МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)
бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему: «Формування механізму управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства»

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи ФЕУ-520

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

МАСЛОВА А.А.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.
Рецензент НЕЧИПОРЕНКО О.В.
(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри доц. проф
Пушкар Т.В.
«18» 06 2024 року

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

МАСЛОВОЇ Анни Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Формування механізму управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства»
керівник проєкту (роботи) СОРІНА Оксана Олександрівна, д.е.н.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» березня 2024 року № 77.
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 03.06. 2024 р.
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) нормативні документи, монографічні дослідження, інформація з офіційного сайту АТ «Мотор Січ», фінансова звітність АТ «Мотор Січ», матеріали конференцій, офіційні сайти авіабудівних підприємств та ін.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. 2. Аналіз та оцінка стану економічної діяльності і конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» 3. Вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 9 рис., 14 табл., 70 джерел, 2 формули, 6 додатків.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

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

7. Дата видачі завдання «___01___» _____04_____2024___року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент(ка) _____ **МАСЛОВА Анна**
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи) _____ **СОРІНА Оксана**
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Формування механізму управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства»: 116 с., 9 рис., 14 табл., 72 джерело, 6 додатків.

Об'єктом дослідження є механізм управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства АТ «МОТОР СІЧ».

Предметом дослідження є підходи та методи управління конкурентоспроможністю АТ «МОТОР СІЧ».

Мета написання роботи – обґрунтувати механізм управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства.

Методи дослідження: метод термінологічного аналізу, графічний метод, аналітичний та порівняльний методи, SWOT-аналіз, метод складання профілю середовища, PEST-аналіз.

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

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, проведено аналіз та оцінку стану економічної діяльності і конкурентоспроможності АТ »Мотор Січ», запропоновано напрями вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ».

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.

ANNOTATION

Qualification work «Formation of a mechanism for managing the competitiveness of a large industrial enterprise»: 102 pages, 9 figures, 14 tables, 72 sources, 6 appendix.

The object of the study is the mechanism of managing the competitiveness of a large industrial enterprise JSC «MOTOR SICH».

The subject of the study is the approaches and methods of managing the competitiveness of JSC «MOTOR SICH».

The purpose of writing the work is to substantiate the mechanism of managing the competitiveness of a large industrial enterprise.

Research methods: method of terminological analysis, graphic method, analytical and comparative methods, SWOT analysis, method of environmental profiling, PEST analysis.

Results and their novelty. A model of competitiveness management of the JSC «Motor Sich» machine-building enterprise has been developed.

Basic provisions of work. The theoretical aspects of the formation of the mechanism of managing the competitiveness of the enterprise were considered, the analysis and assessment of the state of economic activity and competitiveness of JSC «Motor Sich» was carried out, directions for improving the mechanism of managing the competitiveness of JSC «Motor Sich» were proposed.

Significance of work and conclusions. The identified directions for improving the competitiveness management of JSC «Motor Sich» allow the enterprise to increase the level of competitiveness of the enterprise due to the use of an effective and improved model of managing competitive advantages.

Keywords: COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, ENGINEERING ENTERPRISE, COMPETITIVE ENVIRONMENT, COMPETITIVE POSITION OF THE ENTERPRISE, PEST ANALYSIS, SWOT ANALYSIS.

ЗМІСТ

Завдання на бакалаврську роботу
Реферат
Annotation
Вступ 7
Розділ 1 Теоретичні аспекти формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства 10
1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та передумови її формування 10
1.2 Фактори та критерії конкурентоспроможності підприємства 17
1.3 Складові елементи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства 25
Висновки до розділу 1 33
Розділ 2 Аналіз та оцінка стану економічної діяльності і конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» 35
2.1 Організаційно - економічна характеристика АТ «Мотор Січ» 35
2.2 Оцінка впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства 47
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства 59
Висновки до розділу 2 66
Розділ 3 Вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ» 67
3.1 Формування конкурентної стратегії підприємства 67
3.2 Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства 76
Висновки до розділу 3 83
Висновки 86
Список використаних джерел 94
Додатки 102

ВСТУП

Актуальність теми. З розвитком ринкових реформ та зростанням конкуренції серед учасників авіабудівної галузі стає актуальним питання забезпечення їх конкурентоспроможності, що є ключовою умовою для збереження стабільних позицій підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Ця проблема стає ще більш актуальною в умовах інтеграції України у світову економіку, виходу на міжнародний ринок і, відповідно, збільшення кількості потенційних конкурентів.

Конкурентоспроможність є складною і багатогранною проблемою. Найбільш істотній вклад в її розвиток внесли вітчизняні та закордонні науковці, зокрема Г. Блакита, Р. Грінченко, Л. Гринівецька, І. Замула, А. Ковальов, В. Колодійчук, Г. Кошельок, О. Кузьмін, Г. Купалов, Н. Носач, Ю. Олішевська, В. Осипов, С. Солнцев, Н. Тарнавська, С. Тульчинська, О. Чирва, А. Чорний, Г. Ямненко, О. Янков, Т. Пуліна та ін.

Однак, питання вивчення конкурентоспроможності авіабудівного бізнесу потребують постійних додаткових досліджень. Незважаючи на наявність наукових розробок з окресленої тематики існує потреба у комплексному дослідженні прикладних аспектів конкурентоспроможності компаній, тому тема дипломної роботи є актуальною та своєчасною.

Мета дипломної роботи: обґрунтувати механізм управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства.

Досягненню головної мети сприяє вирішення наступних задач:

– дослідити зміст поняття конкурентоспроможності підприємства та передумови її формування;

– розглянути фактори та критерії конкурентоспроможності підприємства;

– охарактеризувати складові елементи механізму управління

конкурентоспроможністю підприємства;

– надати організаційно - економічну характеристику АТ «Мотор Січ»

– провести оцінку впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства;

– провести аналіз конкурентоспроможності підприємства;

– сформувати конкурентну стратегію підприємства;

– запропонувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства;

Об'єктом дослідження є механізм управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства АТ »МОТОР СІЧ».

Предметом дослідження є підходи та методи управління конкурентоспроможністю АТ «МОТОР СІЧ».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи були використані наступні методи проведення досліджень: термінологічний аналіз (для аналізу термінів «механізм», «конкурентоспроможність», «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»), графічний (для наочного відображення результатів наукового дослідження), аналітичний (для оцінки впливу факторів на підприємство), порівняльний (для порівняння підприємства з конкурентами), SWOT-аналіз та метод складання профілю середовища (для аналізу впливу мікросередовища та макросередовища на діяльність підприємства), PEST-аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство).

Інформаційну базу дослідження становили: офіційні дані Державної служби статистики України, законодавчі акти Верховної Ради України, укази Президента, постанови Кабінету Міністрів України, нормативні документи, монографічні дослідження, інформація з офіційного сайту АТ »Мотор Січ», фінансова звітність АТ «Мотор Січ», матеріали конференцій, офіційні сайти авіабудівних підприємств та ін.

Наукова новизна здобутих результатів. Наукова новизна роботи пов`язана з уточненням змісту термінів «конкурентоспроможність», «управління

міжнародною конкурентоспроможністю підприємства», «механізм управління конкурентоспроможністю підприємства» а також з визначенням складових елементів механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що завдяки вдосконаленню стратегій конкурентоспроможності, АТ «Мотор Січ» зможе краще реагувати на зміни ринкових умов, зберігати та збільшувати свою частку ринку, а також адаптуватися до нових викликів та можливостей. Вдосконалення механізму управління конкурентоспроможністю допоможе підприємству бути більш стійким до впливу зовнішніх негативних факторів, таких як економічні кризи, коливання ринкових цін, зміни у законодавстві тощо. Успішне впровадження ефективного механізму управління конкурентоспроможністю зробить підприємство більш привабливим для інвесторів, оскільки свідчить про його здатність забезпечити стабільний розвиток та високу рентабельність. Впровадження нових управлінських практик та технологій сприятиме інноваційному розвитку підприємства, що є ключовим фактором для збереження та підвищення конкурентоспроможності в умовах швидкого технологічного прогресу. Завдяки підвищенню ефективності та конкурентоспроможності, підприємство може збільшити свої доходи, покращити прибутковість і забезпечити стійке фінансове становище.

