтегральних показників.

В рамках кожного із підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства можуть застосовуватися різноманітні набори методів, кожен із яких охарактеризований нижче.

Проаналізувавши роботи таких науковців як І. З. Должанський, Т. О. Загорна, А. О. Левицька, Н. П. Тарнавська [43-45], можна систематизувати методи, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.5) [46, с. 112]:

Таблиця 1.5

**Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності
машинобудівного підприємства**

Ознака класифікації	Група методів	Методи
1	2	3
За способом оцінювання	Кількісні	Диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів
	Якісні	SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи

Продовження табл. 1.5

1	2	3
За формою представлення результатів	Матричні	Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, матриця Ансоффа, SWOT, SPACE
	Індексні (аналітичні)	Інтегральні методи, метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції
	Графічні	Радіальна діаграма, багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів
За показниками і змінними, що використовують під час аналізу	Методи, що характеризують ринкові позиції	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM, метод PIMS, модель Портера
	Методи, що характеризують рівень менеджменту	Метод LOTS, метод експертної оцінки, ситуаційний аналіз, карти стратегічних груп, бенчмаркінг
	Методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність	Методи фінансово-економічного аналізу, методи прогнозування фінансового стану
За ступенем охоплення аспектів функціонування підприємства	Спеціальні	Конкурентоспроможність продукції, матричні методи
	Комплексні	Індексні, інтегральні методи, метод балів
За рівнем ухвалення рішення	Стратегічні	Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/ DPM тощо
	Тактичні	Інтегральні методи, аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції

Кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані здебільшого з розрахунком відносних величин (індексів, коефіцієнтів), що визначають рівень ключових показників за окремими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), і їх подальшим об'єднанням у групові та інтегральні показники. Вони дають змогу оцінювати реальні шанси суб'єкта господарювання у конкурентній боротьбі за привабливі

стратегічні зони господарювання та приймати виважені, з тактичного та стратегічного погляду, управлінські рішення [47]. Однак у деяких кількісних методах використовують вагові коефіцієнти, визначені експертами, тому методика не позбавлена суб'єктивізму.

Якісні методи оцінювання переважно мають низький ступінь математичної формалізації і пов'язані з експертними оцінками. Вони не дають змоги використовувати оцінку конкурентоспроможності організації в процесі аналізу, вирізняються суб'єктивністю і умовністю. Проте, якісні методи достатньо гнучкі і дають змогу оцінити реальні факти та допоможуть у визначенні пріоритетних напрямів посилення конкурентних позицій на ринку.

Матричні методи оцінки конкурентоспроможності підприємства дозволяють підійти до аналізу найбільш системно, упорядковуючи складові елементи та зв'язок між ними. Ці методи передбачають використання матриці – таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Одним із прикладів може слугувати матриця БКГ («Бостонської консалтингової групи»), що побудована за принципом системи координат: по вертикалі розміщується шкала темпів зростання місткості ринку, а по горизонталі, тобто по стовпцях матриці розташовується відносна частка виробника продукції на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються компанії, що займають значну частку на швидко зростаючому ринку. Перевагою методу є можливість дослідження розвитку процесів конкуренції в динаміці, а недоліком відзначають надмірну спрощеність методу та неможливість дослідження причин того, що відбувається [48].

Матричні методи відрізняються простотою застосування і дозволяють визначити необхідний вектор розвитку підприємства. Недоліками цих методів є обмежена кількість характеристик, за якими здійснюють оцінку; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства.

Індексні (аналітичні) методи – це методи, що базуються на визначенні одиничних індексів (коефіцієнтів) за ключовими показниками й аспектами діяльності організації та їх зведенням до інтегрального показника. Реалізація індексних методів здійснюється за рядом етапів, при цьому, базою для порівняння можуть виступати як галузеві показники, так і показники підприємства-лідера ринку [49].

Графічні методи використовують у побудові багатокутника конкурентоспроможності або радіальної діаграми. Їхніми перевагами є простота та наочність, вони забезпечують найкращий рівень сприйняття кінцевих результатів оцінки, інтерпретованих у графічних об'єктах (рисунок, графіках, діаграмах тощо). Проте графічні методи не враховують різну вагу факторів конкурентоспроможності і не дають змоги визначити рівень узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства, а використання великої кількості характеристик може усунути наочність їх застосування.

Автором методу визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг є американський вчений М. Портер [1]. Він виділяє два види конкурентних переваг: зовнішню і внутрішню.

Зовнішня конкурентна перевага – це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок більш повного задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» підприємства, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага характеризується витратами виробництва, що створює «цінність для виробника» внаслідок вищої продуктивності підприємства. Внутрішня перевага забезпечує підприємству більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність.

Показником потенційних переваг підприємства можна вважати частку ринку, яка йому належить. Розрахунок частки ринку виконують за формулами (1.1-1.3):

$$\mathcal{C}_i^K = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}, \quad (1.1)$$

де \mathcal{C}_i^K – частка ринку і-го підприємства, розрахована за кількістю реалізованої продукції;

K_i – кількість продукції, реалізованої і-им підприємством;

n – кількість підприємств, які функціонують на цьому ринку.

$$\mathcal{C}_i^B = \frac{K_i \times \mathcal{C}_i}{\sum_{i=1}^n K_i \times \mathcal{C}_i} \quad (1.2)$$

$$\mathcal{C}_i^B = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (1.3)$$

де \mathcal{C}_i^B – частка ринку і-го підприємства, розрахована за загальною вартістю реалізованої продукції;

K_i і \mathcal{C}_i – відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої і-им підприємством;

Π_i – обсяг продажу і-го підприємства;

n – кількість підприємств, які функціонують ринку.

Якщо продукція має досить широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. Залежно від того, чому дорівнює співвідношення \mathcal{C}_i^K , \mathcal{C}_i^B , визначають, в якому ціновому сегменті працює підприємство: якщо співвідношення дорівнює 1, то підприємство працює в середньому, більше 1 – в низькому, якщо – менше 1 – у високому [50].

Ще одним із методів, який використовується для оцінки конкурентоспроможності підприємства, є метод, заснований на теорії ефективної конкуренції – тобто найбільш конкурентоспроможним є те підприємство, де найкращим чином організована робота всіх служб і підрозділів [51]. Оцінка ефективності роботи кожного із підрозділів

передбачає оцінку ефективності використання ним цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності, а саме:

– показники ефективності виробничої діяльності, які визначають рівень організації праці на виробництві, економічність виробничих затрат, ефективність використання основних фондів, досконалість технології виготовлення товару (такі як витрати виробництва на одиницю продукції, фондвіддача, рентабельність товару, продуктивність праці);

– показники фінансового стану підприємства – характеризують ефективність управління оборотними коштами, незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, здатність підприємства розплачуватися за свої борги і можливість стабільного розвитку підприємства в майбутньому (коефіцієнт автономії, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт оборотності оборотних засобів);

– показники ефективності організації збуту та просування товару дають уяву про ефективність роботи служби збуту, економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту на ринку (рентабельність продаж, коефіцієнт затовареності готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами та стимулювання збуту);

– показники конкурентоспроможності товару, до яких належать якість та ціна товару [52, с. 77].

Кожний із показників, який представлений у Додатку А, має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства ($K_{кп}$), тому науковцем Н. А. Герасимчук експертним шляхом були розраховані коефіцієнти вагомості для кожного критерію та показника [53, с. 167].

Конкурентоспроможність підприємства може бути визначена методом середньозваженої арифметичної за формулою 1.4:

$$K_{кп} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{п} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (1.4)$$

де E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

Φ_{Π} – значення критерію фінансового стану підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації, збуту і просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару.

Усі вказані в таблиці критерії можуть бути розраховані за формулами 1.5-1.7 [53, с. 167]:

- критерій ефективності виробничої діяльності підприємства:

$$E_B = 0,31B_B + 0,19\Phi_B + 0,40P_T + 0,10\Pi_{\Pi}, \quad (1.5)$$

де B_B – показник витрат виробництва на одиницю продукції;

Φ_B – показник фондівіддачі;

P_T – показник рентабельності товару;

Π_{Π} – показник продуктивності праці.

- критерій ефективності фінансового стану підприємства:

$$\Phi_{\Pi} = 0,29K_{авт} + 0,20K_{пл} + 0,36K_{абслікв} + 0,15K_{обор}, \quad (1.6)$$

де $K_{авт}$ – показник автономії підприємства;

$K_{пл}$ – показник платоспроможності підприємства;

$K_{абслікв}$ – показник ліквідності;

$K_{обор}$ – показник оборотності оборотних коштів.

- критерій ефективності організації збуту та просування товару:

$$E_3 = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_3 + 0,21K_{завант} + 0,13K_{ефрекл}, \quad (1.7)$$

де P_{Π} – рентабельність продажів;

K_3 – затовареність готовою продукцією;

$K_{завант}$ – завантаження виробничих потужностей;

$K_{ефрекл}$ – ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.

В цілому алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства передбачає три поступові етапи.

На першому етапі розраховуються одиничні показники конкурентоспроможності підприємства згідно Додатку А та показники з

першої по третю групу переводяться у відносні величини тобто проставляються бали.

Для переведення цих показників у відносні величини здійснюється їх порівняння з базовими показниками, в якості яких можуть виступати середньогалузеві показники, показники будь-якої конкуруючої організації або організації-лідера на ринку або показники підприємства, що оцінюється за минулі періоди діяльності.

З метою переведення показників у відносні величини використовується 15- бальна шкала. При цьому значення «5 балів» надається показнику, який гірший за базовий, «10 балів» такому, що знаходиться на рівні базового, і «15 балів», коли значення показника перевищує базове [42, с. 132].

На другому етапі розраховуються критерії конкурентоспроможності підприємства за формулами, що були наведені вище.

Третій етап є завершальним, і тоді визначається коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства.

Така оцінка конкурентоспроможності підприємства включає всі найбільш важливі оцінки господарської діяльності промислового підприємства, а також виключає повторення окремих показників, дозволяє швидко й об'єктивно отримувати картину стану підприємства на галузевому ринку. Використання в ході оцінки порівняння показників різних служб за різні проміжки часу, дають можливість застосовувати цей метод як варіант оперативного контролю окремих служб.

Метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на підставі рівня фінансової стійкості підприємства [54] враховує як рівень фінансової стійкості підприємства, так і реальне становище підприємств-конкурентів. Постановка завдання оцінки конкурентоспроможності формулюється на основі визначення розрахункових значень показників конкурентоздатності з метою виявлення найбільш близьких підприємств стосовно деякого еталонного.

Для аналізу конкурентоспроможності будується матриця виду:

$$A = |a_{ij}| ; i = 1, \bar{n}; j = 1, \bar{m}, \quad (1.8)$$

де n – кількість підприємств;

m – кількість показників;

a_{ij} – показник j , що характеризує підприємство i .

Показники, що складають матрицю, постають відносними величинами, і визначають оцінку використання потенціалу підприємства.

У даній методиці використовуються такі показники як рентабельність активів, рентабельність інвестицій, рентабельність основних виробничих фондів, рентабельність продукції (робіт, послуг), фондвіддача, коефіцієнт оборотності оборотних засобів, коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт маневреності, коефіцієнт абсолютній ліквідності як найбільш твердий критерій платоспроможності.

У матрицю A необхідно включити додатковий рядок-еталон, значення якого постають еталонними показниками. Як еталонний приймається значення показника, що характеризує середньо галузевий рівень. Крім того, також допустимо прийняти як еталон максимальне значення показника в стовпці j .

Оцінка конкурентоспроможності на основі перерахованих показників базується на комплексному, багатомірному підході до цього складного явища і виключає суб'єктивність, оскільки враховує реальне положення всіх підприємств-конкурентів.

Наступний метод заснований на комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства [55]. Він дозволяє характеризувати конкурентоспроможність підприємства, з точки зору оцінки вартості підприємства (бізнесу). Критерієм ефективності діяльності підприємства найчастіше виступає зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або, іншими словами, зростання вартості підприємства. Показник ринкової вартості підприємства реагує на будь-які зміни ситуації: зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, статус конкурентної переваги – все це

викликає зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість підприємства стала основним і важливим критерієм забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінки вартості підприємства є дохідний. Цей підхід заснований на припущенні про те, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власнику. Таким чином, головною задачею і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства.

Одним з найновіших та найсучасніших прийомів конкурентного аналізу та системи безперервного удосконалення є метод бенчмаркінгу.

Бенчмаркінг (від англійського benchmarking) – діяльність, за допомогою якої підприємство вивчає «кращу» продукцію та маркетинговий процес, що використовується прямими конкурентами, які працюють на ринку, для виявлення можливих способів вдосконалення їх власних методів [56, с. 56].

Алгоритм проведення бенчмаркінгу на підприємствах включає такі етапи [57]: оцінка підприємства і визначення областей для удосконалення; визначення предмета еталонного зіставлення; пошук еталонної компанії і вибір форми еталонного зіставлення; збір інформації; аналіз інформації, визначення обмежень по реалізації проекту і розробка плану впровадження; впровадження отриманого досвіду в діяльність підприємства; повторна самооцінка й аналіз поліпшень.

Аналітичні методи (метод рангів, метод балів, метод різниць) [58] базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій із вхідними даними.

Суть методу різниць полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються. При застосуванні даного методу підприємство оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом. За кожним з показників, що порівнюються,

визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

Метод рангів визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами. Застосування цього методу ґрунтується на визначенні місця підприємств-конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться). Підсумування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом).

Застосування методу балів дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємств в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів. Етапами цього методу виступають: побудова матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами; виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення; розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даними показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності; встановлення значущості конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства; виведення узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності.

На основі діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі можна зробити висновок, що неможливо запропонувати єдиного стратегічного бачення для усіх випадків оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства на основі науково обґрунтованої

системи показників. Так, кожний підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Один підхід до оцінки враховує резерви у використанні факторів виробництва, інший – стан фінансової діяльності підприємства, ефективність використання потенціалу або ефективність виробничо-збутової діяльності чи зусилля в сфері підвищення якості. Існуючі підходи не пристосовані для системного відбору та аналізу всіх факторів, тобто відсутній комплексний підхід, який би ґрунтувався на структуризації та визначенні ієрархії чинників конкурентоспроможності. Тому ще до початку проведення оцінки конкурентоспроможності підприємства керівникам компанії важливо визначитися з основними цілями, які необхідно досягти при проведенні оцінки та відповідно до цього вибрати найбільш пристосований для цього метод.

1.3. Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Основна мета управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в забезпеченні ефективної діяльності та розвитку підприємства за умов нестабільності та змінності факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні ґрунтовних положень теорії управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління [59].

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- нейтралізацію, подолання або обмеження кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;

- використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства;

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку [60].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [61, с. 380].

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта конкуренції.

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства є визначене коло осіб, що реалізують основну мету управління:

- а) власник підприємства – бере безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;

- б) вищий управлінський персонал підприємства – директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства;

- в) лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства – відповідають за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;

- г) менеджери-економісти консалтингових фірм – можуть залучатися на підприємство на платній основі для контролю за процесом управління конкурентоспроможністю підприємства, а також для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;

г) державні та відомчі управлінські структури та органи, які беруть участь у формуванні законних засад функціонування підприємства та створенні ринку здорової конкуренції.

Загально уся система управління конкурентоспроможністю підприємства відображена на рис. 1.1 [63, с. 169].

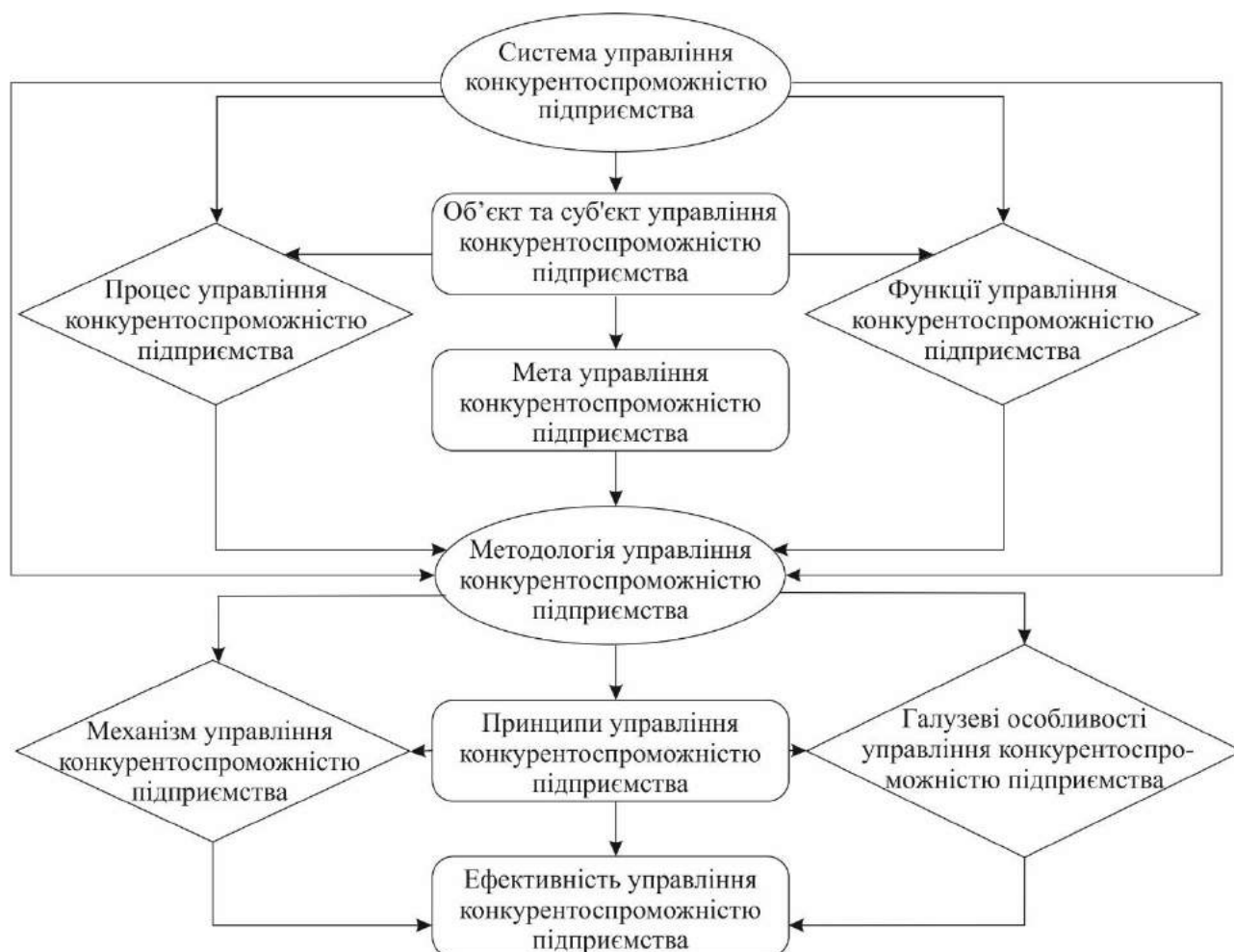


Рис. 1.1 Система управління конкурентоспроможністю підприємства

Якщо розглядати управління конкурентоспроможністю підприємства з точки зору процесного підходу, то він виступає як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій – встановлення мети, планування, організація, мотивація та контроль діяльності щодо формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності [62]:

- функція «встановлення мети» обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміють майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти. Реалізацією цієї функції мають займатися власник підприємства та вищий управлінський персонал підприємства;

- функція «планування» передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах. За виконання цих завдань також відповідальні власник підприємства, а також виконавчий директор, заступники директора та керівники підрозділів підприємства; також зі сторони можуть долучатися менеджери-економісти консалтингових фірм;

- функція «організація» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів окремих фахівців до реалізації прийнятих планів. Контроль за виконанням цієї функції лежить на плечах керівників підрозділів підприємства та лінійних менеджерів операційних підрозділів підприємства;

- функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства. Відповідальні за виконанням функції вищий управлінський персонал підприємства;

- функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу

реалізації вироблених планів та програм, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства. Окрім внутрішніх суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства, тобто виконавчого директора, заступників директора та керівників підрозділів підприємства, до цієї функції можуть долучатися зовнішні незалежні суб'єкти.

Реалізація усіх функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2) [64].

На відміну від процесного підходу, системний підхід до управління конкурентоспроможністю передбачає виділення об'єкта управління, який розглядається як велика та складна система. Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є необхідний рівень конкурентоспроможності, який реалізується через конкурентні можливості (потенціал) [65, с. 56].

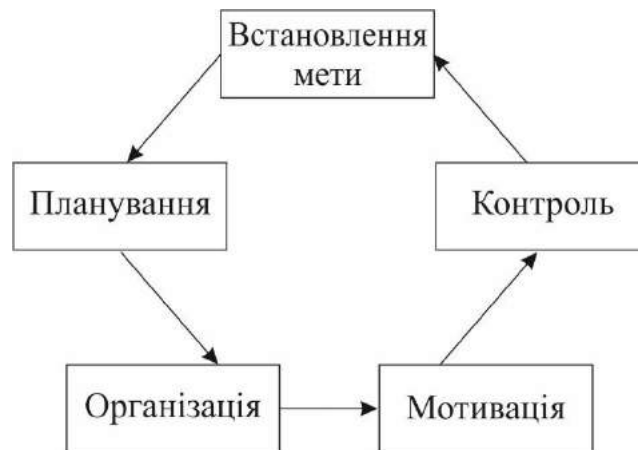


Рис. 1.2 Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю підприємства виступає певне коло осіб, які належать до скоординованої системи управління підприємством та беруть участь у розробці й реалізації управлінських рішень у сфері управління конкурентоспроможністю підприємства [66].

Кожна підсистема управління характеризується своїми факторами, параметрами та показниками, впливаючи на які можливо досягнути головної цілі управління – підвищення рівня конкурентоспроможності. Головною метою системного управління конкурентоспроможністю є забезпечення інтегрального показника конкурентоспроможності або утримання на визначеному рівні кожного з елементів конкурентного потенціалу. Важливим моментом є забезпечення оптимального, збалансованого функціонування елементів обох підсистем. Тільки в цьому випадку можливе забезпечення синергетичного ефекту, досягнення та відтворення стійких конкурентних переваг всієї системи. В спрощеній інтерпретації управління конкурентоспроможністю можливо ототожнити з підтримкою стійкого економічного стану системи та запасу конкурентоспроможності на допустимому рівні. Слід зазначити, що кожен з елементів системи можна описати як складну відкриту підсистему факторів, які пов'язані та взаємодіють між собою відповідно до цілей підприємства в умовах ефективного та раціонального управління ними. Крім того відкритість системи передбачає активний вплив зовнішнього середовища на кожен систему. Схема системи управління конкурентоспроможністю підприємства за системним підходом відображена на рис. 1.3 [65, с. 55].

Сутність ситуаційного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства зводиться до того, що у даний конкретний момент часу менеджер приймає рішення, виходячи із поточної ситуації. Перевагами застосування ситуаційного підходу є можливості знаходження оптимальних рішень у конкретних ситуаціях, що наділяє систему управління мобільністю та швидкістю реакції на зовнішні зміни. Цей підхід є універсальний, його можна використовувати, виходячи із того стану справ, який склався на ринку в даний період часу. Недоліками цього підходу можуть бути відсутність стратегічного планування та нестабільність у діяльності [66].



Рис. 1.3 Схема системи управління конкурентоспроможністю підприємства за системним підходом

Науковцями І. О. Геращенко та О. О. Шмадченко [24, с. 300] запропонований алгоритм дій, за яким для прийняття рішень в управлінні конкурентоспроможністю підприємства необхідно пройти декілька етапів (рис. 1.4).

Розглянувши алгоритм дій в процесі управління конкурентоспроможністю, проаналізуємо рівні впливу, на яких можуть прийматися перераховані вище рішення: управління конкурентоспроможністю може бути стратегічним, тактичним і поточним (оперативним).

Стратегічне управління конкурентоспроможністю спрямовується на пошук, визначення і формулювання основних цілей забезпечення конкурентоспроможності, тобто стратегічних цілей. В умовах конкуренції головним завданням будь-якого підприємства є завоювання кращої

конкурентної позиції на ринку за рахунок формування, підтримки й розвитку конкурентної переваги, і, як наслідок, одержання більших економічних вигід.



Рис. 1.4 Алгоритм дій в управлінні конкурентоспроможністю підприємства

В стратегічному управлінні найчастіше конкурентоспроможність розглядається в двох аспектах [67]:

- конкурентоспроможність товару (продукції), тобто ступінь його відповідності на певний момент вимогам цільових груп споживачів або обраного ринку за найважливішими характеристиками: технічними, економічними, екологічними тощо.

- конкурентоспроможність підприємства – це рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні

виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту (особливо – стратегічного поточного планування), навичок і знань персоналу тощо, що знаходить своє відображення в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо.

Тактичне управління означає сукупність моделей і відповідних засобів, які обирає і практично використовує підприємство проти зовнішнього оточення, конкурентів і за допомогою якого реалізовує обрану стратегію. Конкурентні дії тактичного характеру повинні проводитися в рамках конкурентної стратегії й не можуть суперечити їй, щоб уникнути виникнення негативних наслідків їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

Основні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства та взаємозв'язок стратегічного і тактичного управління можна відобразити таким чином (рис. 1.5) [67]:



Рис. 1.5 Основні етапи управління конкурентоспроможністю підприємства

Управління конкурентоспроможністю підприємства має базуватися на таких принципах [68]:

- принцип єдності теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства – цей принцип передбачає, що будь-яке управлінське рішення має відповідати логіці, принципам та методам управління конкурентоспроможністю;

- принцип системності управління – цей принцип передбачає розгляд будь-якого об'єкта як системи: системний підхід дає змогу врахувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, дозволяє при постановці цілей всебічно зважувати чинники та спрямовувати механізми управління на досягнення поставлених цілей;

- принцип наукової обґрунтованості управління – цей принцип передбачає врахування при формуванні системи управління конкурентоспроможністю економічних законів та закономірностей розвитку, застосування наукових підходів (зокрема - процесного, системного, ситуаційного) і методів моделювання;

- принцип ранжування об'єктів управління за їх важливістю – цей принцип вимагає визначення важливості, вагомості, рангу об'єктів (проблем, чинників) за їх ефективністю, актуальністю, масштабністю, ступенем ризику; оскільки ресурси підприємства завжди обмежені, тому спочатку вони мають вкладатися у розв'язання найбільш важливіших проблем підвищення конкурентоспроможності;

- принцип множинності варіантів – цей принцип передбачає генерацію альтернативних варіантів розвитку подій;

- принцип співставності управлінських рішень при аналізі їх варіантів – цей принцип передбачає, що альтернативні варіанти управлінських рішень щодо тих чи інших прогнозів розвитку подій приводяться до порівняного вигляду за параметрами реалістичності, прийнятності наслідків реалізації, відповідності наявним ресурсам підприємства, часу, якості, масштабу, ризику та невизначеності, умов втілення тощо; вибір найбільш ефективного варіанту

управлінського рішення здійснюється з урахуванням реалій функціонування підприємства;

- принцип збереження та розвитку конкурентних переваг підприємства – цей принцип передбачає обов’язковість вияву сильних та слабких сторін об’єкта управління, на основі чого виникає можливість формувати ефективну конкурентну стратегію та домагатися переваг даного підприємства у тій чи іншій сфері діяльності порівняно конкурентами;

- принцип ринкової орієнтації – цей принцип передбачає, що визначальним моментом розвитку підприємства мають виступати можливості, що обумовлюються змінами зовнішнього середовища його функціонування, зокрема – розвитком та потребами ринку;

- принцип цільової спрямованості – цей принцип диктує необхідність відповідності програм підвищення конкурентоспроможності підприємства цілям його конкурентної стратегії;

- принцип комплексності – цей принцип передбачає охоплення та інтеграцію у єдиний потік потенціалу зростання конкурентоспроможності, який міститься в усіх функціональних аспектах діяльності підприємства;

- принцип гнучкості – цей принцип передбачає можливість стратегічного маневрування на ринку в разі принципових змін його параметрів і появи принципово нових загроз та можливостей розвитку підприємства;

- принцип етапності – цей принцип передбачає, що процес розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємства має бути регламентований процедурно та в часі.

Таким чином, проблема управління конкурентоспроможністю та дослідження основних її етапів є досить важливою для більшості підприємств. Адже забезпечення конкурентоспроможності бізнесу в сучасних умовах глобалізації, інновацій, знань та технологій стає все складнішою задачею для компаній.

Висновки до розділу 1

Розглянуто сутність управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. За аналізом наявних теоретичних даних визначено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є багатограним та складним процесом і являє собою специфічну управлінську функцію, реалізація якої спрямована на закріплення або посилення наявного рівня конкурентного потенціалу компанії, який розглядається як комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей. Задля ефективного керування конкурентоспроможністю необхідним є зважена побудова системи управління та реалізація цього механізму, які повинні спиратися на чіткі цілі та мати послідовні етапи впровадження, що враховують динамічність зовнішнього середовища і потребують гнучкості та готовності до змін.

Вивчено та проаналізовано підходи і методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. В залежності від цілі дослідження, менеджерами підприємства можуть використовуватись різні групи підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства – системний, процесний, функціональний, логічний, ситуаційний, структурний, цільовий, ресурсний або якісний. В рамках кожного з підходів можуть застосовуватися різноманітні набори методів, доцільність використання яких визначається бажаними результатами, які необхідно досягти при проведенні оцінки.

Розглянуто сучасну систему управління конкурентоспроможністю підприємства, за якою керування конкурентоспроможністю має бути спрямоване на нейтралізацію, подолання або обмеження кількості негативних чинників впливу, використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства, а

також забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень. Проаналізовано підходи до системи управління конкурентоспроможністю підприємства і визначено, що процесний підхід виступає як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, системний передбачає виділення об'єкта управління, який розглядається як велика та складна система, а ситуаційний зводиться до того, що у даний конкретний момент часу менеджер приймає рішення, виходячи із поточної ситуації.

Таким чином, для проведення подальшого аналізу конкурентоспроможності та здійснення відповідної оцінки, необхідною умовою є чітке розуміння теоретичних аспектів конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОТОР СІЧ»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ»

Для того, щоб провести аналіз фінансово-господарської діяльності публічного акціонерного товариства «Мотор Січ», розглянемо його загальну характеристику.

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» (м. Запоріжжя) є єдиним в Україні й одним з найбільших у світі підприємством зі створення, виробництва, ремонту й супроводу в експлуатації сучасних, надійних авіаційних двигунів, які становлять конкуренцію передовим виробам провідних фірм світу. Основними напрямками діяльності цього товариства є виробництво, випробування, ремонт та технічне обслуговування авіадвигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літакобудівних і вертольотобудівних компаній (понад 60 типів двигунів для більше ніж 88 видів літаків і вертольотів). Поставки продукції АТ «Мотор Січ» здійснюються в понад 100 країн світу, його річний обіг складає 220 млн. дол.

На підприємстві здійснюється виробництво наступної продукції:

- авіаційні двигуни: турбогвинтові двигуни, турбореактивні двоконтурні двигуни, турбогвинтовентиляторні двигуни, турбовальні двигуни, допоміжні двигуни;
- промислові установки: газотурбінні приводи, газотурбінні електростанції;
- промислова продукція і товари народного вжитку: навісне обладнання для вертольота Мі-2 (обприскувачі, обпилювачі), двигуни

внутрішнього згорання, комплектуючі, агротехніка (мотоблоки, візки, адаптери, підгортачі, плуги, розпушувачі та ін.), човни, катера, силові установки, пили паливномоторні і електромотори, сепаратори, техніка для комунального господарства, техніка для автолюбителів, товари для дому (м'ясорубки, лампи паяльні), продукція медичного призначення (ендопротез колінного суглобу, ендопротези тазостегнового суглобу), промислове устаткування.

Основною продукцією заводу на сьогоднішній день є:

а) пересувні автоматизовані електростанції ПАЕС-2500 (ЕГ-2500), які призначені для живлення електроенергією промислових і побутових споживачів, покриття пікових навантажень і в якості резервних джерел енергії. Електростанції відрізняються підвищеною мобільністю, простотою в управлінні, надійністю і не потребують великих капітальних затрат при введенні в експлуатацію; стійко працюють в паралельному режимі, з зовнішньою енергосистемою; можуть транспортуватися автомобільним, залізничним, повітряним і водним транспортом. Конструкція станції дозволяє виконувати швидку заміну агрегатів. Електростанції ПАЕС-2500 успішно 50 експлуатуються в різних кліматичних зонах СНГ (Росія, Казахстан, Туркменістан, Киргизія, Грузія) і за кордоном - в Угорщині, Аргентині, Бразилії, Гвінеї, Афганістані, Китаї, Пакистані та в інших країнах;

б) виготовлення і ремонт двигунів АІ-20, що використовуються в якості приводу генератора вищевказаних електростанцій;

в) деталі авіаційних двигунів, що виготовляються АТ «Мотор Січ»;

г) п'ята частина необхідного об'єднанню оснащення: різальний і вимірювальний інструмент, складні типи штампів, прес-форми;

г) товари народного вжитку, серед яких особливим попитом користуються глушники для легкових автомобілів «ВАЗ», «Москвич», «Волга», манежі дитячі комбіновані портативні, МДКП-1, атракціон «Веселі гірки», комплект для домашньої гімнастики КДГ-1 й ін [69].