Апробація результатів дипломної роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези «Сучасні підходи до формування організаційної культури підприємства» та «Time management techniques».

Структура та обсяг роботи. Бакалаврська робота містить вступ, три розділи, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 116 сторінок, включаючи 14 таблиць, 9 рисунків, 6 додатків. Список джерел (72 найменувань) – 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та передумови її формування

Конкурентоспроможність є основною характеристикою підприємства в умовах конкуренції. Вона визначає здатність підприємства виживати в умовах ринку та результати виробничо-збутової діяльності. Конкуренція змушує компанії постійно стежити за змінами попиту та пропозиції, витрат на матеріальні ресурси, знижувати собівартість продукції, покращувати якість продукції та послуг, підвищувати конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність підприємства – багаторівневе та багатоаспектне поняття, яке характеризується динамічністю та керованістю об’єкта оцінювання, визначається сукупністю конкурентних переваг і недоліків і виражається у здатності витримувати конкурентні відносини на ринку. системи в певний момент часу.

Це комплексна характеристика, яка відображає здатність фірми ефективно конкурувати на ринку завдяки зростанню конкурентного потенціалу. Конкурентоспроможність – це економічна категорія, яка визначає здатність підприємства впливати на ринкову кон’юнктуру для власної вигоди та виробляти продукцію, яка задовольняє попит споживачів з найменшими витратами.

Конкурентоспроможність підприємства є одним із основних факторів майбутнього розвитку національної виробничої системи на сучасному етапі ринкових відносин. Вона визначає ступінь участі національної економіки в міжнародному ринку.

За визначенням Г. Азоєва, конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно використовувати власні та позикові ресурси в умовах

конкурентного ринку, що є результатом його конкурентних переваг в усіх аспектах управління підприємством.

Згідно з П.С. Зав'яловим, конкурентоспроможність фірми полягає в її здатності ефективно здійснювати господарську діяльність і досягати прибуткових результатів в умовах конкурентного ринку, використовуючи всі наявні ресурси, включаючи маркетингові [3, с. 213].

С.Ф. Покропивний [4, с. 350] підкреслює, що конкурентоспроможність визначається як здатність ефективно вести господарську діяльність і досягати прибутку, враховуючи конкурентні умови ринку.

Отже, узагальнюючи, можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, що відображає здатність суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку через зростання конкурентного потенціалу. Іншими словами, це здатність підприємства організувати виробництво таким чином, щоб його продукція успішно реалізовувалась на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність є ключовим фактором для довгострокового успіху і стабільності підприємства. В умовах насиченого та динамічного ринку підприємство повинно бути здатним ефективно конкурувати з іншими компаніями у своїй галузі.

В умовах глобалізації, посилення конкуренції та відкритості міжнародних ринків великі промислові підприємства мають значні перспективи на міжнародних ринках. Тому міжнародна конкурентоспроможність стає важливим аспектом для великих промислових підприємств.

Конкурентоспроможність підприємств є важливим елементом ринкової економіки, що відображає їх здатність ефективно адаптуватися до умов міжнародного конкурентного середовища. Міжнародна конкурентоспроможність показує здатність підприємства пристосовуватися до постійних змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси. Особливу увагу слід приділяти забезпеченню міжнародної конкурентоспроможності українських машинобудівних підприємств, які є

ключовою структурною ланкою економіки, особливо в умовах значних ринкових трансформацій та міжнародних відносин.

Майже 250 років минуло з тих пір, як А. Сміт і Д. Рікардо запропонували системний погляд на причини та наслідки міжнародних економічних обмінів у сучасну систему управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств. Теоретичною основою формування стратегій міжнародної та національної конкурентоспроможності залишається класична орієнтація економічної думки. Сучасні системи управління також враховують досягнення неокласичної економічної школи.

Сьогодні не існує загальноприйнятого визначення міжнародної конкурентоспроможності бізнесу. Різні автори по-різному трактують це поняття: починаючи з точки зору ступеня відповідності корпоративних результатів вимогам міжнародного ринку та визначення основних чинників досягнення конкурентної переваги на міжнародному ринку.

Згідно з М. Портером, міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це здатність товару виробника конкурувати на міжнародному ринку з аналогічними товарами [23].

В.К. Збарський та М.А. Місевич [13, с.6] визначають міжнародну конкурентоспроможність підприємства як комплексну порівняльну характеристику, що відображає переваги його діяльності та забезпечує успіх на певному сегменті зовнішнього ринку протягом певного часу порівняно з конкурентами.

Ю.Б. Іванов характеризує міжнародну конкурентоспроможність як систему взаємодіючих факторів, що визначають реалізацію потенційних можливостей для досягнення та утримання конкурентних переваг протягом тривалого часу. Дослідник вважає, що «міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна та динамічна здатність виробника методично і комплексно розвивати свої конкурентні переваги для ефективного забезпечення міжнародної позиції і стабільного охоплення глобального ринку. Це передбачає адаптацію до змін середовища та конкурентів, а також інтеграцію внутрішніх

ресурсів для задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, споживачів, інвесторів та власників, дотримуючись правових, етичних та екологічних стандартів» [11, с. 22].

З огляду на це, міжнародна конкурентоспроможність має наступні ключові характеристики:

– врахування міжнародного поділу праці та ефективного використання ресурсів;

– здатність національних підприємств виробляти продукцію, що відповідає міжнародним вимогам в умовах вільної конкуренції;

– врахування показників розвитку економічної та науково-технічної сфер на національному рівні та рівні окремих підприємств;

– представляє собою процес, що відображає безперервність і життєздатність розвитку економічної системи та її інтеграції у світове господарство.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства демонструє його здатність ефективно вести господарську діяльність в умовах глобальної конкуренції. Це досягається завдяки оптимальному використанню всіх доступних ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг є свідченням життєздатності підприємства та його здатності ефективно застосовувати фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціал. Показник конкурентоспроможності відображає результати роботи всіх підрозділів підприємства та його реакцію на зовнішні та внутрішні чинники.

У сучасних умовах глобалізація є домінуючим процесом, що загострює конкурентну боротьбу між країнами і підприємствами, особливо з урахуванням швидкого зростання транснаціональних корпорацій. Відповідно до цього, підвищення міжнародної конкурентоспроможності вимагає розробки ефективної системи управління цим процесом.

Система управління міжнародною конкурентоспроможністю є фундаментом розвитку будь-якого підприємства. Без стратегічних рішень та

ефективної діяльності неможливо забезпечити стабільний розвиток конкурентних переваг на міжнародному рівні.

В економічній літературі представлено багато різних визначень поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства». Табл.1.1 містить погляди науковців на визначення цього поняття [27,30,21,5,14,19,54,12].

Таблиця 1.1

Погляди науковців на визначення поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення
1	2
Галелюк М.М. [27,с. 15]	Менеджмент, спрямований на підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції на міжнародному ринку. Це особлива функція, яка реалізується шляхом виконання загальних функцій управління та є частиною єдиної системи підприємства.
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [30,с. 131]	Виконання функцій загального управління у сфері створення та продажу конкурентоспроможних товарів включає визначення політики, цілей і відповідальності в рамках певної системи, що реалізується за допомогою таких інструментів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління, забезпечення та розвиток конкурентоспроможності.
Піддубний І. О., Піддубна Л. І. [21,с. 58]	Це напрямок управління, спрямований на створення, розвиток і реалізацію конкурентних переваг, забезпечення ефективної діяльності підприємств на зовнішніх ринках і досягнення лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища.
Сіваченка І. Ю.[5, с. 186]	Ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає систематичний, планомірний та цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності для збереження її стійкості або переходу до нового стану за допомогою необхідних і достатніх методів.
Бондаренко Г. С. [19, с. 5–6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на конкурентну систему з метою підтримки її стабільності або переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх методів і засобів впливу.
Савельєв Є.В. [12, с.44]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання слабких сторін конкуренції.

Узагальнене визначення поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» можна сформулювати наступним чином: це окрема функція менеджменту, що реалізується через здійснення

загальних управлінських функцій для підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства і його продукції на міжнародному ринку.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на подолання негативних наслідків конкуренції та досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Основною метою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах будь-яких економічних, політичних та соціальних змін на зовнішньому ринку. Відповідно доцього, управління конкурентоспроможністю має бути орієнтоване на вирішення таких основних завдань (рис. 1.1).

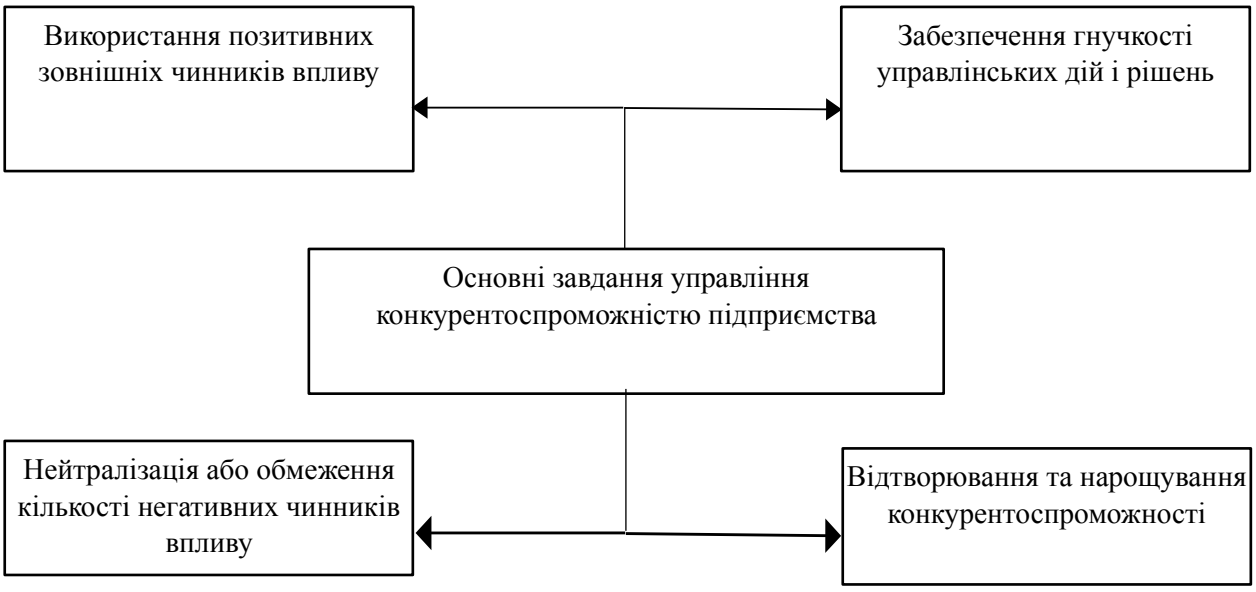

Рис. 1.1 Основні завдання управління конкурентоспроможністю підприємства

Питання підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, які виходять на зовнішні ринки, пов’язане зі створенням системи управління міжнародною конкурентоспроможністю - відкритої системи, що складається з керівної та керованої підсистем, які тісно взаємодіють.

Керівна підсистема включає елементи, що забезпечують процес управління, а керована підсистема складається з елементів, що безпосередньо реалізують виробничу, господарську, комерційну та інші види діяльності.

Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств включає кілька етапів:

- моніторинг міжнародного ринкового середовища: визначення цілей компанії та умов їх реалізації, вивчення основних факторів зовнішнього ринку, визначення можливостей і загроз, інтенсивності конкуренції, критеріїв міжнародної конкурентоспроможності та ринкових бар'єрів;
- діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства: аналіз стану підприємства, динаміки основних економічних показників та порівняння їх з плановими показниками, визначення причин відхилень, оцінка всіх функціональних сфер діяльності підприємства, а також впливу факторів макро- та мікрооточення;
- оцінка конкурентоспроможності підприємства: аналіз портфелю продукції та діяльності основних конкурентів на міжнародному ринку, визначення ключових факторів успіху, конкурентних переваг тощо;
- формулювання та реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю, визначення шляхів досягнення стратегічних цілей;
- оцінка та контроль реалізації стратегії: моніторинг виконання стратегії та оцінка її ефективності;
- коригуючі дії і усунення невідповідностей: розробка рекомендацій і плану коригування стратегії, включаючи короткострокові і довгострокові заходи, спрямовані на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, з урахуванням системності, обґрунтованості, логічності та повноти вирішення поставлених завдань.

Вдало обрана стратегія міжнародної конкурентоспроможності дозволить підприємствам успішно виходити на міжнародні ринки, використовуючи свої конкурентні переваги. До таких переваг можна віднести значну концентрацію на продукті з постійним контролем якості, адаптацію продукції під вимоги

замовника, цілеспрямоване просування продукції до цільової аудиторії, розвиток збутових мереж і гнучку цінову політику, тощо.

1.2 Фактори та критерії конкурентоспроможності підприємства

Фактори – це рушійні сили, чинники впливу, що формують будь-яке явище або стан системи. Таким чином, фактори конкурентоспроможності – це безпосередні причини, наявність яких необхідна і достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності.

Фактори конкурентоспроможності зазвичай мають конкретний характер і визначаються як специфічні елементи або дії, які підприємство може безпосередньо контролювати, впливати на них або враховувати у своїй діяльності для підвищення власної конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності підприємства в кожен конкретний момент часу визначається впливом низки факторів, різних за природою, характером і ступенем дії, що зумовлює необхідність їх детального вивчення. Існує багато підходів до класифікації факторів конурентоспроможності.

Так, згідно підходу [10], виділяють такі фактори конкурентоспроможності підприємства:

а) НІОКР (науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи): якість наукових досліджень, можливість інновацій у виробничому процесі, розробка нових товарів, міра освоєння існуючих технологій.

б) виробництво: низькі виробничі витрати (збереження масштабів виробництва тощо), висока якість продукції (зменшення браку, потреби в ремонті), висока завантаженість виробничих потужностей, стратегічне розташування компанії, доступ до кваліфікованої робочої сили, висока продуктивність праці та здатність виготовляти різноманітні моделі виробів і мати можливість виконувати замовлення клієнтів.

в) маркетинг: розгалужена мережа оптових дистриб'юторів, наявність роздрібних магазинів, низька вартість реалізації, швидка доставка,

висококваліфікований персонал відділу продажів, доступна технічна підтримка, чітке виконання замовлень, широкий асортимент моделей, мистецтво продажу, дизайн упаковки тощо.

г) кваліфікація персоналу: особливі таланти, навички, знання, наприклад, дизайнерські здібності, специфічні технічні знання, здатність створювати ефективну рекламу, здійснювати швидкий перехід нових продуктів від розробки до виробництва.

д) організаційна структура: її ефективність, рівень розвитку інформаційної системи, здатність швидко реагувати на зміни кон'юнктури ринку, багатий управлінський досвід і ноу-хау.

е) інше: Позитивний імідж, вигідне географічне розташування, доступ до фінансових ресурсів, володіння патентами.

Також розповсюдженим є підхід [4], згідно якого фактори конкурентоспроможності можна умовно поділити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2).

Під зовнішніми факторами розуміють сукупність економічних, соціальних, природних умов, національних і міжнародних інституційних структур та інших зовнішніх факторів, які діють у глобальному середовищі та можуть впливати на корпоративну діяльність. Зовнішні фактори включають:

- політичну ситуацію в країні;
- рівень державної підтримки галузі;
- ринкові обмеження та ефективність національних регуляторних механізмів;
- ефективність розвитку та використання інфраструктури;
- участь країни в міжнародній торгівлі;
- інвестиційну привабливість;
- економічні зв'язки;
- наявність конкурентів;
- наявність і доступність сировини;

– загальний рівень розвитку техніки і технології;
– систему управління галуззю;
– особливості концентрації виробництва;
– законодавчу базу, тощо.