Підприємство активно розвиває вертольотну програму: працює над проектами по ремоторизації вертольотів Мі-8Т, Мі-8МТВ, Мі-17 та Мі-2 і оснащенням їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних серій і АІ-450М, що дозволяє поліпшити експлуатаційні та льотні характеристики вертольотів, веде роботу з освоєння ремонту головних вертолітних редукторів для різних типів вертольотів, працює над цілою низкою нових розробок по вертолітній тематиці і активно пропонує нову продукцію і послуги на традиційних і нових ринках.

Біографія підприємства розпочалася в 1907 році. До грудня 1915 року на ньому вироблялися сільськогосподарські механізми і інструменти, виконувалися різні види механічної обробки, відливали чавун і мідь. У грудні 1915 року акціонерне суспільство «Дюфлон, Костянтинович і К^о» («Дека») викупило завод і змінило профіль його виробничої діяльності. У листопаді 1916 року був зібраний перший шестициліндровий двигун рідинного охолодження «Дека» М-100. Тривалий час на заводі випускали широку гамму поршневих двигунів, які не поступалися, а в деяких випадках перевершували кращі світові аналоги того часу. У 1953 році на заводі почали виготовляти реактивні двигуни, що поклали початок ери газотурбінних двигунів. Представниками нового покоління стали турбогвинтові двигуни конструкції Івченко О.Г., різні модифікації котрих експлуатуються і зараз. У 1967 році на заводі почалося освоєння виробництва двоконтурних турбореактивних двигунів. Акціонерне товариство «Мотор Січ» засновано Фондом державного майна України у вигляді відкритого акціонерного товариства шляхом перетворення суб'єкта підприємницької діяльності державного підприємства «Мотор Січ» відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 березня 1994р. № 216-Р і Наказу Фонду державного майна України від 04 травня 1994р. № 38-АТ і діє відповідно до Законів України «Про підприємство в Україні», «Про власність», «Про підприємництво», «Про господарчі товариства», «Про цінні папери й фондову біржу». У 1995 році підприємство перетворене в акціонерне

товариство «Мотор Січ» і здійснює свою діяльність у відповідності до Закону України «Про акціонерні товариства» та статуту товариства. На сьогоднішній день це публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» [70].

У складі АТ «Мотор Січ» 8 спеціалізованих машинобудівних заводів, розташованих на території України:

- Сніжнянський машинобудівний завод;
- Первомайський агрегатний завод;
- Лубенський верстатобудівний завод;
- Вінницький авіаційний завод;
- Запорізький машинобудівний завод ім. В. І. Омельченка;
- Київський агрегатний завод;
- Волочиський машинобудівний завод;
- Оршанський авіаремонтний завод.

Також до складу АТ «Мотор Січ» як відокремлені підрозділи входять авіакомпанія «Мотор Січ», комбінат харчування «Мотор Січ», оздоровчий комплекс «Прибій», оздоровчий комплекс «Мотор», санаторій-профілакторій АТ «Мотор Січ», оздоровчий комплекс «Маяк», спортивний комплекс АТ «Мотор Січ», медико-санітарна частина АТ «Мотор Січ», «Центр дошкільної освіти», санаторій «Райдуга», управління будівництва та соціального розвитку, калібрувальний центр, фірмовий салон, вертольоти Мотор Січ, Київське представництво АТ «Мотор Січ», представництво АТ «Мотор Січ» у м. Москва, Індійське представництво АТ «Мотор Січ», представництво АТ «Мотор Січ» в Республіці Білорусь [71].

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

інвалідам, непрацюючим пенсіонерам підприємства, малозабезпеченим та багатодітним.

Місія та загальне дерево цілей АТ «Мотор Січ» зображено на рис.2.1 [72, с.165].

Стратегічна концепція розвитку і конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» – стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації, яка реалізується через створення та впровадження пріоритетних цільових програм з виробництва конкурентоспроможної продукції, розширення ринків збуту товарів та послуг, підвищення ефективності маркетингової діяльності, створення ефективного високотехнологічного виробництва на основі його технічного переоснащення, а також формування дієвої системи менеджменту якості.

Сьогодні запорізьке підприємство постачає на світовий ринок продукцію, що випускається на сертифікованій виробничій базі. Виробництво авіадвигунів – це високотехнологічне виробництво. Тому для забезпечення і зміцнення конкурентних позицій АТ «Мотор Січ» на світовому ринку виконується цілий комплекс організаційних, кадрових, виробничих і інших заходів, застосовується високотехнологічне обладнання і високотехнологічні виробничі процеси, забезпечується світовий рівень системи якості. Виробництво сучасних авіадвигунів, а також ремонт всіх випущених авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України. Підприємство визнане Авіаційним Регістром МАК як Розробник авіаційних двигунів цивільних повітряних суден. Система якості ПАТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною фірмою BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) на відповідність міжнародним вимогам ISO 9001:2000 стосовно виробництва, ремонту й технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і

проекування газотурбінних електростанцій зі сферою акредитації в США, Великобританії й Німеччині [73, с. 145].

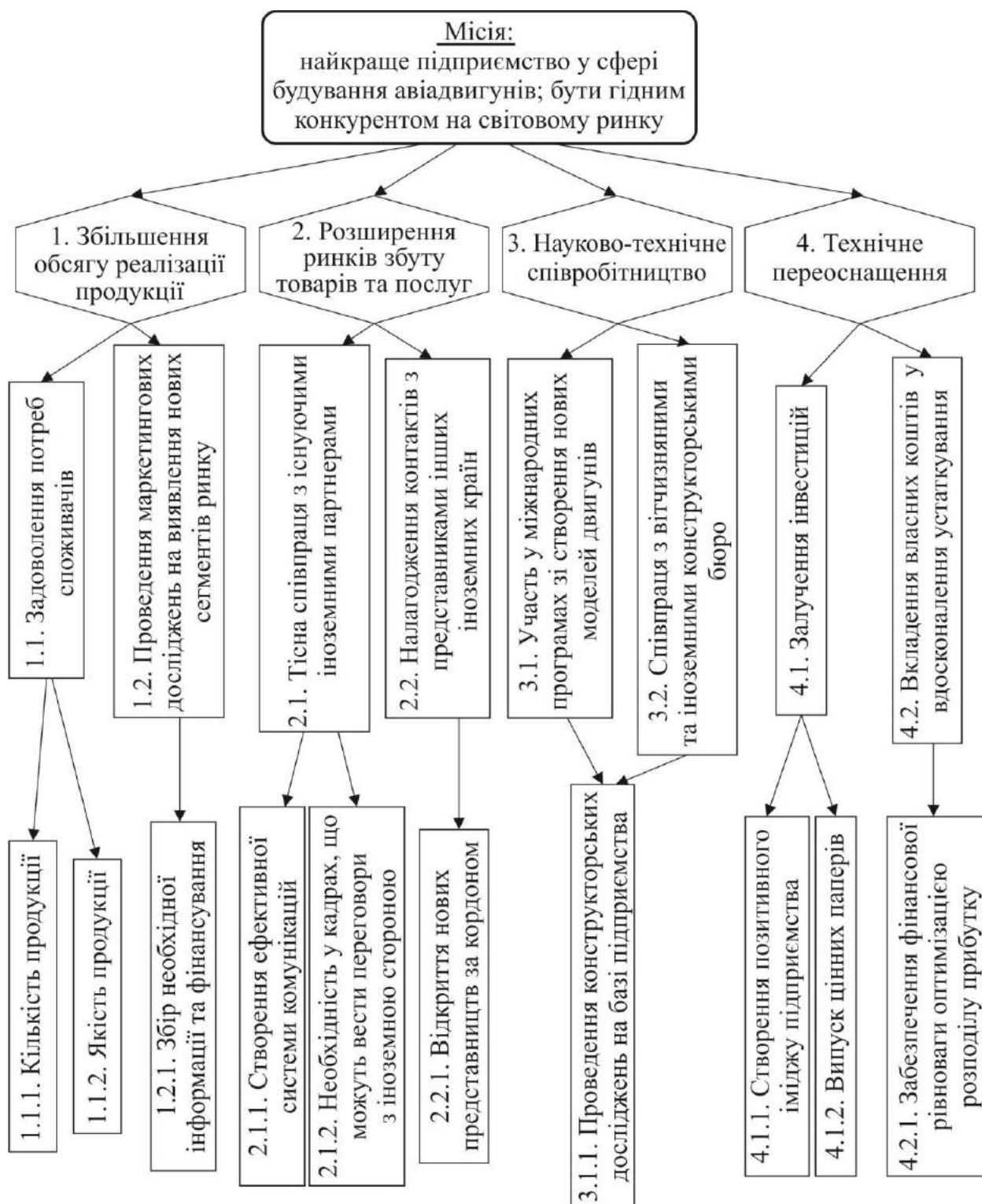


Рис. 2.1 Місія та дерево цілей АТ «Мотор Січ»

Органами управління АТ «МОТОР СІЧ» є: загальні збори акціонерів – вищий орган, наглядова рада – контролюючий та регулюючий орган, рада

директорів – виконавчий орган, ревізійна комісія – контрольний орган. До складу наглядової ради входять голова, заступник голови й секретар, акціонери або особи, які представляють їхні інтереси, та/або незалежні директори. До складу ради директорів входять: голова ради директорів, заступники, а також члени ради директорів. Найголовнішу роль у організаційній структурі АТ «Мотор Січ» відіграє генеральний директор, якому підпорядковуються директори спеціалізованих машинобудівних заводів. Директору підпорядковуються: головний інженер; заступник директора по виробництву; заступник директора по зв'язкам з громадкістю; головний контролер; заступник директора по будівництву; головний бухгалтер; інші [74].

Щодо маркетингової політики, то вона у 2018 році на АТ «Мотор Січ» була направлена на збереження існуючих ринків збуту продукції та послуг - таких як Китай, Індія, країни Близького Сходу; підприємство розвивало співпрацю з компаніями із регіонів, з якими АТ «Мотор Січ» пов'язують давні партнерські відносини, пропонуючи на ці ринки нові типи та модифікації сучасної авіаційної техніки. З цією метою АТ «Мотор Січ» проводить необхідні роботи по сертифікації і ліцензуванню поставки нових типів продукції своїм клієнтам. Також у 2018 році підприємство займалося пошуком нових ринків - укладено контракти з новими партнерами із Ефіопії, Боснії і Герцеговини, Хорватії, Азербайджану. Укладено довгостроковий контакт на поставку двигунів AI-450CP в Австрію для установки на універсальний легкий літак фірми Diamobd Aircraft. Значну допомогу в освоєнні нових ринків збуту і розширення нашої присутності на існуючих ринках надають представництва АТ «Мотор Січ», розташовані в найбільш перспективних для підприємства регіонах: Індії, Китаї, Алжирі, ОАЕ, Бангладеш, США, Перу і Бразилії. Представництва активно проводять рекламну роботу, надають допомогу в проведенні маркетингових досліджень, пошуку нових потенційних споживачів, оперативно інформують про всі зміни в кон'юнктурі ринків. АТ «Мотор Січ» прагне, щоб

розроблювані і виготовляються авіаційні двигуни і вертольоти за своїми технічними і економічними характеристиками відповідали кращим світовим зразкам, а рівень сервісного обслуговування відповідав зростаючим вимогам.

Для подальшої характеристики АТ «Мотор Січ», проведемо аналіз його фінансово-господарської діяльності. Інформація отримана на основі фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г). Почнемо з основних показників виробничо-фінансової діяльності Товариства за 2016-2018 рр., а саме:

- темпів росту обсягів виробництва, які показують, на скільки відсотків обсяг продукту поточного (звітного) періоду більший (менший) від обсягу базисного періоду і розраховується за формулою 2.1:

$$T_p = \frac{\Pi_1}{\Pi_0}, \quad (2.1)$$

де T_p – темпи росту,

Π_1 – звітний період,

Π_0 – базовий період;

- абсолютного відхилення за роками доходу від реалізації продукції, робіт та послуг;

- питомої ваги основної продукції підприємства від загального обсягу реалізованої продукції;

- частки експорту в доході від реалізованої продукції.

За 2018-2017рр.:

- темпи росту обсягів виробництва мають від'ємний показник і відносно до 2017 року менші на 20,5%.

- дохід від реалізації продукції, робіт та послуг склав 12 млрд 239,7 млн грн, що на 2 млрд 784,8 млн грн менше, ніж в 2017 році;

- питома вага авіатехніки та вертольотної техніки в реалізованій продукції – 84,052%;

- частка експорту в доході від реалізованої продукції – 81,67%.

За 2017-2016рр.:

- темпи росту обсягів виробництва в порівнянних цінах до 2016 року складають – 143,7%

- дохід від реалізації продукції, робіт та послуг склав 15 млрд 150,4 млн грн, що на 4 млрд 604,1 млн грн більше, ніж в 2016 році;

- питома вага авіатехніки та вертольотної техніки в реалізованій продукції – 94,5%;

- частка експорту в доході від реалізованої продукції – 87,7%.

На основі річної фінансової звітності АТ «Мотор Січ», отримуємо інформацію про обсяги виробництва та доходи від реалізації у розрізі товарів, робіт та послуг за 2016-2018 рр., що подана в табл. 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Інформація про обсяги виробництва за 2016-2018 рр.

Вид продукції	Обсяг виробництва					
	2016		2017		2018	
	у грош. формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції	у грош. формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції	у грош. формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції
Авіадвигуни серійні	3965857,9	37	8780798	58,31	5999019	51,78
Авіадвигуни ремонтні	1671161,8	15,6	2899928	19,25	2432537	20,99
Послуги	-	-	1857711	12,34	1225193	10,57
Продукція загальнотехнічного призначення та ТНС	-	-	777929	5,16	698107	6,05
Вертолітна програма	-	-	-	-	1229668	10,61

Таблиця 2.2

Інформація про доходи від реалізації за 2016-2018 рр.

Вид продукції	Обсяг реалізації					
	2016		2017		2018	
	у грош. формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції	у грош. формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції	у грош. формі (тис.грн.)	у % до виробленої продукції
Авіадвигуни серійні	3965857,9	39,1	8486438	58,14	5979038	51,55
Авіадвигуни ремонтні	1505453,5	14,9	2501530	17,14	2563852	22,1
Послуги	-	-	1854814	12,7	1225193	10,56
Продукція загальнотехнічного призначення та ТНС	-	-	806829	5,52	624181	5,4
Вертолітна програма	-	-	-	-	1205174	10,39

Таким чином, можна спостерігати наступні тенденції: зростання обсягу виробництва та реалізації авіадвигунів у 2017 році; у 2018 році виробництво та реалізація авіадвигунів були менші порівняно з 2017 роком, але також знаходилися на достатньому рівні. Крім того, у 2017 та 2018 роках до основних видів продукції входять також категорії «Послуги» та «Продукція загальнотехнічного призначення та товари народного споживання», що свідчить про розширення сфер діяльності підприємства та забезпечення після продажних та супутніх послуг. Їх складова у загальній реалізації продукції за цими роками знаходиться на відносно сталому рівні. Підприємство активно розвиває вертолітну програму, свідченням чого стає у 2018 році виробництво і реалізація вертолітної техніки, питома вага якої складає більш ніж 10% від загального об'єму реалізованої продукції.

Оцінка фінансово-господарської діяльності неможлива без порівняльного аналізу по роках фінансових результатів діяльності підприємства. Порівняльний аналітичний звіт АТ «Мотор Січ» про фінансові результати за 2016-2018 рр. представлений у Додатку Г.

Згідно проаналізованих даних фінансової звітності, останні три роки спостерігається постійна зміна в рівні доходів від реалізації товарів, робіт, послуг. Якщо розглядати кожний рік окремо, то у 2016 році порівняно з 2015 роком відбулося падіння на 23,71%, у 2017 році порівняно з 2016 роком – зростання на 43,7% і у 2018 році відносно 2017 – знову падіння на 18,53%. У той же час питома вага виробничої собівартості реалізованої продукції у доході неухильно зростала з 39,99% у 2016р. до 59,57% у 2018р. Валовий прибуток від реалізації зменшився на 28,82% в 2016 році, зріс в 2017 році на 32,05% і різко зменшився на 40,77% у 2018 році. Загальне зменшення іншої операційної діяльності спостерігається в останні два роки і лише незначний зріст у 2018 році. При цьому зростання адміністративних витрат на 42,3%, виробничої собівартості реалізованої продукції на 72,9%, негативно вплинуло на прибуток від операційної діяльності, який зменшився в 2018 році на 30,56% в порівнянні з 2016 роком. Прибуток від операційної діяльності до оподаткування зменшився у 2018р. в порівнянні з 2016р на 30,6%. Незважаючи на зростання чистого прибутку в 2017 році на 51,9% в порівнянні з 2016р., з 2016 року цей показник зменшився на 36,3%.

Якщо розглядати елементи операційних витрат, то спостерігаються значні зміни як в обсягах так і в структурі витрат. Динаміка змін негативна, а саме за останні три роки операційні витрати зросли на 63%. При цьому за обсягами спостерігається зростання матеріальних витрат на 33,5%, витрат на оплату праці на 51% та амортизації на 14,%. Відрахування на соціальні заходи зросли на 50%.

Такі результати є наслідками того, що виробничо-господарська діяльність підприємства у 2016-2018 роках відбувалась у складних економічних та політичних умовах, в умовах подальшого падіння курсу

національної валюти. У 2017р. і в подальшому 2018р. зросли ціни на матеріали, комплектуючі вироби, енергоносії. Проведена робота з поліпшення ефективності використання ресурсів, у тому числі з енергозбереження, зменшила вплив вказаних факторів на ріст собівартості продукції.

Також негативно на фінансово-господарчу діяльність підприємства вплинули:

- складна процедура отримання дозволів Державної служби експортного контролю на вивіз виготовленої продукції;
- робота Нацбанку України по запровадженню обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті та встановлення обов'язкового продажу 50% валютної виручки [75];
- часткова втрата зовнішніх ринків збуту;
- довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів.

Вказані фактори не дозволили підприємству у повному обсязі провести модернізацію виробництва та відволікали його обігові кошти.

Для оцінки інтенсивності та ефективності виробництва використовують показники рентабельності, або прибутковості. В умовах ринкової економіки від прибуткової роботи залежить життєздатність підприємства, його можливості щодо забезпечення інтересів інвесторів, конкурування з іншими суб'єктами господарювання. Прибутковість підприємства передбачає отримання прибутку та забезпечення певного його рівня відносно вкладеного капіталу, отриманих доходів чи здійснених витрат.

Співвідношення прибутку підприємства і факторів, які є передумовами його виникнення, відображають показники рентабельності. Їх розраховують як виражене у відсотках відношення суми прибутку, отриманого за певний період (рік, квартал), до величини вкладеного капіталу, здійснених витрат, обсягу доходів та інших абсолютних показників [76].

Вони повніше, аніж прибуток, характеризують кінцеві результати діяльності, оскільки їх величина показує співвідношення прибутку з наявними або використаними ресурсами. Підприємство вважається рентабельним, якщо в результаті реалізації продукції воно покриває свої витрати і отримує прибуток.

Аналіз показників необхідний для узагальнюючої оцінки рівня рентабельності підприємства і визначення основних напрямів пошуку резервів підвищення його ефективності. Далі проведено аналіз показників прибутковості та рентабельності АТ «Мотор Січ» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників прибутковості та рентабельності ПАТ «Мотор Січ» за 2016-2018рр.

Показник	Формула розрахунку	Роки			Нормативна динаміка	Фактична динаміка	
		2016	2017	2018		2017 до 2016	2018 до 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність виробництва (основної діяльності), %	Прибуток від операційної діяльності / Собівартість реалізованої продукції	82,32	83,54	25,46	↑	↑	↓
Рентабельність сумарного капіталу, %	Чистий прибуток / Загальна вартість активів (середньорічна)	8,59	11,39	4,27	↑	↑	↓
Рентабельність чистих активів, %	Чистий прибуток / (Вартість активів (середньорічна) - Короткострокові зобов'язання (середньорічні))	11,29	14,57	5,15	↑	↑	↓
Рентабельність оборотного капіталу, %	Прибуток від операційної діяльності / Вартість оборотного капіталу (середньорічна)	21,06	27,92	8,14	↑	↑	↓

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток / Величина власного капіталу (середньорічна)	12,9 3	17,39	6,02	↑	↑	↓
Показник зміни валових продаж, %	(Виручка за звітний період - Виручка за попередній період) / Виручка за попередній період	- 23,7 1	43,66	-18,53	↑	↑	↓
Показник валового доходу, %	Валовий дохід / Виручка від реалізації	60,0 1	55,86	40,43	↑	↓	↓
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Виручка від реалізації	18,6 3	20,49	10,23	↑	↑	↓

На основі проведених розрахунків можна констатувати, що за останні два роки відбулися значні зміни в прибутковості підприємства.

За показником рентабельності виробництва бачимо, що у 2016 та 2017 роках рівень прибутку в розрахунку на одну гривню виробничих витрат залишався майже на одному рівні, а у 2018 році відбулося різке падіння показника і з однієї гривні виробничих витрат підприємство отримувало лише 0,25 грн прибутку.

Показник рентабельності власного капіталу, який дозволяє визначити зростання добробуту власників (акціонерів, учасників) за аналізований період є найбільш важливим для власників (акціонерів, учасників), адже дозволяє визначити зростання їх добробуту за аналізований період. У 2016 – 2017 аналізованих роках показник зростав, проте у 2018 році спостерігається його різке зниження, що зумовлено зниженням чистого прибутку у 2018 році і означає зменшення здатності АТ «Мотор Січ» генерувати прибуток власникам.

Показник рентабельності продажів є одним із найважливіших показників ефективності діяльності компанії. За 2016 - 2018 роками показник

показав підвищення частки прибутку у 2017 році у загальній виручці від реалізації продукції АТ «Мотор Січ», проте у 2018 році на кожен гривню проданої продукції приходилося лише 0,1 грн прибутку.

Таким чином, успішне функціонування будь-якого підприємства в ринкових умовах можливе лише за умови досягнення певних фінансових результатів, показниками яких є прибуток і рентабельність.

Виходячи з аналізу фінансових результатів АТ «Мотор Січ» за 2016-2018 рр. робимо висновок, що прибутковим для підприємства був лише 2017 р. Підприємство збільшило чистий прибуток за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) на 1060077 тис. грн (51,86%) в порівнянні з аналогічним періодом 2016 року – до 3104174 тис. грн. А вже в 2018 році чистий прибуток зменшився на 1604095 тис. грн. (56,16%) до 1252193 тис. грн. У той же час зменшення собівартості реалізованої продукції спостерігалось лише у 2016 р., а у 2017 р. відбулося її різке зростання на 61,63% і у 2018р. її подальший ріст на 9,32 %, причиною чого слугує підвищення вартості деяких комплектуючих та подорожчання вартості надання комунальних послуг. Загалом, у 2017 році спостерігається покращення відносно 2016 року за всіма показниками, окрім показника валового доходу, але його зменшення відносно невелике. На сьогоднішній день прослідковується тенденція погіршення результативності діяльності підприємства, що відобразилося на усіх показниках прибутковості і рентабельності.

Для подальшого аналізу, який буде використаний при наданні рекомендацій щодо підвищення результативності управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ», необхідно провести дослідження впливу макрооточення підприємства на конкурентний потенціал компанії.

2.2 Аналіз впливу макросередовища на конкурентоспроможність підприємства

Так як підприємство є відкритою системою, воно постійно перебуває у взаємодії із зовнішнім середовищем і має з ним зворотній зв'язок у вигляді чинників, що впливають як на конкурентоспроможність організації, так і на можливості виграшу чи програшу в конкурентній боротьбі. Зміни в макросередовищі можуть послабити потенціал підприємства і привести до багатьох негативних для нього наслідкам. Тому дуже важливим для моніторингу та оцінки тенденцій на ринках стає питання вивчення макросередовища, його впливу, зміни та аналізу.

Для детального аналізу зовнішнього середовища АТ «Мотор Січ» доцільно використати PEST-аналіз макросередовища [77]. Згідно алгоритму проведення PEST-аналізу, першим етапом є визначення факторів макросередовища підприємства у кожній з чотирьох груп аналізу, а саме:

- фактори у політико-правовому оточенні АТ «Мотор Січ»: політична нестабільність; політична ситуація в Україні; вектор міжнародної політики (співпраця з ЄС); державне регулювання (зміни законодавства, податкова політика);

- фактори економічного стану: тенденції ВВП, зміна курсу національної валюти й ставка рефінансування, рівень інфляції, рівень безробіття, ціни на енергоресурси;

- фактори соціально-демографічного стану: демографічні зміни, міграційні тенденції, рівень розвитку освітньої сфери, зниження народжуваності, зростання рівня соціальних потреб населення;

- технологічні фактори: державна технічна політика, значимі тенденції в області НОКР, рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування; нові продукти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій).

Другим етапом здійснення PEST-аналізу є визначення вагомості та сили впливу на підприємство кожного фактору з перерахованих чотирьох груп та визначення зважених оцінок кожної групи факторів.

На початку охарактеризуємо першу групу факторів – політико-правові.

Важливим фактором політичного характеру, який впливає на умови функціонування галузі, є політична стабільність. Що ж стосується українського політичного середовища, то його аж ніяк не можна назвати стабільним: складний передвиборчий та після виборчий періоди, переважання політичних, а досить часто і особистих пріоритетів над економічними, постійна боротьба між владою та опозицією – все це призводить до ситуації, коли будь-які економічні проблеми, в тому числі й ті, що стосуються авіабудування, відходять на другий план та стоять в черзі на своє вирішення [78]. До того ж політична нестабільність – чи не найважливіша перешкода в формуванні сприятливого інвестиційного клімату в державі.

Політична ситуація в Україні також зазнає негативного впливу і перш за все це є російська «гібридна» агресія, яка спрямована на руйнування України ззовні і з середини шляхом дестабілізації внутрішньої ситуації (військовий конфлікт на території Донецької та Луганської областей, конфлікт у Азовському морі), дискредитації її зовнішньої політики, руйнування міжнародного іміджу, провокування конфліктності та напруженості у її відносинах з країнами світу, витіснення зі світових ринків [79]. Наразі спостерігається втома європейців та американців від України, адже країна дуже повільно виконує свої зобов'язання і не демонструє відчутний прогрес у сфері системного реформування. Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від авіабудівної галузі, що потребує значних довгострокових інвестицій, а також ще більше розхитує механізм введення, впорядкування та реалізації умов господарювання, які висуває держава.

Щодо податкової політики стосовно авіабудування, то на початку 2018 року відбулися позитивні зрушення, а саме прийняття 1 січня змін до Закону України «Про розвиток літакобудівної промисловості», згідно якого «до 1 січня 2025 року звільняється від оподаткування прибуток підприємств – суб'єктів літакобудування». Зміни передбачають, що вивільнені кошти (суми податку, що не сплачуються до бюджету та залишаються в розпорядженні платника податку) будуть використовуватися на науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи з літакобудування, створення чи переоснащення матеріально-технічної бази, збільшення обсягу виробництва, запровадження новітніх технологій. Тобто кошти залишатимуться на підприємстві для розвитку, для поточних і капітальних ремонтів, для інвестицій. Закон також передбачає продовження дії пільгового режиму ввезення товарів, що використовуються при розробці, виробництві, ремонту, модифікації, обслуговуванні виробів авіаційної техніки на період до 1 січня 2025 року, а також доповнює перелік таких товарів. [80].

Крім того, був підписаний закон «Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо підтримки літакобудівної галузі», який набув чинності 1 січня 2017 року. Цим законом надаються податкові пільги суб'єктам літакобудування для налагодження повномасштабного серійного виробництва сучасних вітчизняних літаків і поліпшення фінансового стану з урахуванням середнього терміну розробки, підготовки та оснащення серійного виробництва нових літаків. Також документ передбачає, що тимчасово звільняються від сплати податку на додану вартість операції з ввезення на митну територію України товарів, які використовуються для потреб літакобудівної промисловості, а також постачання результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. Також на зазначений термін звільняються від оподаткування прибутку та сплати земельного податку суб'єкти літакобудування, які здійснюють розробку і виробництво літальних апаратів і двигунів до них [81].

Також 10 травня 2018 року Урядом була ухвалена Стратегія відродження українського авіабудування на період до 2022 року та затверджено план заходів. Серед рішень, які пропонує Стратегія відродження українського авіабудування це: оптимізація та модернізація виробництва літаків «АН», модернізація та виробництво вертольотів «Мі», імпортозаміщення комплектуючих з РФ, структурне реформування підприємств галузі авіабудування, здешевлення кредитів, отриманих підприємствами авіабудівної галузі в українських банках, вдосконалення процедури отримання дозвільних документів у сфері державного експортного контролю, сертифікація авіаційних двигунів українського виробництва на території ЄС [82].

Європейський Союз (далі ЄС) надає підтримку Україні для забезпечення стабільного, заможного та демократичного майбутнього для всіх її громадян. У своїй підтримці ЄС непохитно дотримується принципів територіальної цілісності та суверенітету України. 11 липня 2017 року Рада ЄС затвердила Угоду про асоціацію з Україною та ЄС. У 2018 році 41,1% експорту України припадає на країни ЄС, тому підписання угоди про співпрацю України та Європейським Союзом відкрило широкі масштаби та горизонти для торгівлі та економічного розвитку підприємства [83]. Водночас з огляду на специфіку розвитку та ключові чинники успіху організації, різні товарні ринки ЄС вимагають від українських підприємств різних маркетингових зусиль та виробничо-збутових пріоритетів.

Для аналізу впливу політичних факторів макрооточення використано допоміжну таблицю, в якій наглядно охарактеризовано стан та характер впливу кожного з перерахованих вище факторів на підприємство АТ «Мотор Січ» (табл. 2.5).

Наступним елементом аналізу є фактори економічного стану макросередовища, які впливають на підприємство, а саме: тенденції ВВП та експорту продукції, зміна курсу національної валюти, рівень інфляції, рівень безробіття, ціни на енергоресурси.

Таблиця 2.5

**Характеристика політико-правових факторів та їх вплив на
АТ «Мотор Січ»**

Фактор	Стан фактору та його тенденції	Характер впливу на підприємство
1	2	3
1. Політична нестабільність	Складний передвиборчий та після виборчий періоди, переважання політичних пріоритетів над економічними, постійна боротьба між владою та опозицією.	Негативний вплив: проблеми авіабудування відходять на задній план, перешкода в формуванні сприятливого інвестиційного клімату.
2. Політична ситуація в Україні	Російська «гібридна» агресія - руйнування України ззовні і з середини; конфлікт у Азовському морі; втома європейців та американців від України.	Негативний вплив: руйнування міжнародного іміджу, провокування напруженості у відносинах з країнами світу, витіснення зі світових ринків, відтік капіталу від авіабудівної галузі, необхідність пошуку нових постачальників та нових ринків збуту.
3. Зміни законодавства	Доповнення переліку товарів, що ввозяться до України за пільговим режимом, які використовуються при розробці, виробництві, ремонті виробів авіаційної техніки; ухвалення 10.05.2018р. Стратегії відродження українського авіабудування та плану дій до нього.	Позитивний вплив: поліпшення фінансового стану авіабудівних підприємств, здешевлення кредитів, отриманих підприємствами авіабудівної галузі в українських банках, використання вивільнених коштів для інвестицій.
4. Податкова політика	Прийняття 01.01.2018 р. змін до Закону України «Про розвиток літакобудівної промисловості»; зміни у податковому кодексі України щодо підтримки літакобудівної галузі.	Позитивний вплив: використання вивільнених коштів на НДКР з літакобудування, створення чи переоснащення матеріально-технічної бази, запровадження новітніх технологій, поліпшення фінансового стану авіабудівних підприємств.

Продовження табл. 2.5

1	2	3
5. Вектор міжнародної політики (співпраця з ЄС)	Підписання у 2017 році Угоди про асоціацію між Україною та ЄС; у 2018 році 41, 1% експорту України припадає на країни ЄС.	<p>Позитивний вплив: відкриття широких масштабів та горизонтів для торгівлі та економічного розвитку підприємств, зростання іноземних інвестицій у вітчизняну економіку, можливість зменшення залежності від експорту з Росією.</p> <p>Негативний вплив: невідповідність українських підприємств (застаріла матеріально-технічна база, недосконала маркетингова політика або її відсутність) до жорсткої міжнародної конкуренції, власниками основних засобів виробництва можуть бути не українські, а іноземні підприємці.</p>

Проаналізуємо вплив тенденції ВВП на підприємство. Стагнація української економіки почалася ще в 2012 р, коли вона виросла лише на 0,2%. У 2013 р був зафіксовано нульове зростання. Під час гострої кризи ВВП скоротився на 6,6% в 2014 р і на 9,8% в 2015 р. Відновлювальний ріст почався у 2016 р., коли ВВП виріс на 2,4%. У 2017 році цей показник становив 2,5% [84]. Реальний валовий внутрішній продукт у 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшився на 3,3% [85]. Ріст української економіки у 2018 році забезпечили аграрна галузь, металургія, а також заробітчани, які, їдучи у інші країни, поверталися, щоб витратити зароблені гроші в Україні.