Рис.1.2 Фактори конкурентоспроможності підприємства [4]

Внутрішні фактори – це чинники, що контролюються керівництвом підприємства. Фактори конкурентоспроможності окремого підприємства можна розділити на економічні фактори, фактори управління та технічні фактори. Економічні фактори можуть бути уточнені до фінансів, маркетингу тощо. За

сферами управління рекомендується розрізняти сфери виробництва, маркетингу (включаючи збут, що складається з маркетингових комунікацій, ціни, асортименту), персоналу, фінансів і постачання.

До цієї групи факторів належать:

– Управлінський апарат і діяльність керівництва (організаційна і виробнича структура управління, професійний і кваліфікаційний рівень управлінського персоналу, системи та методи управління підприємством, система довгострокового планування, тощо);

– технічний рівень виробництва, рівень організації виробничого процесу інноваційність у виробництві, тощо;

– маркетинг і збут: обсяги і структура реалізації продукції; система просування, якість реклами тощо;

– персонал: кількісний та якісний склад, навички, вміння, досвід, рівень задоволеності роботою;

– логістика: якість матеріалів та сировини, вчасність їх постачання мають значний вплив на конкурентоспроможність компанії.

Отже, сукупність внутрішніх факторів визначає рівень витрат на виробництво та збут, який є основою для ціноутворення.

Грунтовний підхід до класифікації факторів конкурентоспроможності підприємств машинобудівної галузі було запропоновано в роботі Кузьміна О.Є., Мельника О.Г., Романко О.П. (табл. 1.2).

Наведена вище класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств машинобудівної галузі, створена з метою визначення пріоритетних та ключових факторів, оцінки їхнього впливу на конкретне машинобудівне підприємство, а також прогнозування та регулювання напрямку і сили цього впливу.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів конкурентоспроможності машинобудівних підприємств [5]

№	Ознаки класифікації	Перелік факторів
1	2	3
1	Середовище функціонування	Фактори зовнішнього середовища прямої дії: – діяльність державних органів влади усіх рівнів, що спрямована на підтримку та розвиток сфери машинобудування; – сприятлива національна та іноземна законодавча база у сфері розвитку підприємництва та машинобудування зокрема; – характеристики та переваги конкурентів; – смаки, уподобання та потреби споживачів; – пропозиції та умови постачальників; – розвиненість ринкової інфраструктури; – сприятливість законодавчої бази; – вимоги профспілок тощо. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії: – науково-технічний прогрес; – міжнародні події та міжнародне оточення; – політичні обставини; – соціально-культурні обставини; – військові дії; – особливості міжнародних економічних відносин тощо. Фактори внутрішнього середовища: – наявність висококваліфікованого персоналу на усіх рівнях та ланках; – сучасні технічні засоби та технології; – система менеджменту підприємства і використання сучасних управлінських технологій; – система маркетингу підприємства; – наявність належного фінансового забезпечення діяльності; – параметри машинобудівної продукції (технічні, технологічні, ресурсоекономні, ергономічні, економічні тощо); – ресурсоекономність та економічна ефективність виробництва.
2	Змістові характеристики	- Техніко-технологічні (сучасні обладнання, устаткування, конвеєрні лінії, транспортні засоби, виробничі технології); - управлінські (ефективна система менеджменту, а саме, якісна реалізація процесів планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, створення

Продовження таблиці 1.2

	2	3
		методів менеджменту. -інансово-економічні (наявність необхідних обсягів фінансування діяльності та розвитку, фінансова результативність та платоспроможність підприємства, фінансова стійкість); - соціально-психологічні (наявність належних умов праці, відпочинку та оздоровлення для працівників, розвинена корпоративна культура); – природно-географічні (географічне місцерозташування підприємства з позиції близькості до необхідних ресурсів, інфраструктури тощо); – ресурсні (безперешкодний доступ до сировинних, енергетичних, трудових, фінансових, інформаційних ресурсів); – товарні (асортимент, номенклатура та параметри продукції, що відповідають вимогам ринку); – екологічні (дотримання вимог екологічного законодавства); – інфраструктурні (швидкість та доступність транспортних, банківських, фінансових, інформаційних та ін. послуг); – галузеві (галузева нормативно-правова база, державне сприяння розвитку машинобудівної галузі, рівень сертифікації, стандартизації та уніфікації галузевої продукції, ліцензування та патентування).
3	Рівень впливу	– Макроекономічні (вплив державних органів влади, законодавства, системи економічних відносин у державі, міжнародних подій, особливостей міжнародних економічних відносин, науково-технічного прогресу тощо); – мікроекономічні (вплив конкурентів, постачальників, споживачів, профспілок, інфраструктури тощо)
4	Рівень регульованості факторів підприємством	– Регульовані фактори (наприклад, товарні, управлінські, техніко-технологічні); – частково регульовані фактори (наприклад, інфраструктурні); – нерегульовані фактори (наприклад, галузеві).
5	Рівень прогнозованості впливу факторів	– Фактори прогнозованого впливу (наприклад, товарні); – фактори непрогнозованого впливу (форс-мажорні).
6	Сила впливу	– Фактори сильного впливу; – фактори середнього впливу; – фактори низького впливу.
7	Напрям впливу	– Фактори позитивного впливу; – фактори негативного впливу; – фактори нейтрального впливу.

Згідно різним науковим підходам [22,23], фактори конкурентоспроможності підприємства також можуть бути класифіковані за такими критеріями: середовище функціонування, вплив інших підприємств, ступінь залежності, час дії, рівень управлінських рішень, спрямованість дії, роль у забезпеченні конкурентних переваг, рівень взаємозалежності, характер та ступінь впливу на конкурентоспроможність, тощо.

Слід зазначити, що вибір критеріїв класифікації та, безпосередньо, переліку факторів проводиться для кожного підприємства окремо. Аналіз цих факторів повинен здійснюватись під час розробки стратегії розвитку та конкурентної стратегії з використанням відповідних методів (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, тощо).

Критерій конкурентоспроможності можна розглядати як якісну та (або) кількісну характеристику продукції або підприємства в цілому, яка є підставою для оцінки відповідного виду конкурентоспроможності. Іншими словами - це властивість і якість, що відображає найважливіші риси обєкту, який розглядається, та є показником оцінки конкурентоспроможності.

Фактори та критерії конкурентоспроможності відрізняються за своєю природою та функціями в оцінці та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Критеріями формування та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства слід вважати окремі показники конкурентної переваги (якість продукції, асортимент, культура обслуговування, доступність) та результати експертної оцінки [6].

Згідно дослідженню [7], критерії конкурентоспроможності підприємства можна розглядати в межах двох груп: внутрішні (ефективність використання ресурсів, володіння конкурентними перевагами, рівень задоволення потреб споживачів; ефективність фінансово-господарської діяльності; конкурентоспроможність продукції, наявність стратегічних цілей) та зовнішні (ринкова частка підприємства, та її динаміка).

Стосовно продукції, критеріями її конкурентоспроможності можуть виступати рівень ціни якості, безпека та надійність товару, споживча новизна, імідж товару тощо.

Метою та результатом стратегічного управління підприємством є досягнення конкурентних переваг, що проявляється у лідерстві серед конкурентів. Конкурентні переваги – це характеристики товару або бренду, які створюють для компанії переваги над конкурентами. Ці характеристики можуть стосуватися самого товару або додаткових послуг, форм виробництва, збуту або продажу.

Конкурентні переваги дозволяють компанії залучати більше клієнтів завдяки більш привабливим якості, ціні, функціональності або обслуговуванню продукції, зміцнюючи свої позиції на ринку. Наявність конкурентних переваг сприяє підвищенню лояльності клієнтів, які отримують унікальну цінність від продукції чи послуг компанії, і знижує їх схильність переходити до конкурентів. Це також дозволяє встановлювати вищі ціни або знижувати витрати, що сприяє збільшенню прибутку.