Найбільша питома вага в українському експорті належить: продукції АПК та харчової промисловості (36,8%), продукції металургійного комплексу (26,4%), продукції машинобудування (11,7%), мінеральним продуктам (9,2%). Україна за січень-серпень 2018 року експортувала

продукції машинобудування на 3,6 млрд доларів, що на 451,8 млн доларів більше, ніж минулого року [86].

У товарній структурі експорту промислової продукції України в 2017 р. на машинобудування припадало 18,7% із показником 5,1 млрд дол. США, що, порівняно з попереднім роком, збільшився на 18,6%. Втрата російського ринку, який споживав майже 60% вітчизняного експорту продукції машинобудування, стимулювала українських виробників переорієнтуватися на ринки країн ЄС та інших країн. Так, у загальній структурі експорту продукції машинобудування частка до ЄС зросла з 30,4% (2014 р.) до 53,1% (2017 р.), Азії – з 8,9 до 11,4%, Америки – з 1,7 до 2,8%, одночасно зменшуючись: до країн СНД з 55,6 до 29,4% та Африки – з 2,3 до 1,5%. Найбільш ємними позиціями у експорті продукції машинобудування є дроти, кабелі, двигуни турбореактивні, турбогвинтові та інші газові турбіни [87, с.30].

Проте експортні перспективи машинобудівної продукції обмежують нетарифні бар'єри, зокрема пов'язані з європейськими вимогами до безпечності та якості продукції. В Україні спостерігається незбалансована державна політика в частині розподілу чистого прибутку в інтересах реінвестування у виробництво та нові продукти та вкрай недостатня державна фінансова та правова підтримка розробників та виробників авіаційної продукції. У той час, як в країнах Євросоюзу щороку на інноваційні дослідження в області машинобудування витрачається приблизно 3,7% ВВП, в США – близько 4% ВВП, в Україні ж всього 0,3% ВВП [88].

Зміна курсу національної валюти може нести як можливості для підприємства, так і загрози. Експортери зазнають збитків при зниженні курсу валюти, для імпортерів валютні ризики виникають при підвищенні курсу валюти, тобто знецінення національної валюти вигідне експортерам і не вигідне імпортерам. На даний момент прослідковується повна дестабілізація валютного курсу: у 2015 році курс гривні до долара в середньому складав 15,679 грн. за долар, у 2016-му – 23,50 грн за долар, у

2017-му – 26,7 грн за долар, а у 2018-му цей показник складає 27,18 грн за долар [89]. Така дестабілізація виникає через збільшення обсягів державних запозичень; заниження курсу іноземної валюти за рахунок міжнародних позик; високий рівень інфляції; зменшення обсягів експорту; зменшення інвестицій в економічний розвиток країни [90, с. 17]. Для підприємства нестабільний курс національної валюти має негативний вплив: спостерігаються фінансові втрати за рахунок зміни курсу та втрата потенційних та існуючих клієнтів через зміни цін.

Рівень інфляції також має вагомий вплив на підприємство. У 2014 році індекс інфляції складав 24,9%, у 2015 році – 43,3%, у 2016 році – 12,4%, у 2017 році – 13,7%, а у 2018 році він склав 9,8% [91]. Різке та істотне зростання рівня інфляції у 2015 році призвело до зниження реальних доходів населення та знецінення заощаджень, що відчуваються до сих пір. Незважаючи на позитивну тенденцію зменшення рівня інфляції, на підприємство цей фактор має досі негативний вплив, адже економіка країни ще знаходиться у невизначеному положенні: рівень інфляції за попередні роки погіршив загальну економічну ситуацію в країні, що в свою чергу призвело до нестабільності економічного розвитку та діяльності підприємств машинобудівних галузей, адже їх діяльність спрямована на широкомасштабні ринки як у межах країни, так і на міжнародному рівні.

Зростання рівня безробіття з 2014 року також негативно впливає на функціонування підприємства через те, що ситуація на ринку робочої сили впливає на рівень трудового потенціалу підприємства. Рівень безробіття у 2018 році склав 9,1% , що на 0,8% менше, ніж у 2017 році; взагалі з 2014 року рівень безробіття знаходиться на сталому рівні і в середньому складає 9,6% [92]. За останні 5 років рівень кількості безробітного населення виріс відносно минулих років, що призводить до здешевлення робочої сили, вивільнення працівників в Україні та посилення тиску на державний бюджет. Оскільки в країні спостерігається високий рівень безробіття та низький рівень оплати праці, то це призводить до «відпливу умів» та кваліфікованих

кадрів за кордон. Також спостерігається дефіцит кадрового забезпечення через старіння виробничого персоналу та небажання молоді опановувати машинобудівні професії. Зміна структури ринку праці, викликана падінням престижу багатьох спеціальностей в сфері виробництва, призвело до переорієнтації молоді в сферу послуг (інформаційні технології, туризм, масовий спорт, організація дозвілля тощо).

Динаміка зміни чисельності працюючих за 2003-2018рр. у авіабудівній галузі представлено на рис. 2.2 [93]. Все це стає загрозою для підприємства у разі уходу або звільнення працівників.

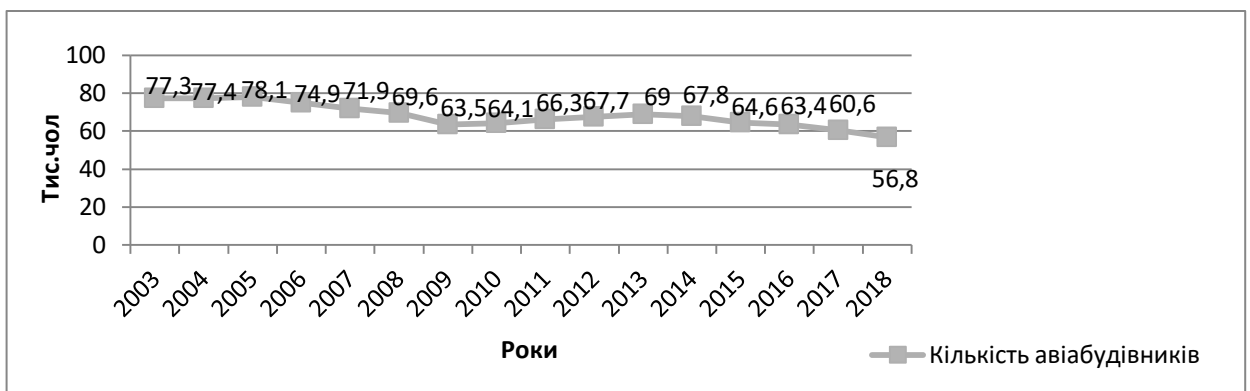


Рис. 2.2 Динаміка зміни чисельності працюючих за 2003-2018рр. у авіабудівній галузі (на 1 січня)

У 2018 році стало зрозуміло, що програма Уряду щодо виходу на стовідсоткове забезпечення країни газом українського видобутку до 2020 року не приносить результатів. Державне підприємство "Укргазвидобування" у 2018 році залишилося на тих же показниках, що і в минулому. За оцінками експертів, відставання за програмою 2020 вже становить не менше 1 млрд куб. м газу [94]. Видобуток природного газу в Україні у 2018 році склав 21 млрд куб. м, що більше порівняно з 2017 роком на 2% (на 0,5 млрд куб. м), у 2017 році цей рівень порівняно з 2016 роком збільшився на 4% (на 804,3 млн куб. м до 20 млрд 791,4 млн куб. м [95]). В той же час видобуток нафтової сировини, необхідної для виробництва на промислових підприємствах, в 2018 році збільшився на 5,3% (75,5 тис. тон) у порівнянні з 2017 роком – до 1

млн 511,2 тис. тон. А у 2017 році у порівнянні з 2016 роком зменшився на 7,5% [96]. Внаслідок нестачі паливно-енергетичних ресурсів підприємство зазнає високих витрат на їх закупівлю та на комунальні послуги, а це призводить до створення нераціональної та неефективної системи витрат і керівництво підприємства змушене витратити зусилля на пошуки нових альтернативних видів енергоресурсів та їх постачальників, шукати нові можливості та шляхи отримання більш дешевих енергоресурсів.

Зведену таблицю з проаналізованими результатами представлено у табл. 2.6:

Таблиця 2.6

Характеристика факторів економічного стану макросередовища та їх вплив на АТ «Мотор Січ»

Фактор	Стан фактору та його тенденції	Характер впливу на підприємство
1	2	3
1. Тенденції ВВП та експорту продукції	Відновлювальний ріст реального ВВП України на 2,5% у 2017р. та на 3,3% у 2018р; Україна за січень-серпень 2018 року експортувала продукції машинобудування на 14,4% більше, ніж минулого року; переорієнтування експорту з російського ринку на ринки країн ЄС та інших країн	Позитивний вплив: збільшується частка експорту галузі у загальному обсягу продаж.
2. Зміна курсу національної валюти	Повна дестабілізація валютного курсу: з 15,679 у 2015р. до 27,18 у 2018р. Спричинено це збільшенням обсягів державних запозичень; зниженням курсу іноземної валюти за рахунок міжнародних позик; високим рівнем інфляції; зменшенням обсягів експорту; зменшенням інвестицій в економічний розвиток країни.	Негативний вплив: спостерігаються фінансові втрати за рахунок зміни курсу та втрата потенційних та існуючих клієнтів через зміни цін.

Продовження табл. 2.6

1	2	3
3. Рівень інфляції	Позитивна тенденція зменшення рівня інфляції: з 43,3% у 2015 році до 9,8% у 2018 році, проте зростання рівня інфляції у 2015 році відчувається до сих пір.	Негативний : погіршення загальної економічної ситуації в країні, що в призвело до нестабільності економічного розвитку та діяльності підприємств машинобудівних галузей через зростання цін і необхідності зростання собівартості та витрат на закупку матеріалів.
4. Рівень безробіття	Рівень безробіття у 2018 році склав 9,1% , що на 0,8% менше, ніж у 2017 році, але за останні 5 років рівень кількості безробітного населення виріс відносно попередніх років.	Негативний: здешевлення робочої сили, вивільнення працівників в Україні та посилення тиску на державний бюджет, «відплив умів» за кордон – це разом створює загрозу для нестачі кваліфікованих кадрів на підприємстві.
5. Ціни на енергоресурси	Видобуток природного газу в Україні у 2018 році більше порівняно з 2017 роком на 2%; відставання за програмою щодо виходу на стовідсоткове забезпечення країни газом українського видобутку вже становить не менше 1 млрд куб. м газу; видобуток нафтової сировини в 2018 році збільшився на 5,3%, але у 2017 році було зменшення на 7,5%.	Негативний: високі ціни на енергетичні та паливні ресурси є причиною зростання витрат на їх закупівлю та ріст комунальних витрат і спричиняють підвищення собівартості продукції.

Проведення аналізу факторів соціально-демографічного стану допомагає визначити вплив на підприємство різних соціальних явищ та процесів, а саме: демографічні зміни, міграційні тенденції, рівень розвитку освітньої сфери, зниження народжуваності, зростання рівня соціальних потреб населення. Особливість соціальної складової макрооточення характеризується тим, що вона впливає як на інші компоненти макрооточення, так і на внутрішнє середовище організації; також соціальні процеси змінюються відносно повільно, але можуть призвести до істотних змін у зовнішньому середовищі підприємства.

Демографічний фактор є одним із визначальних для забезпечення стабільного і безпечного розвитку держави, а проблеми оптимального демографічного розвитку слід розглядати як першочергові інтереси держави, як фактор і одночасно як результат її функціонування. Від демографічних характеристик працездатного населення і показників демографічного розвитку залежить розвиток трудового потенціалу та, як результат, величина сукупного національного доходу. Нинішня демографічна ситуація характеризується несприятливими тенденціями та негативними зрушеннями у структурах населення. Вже кілька десятиліть демографи відзначають в Україні появу і розвиток глибокої демографічної кризи, Як зазначає Державна служба статистики України, чисельність населення в Україні за оцінкою на 1 грудня 2018р. склала 42,2 млн чоловік. Протягом січня-листопада 2018р. чисельність населення зменшилася на 208,8 тис. осіб [97]. Аналізуючи дані в розрізі демографічних категорій, варто відзначити, що близько 70% українців відносяться до категорії працездатних громадян. Таким чином, працездатне населення України на 2018 рік становить близько 30 млн. чоловік, при цьому офіційна робота є тільки у 16 млн українців. У той же час приблизно 5,2 мільйона чоловік є дітьми і підлітками, яким ще не виповнилося 15-ти років. Також в Україні проживає близько 6 млн осіб пенсійного віку. Коефіцієнт демографічного навантаження, який розраховується як відношення кількості жителів країни, що не досягли

працездатного віку до працездатних громадян, в Україні станом на 2018 рік становить - 19,2%. Все це в майбутньому призводить до нестачі трудових ресурсів, зниження продуктивності праці, збільшення витрат на утримання людей похилого віку, збільшення податкового тиску на підприємства та заробітну плату робітників та інших негативних кризових явищ, які тягнуть за собою зниження національного доходу, втрату економічної незалежності та суверенності [97].

Проблема зовнішньої міграції є актуальною та вкрай гострою для сучасної України. За підсумками 2018 року Україна має додатній міграційний баланс. За минулий рік країну відвідало 629276 тис. громадян, у той час як кількість емігрантів досягла 610687 тис. чоловік. Ці цифри можна порівняти з показниками 2017 року, коли було зафіксовано 442287 тис. іммігрантів та 439290 тис. осіб, що виїхали з країни [98]. Поруч з тим, що збільшується кількість іноземців, які відвідують нашу країну все ж рівень емігрантів також продовжує рости.

Згідно з останньою інформацією від Держстату за 2015-2018 роки, кількість трудових мігрантів досягла кількості 1,303 млн. чоловік. Частка трудових мігрантів в загальній чисельності населення - 4,5%. У порівнянні з 2010-2012 роками цей показник збільшився на майже на 10%. Основні країни по «імпорту» нашої робочої сили є Польща (38,9%), Російська Федерація (26,3%), Італія (11,3%), Чеська Республіка (9,4%). В основному, виїжджають кадри з професійно-технічною освітою (33,9%), повною загальною середньою (30,1%) освітою. Повну вищу ж освіту мають 16,4% [99].

Відтік трудових ресурсів за кордон має для України негативні наслідки. В інфляційному звіті НБУ, опублікованому у серпні 2018 року, зазначається, що зростання трудової міграції може призвести до збільшення інфляції та сповільнення економічного зростання. Згадується, що українські підприємці вже скаржаться на брак кваліфікованих кадрів, пов'язаний із від'їздом українців в Польщу та інші країни. Також конкуренція за робочу силу з польськими та словацькими компаніями змушує українських підприємців

підвищувати заробітні плати, що знижує конкурентоздатність їхньої продукції на світовому ринку.

Сучасна система освіти є одним з найголовніших чинників зростання якості людського капіталу, генератором нових ідей, сферою забезпечення країни і підприємств кваліфікованими кадрами та запорукою динамічного розвитку економіки та суспільства в цілому.

Проте унаслідок слабкого контролю в центрі та на місцях, кількісного зростання мережі вищих навчальних закладів виникли ризики здобуття молоддю неякісної освіти, погіршився імідж української вищої школи за кордоном. Задавленість і масштабність проблеми спричиняють велике соціально-педагогічне й економічне напруження щодо її розв'язання в сучасних умовах, уможлиблюють корупцію і хабарництво; старіння матеріально-технічної бази, особливо в секторі професійно-технічної освіти призводить до неякісного та відсталого від сучасного міжнародного рівня освіти. Тому все більше останнім часом української молоді їде отримувати освіту за кордон, яка вважається більш досконалою та престижною. Характерну ознаку масовості освітньої міграції в Україні здобула починаючи з 2000 р. та має тенденцію до щорічного збільшення кількості українських студентів, що виїжджають у інші країни для здобуття освіти та подальшого працевлаштування. У 2015-2016 рр. за межами нашої держави вищу освіту здобувало 66 688 українських громадян. Незмінною залишається тенденція щодо втрати Україною молодих учених. Так, найбільша кількість кандидатів наук у віці до 40 років виїжджає до США, Німеччини, Канади, Росії [100]. Щорічно зростає частка молодих учених та аспірантів, які прагнуть пов'язати своє життя з наукою та працювати у науковій галузі за кордоном. Пояснення цьому можна знайти у масовому закритті науковотехнічних інститутів та організацій, скороченні чисельності наукових кадрів, неналежному фінансуванні вітчизняної науки. Це свідчить про недостатню увагу з боку держави до розвитку науково-технічної сфери, що, своєю чергою, несе

негативні наслідки для розвитку вітчизняної науки та економіки у цілому [101].

Також в Україні зберігаються проблеми з природним приростом населення: кількість померлих продовжує суттєво перевищувати кількість новонароджених. Наразі це співвідношення складає 100 померлих на 58 новонароджених. За всю історію демографічної статистики нашої держави, сьогодні Україна має найнижчий рівень народжуваності. Офіційні дані свідчать, що в Україні у 2018 році народилося 336 тис. малюків. У 2008 році коефіцієнт народжуваності становив 11 немовлят на 1 тис. населення. У 2018 році цей показник скоротився до 8 [102]. Кількість населення відіграє значну роль в економічному та геополітичному становищі країни, адже основний ресурс для розвитку економіки – людський капітал, яким створюється валовий внутрішній продукт.

Про зростання рівня соціальних потреб свідчить той факт, що рівень бідності в Україні залишається стабільно високим. За даними 2014 року, за межею відносної бідності за витратами перебувало 23,8% населення [103]. На 2018 рік в Україні вже близько 60% населення перебувають за межею бідності. Через це виникає загроза вимоги населенням більш високої заробітної плати, невідповідність між можливостями споживачів та їх потребами.

Результати проведеного аналізу факторів соціально-демографічного стану представлено у табл. 2.7.

Технологічний розвиток є основним ресурсом економічного розвитку як окремого промислового підприємства так і країни в цілому. Постійний техніко-технологічний розвиток підприємства забезпечить його високі конкурентні переваги на ринку та дозволить ефективно здійснювати виробничу діяльність.

Проаналізуємо такі технологічні фактори як державна технічна політика, рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування, інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи

(НДДКР) і контроль та підтримка з боку держави за якістю і безпекою продукції.

Таблиця 2.7

**Характеристика факторів соціально-демографічного стану
макросередовища та їх вплив на підприємство**

Фактор	Стан фактору та його тенденції	Характер впливу на підприємство
1	2	3
1. Демографічні зміни	Розвиток глибокої демографічної кризи; лише протягом січня-листопада 2018р. чисельність населення зменшилася на 208,8 тис. осіб	Негативний: нестача трудових ресурсів, зниження продуктивності праці, збільшення витрат на утримання людей похилого віку, збільшення податкового тиску на підприємства та заробітну плату робітників
2. Міграційні тенденції	Збільшення у 2015-2018рр. трудової міграції порівняно з 2010-2012 рр. на 10%; міграція кадрів з професійно-технічною (33,9%), повною загальною середньою (30,1%) та вищою освітою (16,4)	Негативний: збільшення інфляції та сповільнення економічного зростання, нестача кваліфікованих кадрів і як наслідок – зниження якості і конкурентоспроможності продукції
3. Рівень розвитку освітньої сфери	Здобуття молоддю неякісної освіти, погіршення іміджу української вищої школи за кордоном, ріст корупції і хабарництва; старіння матеріально-технічної бази наукових закладів; скорочення чисельності наукових кадрів, неналежне фінансування вітчизняної науки	Негативний: освітня міграція молоді за кордон, втрата молодих учених, зниження якості освіти призводить до забезпечення підприємства кадрами низької кваліфікації, зниження кількості та якості кадрів, залучених до науково-дослідних та дослідно-конструкторських розробок на підприємствах

Продовження табл. 2.7

1	2	3
4. Зниження народжуваності	Кількість померлих суттєво перевищує кількість новонароджених: на 100 померлих 58 новонароджених; сьогодні Україна має найнижчий рівень народжуваності	Негативний: кількість населення відіграє значну роль для розвитку економіки - ним створюється валовий внутрішній продукт; зниження народжуваності – зниження кількості працездатного населення для підприємств в майбутньому
5. Зростання рівня соціальних потреб населення	На 2018 рік в Україні близько 60% населення перебувають за межею бідності	Негативний: позначається на адміністративних витратах та збільшенні рівня заробітної плати у зв'язку з підвищенням мінімального рівня соціальних потреб

Після розпаду Радянського Союзу українська авіабудівна галузь зазнала значного скорочення, експорт авіаційної техніки з часом скоротився переважно до продажу військових літаків, що були у використанні або зберіганні Міністерства оборони.

Незважаючи на те, що Україна входить до числа держав, які мають повний цикл проектування та складання літаків, з 2010 до 2018 року не існувало жодного державного документу, який би регламентував законодавчу, фінансову та науково-технічну підтримку авіабудівних підприємств з боку держави. Після закінчення дії «Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року» нові програми не ухвалювалися. Та й раніше за 2002-2007 роки згаданий документ було профінансовано лише на 19,8% [104].

З 2016 року в країні не побудовано жодного серійного літака. У радянські часи щороку тільки на Харківському державному авіаційному виробничому підприємстві та державному підприємстві «Київський

авіаційний завод «Авіант», який нині входить до складу ДП «Антонов», випускалося близько 200 літаків [104]. Брак підтримки призвів до зупинки серійного виробництва літаків, відставання галузі від світового рівня в науково-дослідній, проектній та виробничій сферах, скорочення кількості фахівців. Як наслідок – прискорене старіння основних фондів, несприятлива тенденція технологічного відставання вітчизняних авіаційних підприємств від загального світового рівня. Технологічний розрив з провідними світовими державами, який з кожним роком збільшується, самим негативним чином позначається на науково-технічних та виробничих можливостях з виготовлення новітніх зразків авіаційної техніки. І хоча у червні 2018 року на сайті Кабміну була опублікована "Стратегія відродження вітчизняного авіабудування на період до 2022 року" поки що це свідчить тільки про те, що влада пам'ятає про існування в Україні авіабудування і намагається його відродити.

Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування в Україні нижче, ніж рівень аналогічних підприємств у зарубіжних країнах перш за все через використання застарілої техніки та застарілих технологій виробництва. Темпи оновлення вітчизняної складної техніки у 2-5 разів нижчі, ніж за кордоном, що не дає змоги забезпечити конкурентоспроможність вітчизняної техніки, незважаючи на більшу її пристосованість до роботи в умовах України і нижчу вартість (у 2-5 разів нижче ніж вартість закордонних аналогів). При цьому потужності більшості підприємств завантажені лише на 15-30% [105].

У наш час провідні авіаційні компанії підвищують рівень інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Світова практика свідчить, що близько 15 % обсягу коштів, отриманих від реалізованої авіаційної техніки, спрямовується (реінвестується) на розвиток виробництва і створення нових зразків техніки. До того ж половина цих витрат – інвестування з державних бюджетів. В Україні цей показник за останні десять років був менш як 3 відсотки. Як приклад, на новий

російський літак Superjet 100 за бюджетні кошти працюють декілька російських науково-дослідних інститутів. В Європейському Союзі виконуються так звані рамкові програми НДДКР у галузі авіації, куди з держбюджетів вкладено мільярди. Обсяги річного фінансування на нові розробки на одного працівника досягають у США 100 тисяч доларів, у Європі – 20 тисяч. Західні авіаційні компанії одержують від своїх урядів різного роду преференції, які компенсують до 70% витрат на НДДКР [106].

А в Україні НДДКР практично фінансують тільки самі розробники продукції. І рівень витрат на одного працівника на порядок нижчий, ніж у Європі. Слід пам'ятати, що з вступом України до СОТ витрати на науково-дослідні роботи – легальний шлях підтримки галузі. Її розвиток потребує державної програми виконання НДДКР, вдосконалення й розвитку експериментально-дослідної та випробувальної бази авіаційної галузі з відповідним державним фінансуванням.

Вагомий вплив на підприємство має високий рівень якості продукції, який необхідний для виходу на міжнародні ринки, особливо у зв'язку із вступом України до СОТ: завищені вимоги та умови виходу на нові ринки стимулюють підприємство до покращення якості товарів та послуг, що неможливо без заміни застарілого обладнання, введення нових технологій виробництва та проведення інновацій. Зі свого боку, держава здійснює контроль якості продукції та її сертифікації відповідно до вимог міжнародних стандартів. Відповідно до документу «Стратегія відродження вітчизняного авіабудування на період до 2022 року» очікується державна підтримка підприємств галузі щодо підвищення якості виробництва авіаційної техніки до рівня кращих світових аналогів, а також впровадження міжнародних систем сертифікації продукції.

Зведена таблиця з результатами аналізу представлена нижче (табл. 2.8).

Результати проведеного дослідження використаємо при загальній оцінці макросередовища АТ «Мотор Січ» методом складання профілю

макрооточення [107]. За допомогою цього методу виведемо кількісні значення впливу кожного фактору зовнішнього оточення на підприємство.

Таблиця 2.8

Характеристика технологічних факторів макросередовища та їх вплив на підприємство

Фактор	Стан фактору та його тенденції	Характер впливу на підприємство
1. Державна технічна політика	Після розпаду Радянського Союзу українська авіабудівна галузь зазнала значного скорочення; фінансування "Державної комплексної програми розвитку авіаційної промисловості України на період до 2010 року" лише на 19,8%; відсутність з 2010 до 2018 року жодного державного документу, який би регламентував науково-технічну підтримку підприємств з боку держави	Негативний: зупинки серійного виробництва літаків, відставання галузі від світового рівня в науково-дослідній, проектній та виробничій сферах, скорочення кількості фахівців, прискорене старіння основних фондів, несприятлива тенденція технологічного відставання вітчизняних авіаційних підприємств від загального світового рівня
2. Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування	Підприємства України відстають від машинобудівних підприємств європейських держав за темпами оновлення техніки у 2-5 разів	Негативний: високі витрати на ремонт техніки, зниження конкурентоспроможності вітчизняної техніки
3. Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	Реінвестування коштів, отриманих від реалізованої авіаційної техніки в Україні складає лише 3%; фінансування НДДКР розробниками продукції	Негативний: зниження конкурентоспроможності авіаційної техніки, втрачання позицій на міжнародному ринку
4. Контроль та підтримка з боку держави за якістю і безпекою продукції	Підвищення вимог до якості та сертифікації продукції, покращення їх якості для виходу на європейські ринки	Позитивний: стимулювання покращення технологій виробництва, підвищення якості товарів та послуг внаслідок введення норм сертифікації

Побудуємо матрицю профілю макрооточення (Додаток Д), у якій використаємо оцінки, що були надані кожному із факторів експертним шляхом із залученням працівників АТ «Мотор Січ» (директора з маркетингу, заступника технічного директора і директора з корпоративних прав та інвестиційних проектів), а саме:

- важливість для галузі за показниками: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- ступінь впливу на організацію за показниками: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- характер впливу за показниками: «+» і «-» – позитивний або негативний вплив.

Виведені оцінки перемножуються між собою, в результаті чого отримуємо загальну оцінку, яка показує рівень важливості кожного фактору для підприємства.

Сукупний вплив факторів зовнішнього оточення на функціонування організації оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, який розраховується за формулою (2.2):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \times n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n}, \quad (2.2)$$

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

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів впливу [107, с. 154].

Рівень впливу факторів макросередовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта, за якою якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив; якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 –

негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозливий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [107].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ» за формулою 2.2:

$$C_{MAC} = \frac{-46}{9 \times 19} = -0,27$$

За результатами проведеного оцінювання можна зробити висновок, що макросередовище має негативний вплив на функціонування підприємства. Із Додатку Д видно, що найбільшу загрозу для підприємства складають економічні фактори. Соціально-демографічні та технологічні фактори складають трохи меншу загрозу для діяльності та розвитку підприємства. Політико-правові фактори за результатами дослідження мають додатній показник, що говорить про можливість їх використання для розвитку АТ «Мотор Січ».

Таким чином, проаналізовано вплив макросередовища на конкурентоспроможність підприємства. Визначено, що підприємству для успішного і ефективного функціонування необхідно проводити регулярний і системний аналіз зовнішнього середовища, що допоможе вчасно реагувати на зміни факторів макросередовища, спрогнозувати потенційні загрози або нові можливості та враховувати їх при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Використовуючи PEST-аналіз, метод складання профілю макросередовища підприємства було визначено фактори зовнішнього оточення, характер їх впливу на організацію та були виявлені загрози і можливості для функціонування підприємства. За результатами проведеного дослідження виявлено, що макросередовище в цілому негативно впливає на діяльність АТ «Мотор Січ», але керівництву підприємства слід звернути увагу на позитивну тенденцію політико-правових факторів, використовуючи які можливо забезпечити виживання компанії, її подальший розвиток та знизити негативних вплив інших факторів. В свою чергу, це буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності авіабудівного підприємства на ринку.

2.3 Оцінка конкурентного середовища підприємства АТ «Мотор Січ»

Необхідність проведення оцінки конкурентоспроможності авіабудівного підприємства зумовлюється важливістю визначення позиції компанії на ринку для забезпечення розвитку підприємства та використання наявних конкурентних переваг. Оцінка конкурентного середовища підприємства повинна встановити, які сили визначають ступінь інтенсивності конкурентної боротьби і дати певну характеристику здатності підприємства конкурувати на ринку.

При оцінці конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» використовуватиметься системний підхід за допомогою методу, що характеризує ринкові позиції, а саме – моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера: суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі; конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей і є гідними заміниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною; загроза входу в галузь нових конкурентів; економічні можливості та торговельні спроможності постачальників; економічні можливості та купівельні спроможності покупців [108, с. 22].

Розглянемо першу силу конкуренції, а саме суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі. Ринок авіадвигунів в світі досить складний за своєю структурою, проте можна виділити його складові частки через найбільші провідні компанії даної галузі. На рис. 2.3 відображені частки ринку найбільших виробників авіадвигунів.

Основними конкурентами АТ «Мотор Січ» в авіадвигунобудуванні є «CFM Int.» (Франція/США), «Rolls-Royce» (Велика Британія), «Pratt & Whitney» (США), «General Electric» (США) [109].

Найбільшим виробником авіадвигунів є компанія «CFM International» – спільне підприємство французької компанії «Snecma» (дочірня структура «Safran») і американської компанії «GE Aviation» (підрозділ корпорації

«General Electric»). Компанія була створена для розробки та обслуговування турбовентиляторних авіаційних двигунів. Виручка компанії за 2018 р. склала 21,03 млн. євро [110].

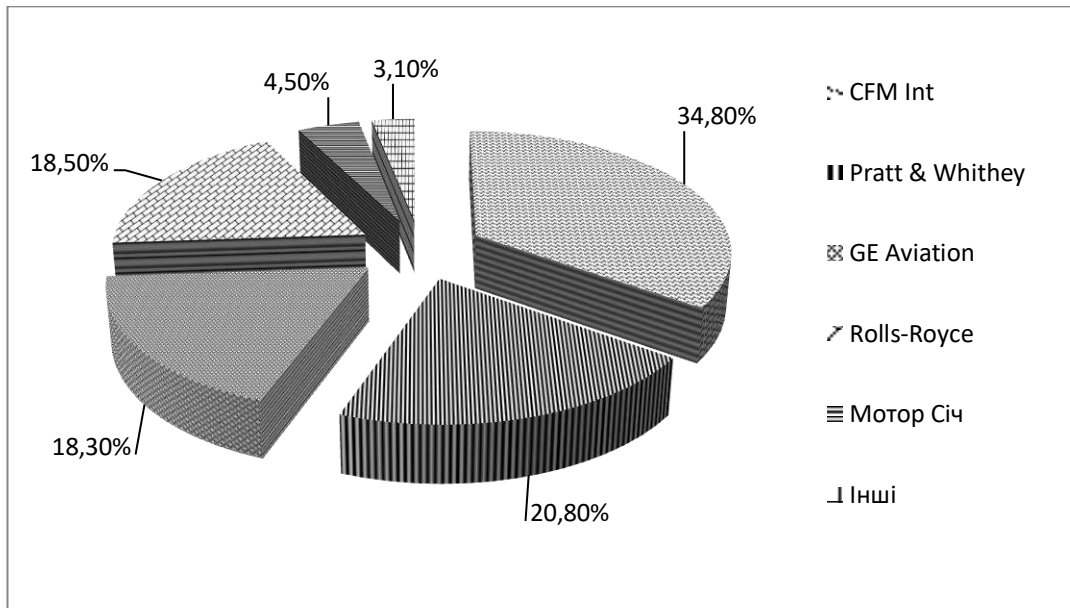


Рис. 2.3 Частка ринку найбільших виробників авіадвигунів

«Pratt & Whitney» (США) – американський аерокосмічний концерн, виробник авіаційних двигунів для цивільної та військової авіації, ракетних двигунів для NASA; є частиною холдингу United Technologies. Крім авіаційних двигунів, Pratt & Whitney виробляє модульні та пересувні газотурбінні установки для промислових цілей, двигуни для локомотивів, ракетні двигуни. Компанія налічує більш ніж 35 000 працівників і обслуговує більше 9 000 клієнтів з 180 країн світу [111].

«General Electric» – американська багатогалузева корпорація, найбільший у світі виробник багатьох видів техніки, включаючи локомотиви, енергетичні установки (в тому числі й атомні реактори), газові турбіни, авіаційні двигуни, медичне обладнання. Компанія є однією з найбільших публічних компаній світу [112].