Відповідно до теорії конкурентної переваги М. Портера, її розвиток проходить такі етапи:

– конкуренція на основі факторів виробництва;

– конкуренція, заснована на природних ресурсах, капіталі, сприятливих умовах виробництва, якості праці та інформації;

– конкуренція на основі технологій, освіти та інвестицій у ліцензування;

– конкуренція на основі інновацій - шляхом створення нових продуктів, виробничих процесів, організаційних рішень та інших видів інновацій;

– конкуренція на основі багатства, отримання конкурентної переваги за рахунок раніше створеного багатства.

Враховуючи ці етапи, можна виділити деякі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку:

– фактори, що визначають галузеву конкуренцію;

– фактори, що визначають ринкову владу постачальника;
– фактори, що визначають загрозу замінників;
– фактори, що визначають владу споживача на ринку.

З огляду на вищезазначене, можна зробити висновок, що на конкурентоспроможність підприємства впливає широкий спектр факторів. Залежно від галузі діяльності підприємства, ступеня його автономності та обраних пріоритетів у дослідженні конкурентоспроможності, доцільно обирати відповідну систему факторів для аналізу. При правильному управлінні сукупний вплив цих факторів може сприяти створенню додаткових конкурентних переваг, які представляють собою характеристики продукції або бренду, які виділяють компанію серед конкурентів.

Підприємства, що працюють на міжнародному ринку, повинні спиратися на основні фактори досягнення міжнародної конкурентоспроможності, враховуючи при цьому відмінності умов конкуренції в різних галузях. Ці фактори поділяються на внутрішні (технічний рівень виробництва, якість управління підприємством, кваліфікація персоналу, продуктивність праці, якість продукції та обслуговування тощо) та зовнішні (макроекономічну та політичну стабільність, новітні технології, фінансовий сектор та ринки капіталу) та потребують експертної оцінки.

Критерії конкурентоспроможності представляють собою властивості, які характеризують найважливіші риси обєкту, який розглядається (підприємство або продукція), виступають як показники оцінки відповідного виду конкурентоспроможності та дозволяють порівнювати між собою підприємства або продукти.

1.3 Складові елементи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства

Практика і теорія управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств показують, що ефективність управління зростає при впровадженні

наукових принципів і методів організації цього процесу. Відповідно, процес управління конкурентоспроможністю підприємства спирається на певний механізм.

Поняття «механізм» може розглядатися різним чином:

- як «послідовність станів, процесів, що визначають яку-небудь дію, явище»;

- як «сукупність засобів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об’єкт в цілому» [8];

- як середовище провадження управлінської діяльності або система, що впорядковує діяльність.

Стосовно управління економічними явищами та процесами використовується більш конкретизоване поняття «механізм управління», який можна розглядати як сукупність структурних взаємопов’язаних компонентів, одним із яких є система управління, що, в свою чергу, включає керуючі та керовані підсистеми.

Також елементами механізму управління можуть бути відповідні методи, засоби, принципи тощо. До основних принципів побудови механізму відносять такі: принцип адаптивності, інтеграції, гнучкості, клієнтоорінтованості, системності, динамічності, урахування дії економічних законів, інноваційності, примноження компетентностей. Для досягнення підприємством необхідного рівня конкурентоспроможності необхідна комплексна робота всіх елементів механізму. Будь-яка відсутня ланка порушить послідовність дій і спричинить несправність механізму.

В науковій літературі існують різні підходи до визначення елементної структури механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Так, вченими [9,0,11] запропоновано такі елементи організаційно-економічного механізму організації управління конкурентоспроможністю підприємства (КСП) (рис. 1.3).

Рис. 1.3 Елементи організаційно-економічного механізму організації управління конкурентоспроможністю підприємства (КСП) [13]

Вчені Іващенко А.А., Пономаренко В.С. та Піддубна Л.І. висувають такі пропозиції щодо формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємства:

– визначати цілі, установки, стимули діяльності та системи методів управління;

– створення організаційної структури для оптимізації управління конкурентоспроможністю підприємства;

– ведення показників для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств;

– розробка плану взаємодії різних елементів механізму управління конкурентоспроможністю підприємства;

– аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства;

– контроль оцінювання власної конкурентоспроможності, прогнозування конкурентоспроможності та споживчих можливостей конкурентів;

– розробка стратегії конкурентних дій в ринкових умовах;

– вибір та впровадження найбільш прийнятних методів підвищення конкурентоспроможності підприємства [14].

Другий підхід до структури механізму управління конкурентоспроможністю запропоновано в роботі Ус Ю. В. та Михнюк А.О. [15].

На будь-яку організацію постійно впливає дві групи чиннів – зовннішні та внутрішні.

Внутрішні чинники здійснюють вплив на діяльність підприємства безпосередньо із середини організації. До чинників внутрішнього впливу можна віднести забезпеченість ресурсами, технологію виробництва, персонал організації, його організаційну структуру та клімат колективу, імідж торгової марки.

Зовнішні чинники впливають на діяльність підприємства із зовнішнього

середовища організації.

Дані чинники об’єднані у групу так званих PEST-факторів (політичні, економічні, соціальні та технологічні), що здійснюють вплив на організацію, та не піддаються впливу організації на них.

На основі оцінки ситуації в компанії та з урахуванням аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів середовища розробляється унікальна стратегія як основа для досягнення сталого зростання прибутку. При цьому дану стратегічну мету можна розділити на складові за такими напрямками - операційні цілі: збільшення частки ринку, збільшення обсягу продажів, підвищення ціни реалізації, зниження собівартості продукції.

Досягнення цих підцілей відбуватиметься шляхом впровадження певних стратегій на відповідному рівні управління підприємством, причому методи, що використовуються для досягнення цих підцілей, будуть різними.

Після етапу визначення цілей і формулювання конкурентної стратегії наступний етап впровадження. Реалізація будь-якої стратегії потребує необхідних змін, інакше навіть найкраще продумана стратегія може зазнати краху.

У більшості випадків ці зміни впливають на місію бізнесу та організаційну структуру його управління. Якщо існуюча організаційна структура управління підприємством далека від вимог конкретної стратегії, то для її ефективної реалізації необхідна докорінна реорганізація організаційної структури.

При формуванні механізму управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати зміни соціальних, політичних, демографічних, екологічних та інших умов. За розробку та реалізацію механізму управління конкурентоспроможністю підприємства має відповідати спеціальний департамент або відділ.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства, який узагальнює викладене вище, наведено на рис.1.4.

Рис. 1.4 Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Схема механізму управління конкурентоспроможністю підприємства відображає ключові компоненти та етапи процесу управління, які забезпечують підтримку високого рівня конкурентоспроможності.

Розглянемо детальніше кожен з елементів цього механізму:

- суб'єкт: керівники різних рівнів управління відповідають за визначення цілей, вибір методів діагностики конкурентоспроможності та загальне керівництво процесом розробки та реалізації стратегії.

- управління цілями передбачає встановлення стратегічних та оперативних цілей, які необхідно досягти для забезпечення конкурентоспроможності. До цілей висуваються такі вимоги як обмеженість у часі, вимірність, досяжність (реалістичність), взаємоузгодженість.

- вибір методів діагностики конкурентоспроможності: передбачає вибір методів та інструментів для аналізу та оцінки рівня конкурентоспроможності, включаючи визначення параметрів для оцінки та відповідних методів діагностики. Наразі існує великій вибір методів оцінки конкурентоспроможності, які можна згрупувати наступним чином:

а) матричні методи (матриця БКГ, модель ADL, матриця конкурентних

стратегій Майкла Портера, матриця І. Ансоффа, мариця McKinsey, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз, STEPV-аналіз);

б) графічні методи (карти стратегічних груп, багатокутник конкурентоспроможності, метод «профілів», метод побудови конкурентного простору);

в) індексні методи (метод, що базується на аналізі конкурентних переваг підприємств-конкурентів, метод, що базується на теорії ефективної конкуренції, інтегральні методи, методи самооцінки);

г) аналітичні методи (метод балів, метод різниць, метод рангів);

д) комплексні методи (метод радара, метод бенчмаркінгу, таксономічний метод) [15].

При визначенні параметрів та показників, що будуть підлягати оцінюванню, на думку Пономаренко В.С. та Подубної Л.І., слід керуватися такими визначальними принципами:

а) показники конкурентоспроможності повинні відповідати встановленим стратегіям у галузі;

б) система показників має охоплювати внутрішні та зовнішні потоки продуктивності та ресурсів підприємства;

в) система показників повинна фокусуватися на ключових факторах, що формують конкурентоспроможність;

г) необхідно оптимізувати кількість показників і розглянути їх основні зв'язки;

д) необхідно враховувати можливості кількісного визначення та зрозумілі методи розрахунку показників конкурентоспроможності [16].

- об'єкт: рівень конкурентоспроможності підприємства, який є основним об'єктом управління і підлягає аналізу, моніторингу та вдосконаленню.

Центральне місце у механізмі управління конкурентоспроможністю посідає процес формування конкурентної стратегії, що включає такі етапи:

- моніторинг середовища: передбачає зовнішній та внутрішній аналіз.
- зовнішній аналіз: оцінка зовнішніх факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, таких як ринок, конкуренти, економічні умови тощо.
- внутрішній аналіз: оцінка внутрішніх факторів, таких як ресурси, процеси, структура та культура підприємства.
- діагностика конкурентоспроможності: Визначення ключових показників, за якими оцінюється конкурентоспроможність підприємства.
- аналіз та прийняття управлінських рішень: аналіз зібраних даних та розробка стратегії для підвищення конкурентоспроможності.
- впровадження стратегії: реалізація розробленої стратегії через впровадження запланованих заходів та проектів.
- Контроль виконання: Моніторинг результатів реалізації стратегії,

виявлення відхилень від плану та коригування дій для досягнення поставлених цілей.

На функціонування механізму постійно надають вплив дві групи чинників:

– чинники зовнішнього середовища: врахування зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

– чинники внутрішнього середовища: врахування внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Розглянута схема механізму управління конкурентоспроможністю ілюструє циклічний процес управління, де кожен етап взаємопов'язаний з попереднім і наступним, забезпечуючи системний підхід до підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи викладене вище, механізм управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою сукупність елементів, які забезпечують ціклічне протікання процесу формування та реалізації конкурентної стратегії, який включає формулювання цілей діяльності, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та формулювання відповідних напрямків впливу на управління.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємств є одним із ключових факторів перспективного розвитку виробничої системи країни в сучасних умовах ринкових відносин. Вона визначає рівень інтеграції національної економіки на міжнародних ринках.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає його здатність ефективно діяти в умовах глобального конкурентного ринку. Управління цією конкурентоспроможністю передбачає застосування комплексу заходів, спрямованих на подолання негативних наслідків конкуренції та досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Підприємства, що займаються виробництвом і збутом продукції, повинні враховувати основні чинники, що сприяють досягненню міжнародної конкурентоспроможності під час виходу на міжнародні ринки. Варто зважати на те, що умови конкуренції в різних галузях промисловості на міжнародних ринках відрізняються. До цих чинників належать економічні, політичні, інституціональні, людські, культурні та освітні, які можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні.

На основі оцінки стану підприємства і аналізу впливу зовнішніх та внутрішніх факторів формується стратегія, що може включати досягнення стабільного зростання прибутку. Ця стратегічна мета може бути розбита на оперативні цілі, такі як збільшення частки ринку, зростання обсягів продажів, підвищення цін на продукцію та зниження виробничих витрат. Досягнення цих цілей реалізується через певні стратегії на різних управлінських рівнях підприємства, з використанням відповідних методів.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується через розробку та впровадження механізму управління конкурентоспроможністю. Це включає процес управління цілями діяльності, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на діяльність організації, діагностику рівня конкурентоспроможності та розробку конкурентної стратегії, яка забезпечить ефективне функціонування підприємства в ринковому середовищі.

РОЗДІЛ ІІ
АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ»

Акціонерне товариство «Мотор Січ» — одне з найбільших підприємств світу та єдине українське підприємство, яке впроваджує повний цикл виробництва сучасних аерокосмічних двигунів від розробки, виробництва, випробувань до забезпечення експлуатації та обслуговування.

Розташування та інфраструктура: АТ «Мотор Січ» розташоване в центрі Запоріжжя з відмінною транспортною розв'язкою. Поруч проходять автомагістралі, дороги державного та місцевого значення, залізничне сполучення, газо-, енерго- та водопроводи, телекомунікації. Відстань до міжнародного аеропорту «Запоріжжя» — 11 км, до Запорізького річкового порту — 10 км, до траси Харків-Сімферополь — 5 км.

АТ «Мотор Січ» розташоване на землі площею 65,8 га, де розташовані виробничі будівлі підприємства: цехи, адмінбудівлі, склади, котельні та ін. Колії, що ведуть до міської залізниці, прокладені на території АТ «Мотор Січ».

Підприємство розташоване поблизу металургійних комбінатів (ТОВ «Запорізький комбінат кольорових металів», АТ «Запорізька сталь», ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» та ін.), поблизу річки Дніпро, з достатнім водопостачанням та енергоресурсами Багаті, місту належить Дніпровська ГЕС. і має в районі атомну електростанцію.

Історія компанії починається в 1907 році. До грудня 1915 року завод виробляв сільськогосподарські машини та знаряддя, проводив різні види механічної обробки, чавунні та мідні вироби. У грудні 1915 року акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинович і К» («Дека») придбало завод і змінило профіль його виробничої діяльності. Завод почав освоювати виробництво

авіаційних двигунів і в листопаді 1916 року випустив перший 6-циліндровий двигун водяного охолодження «Дека» М-100. Завод має виробничі потужності з 1916 року і довгий час виробляв різні поршневі двигуни серії М, AS і AI. Починаючи з 1953 року завод випускає реактивні двигуни РД-45 і РД-500, що ознаменувало початок нової ери - ери газотурбінних двигунів. Історія компанії полягає в поступовому створенні та освоєнні нових серійних двигунів, кожен з яких став важливою віхою в розвитку вітчизняного авіаційного двигунобудування.

Метою компанії є виробництво довговічного та надійного обладнання, щоб повністю задовольнити вимоги споживачів та створити максимальну зручність для споживачів. Компанія прагне й надалі зміцнювати позитивний імідж акціонерного товариства як надійного та стабільного ділового партнера.

У 1994 році підприємство було реорганізоване в АТ «МОТОР СІЧ». В даний час компанія почала серійне виробництво авіадвигунів нового покоління.

АТ «Мотор Січ» займається серійним виробництвом авіаційних двигунів різної потужності та призначення для літаків всесвітньо відомих виробників літаків та вертольотів.

Діяльність підприємства не обмежується виробництвом одного виду продукції, виробник електродвигунів також постачає на світовий та внутрішній ринки промислові газотурбінні установки, товари народного споживання та будівельні матеріали. Якість і надійність продукції, що випускається підприємством, підтверджено його успішною роботою в більш ніж 120 країнах світу.

Сьогодні запорізький автовиробник постачає на світовий ринок продукцію, вироблену на сертифікованих виробничих майданчиках. Крім виробництва та технічного супроводу газотурбінних двигунів, підприємство готує дослідне та серійне виробництво газотурбінних приводів і енергетичних установок, у тому числі теплових комплексів з парогазовим або комбінованим теплоенергетичним циклами.