Rolls-Royce Group plc (Rolls-Royce Group public limited company) – британський транснаціональний енергетичний та аерокосмічний концерн, який спеціалізується на виробництві обладнання для атомних станцій,

авіадвигунів, суднового та енергетичного обладнання. Rolls-Royce створила широкий діапазон продукції авіаційних двигунів у світі, – 50 000 двигунів знаходяться в експлуатації 500 авіакомпаній, 2400 корпоративних і комунальних операторів та більше ніж у 100 армій світу, як силові установки в авіації [113].

Номенклатура продукції, яка може бути виготовлена літакобудівним комплексом України, різноманітна. Україна входить до сімки країн, що мають повний цикл виробництва авіатехніки – від проектування до виробництва літаків та двигунів. На ринку України сьогодні функціонує ряд компаній авіабудівної галузі, які виробляють надлегкі літаки, авіаційні двигуни, комплектуючі, а також надають сервісні, ремонтні послуги техніки тощо. Більшість з них перераховані у Додатку Е.

Проаналізувавши силу суперництва між конкуруючими продавцями однієї галузі як в Україні, так і світі, можна дійти висновку, що вони здійснюють досить великий тиск на АТ «Мотор Січ» і більш за все це стосується іноземних компаній на міжнародному ринку, що тримають у своїх руках велику долю ринку.

Наступною силою, яка впливає на конкуренцію в галузі, є товари-замінники на ринку авіадвигунів та машинобудування. На даний момент вже існують такі замінники як електродвигуни, які можуть використовувати електроенергію із сонячних батарей, а також зарядки акумуляторних батарей.

Прикладом такого літака виступає Solar Impulse – літак на сонячній енергії, розроблений компанією «Solar Impulse», який є прототипом літального апарату, призначеного для здійснення безпосадочної навколосвітньої подорожі та пропаганди альтернативної енергетики. Апарат був представлений публіці 26 червня 2009 року. 17 тисяч сонячних батарей протягом дня виробляють електроенергію, яка використовується для живлення 4 електродвигунів і зарядки акумуляторних батарей. Цієї енергії вистачає на політ вночі, тому одномісний літак теоретично може перебувати в повітрі як завгодно довго. Крім енергії, накопиченої в акумуляторах, для

виконання польоту в нічний час літак також використовує запас набраної протягом дня висоти [114].

Проте використання альтернативних видів двигунів не є тою конкурентною силою, яка здійснює сильний вплив на підприємство, адже переконструювання і встановлення таких двигунів у літаки є недешевим і на наш час використовується лише у невеликих літаках, що не пристосовані для перевезення великої кількості пасажирів або вантажів.

Наступною силою є ризик проникнення на ринок нових конкурентів. Можливість їх появи зумовлена проблемою якості та вартості сировини на українському ринку, використанням більш інноваційного обладнання та новітніх технологій. Проте основними ризиками для нових учасників ринку є високі бар'єри входу на ринок – а саме будівництво нових заводів потребує багато часу і капіталовкладень, старі учасники ринку вже мають налагоджені зв'язки у сфері постачання і збуту. Такими конкурентами можуть виступати представники таких країн, як Китай, Росія, Саудівська Аравія, Індія, Латинська Америка.

Російська моторобудівна та авіаційна галузь до 2014 р. знаходилась у достатній залежності від української продукції. Проте розірвання усіх наявних стосунків з Україною, у тому числі і припинення будь-якої співпраці щодо моторобудування, внаслідок воєнних дій на кордоні, стали поштовхом для розвитку діючих підприємств цієї галузі у Росії. Внаслідок необхідності самостійного розвитку та посилення оборонної індустрії, Російська федерація на даний момент змогла наздогнати світовий рівень виробництва не тільки військових, але і громадянських моторів [115].

Іноземні компанії можуть також викупати контрольні пакети акцій українських підприємств, обходячи, таким чином, бар'єр, який стосується високих витрат на будівництво нових заводів. Як приклад, на даний момент виникла неоднозначна ситуація із покупкою китайською компанією «Beijing Skyrizon Aviation» більш ніж 50% акцій АТ «Мотор Січ». Очікується кінцеве рішення від Антимонопольного комітету України. Китайська компанія два

роки тому вже намагалася викупити акції Мотор Січ. Але тоді цю угоду не допустили в СБУ, де порахували її такою, що суперечить національним інтересам і безпеці України [116].

Згідно аналізу такої сили конкуренції як ризик проникнення на ринок нових конкурентів, визначено, що поява нових виробників двигунів та авіапродукції можлива і враховуючи теперішній загальний стан АТ «Мотор Січ» становить значну загрозу для підприємства.

Охарактеризуємо постачальників АТ «Мотор Січ». Номенклатура покупних матеріалів та агрегатів складає більше 67,16 тис. найменувань продукції, яку підприємство отримує більш як від 946 постачальників України, Близького та Далекого зарубіжжя. З багатьма підприємствами АТ «Мотор Січ» пов'язують дружні та довірчі відносини, і як наслідок, АТ «Мотор Січ» є їх постійними клієнтами. Основними постачальниками сировини та комплектуючих є, в основному, підприємства України, з якими налагоджено довгострокові зв'язки. Серед них: ТОВ «ТД Запоріжсталь» м. Запоріжжя, ВАТ «АЗОЦМ» м. Артемівськ, ПМП «Фірма «Демаркет БХХ» м. Запоріжжя, ВАТ «Волчанський агрегатний завод» м. Волчанськ, ТОВ Н ПФ «Автоматизація технологій» м. Запоріжжя, ТОВ «Полюс-Н» м. Харків, ПАТ «Запоріжобленерго», ПАТ «Запоріжгаз», КП «Водоканал», ТОВ ПКП ГК «Мотор» м. Запоріжжя, ЗАТ «Корпорація ФЕД» м. Харків, СНПП «Юпітер» м. Запоріжжя, ТОВ «Електротехснаб» м. Запоріжжя, ТОВ «Юкун» м. Запоріжжя, НПК «Металлург» м. Дніпропетровськ, ТОВ «Днепропетровский завод спецтруб», ТД «Електросвармаш» м. Дніпропетровськ [69].

Проаналізувавши силу постачальників на підприємство, можна дійти висновку, що у галузі є досить високий ступінь впливу з боку постачальників продукції. Хоча підприємство і зберегло кооперовані зв'язки з широким колом постачальників основних комплектуючих виробів та матеріальних ресурсів і постійно зміцнює з ними зв'язки, постачальники впливають на підприємство через встановлення і самостійне регулювання цін на свої

товари, через терміни поставок, що відображається на собівартості виготовленої продукції та термінах виконання робіт АТ «Мотор Січ».

Остання сила, що впливає на конкуренцію в галузі, є конкурентний тиск з боку компаній-споживачів. Найбільш великими українськими споживачами АТ «Мотор Січ» в 2018 році залишаються Міністерство Оборони України, Нацгвардія, АК «Українські вертольоти» (м. Київ), ДП «КАЗ «Авіакон» (м. Конотоп).

Значним ринком збуту для продукції АТ «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя. АТ «Мотор Січ» приділяє велику увагу збереженню і розширенню ринків збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами українського виробництва. Найбільш великими споживачами в далекому зарубіжжі в 2018 році були Китай, Індія, Алжир, ОАЕ. Відбувалося надходження грошових коштів від виконання довгострокових контрактів від партнерів із Німеччини, Словаччини, Хорватії, Латвії, Канади, Сінгапуру, Ефіопії, Єгипту та багатьох інших країн. Великим ринком збуту для підприємства в 2018 році також були країни СНД. Також на початку 2017 р., з австрійською компанією «Diamond Aircraft», що є виробником легких літаків, був укладений договір, який передбачає поставку для літака «DA50-JP7» турбогвинтового двигуна «AI-450C», розробленого держпідприємством «Івченко-Прогрес» і виготовленого АТ «Мотор Січ» [69].

За результатами проведеного аналізу сил конкуренції на ринку авіабудування, можна зробити висновок, що найбільший тиск на АТ «Мотор Січ» здійснюють конкуренти всередині галузі (більш за все це стосується міжнародного ринку, а саме іноземних компаній, що тримають у своїх руках велику долю ринку) та можливі конкуренти, що можуть з'явитися на ринку авіабудування. Загроза з боку товарів-замінників є мінімальною. Середній вплив мають такі сили як постачальники матеріалів та комплектуючих і споживачі виготовленої продукції.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для АТ «Мотор Січ» наведена на рис. 2.4.

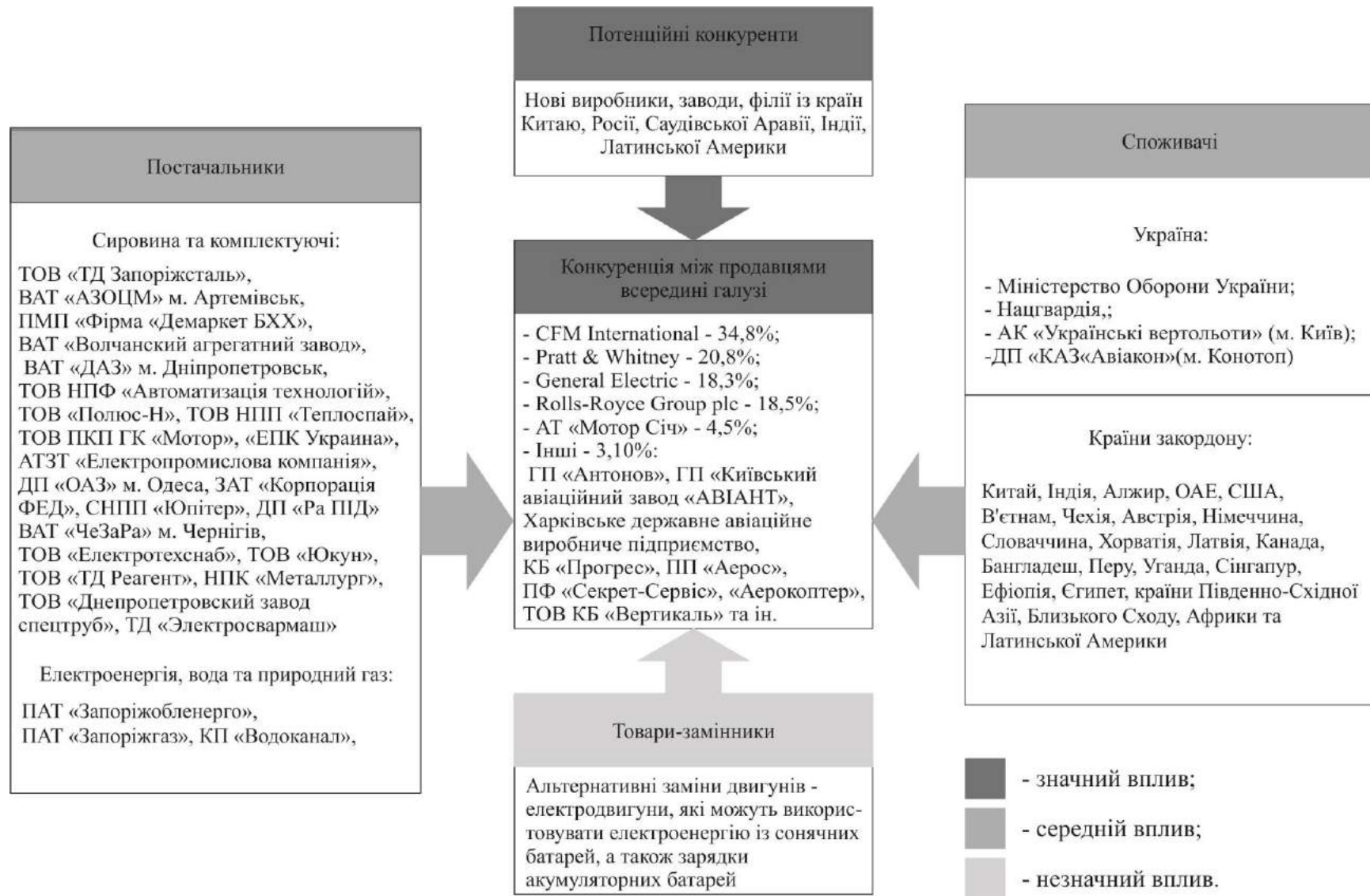


Рис. 2.4 Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для АТ «Мотор Січ»

Подальша ситуація в авіабудівній галузі буде залежати від рівня технічного забезпечення, залучення інвестицій та подальшого фінансування галузі, появи нових ринків збуту. Нові потужності та інноваційні технології зможуть стати поштовхом для перерозподілу ринків збуту. Стале підвищення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» може бути забезпечене тільки за умови довгострокового, поступального і безупинного вдосконалення всіх складових конкурентоспроможності.

Таким чином, проведено оцінку конкурентного середовища підприємства АТ «Мотор Січ» і визначено основні сили, що складають поле конкурентної боротьби. П'ять проаналізованих чинників конкуренції на ринку авіабудування відбивають той факт, що конкуренція в галузі не зводиться лише до гри між підприємствами, що вже закріпилися на ринку. Покупці, постачальники, товари-замінники та претенденти на вхід до галузі – це «конкуренти» підприємства на певному ринку, що відіграють різну роль залежно від обставин. Запропоновані рекомендації щодо посилення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» дозволять підприємству покращити свою конкурентну позицію на міжнародному ринку та привернути до себе увагу потенційно великих гравців у галузі.

Висновки до розділу 2

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» та розглянуто його загальну характеристику за такими напрямками: сфера діяльності, асортимент продукції, виробнича та організаційна структури підприємства, місія та стратегія, маркетингова політика. Проаналізовані основні показники виробничо-фінансової діяльності Товариства за 2016-2018рр. та встановлено, що останні три роки спостерігається постійна зміна в рівні доходів від реалізації товарів, робіт, послуг, що викликано складними

економічними та політичними умовах, падінням курсу національної валюти, зростанням цін на матеріали, комплектуючі вироби, енергоносії, частковою втратою зовнішніх ринків збуту. Аналіз показників прибутковості та рентабельності АТ «Мотор Січ» виявив, що прибутковим для підприємства був лише 2017 р. і загалом на сьогоднішній день прослідковується тенденція погіршення результативності діяльності підприємства.

Проведено оцінку впливу макросередовища на конкурентоспроможність підприємства АТ «Мотор Січ» за допомогою PEST-аналізу та методу складання профілю макросередовища підприємства. В результаті аналізу було визначено найвпливовіші фактори макросередовища та були виявлені загрози та можливості для підприємства. Найбільшу загрозу для підприємства складають економічні фактори. Соціально-демографічні та технологічні фактори складають трохи меншу загрозу для діяльності та розвитку підприємства. Політико-правові фактори за результатами дослідження мають додатній показник, що говорить про можливість їх використання для розвитку АТ «Мотор Січ».

За допомогою моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера було проведено оцінку впливу макросередовища на конкурентоспроможність підприємства АТ «Мотор Січ» та визначено, що найбільший тиск на організацію здійснюють конкуренти всередині галузі та можливі конкуренти, що можуть з'явитися на ринку авіабудування; загроза з боку товарів-замінників є мінімальною, а такі сили як постачальники матеріалів та комплектуючих і споживачі виготовленої продукції мають середній вплив на підприємство.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОТОР СІЧ»

3.1. Визначення конкурентних переваг підприємства за допомогою методики SWOT-аналізу

Задля того, щоб вчасно реагувати на динаміку ринку і займати на ньому стабільне положення, кожне підприємство має реально оцінювати свої конкурентні переваги.

Оцінка конкурентних переваг потребує проведення постійного їх моніторингу, визначення їх характеру, ефективності та стійкості і здійснення порівняльного аналізу з підприємствами-конкурентами. Для визначення конкурентних переваг організації на ринку необхідно визначити ряд факторів, що впливають на можливості виграшу у конкурентній боротьбі. Аналіз цих факторів допомагає виявити сильні й слабкі сторони як у діяльності підприємства так і в роботі конкурентів, розробити міри й засоби, за рахунок яких фірма могла би підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стійкий розвиток.

Для визначення та аналізу конкурентних переваг АТ «Мотор Січ» доцільно використати найбільш послідовну і комплексну методику оцінки середовища організації – SWOT-аналіз. У внутрішньому і зовнішньому середовищі діяльності організації постійно протікають динамічні процеси змін, щось зникає, а щось з'являється. Одна частина цих процесів відкриває для організації нові можливості і створює для неї сприятливі умови, а інша ж частина, навпаки, створює додаткові труднощі і обмеження. Методика проведення SWOT-аналізу і полягає у співставленні цих погроз і можливостей із сильними та слабкими сторонами організації. Якщо між факторами є зв'язок,

робиться висновок про цей зв'язок та приймається відповідне управлінське рішення.

У 2 розділі, підрозділі 2.2 була проведена оцінка впливу зовнішнього середовища АТ «Мотор Січ» за допомогою методики PEST-аналізу. За проведеним аналізом макросередовища можна згрупувати отримані результати у табл. 3.1, де наведено можливості і загрози з боку зовнішнього середовища для підприємства.

Таблиця 3.1

**Можливості та загрози макросередовища для діяльності
АТ «Мотор Січ»**

Можливості	Загрози
Зміни законодавства	Політична нестабільність
Податкова політика	Політична ситуація в Україні
Вектор міжнародної політики (співпраця з ЄС)	Зміна курсу національної валюти
Тенденції ВВП та експорту продукції	Рівень інфляції
Контроль та підтримка з боку держави за якістю і безпекою продукції	Рівень безробіття
	Ціни на енергоресурси
	Демографічні зміни
	Міграційні тенденції
	Рівень розвитку освітньої сфери
	Зниження народжуваності
	Зростання рівня соціальних потреб населення
	Державна технічна політика
	Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування
	Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)

Згідно табл. 3.1, зовнішнє середовище АТ «Мотор Січ» у більшій мірі має негативний та загрозливий вплив на компанію. Більшість політико-правових,

економічних, соціально-демографічних та технологічних факторів є загрозами для розвитку і діяльності підприємства. Можливості, якими слід скористатися, є зміни у законодавстві та податковій політиці країни, що відбулися в останні роки, вихід України на новий рівень співпраці з ЄС, покращення тенденції ВВП та експорту продукції, а також контроль та підтримка з боку держави за якістю і безпекою продукції.

За подальшим алгоритмом необхідно провести аналіз складових внутрішнього потенціалу АТ «Мотор Січ», який полягає у таких його компонентах як: виробнича-господарська, кадрова, фінансова, маркетингова та організаційна. Усі фактори внутрішнього середовища окремо та у взаємозв'язку мають вагомий вплив на функціонування і розвиток підприємства. Тож проведемо детальний аналіз факторів внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ» у кожній групі. Деякі дані для аналізу були отримані із Протоколу №24 загальних зборів АТ «Мотор Січ» за 2017 рік, бо збори акціонерів, які повинні були пройти 25 квітня 2018 року, не відбулися.

Першою групою для аналізу виступає виробничо-господарська складова, а саме такі фактори як:

- матеріально-технічне забезпечення. Закупівля на підприємстві необхідної номенклатури матеріальних ресурсів здійснюється відповідно документу «Положення про порядок організації роботи тендерної комісії при укладанні угод Управління закупок матеріалів та агрегатів» від 18.04.2004 року. Постійно проводиться аналіз номенклатури матеріальних ресурсів, формується перелік товарів та послуг, що підлягають закупівлі (в тому числі через тендерні закупівлі). Номенклатура покупних матеріалів та агрегатів складає більше 67,16 тис. найменувань продукції, яку підприємство отримує більш як від 946 постачальників України, Близького та Далекого зарубіжжя [69]. На підприємстві кожен рік проводяться засідання наглядової ради, на яких розглядаються питання забезпечення виробництва матеріалами, заготовками і комплектуючими, а також здійснюється контроль за роботою відповідних підрозділів.

Незважаючи на економічну кризу, особлива увага приділяється технічному переобладнанню виробництва, без якого неможливо виготовляти продукцію, яка відповідає сучасним вимогам. Поряд із придбанням нового обладнання, продовжується модернізація існуючого верстатного парку підприємства. Протягом 2017 року модернізовано і виготовлено 38 одиниць оброблювальних центрів і верстатів з ЧПУ, 11 одиниць спеціальних та універсальних верстатів, 18 одиниць випробувального та технологічного обладнання. Протягом 2017 року було виконано капітальний ремонт 160 одиниць різного обладнання. Зусиллями відокремленого підрозділу «Лубенський верстатобудівний завод» виготовлено нових, модернізовано і капітально відремонтовано 69 верстатів [117];

- наявність тривалого досвіду роботи. АТ «Мотор Січ» існує вже 112 років, із яких 102 роки воно займається виробництвом авіаційних двигунів. З того часу підприємство пройшло тривалий шлях свого розвитку, збільшуючи базу знань, контактів та досвіду. За період існування підприємство має великий досвід як впровадження нових систем виробництва і збуту продукції, так і ведення та вдосконалення старих;

- повний цикл виробництва продукції та партнерство з КБ «Прогрес». У СНД тільки АТ «Мотор Січ» реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів, починаючи від розробки, виробництва й випробування і закінчуючи супроводом в експлуатації та ремонті [118];

- недостатній рівень інноваційності технологічного і виробничого процесу. Технології, що були проривними 20 років тому, вже не в змозі повною мірою підтримувати конкурентоспроможність сучасного виробництва. Досягнення високих параметрів роботи двигунів неможливе без переходу на нові матеріали та впровадження нових технологічних процесів. У зв'язку зі швидким розвитком ринку авіабудування та взагалі технологій у країнах компаній-конкурентів, АТ «Мотор Січ» відстає за рівнем новизни техніки, що використовується у виробництві, а через нестачу коштів, що повинні виділятися на НДДКР – на відставанні від світових компаній у рівні новизни та

інноваційності впроваджень у технологічних та виробничих процесах. І хоча за останні роки і проводяться заходи, що спрямовані на застосування прогресивних технологій, оснащення та інструменту, що вже забезпечило економію матеріалів, трудових та енергетичних ресурсів, покращило якість виготовлених деталей, проте всього цього ще недостатньо для порівняння за інноваційністю із світовими лідерами з виробництва авіапродукції.

Нижче наведені деякі із останніх досягнень:

- а) впровадження прогресивних заготовок на 48 деталях;
- б) відпрацьовано та впроваджено технологію ультразвукового зміцнення відцентрованого колеса виробу МС-500В;
- в) виконання робіт із впровадження високошвидкісних методів обробки на модернізованих верстатах з ЧПУ, оснащених високошвидкісними шпинделями KESSLER і FISHER;
- г) відпрацьовано технологію нанесення жаростійкого покриття з підвищеною стійкістю до сірчистої корозії;
- г) отримано в патентних відомствах 9 документів на об'єкти права інтелектуальної власності [117].

- тривалі і стійкі відносини з постачальниками. АТ «Мотор Січ» зберегло кооперовані зв'язки з постачальниками основних комплектуючих виробів та матеріальних ресурсів, підприємство постійно зміцнює зв'язки з підприємствами-постачальниками матеріалів та комплектуючих. Основними постачальниками сировини та комплектуючих є в основному підприємства України, з якими налагоджено довгострокові зв'язки. Серед них: ТОВ «ТД Запоріжсталь», ВАТ «Волчанський агрегатний завод» м. Волчанськ, ТОВ «Полюс-Н» м. Харків, ТОВ НПП «Теплоспай» м. Суми, ПАТ «Запоріжобленерго», ПАТ «Запоріжгаз», КП «Водоканал», АТЗТ «Електропромислова компанія» м. Дніпропетровськ та багато інших;

- висока якість виготовленої продукції. АТ «Мотор Січ» постачає на світовий ринок продукцію, що випускається на сертифікованій виробничій базі. Виробництво авіадвигунів – це високотехнологічне виробництво. Тому для

забезпечення і зміцнення конкурентних позицій підприємства на світовому ринку керівництвом заводу виконується цілий комплекс організаційних, кадрових, виробничих і інших заходів, застосовується високотехнологічне обладнання і високотехнологічні виробничі процеси, що забезпечують світовий рівень системи якості. Виробництво сучасних авіадвигунів, а також ремонт всіх випущених авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету (МАК) і Державним департаментом авіаційного транспорту України. Підприємство визнане Авіаційним Регістром МАК як Розробник авіаційних двигунів цивільних повітряних суден. Система якості АТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною фірмою BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) на відповідність міжнародним вимогам ISO 9001:2000 стосовно виробництва, ремонту й технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій зі сферою акредитації в США, Великобританії й Німеччині [69];

- сервісне обслуговування виготовленої продукції. АТ «Мотор Січ» надає повний спектр послуг організаціям і приватним особам, що експлуатують його продукцію: технічний супровід авіаційних двигунів; продовження ресурсу авіаційних двигунів; ремонт авіаційних двигунів; технічний супровід газотурбінних електростанцій і промислових установок; ремонт газотурбінних приводів, електростанцій і промислових установок; гарантійний і післягарантійний ремонт товарів народного споживання;

- відповідність виробничої діяльності екологічним стандартам. До екологічного законодавства, яке поширюється на діяльність АТ «Мотор Січ», належать Закони України: «Про охорону навколишньої природного середовища», «Про охорону атмосферного повітря», «Про відходи», «Про використання ядерної енергії і радіаційної безпеки», «Про забезпечення санітарного й епідеміологічного благополуччя населення», Водний кодекс, Земельний кодекс та інші нормативні документи, Державні санітарні норми і правила, Державні стандарти України.

Систематичний контроль екологічного стану як на підприємстві, так і в межах санітарно-захисної зони проводиться відомчою комплексною санітарно-технічною лабораторією (КСТЛ), атестованою для цих цілей органами Держсанепідемнагляду, Мінекології і Держстандарту. Лабораторія проводить моніторинг навколишнього середовища по параметрах хімічних і фізичних впливів виробництва. Лабораторія забезпечена сучасними приладами контролю, методичними матеріалами. Фахівці служби охорони навколишнього середовища мають досвід роботи і відповідну освіту.

Моніторинг навколишнього середовища враховує основні принципи стандарту ISO 14000 Міжнародної організації по стандартизації і містить у собі наступні напрямки: контроль відповідності документації підприємства вимогам законодавства з екології; контроль якості, кількості викидів в атмосферу і скидань у водний басейн; контроль збору, збереження, вивозу і поховання промислових відходів; контроль фізичного впливу на навколишнє середовище.

Система контролю стану охорони навколишнього середовища дозволяє постійно удосконалювати ефективність робіт у цій області шляхом: оперативного контролю, оцінки результатів впливу виробництва, запобігаючи можливим наслідкам для здоров'я працівників і навколишнього середовища.

Діяльність підприємства в основному відповідає екологічному законодавству. Регулярно, за графіком, проводиться планово-попереджувальний ремонт чи заміна пило-газоочисних споруд, що очищають викиди в атмосферу. Скидання стоків підприємства здійснюється по 3 випусках у ріку Мокра Московка. Для поліпшення якості стічних вод, що скидаються з заводу, на всіх заводських випусках діють очисні спорудження зливових вод, куди надходять стоки з усієї території підприємства і прилеглої житлової забудови району. Проводиться за графіком заміна фільтрів очищення стічних вод на скидання їх у водойму.

На підприємстві діє система збору, вивозу виробничих і побутових відходів. Відходи вивозяться і складуються на міських смітниках. Рідкі відходи вивозяться на власний накопичувач-випаровувач, у районі якого фахівцями

КСТЛ ведеться постійний контроль атмосферного повітря і якості підземних вод. На підприємстві працює система збору чітко за марками відпрацьованих олив, що здаються на заводську станцію регенерації. На вивіз і тимчасове збереження усіх відходів отримано дозволи Держуправління екоресурсів. На підприємстві впроваджені і діють установки по регенерації забрудненого ацетону і бензину. На усі види діяльності отримано дозволи санітарних органів і органів екобезпеки;

- неповне завантаження виробничих потужностей підприємства. АТ «Мотор Січ» активно розвиває співпрацю з іншими країнами для розширення географії поставок - укладено контракти з новими партнерами з Ефіопії, Боснії і Герцеговини, Хорватії, Азербайджану, укладено довгостроковий контакт на поставку двигунів в Австрію. Проте довгий час підприємство працювало за замовлення російських компаній і до 2014 року частка прибутку від співробітництва з Росією в деякі роки сягала 30-50% [118]. Після розірвання партнерських відносин і з російською стороною АТ «Мотор Січ» намагається відновити сталий потік замовлень із інших країн, активно розвиває нову для себе вертолітну програму, яка дозволяє вийти на ринок готових вертольотів, розширивши, таким чином, асортимент продукції і залучивши нових клієнтів, адже замовлення від держави поки що не може забезпечити повне завантаження підприємства.

Розглянемо кадрову компоненту АТ «Мотор Січ» як складову внутрішнього потенціалу підприємства. За даними річного звіту 2018 року середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу склала 231 321 чоловік, а середня чисельність позаштатних працівників – 574 людини. За категоріями структура промислово-виробничого персоналу склалася таким чином: 36,3% виробничих робітників, 20,1% – допоміжних робітників, 35,9% – ІТП, 4,9% – ВТК і 2,8% – інших категорій [69].

Факторами для аналізу виступають:

- Кваліфікованість персоналу. Кадрова політика АТ «Мотор Січ» реалізовується на принципі спадкоємності поколінь і спрямовується на

забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками і фахівцями, на підвищення рівня кваліфікації кадрового резерву, а також оптимізації структури і чисельності працюючих робітників. Міжнародний технічний центр систематично проводить роботу з професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Діюча система підготовки забезпечує компетентність персоналу і якість продукції відповідно до міжнародних стандартів. Більше 3000 інженерно-технічних працівників підвищили кваліфікацію, організовано теоретичну підготовку спеціалістів відповідно до вимог організацій, що проводять сертифікацію.

За якісними показниками персонал підприємства складається із працівників, що мають:

- а) вищу освіту – 35%;
- б) середньо-спеціальну – 20,6%;
- в) професійно-технічну – 19,9%;
- г) середню – 24,5%.

Серед працівників підприємства – 30 кандидатів наук [69].

- Розвиток персоналу. Підприємство постійно розробляє та реалізує систему заходів з розвитку персоналу, яка передбачає:

а) створення в Запорізькому авіаційному коледжі матеріально-технічної бази для навчання за спеціальностями «Технічне обслуговування повітряних суден і двигунів», «Виробництво авіаційних літальних апаратів»;

б) створення єдиного освітнього центру підготовки робітників для машинобудівної галузі Запорізької області;

в) організація стажування педагогічного складу навчальних закладів у підрозділах підприємства;

г) організація цільової підготовки безробітних;

г) підготовка працівників та студентів-цільовиків профільних навчальних закладів за напрямками контролю якості продукції та роботою з використанням прогресивного програмного верстатного обладнання (системи ЧПУ "Fanuc", "Sinumerik" (Siemens), "West Labs") [119, с.199].

- Система мотивації персоналу. Організація оплати праці спрямована на забезпечення винагороди працівників за працю, залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей, результатів праці і господарської діяльності структурного підрозділу, у яких робітники безпосередньо працюють. Постійно ведеться аналіз середньої заробітної плати всіх категорій працівників, відсотка виконання норм виробітку, чисельності працівників. У 2018 році відбулося збільшення фонду оплати праці на 410 174,2 грн. Фонд оплати праці у 2017 році складав 2 327 215,9 грн. Зміни фонду оплати праці сталися за рахунок збільшення окладів та тарифів [69]. Підприємство не має заборгованості з виплати заробітної плати та оплати податків у бюджет і позабюджетні фонди.

- Плинність кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів на АТ «Мотор Січ» характеризується низьким рівнем: з 2015 по 2017 роки його середній показник становив 1,57% [120], коли нормою визнається плинність кадрів при коефіцієнті у 3-7% [121]. Таке значення показника було досягнуто завдяки ефективним системам роботи з персоналом, створенню комфортних умов для роботи, відсутності заборгованості з оплати праці на підприємстві; підтримкою молодіжної політики підприємством; підтримання розвитку соціальної сфери підприємства (санаторії, профілакторії, лікарня та ін.).

Оцінка та аналіз фінансової складової внутрішнього потенціалу АТ «Мотор Січ» були проведені у підрозділі 2.1. За результатами дослідження фінансовому стану підприємства були надані такі характеристики:

- а) «плаваючий» характер доходів від реалізації товарів, робіт, послуг;
- б) зростання виробничої собівартості реалізованої продукції через збільшення цін на матеріали, комплектуючі вироби, енергоносії;
- в) зростання адміністративних витрат через велику кількість персоналу, що працює на основному виробництві, витрати на підтримку та утримання на належному рівні умов для комфортної роботи працюючих та витратами на оплату праці керуючому складу підприємства;

г) недостатність фінансування розвитку підприємства зумовлена низьким рівнем державної підтримки підприємств машинобудівної галузі у сфері фінансування та правової підтримки. В Україні науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи практично фінансують тільки самі розробники продукції. І рівень витрат на одного працівника на порядок нижчий, ніж у Європі. Роботи ж, що виконує АТ «Мотор Січ» для втримання своїх позицій на світових ринках, вимагають значних матеріальних витрат.

г) різке погіршення усіх показників прибутковості та рентабельності підприємства у 2018 році.

Хоча підприємство вже протягом багатьох років не зазнає збитків і має позитивний фінансовий результат, який досягається завдяки налагодженій системі збуту із високою часткою експорту продукції серед реалізованої продукції загалом, проте за 2018 рік відбувається погіршення за всіма фінансовими показниками, насамперед щодо зменшення прибутку через втрату деяких зовнішніх ринків збуту і зростання собівартості виготовленої продукції. Також на діяльності підприємства відбивається недостатність фінансової підтримки з боку держави для подальшого розвитку.

Охарактеризуємо маркетингову політику АТ «Мотор Січ». На сьогоднішній день маркетингова політика АТ «Мотор Січ» спрямована на збереження традиційних ринків збуту для своєї продукції і освоєння нових.

Основними компонентами маркетингу підприємства, що будуть використані у подальшому SWOT-аналізі є:

а) Наявність на підприємстві маркетингового підрозділу, який займається дослідженнями ринків збуту з метою визначення пріоритетів та реалізації комерційно вигідних проектів виробництва і продажу авіаційної та наземної техніки, здійснює прямі контакти представників підприємства з потенційними замовниками, створює мережі регіональних представництв в різних регіонах світу таких як Індія, Китай, Алжир, ОАЕ, Бангладеш, США, Перу і Бразилія, проводить цілеспрямовані рекламні компанії по просуванню продукції

підприємства на нові ринки і бере участь в престижних спеціалізованих виставках.

б) Наявність широкого асортименту продукції виробництва. Підприємство за свою історію освоїло серійне виробництво 70 типів і модифікацій двигунів для 60 літаків і вертольотів різного призначення, які експлуатуються у 120 країнах світу. АТ «Мотор Січ» освоїло виробництво наземної техніки на базі авіаційних двигунів шляхом їх модифікації. До наземної техніки з асортименту компанії відносяться: газотурбінні приводи, промислові установки, газотурбінні електростанції та газоперекачувальне устаткування. На підприємстві виготовляють більше 180 видів товарів народного споживання, основними з яких є: човни, катери, пилки бензомоторні і електромоторні, сепаратори, агротехніка, техніка для комунального господарства, техніка для автомобілів, промислове устаткування, продукція медичного призначення.

в) Позитивний імідж підприємства. Формування позитивного іміджу підприємства відбувалося на протязі не одного року і забезпечувалося такими факторами як: багаторічна успішна історія існування підприємства, його рівень розвитку та масштабність виробництва; рівень якості продукції та система якості АТ «Мотор Січ», яка сертифікована транснаціональною фірмою Bureau Veritas Certification на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 відносно виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій; наявність сервісного обслуговування, тобто рівень підтримки споживачів продукції; виконання договорів та своєчасність поставок; підприємство має широку соціальну інфраструктуру, що охоплює практично всі види соціального захисту людини; надається благодійна допомога навчальним, медичним, культурним установам і організаціям, силовим структурам України, а також надаються різні види допомоги ветеранам ВВВ і праці, інвалідам, непрацюючим пенсіонерам підприємства, малозабезпеченим та багатодітним.

г) Відсутність належного використання сучасних методів аналізу та прогнозування ситуації на ринку.

АТ «Мотор Січ» на сьогоднішній день має налагоджену структуру замовлень та споживачів, проте наразі основною метою маркетингової діяльності є пошук нових споживачів та розширення ринків збуту, освоєння нових ринків.

Стратегія маркетингових комунікацій, що виконувалася на підприємстві АТ «Мотор Січ» до 2014 року, була націлена, в основному, на російський ринок. Більше ніж 90% продукції реалізовувалося господарствам-замовникам із РФ та економічно підконтрольних їй держав [122]. Геополітичні реалії 2014 року дали чітке розуміння того, що експортозалежність від РФ – це є величезний ризик для українського підприємства. Непередбачуваність політичних рішень російської влади робить повністю неможливими будь-які прогнози відносно подальшого збуту. Нестача інформації про проведення якісного комплексного дослідження ринку, відсутність належного використання сучасних методів аналізу та прогнозування ситуації на ринку призводять до того, що підприємство не може бути готовим до швидких змін у макросередовищі і вчасно на них реагувати, що є одною із причин невтішних результатів виробничої діяльності підприємства за 2018 рік.

Остання група для аналізу – це організація і управління на підприємстві і такі їх складові як: чітко спланована організаційна структура, висока корпоративна культура та наявність стратегії і місії підприємства:

- Організаційна структура. Безперервне та ефективне функціонування АТ «Мотор Січ» забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якої здійснюють операційні директори, в тому числі: технічний директор, директор з виробництва, директор з якості, директор з маркетингу, фінансовий директор, директор з корпоративних прав та фінансів, директор з будівництва та соціального розвитку, директор з управління персоналом, директор зі зв'язків з громадськістю.

Технічному директору, директору з виробництва та директору з якості підпорядковані виробничі, допоміжні цехи та відділи, що безпосередньо пов'язані з проектуванням, розробкою, підготовкою і організацією дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки, з патентування торгових марок.

Директору з маркетингу підпорядковані зовнішньоторговий департамент та експлуатаційно-ремонтний відділ, що займаються збутом продукції, послуг з ремонту та технічному обслуговуванню продукції, що виробляється.

Фінансовому директору підпорядковані головна бухгалтерія, планово-економічне управління, та фінансово-збутове управління.

До організаційної структури підприємства входить біля 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більш 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом. До структурних підрозділів, що непов'язані з основним виробництвом, відносяться медико-санітарна частина, дошкільні заклади, оздоровчі та спортивні комплекси, будинок культури та інші.

Вищим органом управління АТ «Мотор Січ» є Загальні збори акціонерів. Загальні збори акціонерів скликаються не рідше одного разу на рік. Повноваження, що відносяться до виключної компетенції Загальних зборів акціонерів, не можуть бути передані іншим органам Товариства.

Наглядова рада – колегіальний контролюючий і регулюючий орган управління АТ «Мотор Січ», що представляє, у межах своєї компетенції, інтереси акціонерів у перерві між проведенням загальних зборів.

Рада директорів (до 2006 року – Правління) - колегіальний виконавчий постійно діючий орган ВАТ «Мотор Січ», що здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства.

Для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю в Товаристві створена Ревізійна комісія, що здійснює функції внутрішнього контролю.

- Корпоративна культура. АТ «Мотор Січ» є гідним зразком корпоративної культури. На підприємстві створена така система корпоративного управління, що надійно захищає інтереси будь-якого акціонера, дозволяє розвивати виробництво, освоювати нові ринки збуту і нові види продукції.

На АТ «Мотор Січ» ефективно діє корпоративна стратегія, основними цілями і завданнями якої є:

- а) підтримка високо привабливого іміджу юридичної особи з ефективною системою управління;
- б) розширення географії своєї присутності і утримання стійкої частки ринку;
- в) надання послуг на високому рівні якості після продажного обслуговування і ремонту авіадвигунів;
- г) забезпечення ефективної системи фінансових розрахунків з метою планомірного зниження питомої дебіторської заборгованості;
- г) реалізація системи контролю за якістю виробленої продукції на всіх етапах виробництва і реалізації з метою мінімізації фінансових втрат підприємства;
- д) освоєння нових сучасних високотехнологічних і конкурентоздатних видів виробів на основі перспективних планів розвитку;
- е) забезпечення ефективного управління людськими ресурсами;
- є) постійне вдосконалення організаційної структури;
- ж) формування кадрової політики, направленої на досягнення економічного успіху.

Корпоративну культуру АТ «Мотор Січ» характеризують наступні ознаки: віра в керівництво, в успіх діяльності підприємства; усвідомлення робочого часу, ставлення до нього і раціональне його використання; взаємоповага та підтримка; постійний процес розвитку працівника та його навчання у ході роботи; наявність трудової етики; наявність методів стимулювання працюючих; наявність загальноприйнятого стилю одягу та

зовнішнього вигляду працівників; контроль за їх харчуванням та рівнем здоров'я, оформленням і чистотою робочого місця тощо.

- Стратегія бізнесу АТ «Мотор Січ» побудована в першу чергу на стратегічних пріоритетах країни і спрямована на розвиток науково-виробничого потенціалу авіадвигунобудівного комплексу України, збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту продукції, активне просування продукції на ринки країн світу, отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів, збереження трудового колективу.

Стратегічна концепція розвитку АТ «Мотор Січ» – стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення позицій на міжнародному ринку авіаційної та вертолітної техніки, експлуатаційних послуг, що реалізується по наступним напрямкам:

- а) концентрація інтелектуальних, виробничих та фінансових ресурсів для створення конкурентоздатної високотехнологічної продукції нового покоління;
- б) розширення ринків збуту товарів та послуг;
- в) підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- г) технологічна модернізація та створення високотехнологічного виробництва;
- г) формування діючої системи менеджменту якості.

На підприємстві є чітко сформована місія діяльності – «Ми працюємо, щоб бути кращим підприємством двигунобудування у всьому»:

- д) у задоволенні запитів споживача продукції - щоб споживач розумів, що здобуває краще;
- е) у впливі на суспільство - щоб суспільство визнавало діяльність підприємства корисною для себе;
- є) у бізнесі - щоб забезпечити зростання прибутку й доходів його акціонерів;

ж) у забезпеченні умов праці й рівня життя персоналу - щоб люди почували, що вони важливі для підприємства, що їх цінують і про них піклуються.

Результати проведеного дослідження компонентів внутрішнього середовища підприємства використаємо при складанні внутрішнього профілю АТ «Мотор Січ» (табл. 3.2). За допомогою цього методу введемо кількісні значення впливу кожного фактору внутрішньої складової на підприємство. При побудові матриці профілю внутрішнього середовища використаємо оцінки, що були надані кожному із факторів експертним шляхом із залученням працівників АТ «Мотор Січ» (директора з маркетингу, заступника технічного директора і директора з корпоративних прав та інвестиційних проєктів), а саме:

- важливість для галузі за показниками: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;
- ступінь впливу на організацію за показниками: 3 – сильний, 2 – помірний, 1 – слабкий, 0 – відсутність впливу;
- характер впливу за показниками: «+» і «-» – позитивний або негативний вплив.

Виведені оцінки перемножуються між собою, в результаті чого отримуємо загальну оцінку, яка показує рівень важливості кожного фактору для підприємства.

Сукупний вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування організації оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів цього середовища, який розраховується за формулою (3.1):

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \times n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n} \quad (3.1)$$

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

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів впливу.

Таблиця 3.2

**Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування
АТ «Мотор Січ»**

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1,2,3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+/-)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
I. Виробничо-господарська діяльність:					
1.	Високий рівень матеріально-технічного забезпечення	2	3	+	+6
2.	Тривалий досвід роботи	3	3	+	+9
3.	Повний цикл виробництва продукції та партнерство з КБ «Прогрес»	2	2	+	+4
4.	Недостатній рівень інноваційності технологічного і виробничого процесу	2	2	-	-4
5.	Тривалі і стійкі відносини з постачальниками	3	3	+	+9
6.	Висока якість виготовленої продукції	3	3	+	+9
7.	Сервісне обслуговування виготовленої продукції	2	2	+	+4
8.	Відповідність виробничої діяльності екологічним стандартам	2	2	+	+4
9.	Неповне завантаження виробничих потужностей	2	2	-	-4
	Разом за I групою:				+37
II. Персонал:					
10.	Кваліфікованість персоналу	3	3	+	+9
11.	Розвиток персоналу	2	2	+	+4
12.	Система мотивації персоналу	2	1	+	+2

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
13.	Низька плинність кадрів	2	2	+	+4
	Разом за II групою:				+19
III. Фінанси:					
14.	Нестабільний рівень доходів	2	3	-	-6
15.	Зростання виробничої собівартості	1	2	-	-2
16.	Високі адміністративні витрати	1	2	-	-2
17.	Недостатність фінансування розвитку підприємства	3	2	-	-6
18.	Погіршення усіх показників прибутковості та рентабельності	2	3	-	-6
	Разом за III групою:				-22
IV. Маркетинг:					
19.	Наявність маркетингового підрозділу	2	3	+	+6
20.	Широкий асортимент	2	3	+	+6
21.	Позитивний імідж підприємства	3	3	+	+9
22.	Відсутність належного використання сучасних методів аналізу та прогнозування	2	2	-	-4
	Разом за IV групою:				+17
V. Організація і управління на підприємстві					
23.	Ефективна організаційна структура	3	3	+	+9
24.	Висока корпоративна культура	2	2	+	+4
25.	Наявність стратегії бізнесу та стратегічної концепції розвитку	3	3	+	+9
	Разом за V групою:				+22
	Разом за факторами внутрішнього середовища				+73

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства оцінюється за такою шкалою значень коефіцієнта: від 0 до 0,50 –

слабка позиція, від 0,50 – до 0,75 середня позиція, від 0,75 до 1,00 – сильна позиція [107].

Розрахуємо коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування АТ «Мотор Січ» за формулою 3.1:

$$C_{мас} = \frac{+73}{9 \times 25} = +0,32$$

Таким чином, коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища підприємства становить 0,32, що свідчить про слабку конкурентну позицію і потребує перегляду конкурентної стратегії АТ «Мотор Січ».

Якщо розглянути детально, то найбільші оцінки експертів АТ «Мотор Січ» отримало за такими внутрішніми складовими як виробничо-господарська (37 балів) та організація і управління (22 бали). Персонал і маркетинг зайняли середню позицію – 19 і 17 балів відповідно, найслабкішою сферою діяльності було визначено фінансову сферу (-22 бали).

Отже, був проведений аналіз внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ» за такими сферами як виробничо-господарська складова, організація і управління, управління персоналом, маркетингова діяльність, фінанси. Було встановлено, що найсильнішими сторонами підприємства є тривалий досвід роботи, тривалі і стійкі відносини з постачальниками, висока якість виготовленої продукції, висока кваліфікованість персоналу, позитивний імідж підприємства, ефективна організаційна структура та наявність стратегії бізнесу та стратегічної концепції розвитку. Найнижчі ж оцінки експертів отримали такі слабкі сторони підприємства як нестабільний рівень доходів, недостатність фінансування розвитку підприємства та загальне погіршення усіх показників прибутковості та рентабельності підприємства.

За проведеними аналізом внутрішнього середовища можна згрупувати отримані результати у табл. 3.3, де наведено сильні та слабкі сторони підприємства.

Загалом за факторами внутрішнього середовища головну загрозу для підприємства становить сфера фінансів.

Таблиця 3.3

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ»

№ п/п	Функціональна сфера	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Виробничо-господарська діяльність	Високий рівень матеріально-технічного забезпечення, тривалий досвід роботи, повний цикл виробництва продукції та партнерство з КБ «Прогрес», тривалі і стійкі відносини з постачальниками, висока якість виготовленої продукції, сервісне обслуговування виготовленої продукції, відповідність виробничої діяльності екологічним стандартам	Недостатній рівень інноваційності технологічного і виробничого процесу, неповне завантаження виробничих потужностей
2.	Персонал	Кваліфікованість персоналу, розвиток персоналу, система мотивації персоналу, низька плинність кадрів	-
3.	Фінанси	-	Нестабільний рівень доходів, зростання виробничої собівартості, високі адміністративні витрати, недостатність фінансування розвитку, погіршення усіх показників прибутковості та рентабельності підприємства
4.	Маркетинг	Наявність маркетингового підрозділу, широкий асортимент, позитивний імідж підприємства	Відсутність належного використання сучасних методів аналізу та прогнозування
5.	Організація і управління на підприємстві	Ефективна організаційна структура, висока корпоративна культура, наявність стратегії бізнесу та концепції розвитку	-

Маркетинг та виробничо-господарська діяльність складають середню загрозу, а організація і управління на підприємстві та персонал є, безумовно, сильними сторонами АТ «Мотор Січ».

Наступним кроком буде проведення SWOT-аналізу для АТ «Мотор Січ» для визначення перспективних напрямів розвитку та вибору конкурентної стратегії підприємства з врахуванням сильних та слабких сторін підприємства, загроз та можливостей, які виникають у зовнішньому середовищі організації.

Згідно складених списків сильних і слабких сторін підприємства, а також загроз і можливостей встановлюють зв'язки між ними. Для цього складають матрицю взаємозв'язків сильних і слабких сторін, можливостей та загроз.

Важливість цього етапу дуже велика, оскільки тут здійснюється пошук відповідей на наступні питання:

а) як можна скористатися можливостями, що виникають у зовнішньому середовищі, використовуючи сильні сторони підприємства (пріоритети розвитку, які підтримують конкурентні переваги);

б) які слабкі сторони підприємства (об'єкти реформування) можуть перешкодити цьому;

в) за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози;

г) яких загроз потрібно найбільше побоюватися, що обумовлені слабкими сторонами підприємства [107].

Отриману інформацію про слабкі і сильні сторони АТ «Мотор Січ», загрози і можливості представлено у Додатку Є та Додатку Ж. На основі результатів оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища за методикою наведеною у науковій роботі Пуліної Т.В. [107], було розраховано коефіцієнти впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність АТ «Мотор Січ» Для цього була використана формула (3.2):

$$C = \frac{\sum_{i=1}^m (\pm D)}{18 \times m}, \quad (3.2)$$

де C – коефіцієнт впливу відповідного поля;

D – оцінка комірки матриці;

m – кількість комірок одного поля матриці [107].

Оцінка результатів проводилася за такими критеріями: значення коефіцієнта рівня впливу додатне: від 0 до 0,35 – незначний вплив, від 0,35 до 0,60 – середній рівень впливу, від 0,60 до 1,00 – значний вплив; значення коефіцієнта рівня впливу від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 до 0,60 – загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

Проведемо розрахунок суми показників по кожному квадрату: $\Sigma (SO) = 921$; $\Sigma (WO) = 6$; $\Sigma (ST) = 342$; $\Sigma (WT) = -1020$. Таблиці оцінок для розрахунку коефіцієнту впливу відповідного поля наведено у Додатку Є та Додатку Ж.

Розрахуємо коефіцієнти рівня впливу кожного квадрату матриці:

- рівень впливу поля (SO):

$$C_{SO} = \frac{921}{18 \times 85} = 0,60$$

- рівень впливу поля (WO):

$$C_{WO} = \frac{6}{18 \times 40} = 0,01$$

- рівень впливу поля (ST):

$$C_{ST} = \frac{342}{18 \times 238} = 0,08$$

- рівень впливу поля (WT):

$$C_{WT} = \frac{-1020}{18 \times 112} = -0,51$$

Розраховані коефіцієнти рівня впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність АТ «Мотор Січ» наведені у табл. 3.4. Рівень впливу поля SO матриці SWOT-аналізу на підприємство складає 0,60. Це свідчить про значний рівень впливу даного квадранта на компанію. Рівень впливу поля ST матриці – 0,08, що свідчить про те, що даний квадрант несуттєво впливає на підприємство. Рівень впливу поля WO матриці SWOT-аналізу на АТ «Мотор Січ» – 0,01. Це підтверджує незначний негативний вплив даного квадранта на організацію. Проте рівень впливу квадранта WT (-0,51) має від’ємне значення та говорить про загрозовий вплив даного поля на АТ «Мотор Січ».

Таблиця 3.4

Коефіцієнти рівня впливу полів матриці SWOT-аналізу на діяльність АТ «Мотор Січ»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	0,60	0,08
Слабкі сторони (W)	0,01	-0,51

За результатами аналізу найбільший сприятливий вплив на АТ «Мотор Січ» здійснює комбінація сильних сторін та можливостей підприємства (квадрант SO), а найбільшу загрозу становить комбінація слабких сторін та загроз (квадрант SW). Таким чином, пріоритетні напрями розвитку підприємства повинні бути зосереджені на розвитку сильних сторін компанії для використання існуючих можливостей та на покращенні слабких сторін для зниження впливу або усунення загроз.

Отже, головними напрямками подальшого розвитку для АТ «Мотор Січ» має бути підтримка та розвиток таких сильних сторін, як висока якість виготовленої продукції, повний цикл її виробництва та сервісне обслуговування, тривалі і стійкі відносини з постачальниками, висока кваліфікованість персоналу та налагоджена система його розвитку, позитивний імідж підприємства та висока корпоративна культура, оскільки дані чинники грають значну роль в формуванні конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ». Також підприємству слід приділити увагу підвищенню рівня інноваційності технологічного та виробничого процесу, що дозволить компанії покращити свою виробничо-господарську діяльність.

Загрозу для підприємства становить посилення позицій на міжнародних ринках компаній-конкурентів. Також негативно впливають на роботу АТ «Мотор Січ» такі фактори зовнішнього середовища як політична нестабільність загалом та політична ситуація в Україні зокрема, зміна курсу національної валюти, рівень інфляції та безробіття, збільшення цін на енергоресурси, зростання рівня соціальних потреб населення, низький рівень

державної технічної підтримки та недостатнє інвестування у НДДКР. Сильні сторони підприємства допомагають частково нейтралізувати загрози з боку макросередовища підприємства. Однак для підвищення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» слід зміцнити свої слабкі сторони. Тому необхідним є зосередження зусиль на поліпшенні таких слабких сторін, як нестабільність рівня доходів та погіршення показників діяльності підприємства, недостатність фінансування розвитку, високі адміністративні та виробничі витрати, неповне завантаження виробничих потужностей підприємства, оскільки зазначені чинники є важливими для підприємства. Загалом вони призводять до погіршення фінансового стану підприємства та його збутової діяльності. Також існує загроза втрати кваліфікованого персоналу у разі уходу з організації досвідчених працівників технічних професій та спеціальностей через високий рівень міграції населення та «відпливу умів». Зміна системи керування товарними запасами (перехід до користування спеціальним програмним забезпеченням для керування товарними запасами) буде сприяти покращенню фінансового стану підприємства за рахунок більш ефективного використання фінансів підприємства та частково вирішить проблему високих адміністративних витрат. А розробка маркетингових планів та застосування сучасних інструментів маркетингу, таких як бізнес-розвідка, допоможе підняти рівень маркетингової діяльності підприємства.

Для підприємства АТ «Мотор Січ» конкурентні переваги у довгостроковому періоді можуть бути досягнуті таким шляхом:

- у маркетинговій сфері це пошук нових ринків збуту та застосування стратегії широкого проникнення (країни Африки, Латинської Америки). Стратегія широкого проникнення, яка передбачає встановлення низької ціни та високі витрати на збут, дає можливість отримати переваги над тими конкурентами, які вже наявні на ринку, а також закріпитися в довгостроковій перспективі. Така стратегія є обґрунтованою з огляду на велику місткість ринку, неможливість застосування політики високих цін, а також стрімке зростання конкуренції;

- у сфері виробництва необхідно вжити таких заходів:

- а) зменшення залежності від російських комплектуючих виробів;
- б) техніко-технологічне оновлення основних фондів підприємства;
- в) стабілізація рівня собівартості продукції;
- г) диверсифікація виробництва;
- г) всебічне забезпечення послуг після продажного обслуговування.

Слід зазначити, що на сьогодні головною проблемою виробництва на АТ «Мотор Січ» є зростання цін на ресурси, в тому числі на енергетичні, а також залежність від російських комплектуючих виробів. Організація виробництва комплектуючих виробів і запровадження ресурсозберігаючих технологій шляхом перерозподілу коштів на користь НДДКР створить умови, за яких вирішення вищевказаних проблем стане можливим у практичній площині. Крім того, позитивний результат може забезпечити організація виробництва авіаційних двигунів за ліцензією у зарубіжних країнах;

- у сфері фінансів та інвестиційної діяльності першочерговими завданнями мають стати забезпечення фінансової стійкості. Для підвищення рівня цього показника керівництву підприємства варто активізувати роботу щодо оновлення виробничих фондів, а це в свою чергу дасть можливість АТ «Мотор Січ» збільшити обсяги виробництва та знизити собівартість продукції, що випускається. Такі дії сприятимуть зростанню фондівіддачі та збільшенню прибутку та відповідно чистої виручки підприємства.

Таким чином, за допомогою проведення SWOT-аналізу, було оцінено вплив сильних та слабких сторін АТ «Мотор Січ» на існуючі загрози і можливості макросередовища та внутрішнього середовища підприємства. Було визначено, що пріоритетні напрями розвитку повинні бути направлені на поліпшення сильних сторін організації для використання існуючих можливостей та на посиленні слабких сторін для усунення або нейтралізації загроз, що можуть вплинути на підприємство.

3.2 Обґрунтування вибору конкурентної стратегії підприємства

Вибір конкурентної стратегії підприємства неможливий без попереднього аналізу конкурентного середовища, який проводиться через оцінку конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» відносно його основних конкурентів.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства відбувається на основі вимірювання факторів, які повинні порівнюватися з відповідними факторами основних конкурентів або з визначеними нормативами.

Для оцінки конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» пропонується комплексна її оцінка з побудовою відповідної моделі.

Для оцінки конкуренції використовується узагальнений критерій внутрішнього суперництва підприємства та внутрішня відносна конкурентоспроможність організації. Внутрішні конкурентні переваги будуть оцінені п'ятьма експертами підприємства, а саме: директором з маркетингу, фінансовим директором, директором з якості, заступником технічного директора і директором з корпоративних прав та інвестиційних проектів. Для виявлення узгодженості їх відповідей буде визначено коефіцієнт конкордації [68].

Оцінка внутрішньої і загальної конкурентоспроможності проводилася для АТ «Мотор Січ», «CFM Int.» (Франція/США) та «General Electric» (США), ринкові частки яких такі: АТ «Мотор Січ» – 4,5%, «CFM Int.» – 34,8% та «General Electric» – 18,3% [109]. Оцінка проводитиметься за десятибальною шкалою.

На початку виділяються найбільш значущі аспекти внутрішньої конкурентної переваги: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан компанії; результативність маркетингової діяльності; рентабельність продажів; імідж підприємства; ефективність менеджменту.

Експертні оцінки факторів конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» та виділених конкурентів наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка факторів конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» та його основних конкурентів – «CFM Int» та «General Electric»

Фактори	«Мотор Січ»						CFM Int						General Electric					
	1	2	3	4	5	сер. бал	1	2	3	4	5	сер. бал	1	2	3	4	5	сер. бал
Конкурентоспроможність продукції Ф1	7	5	4	6	5	5,4	9	9	10	8	8	8,8	6	5	5	7	8	6,2
Фінансовий стан підприємства Ф2	5	6	4	5	4	4,8	7	7	6	8	7	7	6	5	6	5	6	5,6
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	8	9	6	9	8	8	8	7	9	8	8	8	7	8	8	6	9	7,6
Рентабельність продажів Ф4	7	5	6	5	7	6	8	8	7	9	8	8	8	9	7	9	9	8,4
Імідж компанії Ф5	9	8	6	9	7	7,8	8	8	8	9	8	8,2	8	8	8	9	9	8,4
Ефективність менеджменту Ф6	8	7	5	5	6	6,2	7	5	4	5	6	5,4	6	6	6	5	9	6,4

Для оцінки узгодженості відповідей експертів розраховується коефіцієнт конкордації, дані для його розрахунку наведені у табл. 3.6 – 3.8.

Відхилення від середнього рангу розраховується за формулою 3.3:

$$d_j = \frac{\sum_{i=1}^n R_j}{n} - F_j, \quad (3.3)$$

де d_j – відхилення від середнього рангу;

n – кількість факторів;

R_j – сума рангів, отриманим елементом F_j від усіх експертів;

F_j – аналізований фактор конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.6

**Дані для розрахунку коефіцієнта конкордації за експертною оцінкою
АТ «Мотор Січ»**

Фактор конкурентоспроможності підприємства	Оцінка експертів					Сума рангів	Відхилення від середнього рангу	Квадрат відхилень
	1	2	3	4	5			
Конкурентоспроможність продукції Ф1	7	5	4	6	5	27	4,83	23,33
Фінансовий стан підприємства Ф2	5	6	4	5	4	24	7,83	61,31
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	8	9	6	9	8	40	-8,17	66,75
Рентабельність продажів Ф4	7	5	6	5	7	30	1,83	3,35
Імідж компанії Ф5	9	8	6	9	7	39	-7,17	51,41
Ефективність менеджменту Ф6	8	7	5	5	6	31	0,83	0,69
Разом						191		206,83

Таблиця 3.7

**Дані для розрахунку коефіцієнта конкордації за експертною оцінкою
«CFM Int»**

Фактор конкурентоспроможності підприємства	Оцінка експертів					Сума рангів	Відхилення від середнього рангу	Квадрат відхилень
	1	2	3	4	5			
Конкурентоспроможність продукції Ф1	9	9	10	8	8	44	-6,17	38,07
Фінансовий стан підприємства Ф2	7	7	6	8	7	35	2,83	8,01
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	8	7	9	8	8	40	-2,17	4,71
Рентабельність продажів Ф4	8	8	7	9	8	40	-2,17	4,71
Імідж компанії Ф5	8	8	8	9	8	41	-3,17	10,05
Ефективність менеджменту Ф6	7	5	4	5	6	27	10,83	117,29
Разом						227		182,83

Таблиця 3.8

**Дані для розрахунку коефіцієнта конкордації за експертною оцінкою
«General Electric»**

Фактор конкурентоспроможності підприємства	Оцінка експертів					Сума рангів	Відхилення від середнього рангу	Квадрат відхилень
	1	2	3	4	5			
Конкурентоспроможність продукції Ф1	6	5	5	7	8	31	4,50	20,25
Фінансовий стан підприємства Ф2	6	5	6	5	6	28	7,50	56,25
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	7	8	8	6	9	38	-2,50	6,25
Рентабельність продажів Ф4	8	9	7	9	9	42	-6,50	42,25
Імідж компанії Ф5	8	8	8	9	9	42	-6,50	42,25
Ефективність менеджменту Ф6	6	6	6	5	9	32	3,50	12,25
Разом						213		179,5

Коефіцієнт конкордації змінюється в діапазоні $0 < W < 1$ – повна неузгодженість, 1 – повна однотайність.

Значення W від 0,2 до 0,4 свідчить про слабку узгодженість експертів, від 0,6 до 0,8 – про сильну узгодженість.

Коефіцієнт конкордації визначається за формулою 3.4:

$$W = \frac{12 \times S}{n^2 \times (m^3 - m)}, \quad (3.4)$$

де S – сума квадратів відхилень усіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення;

n – число експертів;

m – число об'єктів експертизи.

Під час оцінки факторів конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» (табл. 3.6) коефіцієнт конкордації W дорівнює:

$$W = \frac{12 \times 206,83}{25 \times (216 - 6)} = \frac{2481,96}{5250} = 0,47$$

Коефіцієнт конкордації для АТ «Мотор Січ» складає 0,47 і свідчить про достатній рівень узгодженості відповідей експертів.

Під час оцінки факторів конкурентоспроможності «CFM Int.» (табл. 3.7) коефіцієнт конкордації W дорівнює:

$$W = \frac{12 \times 182,83}{25 \times (216 - 6)} = \frac{2193,96}{5250} = 0,42$$

Коефіцієнт конкордації для «CFM Int.» складає 0,42 і свідчить про достатній рівень узгодженості відповідей експертів.

Під час оцінки факторів конкурентоспроможності «General Electric» (табл. 3.8) коефіцієнт конкордації W дорівнює:

$$W = \frac{12 \times 179,5}{25 \times (216 - 6)} = \frac{2154}{5250} = 0,41$$

Коефіцієнт конкордації для «General Electric» складає 0,41 і свідчить про достатній рівень узгодженості відповідей експертів.

На другому етапі розраховуються внутрішня конкурентоспроможність і загальна конкурентоспроможність зазначених компаній.

На початку будується багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг аналізованих підприємств. Для його побудови необхідно привести до одиниці усі числові оцінки факторів, де у якості одиниці виступає ідеальна оцінка кожного чинника конкурентоспроможності. Наведені оцінки факторів конкурентоспроможності представлені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Оцінка чинників конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» та його конкурентів за десятибальною шкалою і приведені до одиниці

Фактори	«Мотор Січ»		CFM Int		General Electric	
	Десятибальна шкала	Приведена до одиниці	Десятибальна шкала	Приведена до одиниці	Десятибальна шкала	Приведена до одиниці
1	2	3	4	5	6	7
Конкурентоспроможність продукції Ф1	5,4	0,54	8,8	0,88	6,2	0,62
Фінансовий стан підприємства Ф2	4,8	0,48	7	0,7	5,6	0,56

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4	5	6	7
Ефективність маркетингової діяльності Ф3	8	0,8	8	0,8	7,6	0,76
Рентабельність продажів Ф4	6	0,6	8	0,8	8,4	0,84
Імідж компанії Ф5	7,8	0,78	8,2	0,82	8,4	0,84
Ефективність менеджменту Ф6	6,2	0,62	5,4	0,54	6,4	0,64

Багатокутники конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг для АТ «Мотор Січ», «CFM Int.» та «General Electric» представлені на рис. 3.1-3.3.