Перелік продукції, що випускається АТ «Мотор Січ», наведено в табл 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік продукції виробництва АТ «МОТОР СІЧ»

Категорія продукції	Вид продукції
Авіаційні двигуни	Турбогвинтові Турбореактивні двоконтурні Турбогвинтовентиляторні Турбовальні Допоміжні
Вертольоти	Капітальний ремонт вертольотів Мі-8, Мі-17, Мі-2. Модернізація вертольотів Мі-8Т до Мі-8МСБ з двигунами ТВ3-117ВМА-СБМ1В серії 4Е. Різні варіанти вертольотів Мі-8, медичні; Гелікоптери оснащені сучасною авіонікою. Виготовляє та обслуговує вертолітні головні редуктори ВР-8А та ВР-14. Гарантія на продукцію, що поставляється, та виконання післягарантійного обслуговування.
Промислові установки	Електростанції газотурбінні Приводи газотурбінні ГТЕУВС-2,5МС Агрегат газоперекачувальний
Товари народного споживання	Навісне обладнання для вертольота Мі-2 Двигуни внутрішнього згоряння, комплектуючі Агротехніка Рушійні установки Мотопили Сепаратори Товари для дому Товари для автолюбителів Продукція медичного призначення

Акціонерне товариство «Мотор Січ» активно розвиває напрямок виробництва, обслуговування та модернізації вертольотів у рамках реалізації програми вертолітного будівництва. Підприємство реалізує кілька напрямків у цьому напрямку: модернізація вертольотів шляхом встановлення нових двигунів власної розробки;

Крім того, компанія забезпечує повний цикл післяпродажного обслуговування, супровід виробленої продукції для відновлення літньої придатності. виробництва, вивчення нових можливостей і ринків, потенційно забезпечуючи стійкі замовлення для компанії в майбутньому.

Виробництво авіаційних двигунів є високотехнологічним виробництвом. Тому для забезпечення та зміцнення конкурентних позицій нашої компанії на світовому ринку ми реалізували повний комплекс організаційних, кадрових, виробничих та інших заходів, впровадили високотехнологічне обладнання та високотехнологічні виробничі процеси для забезпечення рівень світової системи

якості.

Загальну характеристику АТ «Мотор Січ» наведено в табл 2.2.

Таблиця 2.2

Загальна характеристика АТ «МОТОР СІЧ»

Зміст необхідних відомостей	Джерела необхідних відомостей	Інформація щодо конкретного підприємства
1. Повна та скорочена назва підприємства	Установчі документи підприємства	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МОТОР СІЧ»
2.Дата реєстрації підприємства. Номер реєстраційного свідоцтва	Свідоцтво про державну реєстрацію	25.05.1994 Код 14307794
3. Поштова та юридична адреси підприємства	Установчі документи підприємства	69068, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ПРОСПЕКТ МОТОРОБУДІВНИКІВ, будинок 15
4.Підпорядкованіь підприємства	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Закони України
5. Вид діяльності	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	Код КВЕД 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування (основний); Код КВЕД 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н. в. і. у.; Код КВЕД 27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів; Код КВЕД 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту; Код КВЕД 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів; Код КВЕД 36.00 Забір, очищення та постачання води
6.Організаційноправова форма підприємства	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
7. Форма власності	Код присвоєно підприємству органом державної статистики	ПРИВАТНА ВЛАСНІСТЬ
8.Організаційна структура підприємства	Схема організаційної структури підприємства	Лінійно-функціональна

Прогресивні науково-технічні, конструкторсько-технологічні рішення, що розроблені та впроваджені на АТ «МОТОР СІЧ», опираються на новітні

досягнення науки й техніки.

Підприємство має розвинену організаційну структуру. Організаційна структура АТ «Мотор Січ» наведена на рис. 2.2.

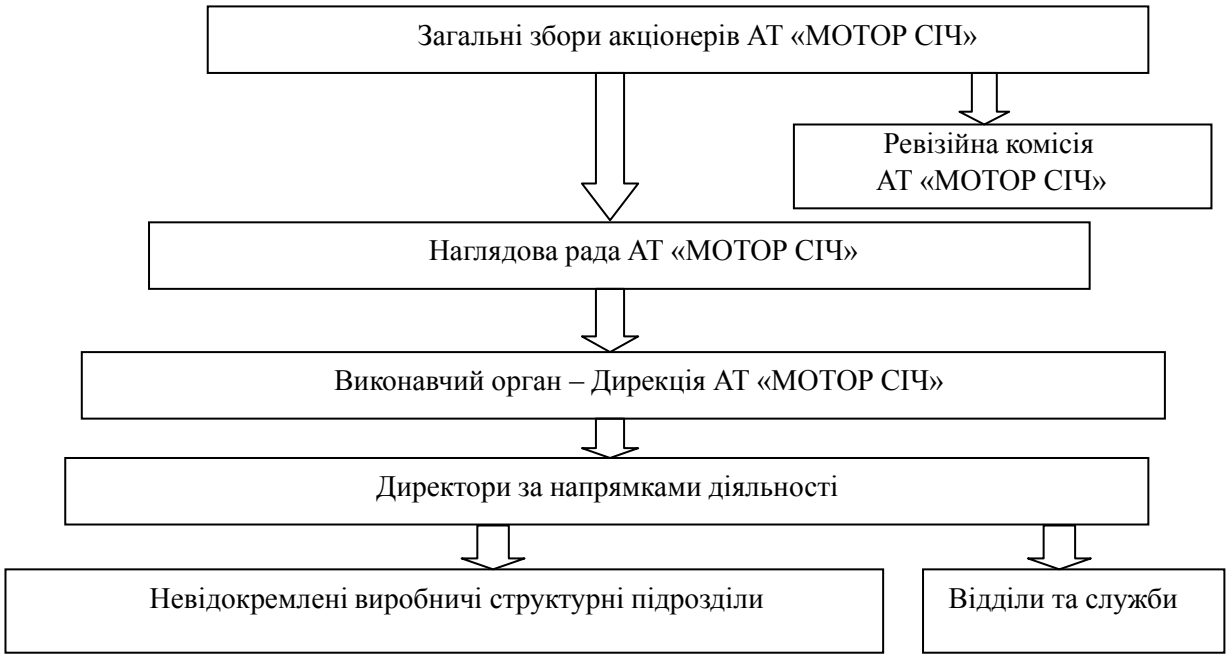

Рис.2.2 Організаційна структура АТ «МОТОР СІЧ» [3]

До організаційно-правових факторів внутрішнього середовища АТ »Мотор Січ» відносяться:

– ієрархія підпорядкованості (лінійна функціональна організаційна структура – найкращий варіант для чітких зв’язків управління та звітності);

– комунікаційні процеси всередині організації (добре налагоджена система вертикальних і горизонтальних зв’язків: спілкування підтримується телефоном, електронною поштою та внутрішнім програмним забезпеченням);

– норми, правила та процедури (робочі процеси визначаються вимогами ДСТУ та статутом підприємства);

– розподіл прав, обов'язків і відповідальності (кожен співробітник персонально відповідає за свою частину роботи, керівник проекту несе загальну

відповідальність).

Виробництво сучасних авіаційних двигунів та ремонт усіх вироблених авіаційних двигунів сертифіковано Авіаційним реєстром Міжнародної аеронавігаційної комісії (МАК) та Державіатранспорту України. Компанія визнана Авіаційним реєстром IAC як розробник аеродвигунів для цивільних літаків.

Система якості АТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною компанією BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI) і відповідає міжнародним вимогам ISO 9001:2000 для виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіаційних двигунів, газотурбінних приводів і конструкцій, в межах схвалення США, Великобританії та Німеччини газотурбінні електростанції.

Компанія є традиційним учасником багатьох міжнародних виставок. Багаторічний досвід участі в подібних заходах показав, що виставки АТ »МОТОР СІЧ» без винятку привертають увагу фахівців та авіаційної громадськості.

Участь у виставкових заходах – це не тільки спосіб продемонструвати свою продукцію та нові технології, а й зрозуміти ситуацію на ринку та оцінити можливості, сильні та слабкі сторони партнерів і конкурентів. У 2022 році компанія візьме участь в Індійській міжнародній виставці - «DefExpoIndia»; Великобританія - «Farnborough International Air Show»; Об'єднані Арабські Емірати - «Dubai Helicopter Show» - «Ila Berlin Air Show»; Чилі — «FIDAE2016» та ін. Під час виставкового заходу традиційно проводяться презентації виробленої продукції та відбувається активний переговорний процес щодо обговорення умов майбутніх угод.