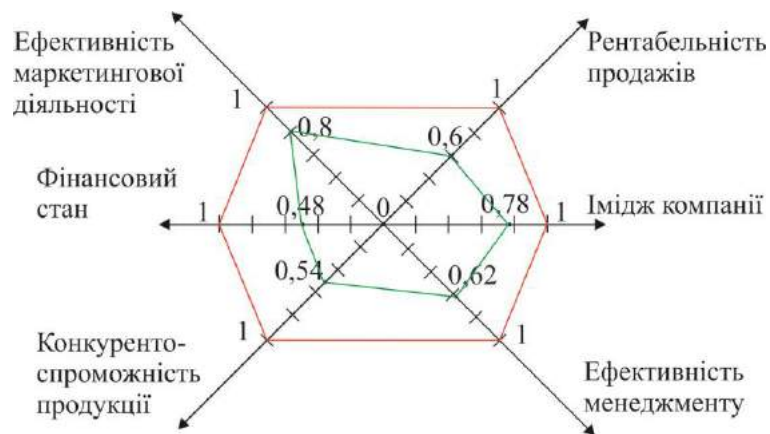


Рис. 3.1 Багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг АТ «Мотор Січ»

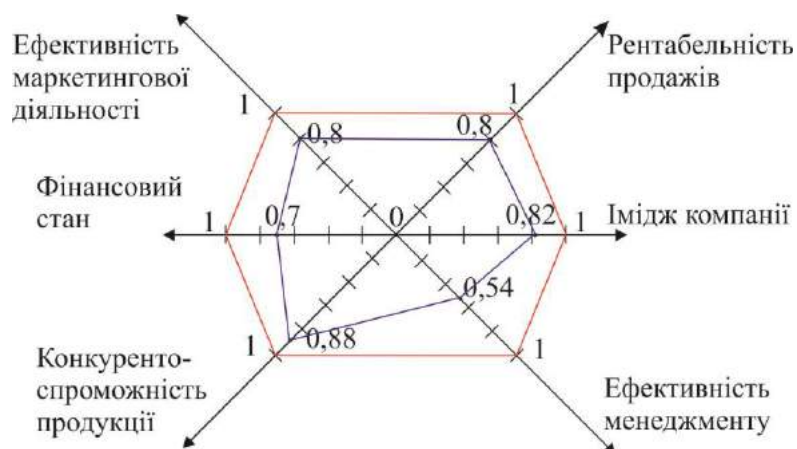


Рис. 3.2 Багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг «CFM Int.»

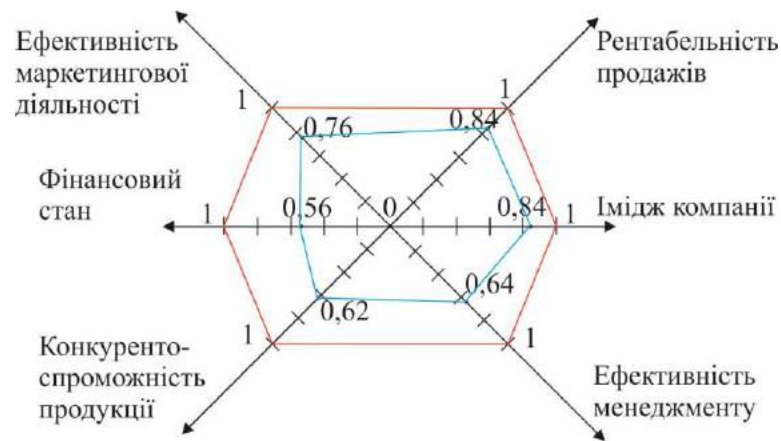


Рис. 3.3 Багатокутник конкурентоспроможності внутрішніх конкурентних переваг «General Electric»

Обчислення об'єму піраміди, що буде проводитися пізніше, характеризує реальний результат оцінки конкурентоздатності підприємства, тобто величина цього параметра визначає кількісну оцінку конкурентоздатності. Основу піраміди – багатокутник – формують шість векторів-променів, що визначають внутрішню конкурентоздатність підприємства, величину якої можна розрахувати за формулою 3.5:

$$P_{\text{багаток}} = \frac{1}{2} \times \sin \alpha \times (\Phi_1 \times \Phi_2 + \Phi_2 \times \Phi_3 + \dots + \Phi_6 \times \Phi_1), \quad (3.5)$$

де $P_{\text{багаток}}$ – площа основи піраміди (багатокутника конкурентоспроможності продукції);

$\sin \alpha$ – кут між векторами в багатокутнику (основі), оскільки векторів у моделі шість, то кут буде дорівнювати 60° ;

Φ_1, \dots, Φ_6 – числова оцінка кожного фактору конкурентоспроможності, приведена до 1.

Кожний вектор у своєму граничному значенні являє собою радіус кола, що відповідає максимальному значенню (ідеальний варіант) оціночного показника, що дорівнює одиниці.

Внутрішня конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» за формулою 3.5 дорівнює:

$$P_{\text{багаток}} = \frac{1}{2} \times \sin 60 \times (0,54 \times 0,48 + 0,48 \times 0,8 + 0,8 \times 0,6 + 0,6 \times 0,78 + 0,78 \times 0,62 + 0,62 \times 0,54) = 1,05.$$

Внутрішня конкурентоспроможність ідеалу дорівнює:

$$P_{\text{багаток}} = \frac{1}{2} \times \sin 60 \times (1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1 + 1 \times 1) = 2,61.$$

Внутрішня конкурентоспроможність «CFM Int.» дорівнює:

$$P_{\text{багаток}} = \frac{1}{2} \times \sin 60 \times (0,88 \times 0,7 + 0,7 \times 0,8 + 0,8 \times 0,8 + 0,8 \times 0,82 + 0,82 \times 0,54 + 0,54 \times 0,88) = 1,47.$$

Внутрішня конкурентоспроможність «General Electric» дорівнює:

$$P_{\text{багаток}} = \frac{1}{2} \times \sin 60 \times (0,62 \times 0,56 + 0,56 \times 0,76 + 0,76 \times 0,84 + 0,84 \times 0,84 + 0,84 \times 0,64 + 0,64 \times 0,62) = 1,33.$$

Для оцінки загальної конкурентоспроможності компанії використовується ринкова частка підприємства, яка є зовнішньою конкурентною перевагою і відображає дійсний стан компанії в конкурентному середовищі, частка ринку (Н) є висотою піраміди як оптимальний кількісний параметр.

Для розрахунку загальної конкурентоспроможності використовуємо формулу 3.6:

$$E_k = \frac{1}{3} \times P_{\text{багаток}} \times H, \quad (3.6)$$

де E_k – загальна оцінка конкурентоспроможності підприємства;

$P_{\text{багаток}}$ – площа основи піраміди (багатокутника конкурентоспроможності продукції);

H – частка ринку компанії.

Загальна конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» за формулою 3.6 дорівнює:

$$E_k = \frac{1}{3} \times 1,05 \times 0,045 = 0,016.$$

Загальна конкурентоспроможність «CFM Int.» дорівнює:

$$E_k = \frac{1}{3} \times 1,47 \times 0,348 = 0,171.$$

Загальна конкурентоспроможність «General Electric» дорівнює:

$$E_k = \frac{1}{3} \times 1,33 \times 0,183 = 0,081.$$

Загальна конкурентоспроможність ідеалу при ринковій частці, що не може перевищувати 65%, дорівнює:

$$E_k = \frac{1}{3} \times 2,61 \times 0,65 = 0,565.$$

Відносна внутрішня конкурентоспроможність підприємства розраховується за формулою 3.7:

$$КС_{в} = \frac{\Pi_{п}}{\Pi_{баз}} \times 100\%, \quad (3.7)$$

де $\Pi_{п}$ – внутрішня конкурентоспроможність аналізованого підприємства;

$\Pi_{баз}$ – внутрішня конкурентоспроможність бази порівняння (конкурента або ідеалу).

Відносна внутрішня конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» до «CFM Int.» дорівнює 71,43%, до «General Electric» – 78,95%, до ідеалу – 40,23%.

Відносна загальна конкурентоспроможність підприємства розраховується за формулою 3.8:

$$КС_{заг} = \frac{E_{п}}{E_{баз}} \times 100\%, \quad (3.8)$$

де $E_{п}$ – загальна конкурентоспроможність аналізованого підприємства;

$E_{баз}$ – загальна конкурентоспроможність бази порівняння (конкурента або ідеалу).

Відносна загальна конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» до «CFM Int.» дорівнює 9,36%, до «General Electric» – 19,75%, до ідеалу – 2,83%.

Результат проведеного аналізу конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» та конкурентів представлено у табл. 3.10.

Згідно отриманих даних видно, що відносна внутрішня конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» нижче, ніж у основних конкурентів, так само як і загальна конкурентоспроможність. В основному на низький рівень конкурентоспроможності вплинули, на думку експертів, фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність продукції, що отримали найменші бали.

Таблиця 3.10

Показники конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» та його конкурентів

Рівні конкурентоспроможності	«Мотор Січ»	CFM Int	«General Electric»	Ідеал
Частка ринку	0,045	0,348	0,183	0,65
Внутрішня конкурентоспроможність	1,05	1,47	1,33	2,61
Загальна конкурентоспроможність	0,016	0,171	0,081	0,565
Відносна внутрішня конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ», %		71,43	78,95	40,23
Відносна загальна конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ», %		9,36	19,75	2,83

Підтвердженням цієї думки є аналіз фінансово-господарської діяльності, що був проведений у 2 розділі та дослідження внутрішнього середовища організації для SWOT-аналізу у розділі 3. Саме на ці слабкі сторони керівництву АТ «Мотор Січ» слід звернути найпершу увагу при виборі нової конкурентної стратегії та при розробці нової моделі управління конкурентними перевагами підприємства та пошуку шляхів підвищення його конкурентоздатності.

Формування системи управління конкурентоспроможністю повинне відбуватися з урахуванням головної мети підприємства. На сьогоднішньому етапі економічного розвитку такою метою є задоволення споживчих потреб, що передбачає вміння знаходити вірне рішення та досягати узгодженості під час продажу продукту.

Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб перевершити конкурентів в наданні споживачам товарів, що мають попит, і послуг та отримати за рахунок цього конкурентну перевагу і лідерство на ринку. Ядро конкурентної стратегії компанії складає внутрішня діяльність за поданням вищої, ніж у конкурентів, споживчої цінності. Крім того, в конкурентну стратегію входять наступальні і оборонні дії, розподіл і перерозподіл ресурсів для підтримки довгострокових конкурентних можливостей і вигідної конкурентної позиції, а також тактичні дії, що робляться при зміні ринкової кон'юнктури.

Існує п'ять видів стратегії конкуренції:

1. Стратегія лідерства по витратам – залучення покупців за рахунок мінімізації витрат виробництва товарів та послуг.
2. Стратегія широкої диференціації – залучення покупців за рахунок максимальної відміни продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.
3. Стратегія оптимальних витрат – підвищення споживчої цінності за рахунок більш високої якості при цінах на рівні конкурентів чи нижче.
4. Сфокусована стратегія, чи стратегія ринкової ніші, на базі низьких витратах. Орієнтація компанії на вузький сегмент покупців і витіснення конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.
5. Сфокусована стратегія, чи стратегія ринкової ніші, на базі диференціації продукції. Орієнтація на вузький сегмент покупців і витіснення конкурентів за рахунок пропонування товарів чи послуг, краще задовольняючих потреби покупців [124, с. 341].

Проаналізувавши діяльність підприємства АТ «Мотор Січ» можна зробити висновок, що стратегія підприємства направлена на досягнення лідерства по витратам. Стратегічною задачею являється не максимальне скорочення витрат саме по собі, а досягнення максимальної переваги по витратам над конкурентами.

АТ «Мотор Січ» забезпечує свій подальший стабільний розвиток шляхом розробки та впровадження в виробництво прогресивних науково-технічних рішень, які спираються на найновіші досягнення науки та техніки.

АТ «Мотор Січ» розширює свою присутність шляхом активного просування продукції підприємства на світовому ринку, його сервісного обслуговування, пошук та освоєння нових ринків збуту. Розвиває виробництво власного обладнання та техніки як частини комплексних рішень, що дозволяє знизити вартість продукції, яка виробляється та послуг без втрати якості.

За результатами проведеного вище SWOT-аналізу та аналізу загальної та відносної конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» дійшли висновку, що наявна стратегія не забезпечує необхідного конкурентного рівня підприємства та потребується її зміна.

Відповідно розглянутим вище видам конкурентних стратегій обираємо для підприємства АТ «Мотор Січ» конкурентну стратегію мінімізації витрат згідно з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, погроз і можливостей.

Нижче перераховані чинники, що сприяють вживанню стратегії мінімізації витрат, що є наслідком джерел мінімізації витрат:

- галузь виробляє досить стандартизований товар і можливості диференціації обмежені;
- попит еластичний за ціною;
- вірогідність перемикання споживачів товару на інших велика.

Щоб подавити слабкі сторони і зовнішні загрози слід в період їх вирішення зробити акцент на сильних сторонах і зовнішніх можливостей підприємства. Підтримувати унікальність виробленої продукції, унікальність встановленого обладнання, стабільне фінансове положення, стабільний попит на продукцію, постійні наукові розробки за рахунок власної бази НІОКР, повний цикл післяпродажного обслуговування, наявність регіональних представництв (країни Близького та Середнього Сходу, Африки, Латинської Америки), сильна репутація підприємства, право власності і ключові технології, унікальні навички в розробці технологій, патенти на ключові технології,

інноваційний досвід, досвід у вдосконаленні виробничих процесів, широка географія постачань продукції і можливості збуту в глобальних масштабах. Підтримка зовнішніх можливостей таких як освоєння нових видів вироблюваної продукції за рахунок власних технологій і ноу-хау; розширення ринків збуту за рахунок клієнтів в країнах далекого зарубіжжя (Африка, Латинська Америка); високі темпи зростання попиту на Україні; можливості здобуття квот на експорт; нові можливості завоювання частки ринку конкурентів; можливості експлуатації нових технологій за рахунок співпраці з іншими підприємствами.

Перевагами такої стратегії є:

- низькі витрати захищають підприємство від могутніх покупців, оскільки покупці можуть використовувати свої можливості лише для того, щоб збивати її ціни до рівня цін, пропонованих конкурентом;

- низькі витрати захищають підприємство від постачальників, забезпечуючи велику гнучкість протидії ним у міру зростання витрат на ресурси, що вводяться;

- чинники, що ведуть до низьких витрат, зазвичай створюють і високі бар'єри на шляху до вступу конкурентів до галузі – це економія на масштабі або переваги за витратами.

Нарешті, низькі витрати ставлять підприємство АТ «Мотор Січ» у вигідне положення. Таким чином, позиція низьких витрат захищає його від всіх п'яти конкурентних сил.

Отже, було проведено оцінку загальної та відносної конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ». Визначено, що як відносна так і загальна конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» нижче, ніж у основних конкурентів. На основі розрахунків було зроблено висновок про доцільність зміни існуючої конкурентної стратегії та вибір нового напрямку стратегічного управління підприємством.

3.3 Розробка моделі управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ»

Для реалізації обраної конкурентної стратегії та використанню наявних конкурентних переваг, АТ «Мотор Січ» необхідна ефективна модель управління конкурентоспроможністю підприємства. Успіх у конкурентній боротьбі за умов існуючого високодинамічного середовища можуть забезпечити не окремі конкурентні переваги, а лише їх комплекс, створення, підтримання та розвиток якого вимагають цілеспрямованого управління конкурентними перевагами на підприємстві.

Управління конкурентними перевагами – це свідомий процес формування (збереження та розвитку наявних, створення нових) конкурентних переваг з метою адаптації до вимог зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Дослідження фактичних матеріалів показує, що процес управління конкурентоспроможністю включає чотири етапи, що відображені на рис. 3.4. Виконання функцій управління конкурентоспроможністю спрямоване на досягнення системи показників. Показники діяльності виробничо-господарських підрозділів та всього підприємства мають забезпечити такий рівень конкурентоспроможності який утвердить позиції підприємства на ринку.

Основним завданням функцій управління конкурентоспроможністю є створення методів менеджменту, за допомогою яких система управління впливатиме на працівників, забезпечуючи їх активність, координуючи діяльність, спрямовуючи на досягнення рівня конкурентоспроможності.

Взагалі, управління процесами формування конкурентоспроможності може і повинно здійснюватись у декількох сферах діяльності фірми, основними з яких є виробнича, маркетингова, кадрова та фінансова (рис. 3.5).

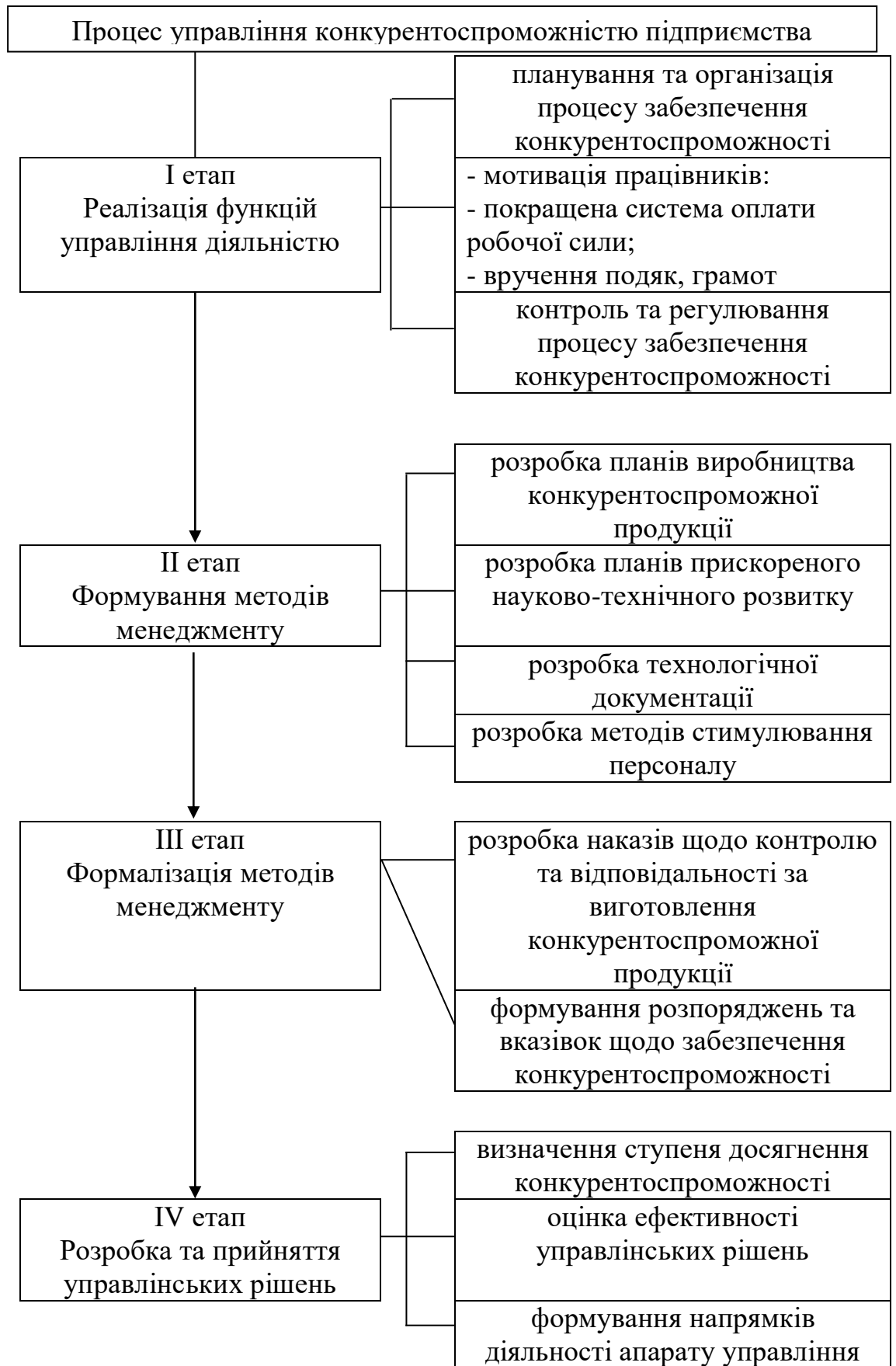


Рис. 3.4 Схема процесу управління конкурентоспроможністю підприємства

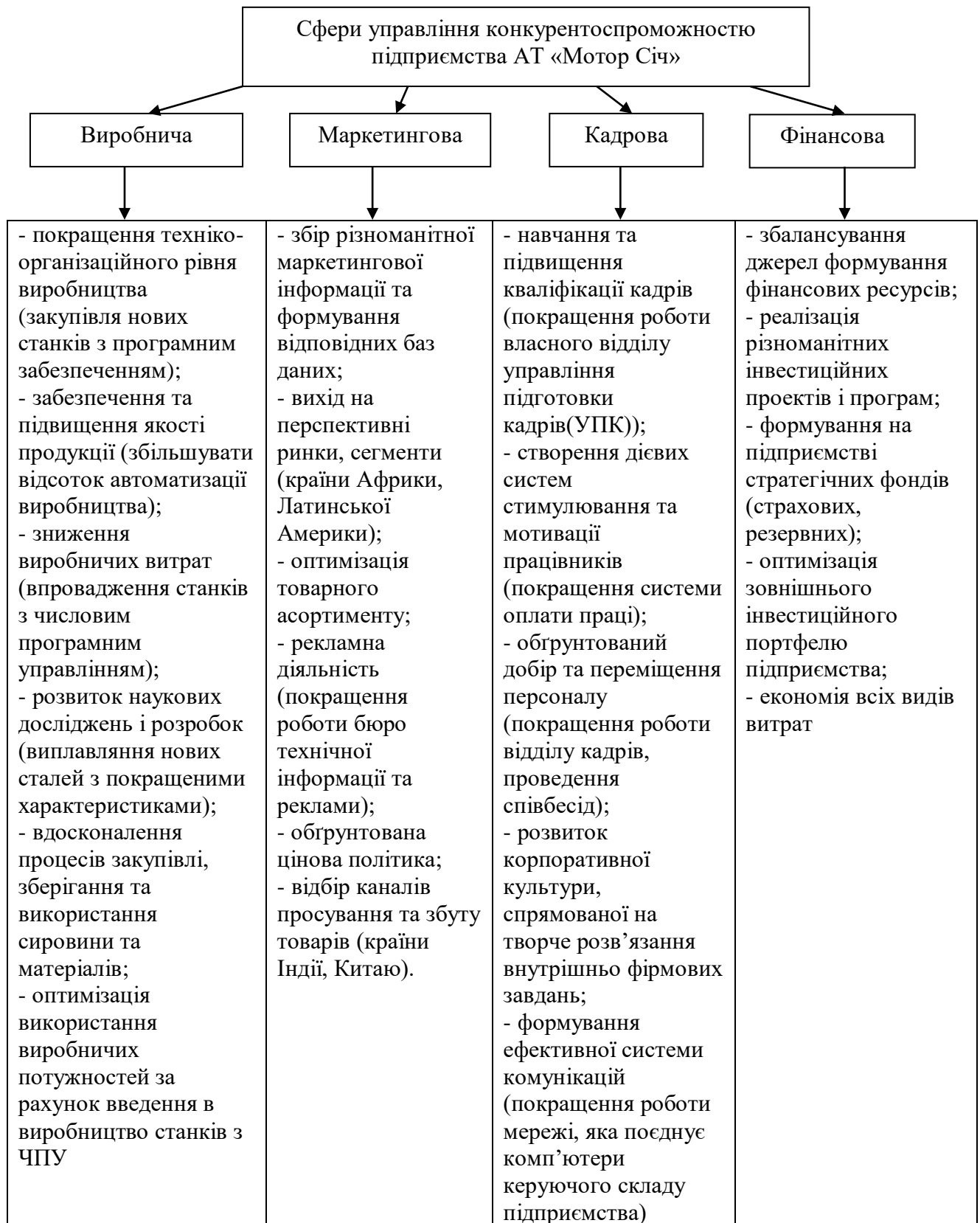


Рис.3.5 Основні сфери управління та напрямки формування конкурентоспроможності підприємства АТ «Мотор Січ»

Під сферами управління в даному випадку розуміються внутрішні функціональні області, діяльність в яких сприяє створенню, підтримці та розвитку конкурентних переваг.

Реалізація системи конкурентоспроможності і виконання запланованих дій повинно супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни.

Важливою складовою технології управління конкурентоспроможністю підприємства виступає оцінка ефективності такого управління, яку доцільно проводити на основі цільового підходу до оцінки ефективності.

За результатами зазначеної оцінки можуть бути прийняті рішення:

- про необхідність поглиблення аналізу середовища та фірми;
- про невідкладність доопрацювання чи корекції системи конкурентоорієнтованих цілей і конкурентних стратегій підприємства;
- про доцільність внесення змін у процесі виконання запланованих дій тощо.

Вагоме значення має і ресурсне забезпечення управління конкурентоспроможністю, оскільки саме воно виступає тим фундаментом, на якому вибудовуються та здійснюються всі управлінські функції та процедури в межах управління конкурентними перевагами (рис. 3.6). Так, наприклад, результати аналізу середовища та підприємства будуть реалістичними та значною мірою позбавленими суб'єктивізму лише за умов: існування на підприємстві та постійного оновлення баз даних по основним компонентам зовнішнього та внутрішнього середовища; оптимізації інформаційних потоків, пов'язаних з управлінням конкурентними перевагами; використання сучасних інформаційних систем з метою автоматизації збирання, обробки та зберігання актуальної управлінської інформації тощо.



Рис.3.6 Складові ресурсного забезпечення процесу управління конкурентоспроможністю

Серед різноманітних систем управління, які застосовуються на вітчизняних підприємствах, доцільно виділити адаптивну систему управління конкурентоспроможністю, яка дає змогу враховувати в управлінні конкурентоспроможністю особливості передбачуваного зовнішнього конкурентного середовища та динамічного державно-правового поля; підвищувати надійність системи управління в умовах впливу випадкових чинників; забезпечувати інваріантність системи конкурентоспроможності до різних типів підприємств: оптимізувати час розробки і впровадження системи в практику функціонування підприємств; підвищувати рівень гнучкості й мобільності системи управління конкурентоспроможністю.

Розробники адаптивної системи управління конкурентоспроможністю виділяють декілька послідовних циклів, які вимагають реалізації таких етапів:

- проведення комплексних досліджень ринку, за допомогою яких вивчається зовнішнє середовище (потреби споживачів, місткість ринку, рівень

платоспроможного попиту, конкурентне середовище, чинники державно-правового регулювання підприємницької діяльності, тощо);

- аналіз та оцінка конкурентоспроможності підприємства;
- визначення переваг та недоліків конкурентів і власного підприємства;
- розробка конкурентної стратегії поведінки підприємств і тактики її реалізації, формування конкурентного завдання та вимог щодо необхідної цінової політики;

- оцінка показників продукції щодо відповідності очікуваному рівню конкурентоспроможності;

- організація виробництва.

Практична реалізація управління конкурентними перевагами підприємства на базі дослідження, оцінки та аналізу процесів їх формування і розвитку повинна проводитися згідно з етапами, відображеними на рис. 3.7.

Однією зі стратегічних задач забезпечення розвитку економіки України на сучасному етапі є підвищення конкурентоспроможності виробничих підприємств. Важливий фактор вирішення даної задачі – створення ефективної системи управління на підприємствах, яка б забезпечувала їм стійкі конкурентні переваги на ринку.

Отже, досягнення конкурентних переваг є метою і результатом стратегічного управління підприємства, концентрованим проявом лідерства серед конкурентів. Їх особливості і механізм формування представляють собою один із ключових факторів конкурентоспроможності. Необхідність управління процесами пошуку, формування і розвитку конкурентних переваг обумовлює їхню оцінку, що дозволить досягти поставленої мети.

Розроблена модель управління визначена метою досягнення стійких конкурентних переваг підприємства на ринку. Таким чином, функціонування системи управління конкурентними перевагами забезпечує вибір напряму і реалізацію стратегії формування та розвитку конкурентних переваг підприємства на підставі узгодженості і взаємодії всіх функціональних сфер діяльності.

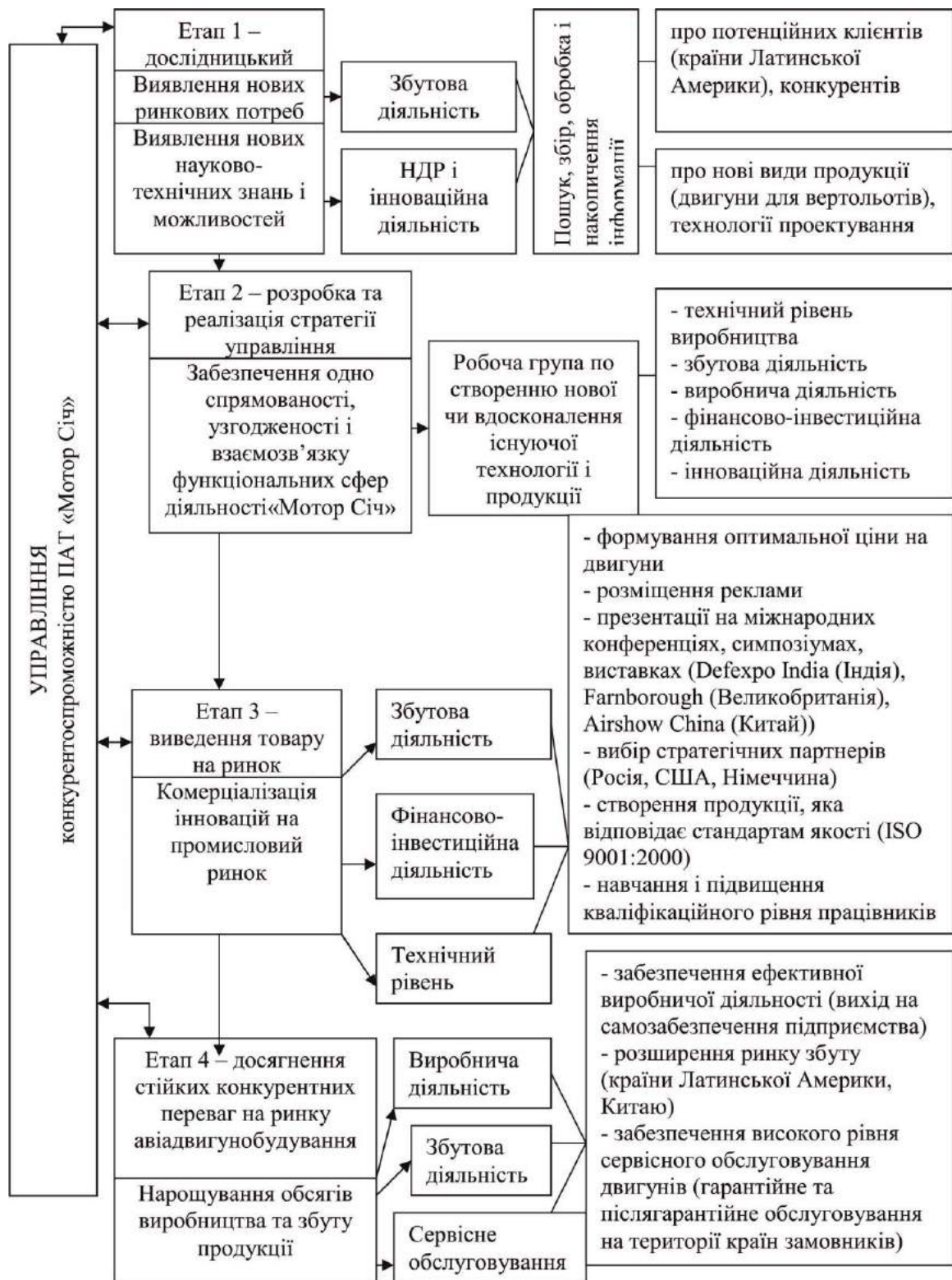


Рис. 3.7 Модель управління конкурентними перевагами підприємства АТ «Мотор Січ»

Саме на цій системі повинна бути зосереджена увага управління ефективним функціонуванням і розвитком підприємства.

Висновки до розділу 3

У розділі за допомогою методики SWOT-аналізу було визначені конкурентні переваги АТ «Мотор Січ», а саме такі сильні його сторони як висока якість виготовленої продукції, повний цикл її виробництва та сервісне обслуговування, тривалі і стійкі відносини з постачальниками, висока кваліфікованість персоналу та налагоджена система його розвитку, позитивний імідж підприємства, а також висока корпоративна культура. Щоб зменшити негативний вплив загрозливих факторів або звести їх до нуля, керівництву підприємства необхідно вжити наступних заходів: у сфері маркетингу - пошук нових ринків збуту та застосування стратегії широкого проникнення; у сфері виробництва - зменшення залежності від російських комплектуючих виробів, техніко-технологічне оновлення основних фондів підприємства, стабілізація рівня собівартості продукції, диверсифікація виробництва, всебічне забезпечення послуг після продажного обслуговування; а у сфері фінансів та інвестиційної діяльності – для забезпечення фінансової стійкості та збільшенню прибутку необхідно активізувати роботу щодо оновлення виробничих фондів, що дасть можливість збільшити обсяги виробництва та знизити собівартість продукції, що випускається.

Вибір конкурентної стратегії підприємства АТ «Мотор Січ» відбувався на основі попереднього аналізу його конкурентного середовища через оцінку конкурентоспроможності. Оцінка внутрішньої та загальної конкурентоспроможності проводилася за допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності і в порівнянні з двома основними конкурентами підприємства - «CFM Int.» та «General Electric». В ході аналізу було визначено, що відносна внутрішня конкурентоспроможність так само як і загальна конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» нижче, ніж у основних конкурентів, в основному через незадовільний фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність продукції. Враховуючи ці слабкі сторони, для

підприємства була запропонована стратегія мінімізації витрат та перераховані чинники, що сприятимуть вживанню цієї стратегії, а також переваги, які отримає АТ «Мотор Січ» при її використанні.

Розроблена у останньому підпункті модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі адаптивної системи управління дозволить АТ «Мотор Січ» враховувати в управлінні конкурентоспроможністю особливості зовнішнього конкурентного середовища та динамічного державно-правового поля, підвищувати надійність системи управління в умовах впливу випадкових чинників, а також забезпечить вибір напряму і реалізацію стратегії формування та розвитку конкурентних переваг підприємства на підставі узгодженості і взаємодії всіх функціональних сфер діяльності.

РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Для виконання трудових обов'язків в сфері економіко-гуманітарної діяльності з урахуванням положень нормативних вимог з безпеки праці, та для практичної реалізації теми магістерської роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства машинобудівної галузі», передбачається засвоєння основних заходів з охорони праці на робочих місцях в адміністративних приміщеннях.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Обладнання, яке використовується можна умовно розділити на дві групи:

- а) обладнання, яке безпосередньо забезпечує робочий процес (наприклад, комп'ютерна та різноманітна периферійна техніка при роботах в офісі);
- б) обладнання, яке підтримує комфортні умови праці (наприклад, опалювальні прилади, кондиціонери, іонізатори повітря для забезпечення оптимальних параметрів мікроклімату в приміщеннях).

До основних небезпечних факторів трудового процесу відносяться:

- можливість ураження електричним струмом, при виконанні посадових обов'язків внаслідок порушення правил з електробезпеки або помилкових дій персоналу, що може призвести до електротравм різного ступеню важкості або навіть до летального наслідку;
- механічне травмування внаслідок нераціонального розташування робочих місць, що є порушенням вимог ергономіки;
- підвищене нервово-психічне навантаження, внаслідок специфіки роботи, а саме постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими), що може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час

короткотривалих певних негативних ситуацій, та може призвести до захворювань нервової системи, зниження насаги на працю та стресових станів та помилкових дій;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел природного та штучного освітлення, що призводить до помилкових дій, погіршення зору або ефекту засліплення;

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

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

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

- дискомфортний рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також при спілкуванні працівників, що призводить до роздратування та зниження працездатності.

4.2 Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

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

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

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

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

Оскільки офісне приміщення за ступенем небезпеки ураження електрострумом належить до 1-го класу, тому відповідно до вимог п. 6.7.6 НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» та додатку №1 до НПАОП 40.1-1.01-97 «ПБЕЕ» користувачі ПК пройшли інструктаж з електробезпеки з оформленням в журналі інструктажу та мають I групу з електробезпеки.

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок нераціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неуважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж $6,0 \text{ м}^2$, а об'єм не менше ніж $20,0 \text{ м}^3$). Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями.

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень робочі місця користувачів ПК у офісному приміщенні відповідають ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності згідно з ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин».

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

4.3 Заходи з виробничої санітарії і гігієни праці

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

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура, відносна вологість та швидкість переміщення повітря цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень». Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

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

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

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

легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

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

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках.

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

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

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

Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які орієнтовані на південь і забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі.

Розрахунок загального штучного освітлення в приміщенні офісу розмірами $A \times B \times H = 16 \times 8 \times 3,4$ м, з висотою робочої поверхні $h_p = 0,8$ м, нормованим значенням штучного освітлення для кабінету $E_H = 300$ лк.

1. Розраховуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

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

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

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

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

2. Визначаємо максимально припустиму відстань між рядами світильника

L_{\max} :

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

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт;

$$L_{\max} = \frac{8}{3} = 2,67, \text{ м.}$$

3. Визначаємо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

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

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$$i = \frac{16 \cdot 8}{(3,4 - 0,8) \cdot (16 + 8)} = 2,05.$$

4. Визначаємо значення коефіцієнта використання світлового потоку η , створюваного світильником типу ЛПО.

Вибирається з урахуванням відбиття поверхонь приміщення та індексу приміщення і дорівнює $\eta = 54 \%$.

5. Визначаємо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_Σ :

$$\Phi_\Sigma = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_3 \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_3 – коефіцієнт запасу (для кабінету $k_3 = 1,4$);

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

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

$$\Phi_\Sigma = \frac{300 \cdot 16 \cdot 8 \cdot 1,4 \cdot 1,1}{0,54} = 109511, \text{ лм}.$$

6. Визначаємо умовну загальну кількість світильників у приміщенні N_{ce}^* :

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

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

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

$$N_{ce}^* = \frac{16 \cdot 8}{2,67^2} = 18, \text{ шт.}$$

7. Розраховуємо світловий потік умовного джерела світла Φ_l^* :

$$\Phi_l^* = \frac{\Phi_\Sigma}{N_l^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_Σ – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

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

$$N_l^* = N_{ce}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_l^* = 18 \cdot 2 = 36, \text{ шт};$$

$$\Phi_l^* = \frac{109511}{36} = 3042, \text{ лм.}$$

8. Знаходимо коефіцієнт m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи Φ_l^* та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи Φ_l :

$$m = \frac{\Phi_l^*}{\Phi_l}; \quad (4.8)$$

$$m = \frac{3042}{2600} = 1,17.$$

9. Визначаємо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні N_{ce} :

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

де: N_{ce}^* – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт;

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

$$N_{ce} = 18 \cdot 1,17 = 21, \text{ шт.}$$

10. Визначаємо фактичну кількість ламп у приміщенні N_l :

$$N_l = N_{ce} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

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

n – кількість ламп у світильнику, шт;

$$N_n = 21 \cdot 2 = 42, \text{ шт.}$$

11. Визначаємо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

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

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

N_n – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості;

$$E_p = \frac{2600 \cdot 42 \cdot 0,54}{16 \cdot 8 \cdot 1,4 \cdot 1,1} = 299, \text{ лк.}$$

Виходячи з розрахунку загальне штучне освітлення в приміщенні офісу дорівнює 299 лк, що відповідає нормованому значенню освітлення і яке забезпечується за допомогою 21 світильника типу ЛПО.

4.4 Заходи безпеки у надзвичайних ситуаціях

4.4.1 Заходи з пожежної безпеки

Горінням називається складний фізико-хімічний процес взаємодії горючої речовини та окислювача, який супроводжується виділенням тепла та випромінюванням світла.

Процес горіння призводить до пожежі.

Пожежа – неконтрольоване горіння поза спеціальним вогнищем, що розповсюджується в часі і просторі.

Комплекс протипожежних заходів для офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ розроблений згідно вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні».

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» у офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою», воно належить до категорії «Д» з пожежної безпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки офісне приміщення обладнане ПК з ВДТ належить до категорії «Д» з пожежної безпеки, тому відповідно до вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» воно має II ступінь вогнестійкості.

Обладнання, силові та освітленні мережі офісного приміщення обладнаного ПК з ВДТ відповідають вимогам пожежної безпеки, оскільки виконані відповідно до вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок», та мають ступінь захисту ізоляції обладнання IP44 яка відповідає класу пожежанебезпечної зони П-Па до якої належить приміщення.

З технічних та організаційних заходів запобігання пожеж в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ передбачені наступні протипожежні заходи:

- згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту», в офісному приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВКб». Яка забезпечує виявлення теплових і

димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика;

- оскільки офісне приміщення що обладнане ПК з ВДТ, тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників», затверджених наказом МВСУ 15.01.2018 № 25 та зареєстрованих в МЮУ 23.02.2018 р. за № 225/31677 для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачено два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5. Відстань між вогнегасниками та місцями можливих загорянь не перевищує 10 м.

4.4.2 Порядок проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт

Ліквідацію наслідків надзвичайних ситуацій (далі НС) організують відповідно до вимог глави 16 Кодексу цивільного захисту України (далі Кодексу ЦЗ України).

Аварійно-рятувальні та інші невідкладні роботи (далі АР та ІНР) проводяться відповідно до вимог статті 79 Кодексу ЦЗ України.

Відповідно до вимог Кодексу цивільного захисту (ЦЗ) України, у разі загрози виникнення надзвичайної ситуації залежно від прогнозованих наслідків та можливого рівня надзвичайної ситуації за рішенням Кабінету Міністрів України, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування в Україні або у межах конкретної її території тимчасово вводиться режим підвищеної готовності.

Проведення АР та ІНР під час ліквідації наслідків НС здійснюється безоплатно.

Проведення АР та ІНР з ліквідації наслідків НС у мирний час та в особливий період включає:

- організацію та управління аварійно-рятувальними та іншими невідкладними роботами;
- розвідку районів, зон, ділянок, об'єктів проведення робіт з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації;
- визначення та локалізацію зони надзвичайної ситуації;
- виявлення та позначення районів, які зазнали радіоактивного, хімічного забруднення чи біологічного зараження (крім районів бойових дій);
- прогнозування зони можливого поширення надзвичайної ситуації та масштабів можливих наслідків;
- ліквідацію або мінімізацію впливу небезпечних чинників, які виникли внаслідок надзвичайної ситуації;
- пошук та рятування постраждалих, надання їм екстреної медичної допомоги і транспортування до закладів охорони здоров'я;
- евакуацію або відселення постраждалих;
- виявлення та знешкодження вибухонебезпечних предметів;
- санітарну обробку населення та спеціальну обробку одягу, техніки, обладнання, засобів захисту, будівель, споруд і територій, які зазнали радіоактивного, хімічного забруднення чи біологічного зараження;
- надання медичної допомоги постраждалим, здійснення санітарно-протиепідемічних заходів, забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення в районі виникнення надзвичайної ситуації та місцях тимчасового розміщення постраждалих;
- запровадження обмежувальних заходів, обсервації та карантину;
- надання психологічної та матеріальної допомоги постраждалим, проведення їх медико-психологічної реабілітації;
- забезпечення громадського порядку в зоні надзвичайної ситуації;

- проведення першочергового ремонту та відновлення роботи пошкоджених об'єктів життєзабезпечення населення, транспорту і зв'язку;
- здійснення заходів соціального захисту постраждалих внаслідок НС;
- проведення інших робіт та заходів залежно від характеру та виду надзвичайної ситуації.

Авіаційний пошук і рятування постраждалих внаслідок аварії (катастрофи) повітряного судна здійснюється суб'єктами забезпечення цивільного захисту відповідно до компетенції. Організація пошуку та рятування таких постраждалих покладається на центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту.

АР та ІНР проводяться відповідно до порядку, що визначається інструкціями, правилами, статутами, іншими нормативними документами щодо дій у надзвичайних ситуаціях, які затверджуються відповідними центральними органами виконавчої влади.

АР та ІНР, гасіння пожеж проводяться в максимально стислі строки, безперервно до їх повного завершення, з найбільш повним використанням можливостей сил і засобів, неухильним дотриманням вимог встановлених режимів робіт та правил безпеки.

В окремих випадках з урахуванням вимог статті 103 Кодексу ЦЗ України для ліквідації наслідків НС можуть залучатися особи, які навчаються у навчальних закладах цивільного захисту.

Матеріальні збитки, завдані внаслідок пошкодження майна під час проведення АР та ІНР з ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, органами управління та силами цивільного захисту не відшкодовуються.

Відшкодування шкоди, заподіяної під час проведення АР та ІНР, здійснюється відповідно до глави 17 Кодексу ЦЗ України.

Витрати на проведення окремих АР та ІНР, здійснені силами цивільного захисту, можуть бути повністю або частково відшкодовані відповідно до закону.

Транспортні засоби аварійно-рятувальних служб, які мають кольорово-графічні позначення встановленого зразка, спеціальні звукові та світлові сигнали, під час прямування до зони надзвичайної ситуації мають право безперешкодного проїзду, позачергового придбання пального та мастильних матеріалів.

Пересування автомобільними дорогами великогабаритних та великовагових транспортних засобів до місця проведення АР та ІНР з ліквідації наслідків НС та у зворотному напрямку здійснюється на підставі дозволу відповідного підрозділу Міністерства внутрішніх справ України, що видається невідкладно, протягом однієї години, згідно з поданою заявкою, без проведення додаткових процедур погодження.

Передбачені та вчасно сплановані заходи цивільного захисту щодо організації та порядку проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, значно підвищують стійкість роботи об'єкта та безпеку персоналу в умовах надзвичайної ситуації.

Таким чином, у розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників під час виконання робочих обов'язків в сфері менеджменту в кабінеті (офісному приміщенні). Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, заходи з пожежної безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК, також встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВКб», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.) та заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях, а саме порядок проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт.

ВИСНОВКИ

Розглянуто сутність управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. За аналізом наявних теоретичних даних визначено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств є багатограним та складним процесом і являє собою специфічну управлінську функцію, реалізація якої спрямована на закріплення або посилення наявного рівня конкурентного потенціалу компанії, який розглядається як комплекс можливостей і ресурсів підприємства, що забезпечує отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей. Задля ефективного керування конкурентоспроможністю необхідним є зважена побудова системи управління та реалізація цього механізму, які повинні спиратися на чіткі цілі та мати послідовні етапи впровадження, що враховують динамічність зовнішнього середовища і потребують гнучкості та готовності до змін.

Вивчено та проаналізовано підходи і методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. В залежності від цілі дослідження, менеджерами підприємства можуть використовуватись різні групи підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства – системний, процесний, функціональний, логічний, ситуаційний, структурний, цільовий, ресурсний або якісний. В рамках кожного з підходів можуть застосовуватися різноманітні набори методів, доцільність використання яких визначається бажаними результатами, які необхідно досягти при проведенні оцінки.

Розглянуто сучасну систему управління конкурентоспроможністю підприємства, за якою керування конкурентоспроможністю має бути спрямоване на нейтралізацію, подолання або обмеження кількості негативних чинників впливу, використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства, а також забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень. Проаналізовано підходи до

системи управління конкурентоспроможністю підприємства і визначено, що процесний підхід виступає як процес реалізації певної сукупності управлінських функцій, системний передбачає виділення об'єкта управління, який розглядається як велика та складна система, а ситуаційний зводиться до того, що у даний конкретний момент часу менеджер приймає рішення, виходячи із поточної ситуації.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» та розглянуто його загальну характеристику за такими напрямками: сфера діяльності, асортимент продукції, виробнича та організаційна структури підприємства, місія та стратегія, маркетингова політика.

Проведено оцінку впливу макросередовища на конкурентоспроможність підприємства АТ «Мотор Січ» за допомогою PEST-аналізу та методу складання профілю макросередовища підприємства. В результаті аналізу було визначено найвпливовіші фактори макросередовища та були виявлені загрози та можливості для підприємства. Найбільшу загрозу для підприємства складають економічні фактори. Соціально-демографічні та технологічні фактори складають трохи меншу загрозу для діяльності та розвитку підприємства. Політико-правові фактори за результатами дослідження мають додатній показник, що говорить про можливість їх використання для розвитку АТ «Мотор Січ».

За допомогою моделі п'яти сил конкуренції Майкла Портера було проведено оцінку впливу макросередовища на конкурентоспроможність підприємства АТ «Мотор Січ» та визначено, що найбільший тиск на організацію здійснюють конкуренти всередині галузі та можливі конкуренти, що можуть з'явитися на ринку авіабудування; загроза з боку товарів-замінників є мінімальною, а такі сили як постачальники матеріалів та комплектуючих і споживачі виготовленої продукції мають середній вплив на підприємство.

За допомогою методики SWOT-аналізу було визначені конкурентні переваги АТ «Мотор Січ», а саме такі сильні його сторони як висока якість виготовленої продукції, повний цикл її виробництва та сервісне

обслуговування, тривалі і стійкі відносини з постачальниками, висока кваліфікованість персоналу та налагоджена система його розвитку, позитивний імідж підприємства, а також висока корпоративна культура.

Вибір конкурентної стратегії підприємства АТ «Мотор Січ» відбувався на основі попереднього аналізу його конкурентного середовища через оцінку конкурентоспроможності. Оцінка внутрішньої та загальної конкурентоспроможності проводилася за допомогою побудови багатокутника конкурентоспроможності і в порівнянні з двома основними конкурентами підприємства - «CFM Int.» та «General Electric». В ході аналізу було визначено, що відносна внутрішня конкурентоспроможність так само як і загальна конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» нижче, ніж у основних конкурентів, в основному через незадовільний фінансовий стан підприємства та конкурентоспроможність продукції. Враховуючи ці слабкі сторони, для підприємства була запропонована стратегія мінімізації витрат та перераховані чинники, що сприятимуть вживанню цієї стратегії, а також переваги, які отримає АТ «Мотор Січ» при її використанні.

Розроблена модель управління конкурентоспроможністю підприємства на основі адаптивної системи управління дозволить АТ «Мотор Січ» враховувати в управлінні конкурентоспроможністю особливості зовнішнього конкурентного середовища та динамічного державно-правового поля, підвищувати надійність системи управління в умовах впливу випадкових чинників, а також забезпечить вибір напрямку і реалізацію стратегії формування та розвитку конкурентних переваг підприємства на підставі узгодженості і взаємодії всіх функціональних сфер діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес, 2016. 715 с.
2. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. С-Пб: Питер, 2017. 720 с.
3. Хемел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. пер. с англ. С-Пб: Питер, 2005. 384 с.
4. Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції: творення унікальної цінності спільно з клієнтами. пер. з англ. М. Ставицького. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2011. 243 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. С-Пб: «Питер», 1999. 416 с.
6. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. К.: Кондор, 2012. 468 с.
7. Стивенсон В.Дж. Управление производством. пер. с англ. М.: БИНОМ, 1998. 928 с.
8. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монографія. Донецьк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
9. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.06.02. Харків, 2001. 19 с.
10. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудування підприємства // Вісник економічної науки України. 2008. № 2. С. 15-21.
11. Короткий словник менеджера / за ред. В.П. Грошева. Москва, 1991. 72 с.

12. Стратегічне управління: навчальний посібник / В.Л. Дикань та ін. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
13. Забелин П.В. Основы стратегического управления. М. : Информационно внедренческий центр Маркетинг, 2008. 195 с.
14. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие. С-Пб: Б. и., 2000. 284 с.
15. Хруцький В.Є., Корнєєва І.В., Автухова Е.Є. Сучасний маркетинг. М.: Фінанси і статистика, 2004. 461 с.
16. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник для студ. спец. Міжнародна економіка. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
17. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2 (52). С. 91-94.
18. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ІНЖЕК, 2004. 264 с.
19. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія, механізм регулювання та управління: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2007. 368 с.
20. Савельєва Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учеб. Ростов н/Д.: Феникс, 2009. 382 с.
21. Шершньова З.Е., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: навчальний методичний посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2001. 232 с.
22. Швиданенко О. Виробнича і споживча конкурентоспроможність країн: сутність, взаємозв'язок та система оцінювання // Ринок цінних паперів України. Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. 2012. № 7. С. 9-15.
23. Шинкаренко В.Г., Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия. Х.: Изд-во ХНАДУ, 2003. 186 с.

24. Геращенко І.О., Шмадченко О.О. Управління конкурентоспроможністю підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 50. С. 297-301.
25. Артеменко Л.П., Клюквіна М.С. Стратегічне управління конкурентоспроможністю машинобудівних підприємств // Вісник Дніпропетровського університету. 2012. № 21. С. 66-73.
26. Балабанова Л.В., Холод В. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 294 с.
27. Котлик А.В. Дослідження сутності ключових понять теорії конкурентоспроможності підприємства та зв'язків між ними // Управління розвитком. 2011. №4. С.135-136.
28. Мануйлович Ю.М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28 (дата звернення: 27.05.2019).
29. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Донецьк: ДУЕП, 2006. 276 с.
30. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації. К.: КНТЕУ, 2004. 344 с.
31. Смирнов Є.М. Теоретичні та методичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємства // Вісник ХНУ. Економічні науки. 2009. Т. 2, № 4. С. 130-135.
32. Бакунов О.О., Смирнов Є.М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: концептуальний підхід // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. 2010. № 4. С. 29-32.
33. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Маркетинг, 2002. 892 с.

34. Лісовська Л.С., Іванець Л.В. Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства // Вісник н. ун-ту «Львівська Політехніка». Проблеми економіки та управління. 2009. № 640. С. 143-149.
35. Катькало В.С. Организационные факторы конкурентных преимуществ фирм // Персонал-микс. 2003. № 5 (018) Режим доступу : <http://www.lawlinks.ru>_(дата звернення: 01.06.2019).
36. Бикова М. Дослідження матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2014. № 11(219). С. 31-43.
37. Кузьмін О.С., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: Академвидав, 2003. 416 с.
38. Davis R. Making Strategy Happen: Common Patterns of Strategic Success and Failure // European Management Journal. 1993. № 2. pp. 201-213.
39. Ареф'єва О.В., Герасимчук Н. А. Управління формуванням підприємництва: монографія. К.: Видавничий дім «Корпорація», 2006. 228 с.
40. Ганущак-Єфіменко Л.М. Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: стратегічні орієнтири: монографія. К.: Національна академія управління, 2014. 343 с.
41. Герасимчук Н.А. Підприємницький механізм ресурсозберігаючого розвитку АПК : монографія. К.: ТОВ «ЦП «Компрінт», 2015. 463 с.
42. Герасимчук Н.А., Герда Т.А. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні. Київ, КНУТД, 2017. С. 125-133.
43. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства : навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2006. 384 с.
44. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації // Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155-163.

45. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
46. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства // Наукові записки. 2017. № 1 (54). С. 111-118.
47. Рибницький, Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.9. С. 227-230.
48. Яшкіна Н.В. Аналіз секторів бізнесу підприємства (модель VCG) // Агросвіт. 2010. № 11. С. 42-45
49. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства // Вісник Одеського національного університету. 2016. Т. 21, № 7(1). С. 57-61.
50. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
51. Жуковський М.О. Наукові засади дослідження та оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Współpraca europejska european cooperation. 2016. № 12(19). С.25-33
52. Грищенко І.М. Підприємницький бізнес: навчальний посібник. К.: Грамота, 2016. 520 с.
53. Герасимчук Н.А., Кондратюк О.І., Вікарчук О. І. Організація виробництва: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. 244 с.
54. Квятковська Л.А. Оцінка поточної та довгострокової конкурентоспроможності підприємства // Вісник нац. тех. університету «Харківський політехнічний інститут». 2011. № 26. С. 181-187.
55. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2008. № 1. С. 69-78.

56. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
57. Попович Д.В., Тарнавська О.Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства // Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 544-546.
58. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навчальний посібник. К.: Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2006. 180 с.
59. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Режим доступу: [http:// www.referatcentral.org.ua/marketing_load.php?id=632](http://www.referatcentral.org.ua/marketing_load.php?id=632) (дата звернення: 10.07.2019).
60. Шевчук А.М., Ігнатушина А.В. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання економічний // Вісник Запорізької державної інженерної академії. 2011. №5. С. 68-77.
61. Клименко С.М., Омеляненко Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2009. 520 с.
62. Лепа Н.Н., Лепа Р.Н., Пушкарь А.И. Моделирование процессов управления развитием промышленных предприятий: монография. Донецк: Юго-Восток, ЛТД, 2005. 347 с.
63. Павлова В.А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства // Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки. 2014. № 2. С. 168-176.
64. Павлова В.А., Кузьменко О.В., Орлова В.М., Рижкова Г.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 352 с.
65. Гриньов А.В. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом машинобудівного підприємства // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2013. № 6. С. 54-57.

66. Мануйлович Ю.М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. Режим доступу: <http://www.khnu.km.ua/root/res/2-21-2210.pdf>

67. Заїнчковський А.О., Беляєва Н.С. Стратегічне управління як фактор конкурентоспроможності підприємства // Управління сучасним підприємством: Матеріали ІХ-ї Міжнарод. наук.-практ. конф. Київ, 2013. С. 13-14.

68. Клименко С.М., Омеляненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с

69. Мотор Січ : Офіційний сайт. Режим доступу : <http://www.motorsich.com/ukr/profile/> (дата звернення: 10.07.2019).

70. Стисла організаційно - економічна характеристика ПАТ «МОТОР СІЧ» : ManagerHelp. Управління і менеджмент. Режим доступу : <http://www.managerhelp.org/hoks-150-1.html> (дата звернення: 15.07.2019).

71. Міністерство юстиції України. Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Режим доступу : <https://usr.minjust.gov.ua/ua/freesearch> (дата звернення: 15.07.2019).

72. Коваленко Н.М. , Маркова С.В., Аверіна Т.О. Організаційно-економічне забезпечення ефективного використання потенціалу вітчизняного підприємства // Придніпровська державна академія будівництва та архітектури Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2016. № 5 (05). С. 163-168.

73. Семенов Г., Єропутова О. Оцінка та аналіз фінансового стану акціонерного товариства // Вісник економічної науки України. 2013. № 2. С. 144-153.

74. Статут Публічного акціонерного товариства «Мотор Січ». Режим доступу : <http://www.motorsich.com/files/789-STATUT-30-03-2017%20zi%20zminami%20SPO%20Zotov.pdf> (дата звернення: 15.07.2019).

75. Національний банк зберіг вимогу обов'язкового продажу 50% валютних надходжень юридичних осіб : Національний банк України. Режим

доступу : https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=83749049&cat_id=55838 (дата звернення: 15.07.2019).

76. Сороківська М.В., Андрейків Т.Я. Фінанси підприємств : навчальний посібник. Львів: ЛКА, 2015. 288 с.

77. PEST-анализ: инструкция составления: персональный журнал руководителя «Генеральный директор». Режим доступа : <https://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz> (дата обращения : 15.07.2019).

78. Сабецька Т.І. Оцінка політико-правових факторів в рамках маркетингового аналізу зовнішнього макросередовища сільськогосподарського машинобудування України // Становлення сучасної науки. Матеріали VI міжнар. наук.-практ. конф. Прага, 2010. С. 14-19.

79. Україна 2018-2019: обережний оптимізм напередодні виборів (аналітичні оцінки). Режим доступу : http://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_Pidsumky_2018.pdf (дата звернення: 18.07.2019).

80. Українське авіабудування до 2025 року звільняється від податків. Режим доступу : <https://goo-gl.su/nH98L> (дата звернення: 18.07.2019).

81. Порошенко підписав пакет законів для підтримки вітчизняного авіапрому : Інформаційне агентство «Уніан». Режим доступу : <https://www.unian.ua/economics/industry/1705571-poroshenko-pidpisav-paket-zakoniv-dlya-pidtrimki-vitchiznyanogo-aviapromu.html> (дата звернення: 18.07.2019).

82. Уряд ухвалив Стратегію відродження українського авіабудування на період до 2022 року : Урядовий портал. Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-uhvaliv-strategiyu-vidrodzhennya-ukrayinskogo-aviabuduvannya-na-period-do-2022-roku> (дата звернення: 18.07.2019).

83. Україна у Європейському союзі. Торговельно-економічне співробітництво Україна-ЄС : Представництво України при Європейському Союзі та Європейському Співтоваристві з атомної енергії. Режим доступу :

<https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade>
(дата звернення: 18.07.2019).

84. Валовий внутрішній продукт : Мінфін. Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2018/> (дата звернення: 18.07.2019).

85. Реальный ВВП Украины: оценка и прогноз : UA NEWS. Режим доступа : <https://ua.news/ru/realnyj-vvp-otsinka-ta-prognoz/> (дата обращения: 18.07.2019).

86. Цьогоріч Україна експортувала продукції машинобудування більше на \$452 мільйони : Укрінформ. Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2574211-cogoric-ukraina-eksportovala-produkcii-masinobuduvanna-bilse-na-452-miljoni.html> (дата звернення: 18.07.2019).

87. Розвиток промисловості для забезпечення зростання та оновлення української економіки : науково-аналітична доповідь / за ред. Л.В. Дейнеко Л.В. К.: НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України», 2018. 158 с.

88. Державна служба статистики України. Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.07.2019).

89. Динамика курса USD (доллар США) : Мін-во фінансів України. Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/exchange/nbu/curr/usd>. (дата звернення: 18.07.2019).

90. Батракова Т.І., Синєокий А.О. Причини виникнення девальвації гривні та шляхи її подолання // Молодий вчений. 2016. №1 (28). С. 16-19.

91. Індекс інфляції з 2000 по 2019 рр. : Bankchart : Рейтинги банківських послуг. Режим доступу : https://bankchart.com.ua/spravochniki/indikatory_rynka/inflation_index (дата звернення: 18.07.2019).

92. Рівень безробіття в Україні : МІНФІН. Режим доступу : <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 18.07.2019).

93. Як реанімувати український авіапром. Ч. 1. : Ліга. Блоги. Режим доступу : <https://blog.liga.net/user/vplakhuta/article/32580> (дата звернення: 18.07.2019).

94. Эпоха застоя: каким был 2018 год для украинской экономики : 112.ua. Режим доступа : <https://112.ua/statji/epoha-zastoya-kakim-byl-2018-god-dlya-ukrainskoj-ekonomiki-475201.html> (дата звернення: 25.08.2019).

95. У 2018 році обсяг видобутку природного газу в Україні збільшився на 500 млн куб. : Нафтогаз група. Режим доступа : <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/DD0A8D483883B3E4C22583900050AD0C?OpenDocument&year=2019&month=01&nt=%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8> (дата звернення: 25.08.2019).

96. За 2018 рік в Україні збільшився видобуток нафти на 5,3% : Kosatka.media. Режим доступа : <https://kosatka.media/uk/category/neft/news/za-2018-god-v-ukraine-uvelichilas-dobycha-nefti-na-5-3> (дата звернення: 25.08.2019).

97. Демография Украины: сокращение населения и риски для экономики : UaNEWS. Режим доступа : <https://ua.news/ru/demografiya-ukrayiny-skorochnennya-naselennya-i-ryzyku-dlya-ekonomiky/> (дата звернення: 25.08.2019).

98. Державний комітет статистики України : Офіційний сайт. Режим доступа : www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 25.08.2019).

99. Українська міграція: чого очікувати сусідам? : Міжнародний центр перспективних досліджень. Режим доступа : <http://www.icps.com.ua/ukrayinska-mihratsiya-choho-ochikuvaty-susidam/> (дата звернення: 25.08.2019).

100. Смалійчук Г.В. Освітня міграція в умовах трансформації ринку праці: значення та особливості регулювання // Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. 2014. № 26. С. 64-70.

101. Степуріна С.О., Дериховська В.І. Тенденції освітньої міграції та її вплив на інституційне середовище в Україні // Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 496-505.

102. Демографічний антирекорд: за 2018 в Україні народилось менше дітей, ніж під час голодомору : Волинські новини. Перше інформаційне агенство. Режим доступа : <https://www.volynnews.com/ua/news/all/demohrafichnyu-antyrekor-d-za-2018-v-ukrayini-narodylos-menshe-ditey-n/> (дата звернення: 25.08.2019).

103. Валовий внутрішній продукт України : Мін-во фінансів України. Режим доступу : <http://index.minfin.com.ua/index/gdp>. (дата звернення: 25.08.2019).
104. Хроника пикирующей отрасли, или Как Украина теряет самолетостроение : Экономическая правда. Режим доступа : <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2018/08/21/639792/> (дата обращения : 25.08.2019).
105. Про затвердження Державної програми розвитку вітчизняного машинобудування для агропромислового комплексу на 2007-2010 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 26 вересня 2007 р. N 1181. Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1181-2007-п> (дата звернення: 30.08.2019).
106. Ківа Д. Авіаційна галузь на крилах науки // Громадянське суспільство. 2012. №21. Режим доступу : <http://veche.kiev.ua/journal/3366/> (дата звернення: 30.08.2019).
107. Пуліна Т.В., Коротунова О.В., Клімуш Г.С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 9. С. 152-159.
108. Портер М.Е. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 1998. 390 с.
109. Гуржій Н.М., Маценко А.В. Аналіз конкурентоспроможності продукції пат «Мотор Січ» на ринку авіадвигунів // Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 301-304.
110. Safran: очень высокие показатели в 2018 году - дальнейший рост и повышение рентабельности в 2019 году : Safran – 2019. Режим доступу : <https://www.safran-group.com/media/safran-very-strong-2018-performance-further-growth-and-profitability-improvement-2019-20190227> (дата звернення: 30.08.2019).
111. Pratt & Whitney, United technologies company : Офіційний сайт. Режим доступу : <https://www.pw.utc.com/company/about-pratt-and-whitney> (дата звернення: 30.08.2019).

112. General Electric вироблятиме свої тепловози у Кременчуці : Український інтерес. Режим доступу : <https://uain.press/economics/general-electric-vyroblyatyme-svoyi-teplovozy-u-kremenchutsi-819700> (дата звернення: 30.08.2019).

113. Rolls-Royce : Marketscreener. Режим доступу : <https://www.marketscreener.com/ROLLS-ROYCE-101545/company/> (дата звернення: 30.08.2019).

114. «Сонячний» літак Solar Impulse 2: неможливе є можливим : Укрінформ. Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2056962-sonacnij-litak-solar-impulse-2-nemozlive-e-mozlivim.html> (дата звернення: 05.09.2019).

115. Авиадвигатели мира : текущее состояние: Politikus.ru. Режим доступа : <https://politikus.ru/articles/society/110551-aviadvigateli-mira-tekuschee-sostoyanie.html> Politikus.ru (дата обращения : 05.09.2019).

116. Китай уже купил акции «Мотор Сичи», теперь решение за АМКУ : Delo.ua. Режим доступа : <https://delo.ua/business/kitaj-uzhe-kupil-akcii-motor-sichi-terer-reshen-357183/> (дата обращения : 05.09.2019).

117. Протокол №24 загальних зборів Публічного акціонерного товариства «Мотор Січ» : Офіційний сайт. Режим доступу : <http://www.motorsich.com/files/1015-Protokol%202017%20ukr.pdf> (дата звернення: 10.09.2019).

118. В поисках диверсантов. СБУ рассказала, в чем подозревает компанию Мотор Сич : НВ.ua. Режим доступа : <https://biz.nv.ua/publications/v-poiskakh-diversantov-sbu-rasskazala-v-chem-podozrevaet-kompaniju-motor-sich-2466166.html> (дата обращения : 10.09.2019).

119. Маркова С.В., Чкан А.С., Олійник О.М. Управлінські підходи до формування системи менеджменту якості підприємства засобами розвитку персоналу та самоменеджменту // Актуальні проблеми економіки. 2014. №7 (157). С. 194-201.

120. Гудзь М., Аталай А. Шляхи розв'язання проблеми плинності кадрів на промисловому підприємстві // European Journal of economics and management. 2019. №2. С.156-163.

121. Причины текучести кадров и способы её предотвращения : Аналитик центр. Режим доступа : <https://acenter.ru/article/prichiny-tekuchesti-kadrov-i-sposoby-ee-predotvrashcheniya> (дата обращения : 10.09.2019).

122. Сиваченко О.В. Сучасний стан маркетингових комунікацій підприємств машинобудування // Вісник Запорізького національного університету. 2015. № 2 (26). С.54-62.

123. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. С-Пб: Наука, 1996. 589 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1	2	3
Показники ефективності виробничої діяльності (E_B)		
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції (B_B)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$B_B = \text{валові витрати} / \text{обсяг випуску}$ (зниження)
2. Показник фондівдачі (Φ_B)	Показує ефективність використання ОФ	$\Phi_B = \text{обсяг випуску} / \text{середньорічна вартість основних фондів}$ (збільшення)
3. Показник рентабельності товару (P_T)	Показує ступінь прибутковості товару	$P_T = \text{прибуток від реалізації} \times 100\% / \text{повну собівартість продукції}$ (збільшення)
4. Показник продуктивності праці (Π_P)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	$\Pi_P = \text{обсяг випуску} / \text{середньоспискова чисельність персоналу}$ (збільшення)
Фінансовий стан підприємства (Φ_P)		
1. Коефіцієнт автономії ($K_{авт}$)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$K_{авт} = \text{власні активи} / \text{загальна сума джерел фінансування} > 0,5$
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) ($K_{пл}$)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	$K_{пл} = \text{поточні активи} / \text{загальні зобов'язання} > 2$
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{абслікв}$)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань.	$K_{абслікв} = \text{грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються} / \text{короткострокові зобов'язання} > 0,2$

Продовження табл. А.1

1	2	3
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів ($K_{\text{обор}}$)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	$K_{\text{обор}} = \text{виручка від реалізації} / \text{середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)}$
Ефективність організації збуту та просування товару (E_3)		
1. Рентабельність продажів ($P_{\text{п}}$)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	$P_{\text{п}} = \text{прибуток від реалізації} \times 100 \% / \text{обсяг продажів (збільшення)}$
2. Коефіцієнт затовареності продукцією (K_3)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	$K_3 = \text{обсяг нереалізованої продукції} / \text{обсяг продажів (зменшення)}$
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей ($K_{\text{завант}}$)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	$K_{\text{завант}} = \text{обсяг випуску} / \text{виробнича потужність (збільшення)}$
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту ($K_{\text{ефрекл}}$)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	$K_{\text{ефрекл}} = \text{витрати на рекламу й стимулювання збуту} / \text{приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)}$
Конкурентоспроможність товару ($K_{\text{т}}$)		
1. Якість товару	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення	Комплексний метод оцінки (збільшення)
2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Додаток Б

Звітність АТ «Мотор Січ» за 2016 рік

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

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за ЄДРПОУ	2017	01	01
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	14307794		
Вид економічної діяльності	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КОІФГ	2310137500		
		за КВЕД	230		
			30.30		

Середня кількість працівників: 26537
 Адреса, телефон: проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЗЬКА, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068 0617204797

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "X" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2016 р.

Форма №1-к Код за ДКУД 1801007

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 884	5 366
первісна вартість	1001	2 770	7 583
накопичена амортизація	1002	886	2 217
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	5 733 581	6 443 786
первісна вартість	1011	8 686 955	10 314 752
знос	1012	2 953 374	3 870 966
Інвестиції на нерухомість	1015	28 457	26 824
первісна вартість	1016	35 011	35 061
знос	1017	6 554	8 237
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	58 603	27 082
інші фінансові інвестиції	1035	29 824	1 545
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	120 717
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	92 439	205 369
Усього за розділом I	1095	5 944 788	6 830 689
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10 500 001	13 192 781
Виробничі запаси	1101	3 365 997	3 816 055
Незавершене виробництво	1102	6 563 541	8 401 944
Готова продукція	1103	352 776	938 682
Товари	1104	17 687	16 100
Поточні біологічні активи	1110	138	165
Депозити переказування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	915 209	1 125 428
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	871 230	581 123
з бюджетом	1135	281 971	49 041
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 370	47
з нарахованих доходів	1140	383	375
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
інші поточні дебіторська заборгованість	1155	154 770	322 801
Поточні фінансові інвестиції	1160	635 516	559 935
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 273 420	2 352 855
Готівка	1166	804	1 672
Рахунки в банках	1167	1 149 135	2 349 829
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	40 183	110 351
Усього за розділом II	1195	14 672 821	18 294 855
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	11 539	110
Баланс	1300	20 629 148	25 125 654

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	7 112	122 128
Додатковий капітал	1410	451 774	491 729
Емісійний дохід	1411	416 087	417 258
Накопичені курсові різниці	1412	35 562	74 358
Резервний капітал	1415	71 184	71 251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 397 346	15 369 225
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(177)	(2 852)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	(85 587)	(79 694)
Усього за розділом I	1495	14 122 181	16 252 316
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5 446	18 476
Пенсійні зобов'язання	1505	62 118	76 913
Довгострокові кредити банків	1510	17 878	359 177
Інші довгострокові зобов'язання	1515	29 097	1 734 821
Довгострокові забезпечення	1520	72 352	71 923
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цілевe фінансування	1525	1 056 084	914 902
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 242 975	3 176 212
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	601 461	874 166
Векселі видачі	1605	103	103
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	40 329	19 323
товари, роботи, послуги	1615	566 308	632 068
розрахунками з бюджетом	1620	1 299 669	186 535
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 277 816	158 878
розрахунками зі страхування	1625	34 440	33 017
розрахунками з оплати праці	1630	89 337	93 344
за одержаними авансами	1635	2 518 833	2 752 056
за розрахунками з учасниками	1640	19 968	55 356
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страхового діяльності	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	60 369	59 284
Доходи майбутніх періодів	1665	1 168	971 486
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	32 007	20 588
Усього за розділом III	1695	5 263 992	5 697 126
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	20 629 148	25 125 654

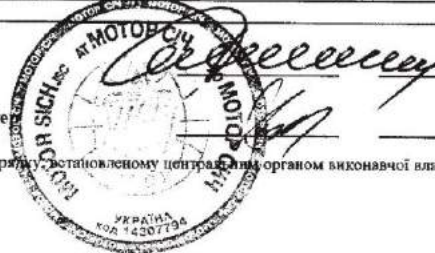
Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олександрович

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ" (шайметупалня)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРНОУ	КОДИ		
			2017	01	01
			14307794		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2016 р.

Форма N2-к Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 546 207	13 824 039
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 217 243)	(4 933 107)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	6 328 964	8 890 932
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	9 991 300	10 562 058
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 041 515)	(997 124)
Витрати на збут	2150	(779 587)	(804 272)
Інші операційні витрати	2180	(11 027 717)	(11 802 464)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	3 471 445	5 849 130
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	9 187	14 184
Інші фінансові доходи	2220	21 501	55 118
Інші доходи	2240	255 137	339 035
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(190 164)	(100 003)
Втрати від участі в капіталі	2255	(1)	(9 486)
Інші витрати	2270	(893 075)	(1 634 929)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 674 030	4 513 049
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(709 587)	(1 183 399)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 964 443	3 329 650
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	193 281	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	49 676	(11 823)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	(5)
Інший сукупний дохід	2445	(13 375)	108 175
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	229 582	96 347
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	229 582	96 347
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 194 025	3 425 997
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	2 047 640	3 408 073
неконтрольованій частці	2475	(83 197)	(78 423)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	2 188 052	3 500 473
неконтрольованій частці	2485	5 973	(74 476)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 224 356	5 738 689
Витрати на оплату праці	2505	1 835 971	1 793 253
Відрахування на соціальні заходи	2510	390 650	514 503
Амортизація	2515	757 681	700 643
Інші операційні витрати	2520	2 359 416	13 534 351
Разом	2550	10 568 074	22 281 439

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	945,35729	1 602,34169
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	945,35729	1 602,34169
Дивіденди на одну просту акцію	2650	30,00000	30,00000

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович



Додаток В

Звітність АТ «Мотор Січ» за 2017 рік

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

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

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2017** р.

Форма №1-к Код за ДКУД **1801007**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 366	3 695
первісна вартість	1001	7 583	8 688
накопичена амортизація	1002	2 217	4 993
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	6 444 350	7 033 627
первісна вартість	1011	10 314 832	11 414 431
знос	1012	3 870 482	4 380 804
Інвестиційна нерухомість	1015	26 824	26 744
первісна вартість	1016	35 061	36 671
знос	1017	8 237	9 927
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	35 178	35 933
інші фінансові інвестиції	1035	1 545	1 546
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	120 717	115 505
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	205 369	418 867
Усього за розділом I	1095	6 839 349	7 635 917
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 308 727	14 365 601
Виробничі запаси	1101	3 815 509	4 218 462
Незавершене виробництво	1102	8 507 188	8 921 359
Готова продукція	1103	969 930	1 206 139
Товари	1104	16 100	19 641
Поточні біологічні активи	1110	165	87
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 121 133	3 195 027
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	581 123	562 501
з бюджетом	1135	49 041	270 757
у тому числі з податку на прибуток	1136	47	24
з нарахованих доходів	1140	375	490
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	322 809	359 036
Поточні фінансові інвестиції	1160	559 935	9 313
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 352 855	2 756 289
Готівка	1166	1 672	1 591
Рахунки в банках	1167	2 349 829	2 752 625
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	115 410	88 081
Усього за розділом II	1195	18 411 573	21 607 202
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	110	338
Баланс	1300	25 251 032	29 243 457

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	122 128	121 682
Додатковий капітал	1410	502 059	522 693
Емісійний дохід	1411	417 258	422 565
Накопичені курсові різниці	1412	84 772	99 407
Резервний капітал	1415	71 251	71 315
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 405 679	18 440 600
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(2 852)	(3 539)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	(63 652)	(51 847)
Усього за розділом I	1495	16 315 142	19 381 433
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	18 476	15 686
Пенсійні зобов'язання	1505	76 913	65 342
Довгострокові кредити банків	1510	359 177	369 971
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 735 357	1 891 259
Довгострокові забезпечення	1520	71 923	71 244
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	914 966	1 328 767
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	-	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 176 812	3 742 269
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	874 166	804 356
Векселі видані	1605	103	103
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	19 323	57 665
товари, роботи, послуги	1615	661 396	533 649
розрахунками з бюджетом	1620	186 195	208 736
у тому числі з податку на прибуток	1621	158 958	176 777
розрахунками зі страхування	1625	33 017	40 605
розрахунками з оплати праці	1630	93 344	119 991
за одержаними авансами	1635	2 781 277	3 279 571
за розрахунками з учасниками	1640	55 356	98 133
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	59 284	63 235
Доходи майбутніх періодів	1665	971 486	884 415
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	24 131	29 296
Усього за розділом III	1695	5 759 078	6 119 755
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	25 251 032	29 243 457

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович

1. Визначається в порядку встановленому державним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

С. Тиханський - *Тиханський*

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2018	01	01
			14307794		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2017 р.

Форма №2-к Код за ДКУД **1801008**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

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

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 082 581)	(709 587)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 104 174	2 044 097
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(34)	193 281
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	21 313	60 090
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	489	(13 375)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	21 768	239 996
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	21 768	239 996
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 125 942	2 284 093
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	3 097 889	2 089 523
неконтрольованій частці	2475	6 285	(45 426)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	3 112 984	2 240 363
неконтрольованій частці	2485	12 959	43 744

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 860 340	5 228 253
Витрати на оплату праці	2505	2 352 259	1 835 048
Відрахування на соціальні заходи	2510	498 880	390 454
Амортизація	2515	804 089	850 296
Інші операційні витрати	2520	10 906 682	12 352 079
Разом	2550	20 422 250	20 656 130

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077710	2077736
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077710	2077736
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	1 494,03622	983,80978
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	1 494,03622	983,80978
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	30,00000

Керівник



Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович

Додаток Г

Звітність АТ «Мотор Січ» за 2018 рік

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

	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"	за СДРПОУ	2019 01 01
Територія ЗАПОРІЗЬКА	за КОАТУУ	14307794
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ	2310137500
Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	за КВЕД	230
		30.30

Середня кількість працівників ¹ 22221

Адреса, телефон проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068 0617204797

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2018** р.

Форма №1-к Код за ДКУД **1801007**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	3 695	2 520
первісна вартість	1001	8 688	9 471
накопичена амортизація	1002	4 993	6 951
Незавершені капітальні інвестиції	1005	70 607	135 421
Основні засоби	1010	7 021 147	7 212 062
первісна вартість	1011	11 400 829	12 014 124
знос	1012	4 379 682	4 802 062
Інвестиційна нерухомість	1015	26 744	358 241
первісна вартість	1016	36 671	371 382
знос	1017	9 927	13 141
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість	1021	-	-
накопичена амортизація	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31 272	22 038
інші фінансові інвестиції	1035	1 541	8 616
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	199 881
Відстрочені податкові активи	1045	67 003	95 464
Гудвіл при консолідації	1055	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	418 867	331 840
Усього за розділом I	1095	7 640 876	8 366 083
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 290 361	16 462 336
Виробничі запаси	1101	4 099 943	4 610 208
Незавершене виробництво	1102	8 905 486	10 585 339
Готова продукція	1103	1 265 291	1 247 841
Товари	1104	19 641	18 948
Поточні біологічні активи	1110	87	106
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 124 540	1 427 761
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	562 525	948 111
з бюджетом	1135	270 757	271 532
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119
з нарахованих доходів	1140	439	310
із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	366 801	347 735
Поточні фінансові інвестиції	1160	9 313	9 789
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 756 289	1 469 427
Готівка	1166	1 591	4 222
Рахунки в банках	1167	2 752 625	1 464 382
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	93 769	191 741
Усього за розділом II	1195	21 474 881	21 128 848
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	338	289
Баланс	1300	29 116 095	29 495 220

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	280 529	280 529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	121 682	-
Додатковий капітал	1410	1 745 106	1 606 600
Емісійний дохід	1411	419 651	420 390
Накопичені курсові різниці	1412	-5 017	139
Резервний капітал	1415	71 251	71 251
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 017 886	19 397 065
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(625)	(1 387)
Інші резерви	1435	-	-
Неконтрольована частка	1490	(7 991)	302
Усього за розділом I	1495	20 227 838	21 354 360
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	15 603	-
Пенсійні зобов'язання	1505	155 681	307 475
Довгострокові кредити банків	1510	369 971	280 751
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 571 842	1 631 285
Довгострокові забезпечення	1520	144 337	112 597
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	1 328 767	1 097 247
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	3 586 201	3 429 355
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	804 356	560 539
Векселі видані	1605	103	9 103
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	56 919	84 225
товари, роботи, послуги	1615	590 241	775 669
розрахунками з бюджетом	1620	208 736	243 654
у тому числі з податку на прибуток	1621	175 449	214 877
розрахунками зі страхування	1625	40 647	46 934
розрахунками з оплати праці	1630	119 991	132 887
за одержаними авансами	1635	3 279 677	2 658 148
за розрахунками з учасниками	1640	98 133	32 336
із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	63 235	102 417
Доходи майбутніх періодів	1665	3 374	3 092
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	36 644	62 501
Усього за розділом III	1695	5 302 056	4 711 505
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	29 116 095	29 495 220

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ" (найменування)	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ		
			2019	01	01
			14307794		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2018 р.

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 239 687	15 024 451
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестраховування	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 291 413)	(6 669 907)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	4 948 274	8 354 544
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 008 736	1 006 204
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 482 211)	(1 247 392)
Витрати на збут	2150	(768 210)	(945 853)
Інші операційні витрати	2180	(1 972 444)	(1 745 664)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 734 145	5 421 839
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	17 812	3 824
Інші фінансові доходи	2220	103 813	7 713
Інші доходи	2240	330 356	45 896
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(271 862)	(232 205)
Втрати від участі в капіталі	2255	(2 977)	(1 138)
Інші витрати	2270	(54 479)	(1 306 762)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 856 808	3 939 167
збиток	2295	(-)	(-)

Продовження додатка 2

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(604 615)	(1 082 879)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 252 193	2 856 288
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	(34)
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	(690)	4 986
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	(8)	-
Інший сукупний дохід	2445	(144 393)	(33 155)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(145 091)	(28 203)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(145 091)	(28 203)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 107 102	2 828 085
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	1 257 497	2 846 346
неконтрольованій частці	2475	(5 304)	9 941
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	1 118 252	2 814 173
неконтрольованій частці	2485	(11 150)	13 912

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	6 971 731	5 860 340
Витрати на оплату праці	2505	2 772 299	2 352 259
Відрахування на соціальні заходи	2510	587 070	498 880
Амортизація	2515	863 505	804 089
Інші операційні витрати	2520	3 839 249	10 906 838
Разом	2550	15 033 854	20 422 406

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077736	2077170
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077736	2077170
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	602,67185	1 375,08630
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	602,67185	1 375,08630
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тихапський Анатолій Олексійович

Додаток Г

Таблиця Г.1

**Порівняльний аналітичний звіт АТ «Мотор Січ» про фінансові результати
за 2016р. (тис. грн.)**

Фінансові результати	Абсолютні величини		Зміни	
	за звітний період	за попередній період	в абсолютних величинах (2 - 3)	у % до попереднього періоду (4:3)*100
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	10546207	13824039	-3277832	-23,71
Собівартість реалізованої продукції	4217243	4933107	-715864	-14,51
Валовий прибуток (збиток)	6328964	8890932	-2561968	-28,82
Інші операційні доходи	9991300	10562058	-570758	-5,40
Адміністративні витрати	1041515	997124	+44391	+4,45
Витрати на збут	779587	804272	-24685	-3,07
Інші операційні витрати	11027717	11802464	-774747	-6,56
Прибуток (збиток) від операційної діяльності до оподаткування	2674030	4513049	-1839019	-40,75
Витрати з податку на прибуток	709587	1183399	-473812	-40,04
Чистий прибуток (збиток)	1964443	3329650	-1365207	-41,00

Продовження табл. Г.1

1	2	3	4	5
Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	5224356	5738689	-514333	-8,96
Витрати на оплату праці	1835971	1793253	+42718	+2,38
Відрахування на соціальні заходи	390650	514503	-123853	-24,07
Амортизація	757681	700643	+57038	+8,14
Інші операційні витрати	2359416	13534351	-11174935	-82,57
Разом витрат	10568074	22281439	-11713365	-52,57

Таблиця Г.2

**Порівняльний аналітичний звіт АТ «Мотор Січ» про фінансові результати
за 2017р. (тис. грн.)**

Фінансові результати	Абсолютні величини		Зміни	
	за звітний період	за попередній період	в абсолютних величинах (2 - 3)	у % до попереднього періоду (4:3)*100
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	15150429	10546207	+4604106	+43,66
Собівартість реалізованої продукції	6687998	4137864	+2550134	+61,63
Валовий прибуток (збиток)	8462431	6408459	+2053972	+32,05
Інші операційні доходи	8388733	9991344	-1602611	-16,04

Продовження табл. Г.2

1	2	3	4	5
Адміністративні витрати	1246056	1042826	+203230	+19,49
Витрати на збут	896893	779587	+117306	+15,05
Інші операційні витрати	9121302	11026291	-1904989	-17,28
Прибуток (збиток) від операційної діяльності до оподаткування	4186755	2753684	+1433071	+52,04
Витрати з податку на прибуток	1082581	709587	+372994	+52,56
Чистий прибуток (збиток)	3104174	2044097	+1060077	+51,86
Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	5860340	5228253	+632087	+12,09
Витрати на оплату праці	2352259	1835048	+517211	+28,19
Відрахування на соціальні заходи	498880	390454	+108426	+27,77
Амортизація	804089	850296	-46207	-5,43
Інші операційні витрати	10906682	12352079	-1445397	-11,70
Разом витрат	20422250	20656130	-233880	-1,13

**Порівняльний аналітичний звіт АТ «Мотор Січ» про фінансові результати
за 2018р. (тис. грн.)**

Фінансові результати	Абсолютні величини		Зміни	
	за звітний період	за попередній період	в абсолютних величинах (2 - 3)	у % до попереднього періоду (4:3)*100
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	12239687	15024451	-2784764	-18,53
Собівартість реалізованої продукції	7291413	6669907	+621506	+9,32
Валовий прибуток (збиток)	4948274	8354544	-3406270	-40,77
Інші операційні доходи	1008736	1006204	+2532	+0,25
Адміністративні витрати	1482211	1247392	+234819	+18,82
Витрати на збут	768210	945853	-177643	-18,78
Інші операційні витрати	1972444	1745664	+226780	+12,99
Прибуток (збиток) від операційної діяльності до оподаткування	1856808	3939167	-2082359	-52,86
Витрати з податку на прибуток	604615	1082879	-478264	-44,17
Чистий прибуток (збиток)	1252193	2856288	-1604095	-56,16

Продовження табл. Г.3

1	2	3	4	5
Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	6971731	5860340	+1111391	+18,96
Витрати на оплату праці	2772299	2352259	+420040	+17,86
Відрахування на соціальні заходи	587070	498880	+88190	+17,68
Амортизація	863505	804089	+59416	+7,39
Інші операційні витрати	3839249	10906838	-7067589	-64,80
Разом витрат	15033854	20422406	-5388552	-26,39

Додаток Д

Таблиця Д.1

**Оцінка впливу факторів макросередовища на функціонування
АТ «Мотор Січ»**

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1,2,3)	Ступінь впливу (0,1,2,3)	Характер впливу (+/-)	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I. Політико-правові фактори:					
1.	Політична нестабільність	2	2	-	-4
2.	Політична ситуація в Україні	3	3	-	-9
3.	Зміни законодавства	3	2	+	+6
4.	Податкова політика	2	2	+	+4
5.	Вектор міжнародної політики (співпраця з ЄС)	3	2	+	+6
	Разом за політико-правовими факторами				+3
II. Економічні фактори:					
6.	Тенденції ВВП та експорту продукції	2	1	+	+2
7.	Зміна курсу національної валюти	2	2	-	-4
8.	Рівень інфляції	2	2	-	-4
9.	Рівень безробіття	2	2	-	-4
10.	Ціни на енергоресурси	3	3	-	-9
	Разом за економічними факторами				-19
III. Соціально-демографічні фактори:					
11.	Демографічні зміни	1	1	-	-1
12.	Міграційні тенденції	2	2	-	-4
13.	Рівень розвитку освітньої сфери	2	2	-	-4
14.	Зниження народжуваності	1	1	-	-1
15.	Зростання рівня соціальних потреб населення	2	2	-	-4
	Разом за соціально-демографічними факторами				-14

Продовження табл. Д.1

1	2	3	4	5	6
IV. Технологічні фактори:					
16	Державна технічна політика	2	1	-	-2
17	Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування	3	3	-	-9
18	Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР)	3	3	-	-9
19	Контроль та підтримка з боку держави за якістю і безпекою продукції	2	2	+	+4
	Разом за технологічними факторами				-16
	Разом за факторами макросередовища				-46

Додаток Е

Таблиця Е.1

Підприємства авіабудівної галузі на ринку України

№ п/п	Найменування підприємства	Характеристика діяльності
1	2	3
1	ГП «Антонов»	Розробка, виробництво і ремонт літаків
2	ГП «Київський авіаційний завод «АВІАНТ»	Виробництво нових, технічне обслуговування та ремонт існуючих літаків, доопрацювання літаків зі встановленням і зміною застарілого бортового радіоелектронного устаткування
3	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство	Забезпечує повний цикл робіт із серійного виробництва, доопрацювання та технічного обслуговування в процесі експлуатації вироблених літаків
4	АТ «Мотор Січ»	Одне з провідних підприємств України та світу с виробництва двигунів для авіаційної техніки
5	Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» ім. академіка О. Г. Івченка	Проектування, виробництво, сертифікація, ремонт, випробування, доведення й становлення серійного виробництва газотурбінних двигунів авіаційного й промислового застосування
6	ПП «Аерос»	Виробництво дельтапланів, парапланів, мотодельтапланів, крил для мотодельтапланів, надлегких літальних апаратів, планерів
7	ПФ «Секрет-Сервіс»	Виробництво спортивних пілотажних літаків
8	Компанія «Аерокоптер»	Проектування та складання вертольотів
9	ТОВ КБ «Вертикаль»	Розробка вертольотів
10	Луцький ремонтний завод «МОТОР»	Ремонт авіаційних турбореактивних двигунів для сучасних бойових літаків

Продовження табл. Е.1

1	2	3
11	ЗАТ «Завод Ремсчетмаш»	Виробництво надлегких літаків, супутньої продукції
12	Компанія «UAvia»	Розробка та виробництво багатоцільових типів безпілотних літаючих апаратів
13	Компанія «ЛугаПРОП»	Виробництво повітряних гвинтів
14	ТОВ «Авіа-Про»	Виробництво легких композитних високопланів
15	ДП «Чугуївський авіаційний ремонтний завод»	Капітальний ремонт і модернізація літаків, їх вузлів, агрегатів та устаткування, демілітаризація, доробка літаків і постачання замовнику (відповідно до вимог цивільної авіації), виготовлення засобів наземного забезпечення, інструментів для ремонту та експлуатації авіаційної техніки, виробництво та переоснащення безпілотних авіаційних комплексів
16	ПрАТ «Авіаційна фірма «Лілієнталь»	Виробник надлегких літальних апаратів
17	ТОВ «Аеропракт»	Розробка та серійне виробництво надлегких літаків різноманітних модифікацій
18	Softex-Aero	Виготовлення вертольотів і літаків

Додаток Є

Таблиця Є.1

Аналіз можливостей АТ «Мотор Січ»

			Можливості з боку макросередовища					
			№	1	2	3	4	5
			Опис можливостей	Зміни законодавства	Податкова політика	Вектор міжнародної політики (співпраця з ЄС)	Тенденції ВВП та експорту продукції	Контроль та підтримка з боку держави за якістю і безпекою продукції
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабких сторін	Оцінка впливу	+6	+4	+6	+2	+4
	1	Високий рівень матеріально-технічного забезпечення	+6	+12	+10	+12	+8	+10
	2	Тривалий досвід роботи	+9	+15	+13	+15	+11	+13
	3	Повний цикл виробництва продукції та партнерство з КБ «Прогрес»	+4	+10	+8	+10	+6	+10
	4	Тривалі і стійкі відносини з постачальниками	+9	+15	+13	+15	+11	+13
	5	Висока якість виготовленої продукції	+9	+15	+13	+15	+11	+13

Продовження табл. Є.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	6	Сервісне обслуговування виготовленої продукції	+4	+10	+8	+10	+6	+10
	7	Відповідність виробничої діяльності екологічним стандартам	+4	+10	+8	+10	+6	+10
	8	Кваліфікованість персоналу	+9	+15	+13	+15	+11	+13
	9	Розвиток персоналу	+4	+10	+8	+10	+6	+10
	10	Система мотивації персоналу	+2	+8	+6	+8	+4	+6
	11	Низька плинність кадрів	+4	+10	+8	+10	+6	+10
	12	Наявність маркетингового підрозділу	+6	+12	+10	+12	+8	+10
Слабкі сторони	13	Широкий асортимент	+6	+12	+10	+12	+8	+10
	14	Позитивний імідж підприємства	+9	+15	+13	+15	+11	+13
	15	Ефективна організаційна структура	+9	+15	+13	+15	+11	+13
	16	Висока корпоративна культура	+4	+10	+8	+10	+6	+10
	17	Наявність стратегії бізнесу та стратегічної концепції розвитку	+9	+15	+13	+15	+11	+13
	1	Недостатній рівень інноваційності технологічного і виробничого процесу	-4	+2	0	+2	-2	0
	2	Неповне завантаження виробничих потужностей	-4	+2	0	+2	-2	0

Продовження табл. Є.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
	3	Нестабільний рівень доходів	-6	0	-2	0	-4	-2
	4	Зростання виробничої собівартості	-2	+4	+2	+4	0	+2
	5	Високі адміністративні витрати	-2	+4	+2	+4	0	+2
	6	Недостатність фінансування розвитку підприємства	-6	0	-2	0	-4	-2
	7	Погіршення усіх показників прибутковості та рентабельності підприємства	-6	0	-2	0	-4	-2
	8	Відсутність належного використання сучасних методів аналізу та прогнозування ситуації на ринку	-4	+2	0	+2	-2	0
							Усього	927

Додаток Ж

Таблиця Ж.1

Аналіз загроз АТ «Мотор Січ»

			Загрози з боку макросередовища														
			№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
			Опис загроз	Політична нестабільність	Політична ситуація в Україні	Зміна курсу національної валюти	Рівень інфляції	Рівень безробіття	Ціни на енергоресурси	Демографічні зміни	Міграційні тенденції	Рівень розвитку освітньої сфери	Зниження народжуваності	Зростання рівня соціальних потреб населення	Державна технічна політика	Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі машинобудування	Інвестування в науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДКР)
1	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабких сторін	Оцінка впливу	-4	-9	-4	-4	-4	-9	-1	-4	-4	-1	-4	-2	-9	-9
	1	Високий рівень матеріально-технічного забезпечення	+6	+2	-3	+2	+2	+2	-3	+5	+2	+2	+5	+2	+4	-3	-3

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	2	Тривалий досвід роботи	+9	+5	0	+5	+5	+5	0	+8	+5	+5	+8	+5	+7	0	0
	3	Повний цикл виробництва продукції та партнерство з КБ «Прогрес»	+4	0	-5	0	0	0	-5	+3	0	0	+3	0	+2	-5	-5
	4	Тривалі і стійкі відносини з постачальниками	+9	+5	0	+5	+5	+5	0	+8	+5	+5	+8	+5	+7	0	0
	5	Висока якість виготовленої продукції	+9	+5	0	+5	+5	+5	0	+8	+5	+5	+8	+5	+7	0	0
	6	Сервісне обслуговування виготовленої продукції	+4	0	-5	0	0	0	-5	+3	0	0	+3	0	+2	-5	-5
	7	Відповідність виробничої діяльності екологічним стандартам	+4	0	-5	0	0	0	-5	+3	0	0	+3	0	+2	-5	-5
	8	Кваліфікованість персоналу	+9	+5	0	+5	+5	+5	0	+8	+5	+5	+8	+5	+7	0	0
	9	Розвиток персоналу	+4	0	-5	0	0	0	-5	+3	0	0	+3	0	+2	-5	-5
	10	Система мотивації персоналу	+2	-2	-7	-2	-2	-2	-7	+1	-2	-2	+1	-2	0	-7	-7

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	11	Низька плинність кадрів	+4	0	-5	0	0	0	-5	+3	0	0	+3	0	+2	-5	-5
	12	Наявність маркетинговог о підрозділу	+6	+2	-3	+2	+2	+2	-3	+5	+2	+2	+5	+2	+4	-3	-3
	13	Широкий асортимент	+6	+2	-3	+2	+2	+2	-3	+5	+2	+2	+5	+2	+4	-3	-3
	14	Позитивний імідж підприємства	+9	+5	0	+5	+5	+5	0	+8	+5	+5	+8	+5	+7	0	0
	15	Ефективна організаційна структура	+9	+5	0	+5	+5	+5	0	+8	+5	+5	+8	+5	+7	0	0
	16	Висока корпоративна культура	+4	0	-5	0	0	0	-5	+3	0	0	+3	0	+2	-5	-5
	17	Наявність стратегії бізнесу та стратегічної концепції розвитку	+9	+5	0	+5	+5	+5	0	+8	+5	+5	+8	+5	+7	0	0
	1	Недостатній рівень інноваційності технологічного і виробничого процесу	-4	-8	-13	-8	-8	-8	-13	-5	-8	-8	-5	-8	-6	-13	-13

Продовження табл. Ж.1

1	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	2	Неповне завантаження виробничих потужностей	-4	-8	-13	-8	-8	-8	-13	-5	-8	-8	-5	-8	-6	-13	-13
	3	Нестабільний рівень доходів	-6	-10	-15	-10	-10	-10	-15	-7	-10	-10	-7	-10	-8	-15	-15
Слабкі сторони	4	Зростання виробничої собівартості	-2	-6	-11	-6	-6	-6	-11	-3	-6	-6	-3	-6	-4	-11	-11
	5	Високі адміністративні витрати	-2	-6	-11	-6	-6	-6	-11	-3	-6	-6	-3	-6	-4	-11	-11
	6	Недостатність фінансування розвитку підприємства	-6	-10	-15	-10	-10	-10	-15	-7	-10	-10	-7	-10	-8	-15	-15
	7	Погіршення усіх показників прибутковості та рентабельності підприємства	-6	-10	-15	-10	-10	-10	-15	-7	-10	-10	-7	-10	-8	-15	-15
	8	Відсутність належного використання сучасних методів аналізу та прогнозування ситуації на ринку	-4	-8	-13	-8	-8	-8	-13	-5	-8	-8	-5	-8	-6	-13	-13
Усього																-678	