Персонал компанії. Станом на 2020 рік у компанії було 16 395 співробітників, у 2021 році – 16 408, у 2022 році – 15 956, у 2023 році – 14 525 (рис. 2.3). АТ «Мотор Січ» має достатній кадровий потенціал з відповідними навичками та знаннями. Більше 50% працівників мають вищу або середню спеціальну освіту. Станом на 2023 рік серед співробітників компанії 29

студентів-фахівців. Проте кількість працівників у 2023 році порівняно з 2020 роком зменшилася на 1870 осіб.

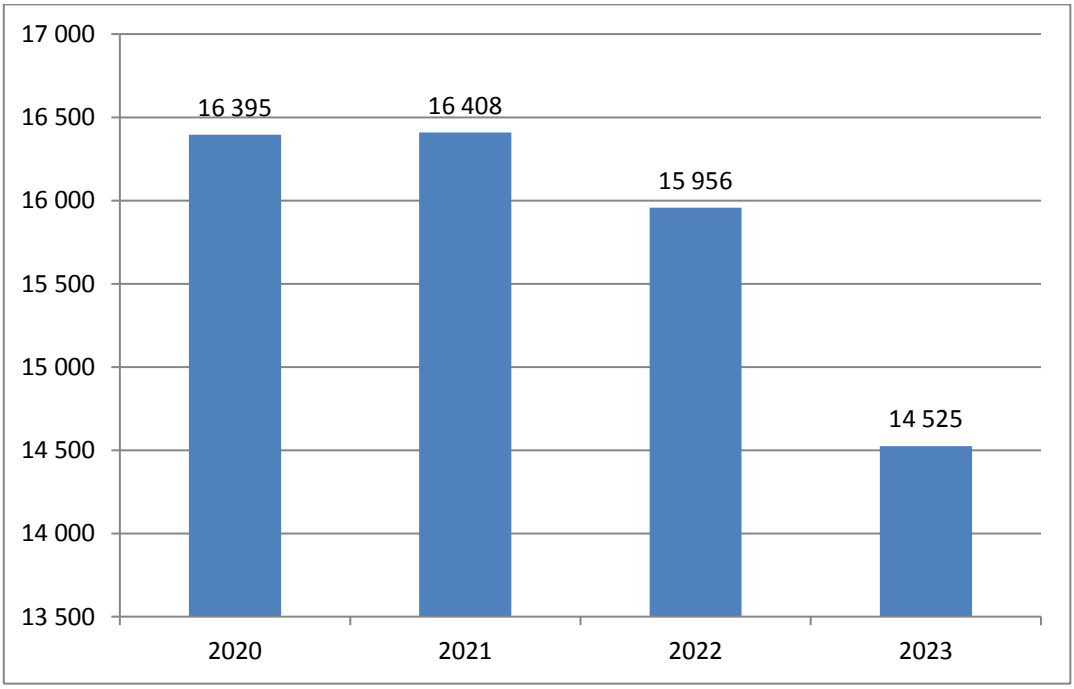

Рис. 2.3 Динаміка чисельності працівників на АТ «Мотор Січ» за 2020-2023 рр.

Оскільки АТ «Мотор Січ» співпрацює з навчальними закладами для стажування та подальшого працевлаштування, підприємство має достатню кількість кваліфікованих працівників, а також на підприємстві діє система стимулювання навчання (преміювання, кар'єрний розвиток тощо).

Фінанси: Основним джерелом надходження грошових коштів АТ »Мотор Січ» традиційно є виконання експортних контрактів на авіаційну та наземну техніку.

Товариство постачає нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції та іншу промислову продукцію, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари народного споживання, виконує великий і середній ремонт авіаційної та наземної техніки, гарантійне обслуговування, надає експлуатаційне обслуговування, ремонт та модернізація вертолітної техніки.

Динаміку чистої виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за рік, що закінчився 31 грудня, наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за 2022-2023 роки, тис. грн (складено на основі фінансових звітів АТ »Мотор Січ» за 2022-2023 рр.

Тип доходу	2023 рік	2022 рік	2021 рік	Відхил. 2023-2022	Відхил. 2022-2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 554 789,00	10 466 608,00	13 718 770,00	-1 911 819,00	-3 252 162,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 090 429,00	6 821 107,00	9 201 102,00	-1 730 678,00	-2 379 995,00
Валовий прибуток	3 464 360,00	3 645 501,00	4 517 668,00	-181 141,00	-872 167,00
Інші операційні доходи	988 284,00	1 535 183,00	724 573,00	-546 899,00	810 610,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	142 361,00	271 725,00	320 563,00	-129 364,00	-48 838,00
Чистий прибуток	97 538 000,00	-429 397 000,00	487265 000,00	526 935000,00	-916 662 000,00

Чистий прибуток від реалізації продукції має тенденцію до зниження (зменшення у 2023 році порівняно з 2021 роком на 5 163 981,00 грн.).

При цьому зменшилась і собівартість реалізованої продукції (зменшення у 2023 році порівняно з 2021 роком на 4110,673 тис. грн.).

Такі тенденції свідчать про збільшення витрат на підприємстві та зниження доходів.

Порівняно з 2022 роком тенденція до зниження доходів від використання неоподатковуваних коштів у 2023 році буде негативною.

Порівняно з 2021 роком відбулося зменшення на 1 293 640 тис. грн та зменшення на 1 782 020 тис. грн.

Компанія очікує, що чистий прибуток продемонструє позитивну динаміку зростання до кінця 2024 року завдяки більш широкому співробітництву з країнами ЄС.

Станом на 31 грудня дебіторська заборгованість за продукцію, товари, проекти, послуги та інша дебіторська заборгованість наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Дебіторська заборгованість за продукцію за 2021-2023 роки

Тип	31.12.2023	31.12.2022	Відхил.	31.12.2022	31.12.2021	Відхил.
Дебітор-ська заборгованість за про-дукцію, товари, роботи та послуги	1 882 474,00	1 298 707,00	-583 767,00	1 298 707,00	1 805 701,00	506 994,00
Інша поточна дебітор-ська заборго-ваність	598 608,00	622 101,00	23 493,00	622 101,00	107 865,00	-514 236,00

За 2023 рік дебіторська заборгованість збільшилась на 583 767,00 грн, що може свідчити про збільшення обсягів продажу або погіршення платіжної дисципліни клієнтів.

У 2022 році спостерігалось значне зменшення дебіторської заборгованості на 506 994,00 грн, що може бути результатом покращення платіжної дисципліни або зменшення обсягів продажу.

У 2023 році інша поточна дебіторська заборгованість зменшилась на 23 493,00 грн, що може свідчити про покращення збору заборгованості.

У 2022 році інша поточна дебіторська заборгованість збільшилась на 514 236,00 грн, що може бути пов’язано з різними непередбаченими факторами або збільшенням інших видів дебіторської заборгованості.

Проаналізуємо показники ділової активності АТ «Мотор Січ» 2021-2023 рр. у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності АТ «МОТОР СІЧ» впродовж 2021-2023 років

Показники	2021	2022	2023	Відхил. 2021-2022 рр.	Відхил. 2022-2023 рр.
Фондовіддача	4,06	4,18	3,18	0,12	-1
Коефіцієнт оборотності запасів	1,34	1,19	0,85	-0,15	-0,34
Період одного обороту запасів	267	303	424	36	121
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,33	4,73	4,94	0,37	0,23
Період погашення дебіторської заборгованості	84	76	73	-12	-3
Період погашення кредиторської заборгованості	122	31	44	-91	13
Період операційного циклу	350	379	496	29	117
Період фінансового циклу	472	410	540	-62	130
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,46	1,31	1,03	-0,15	-0,28
Рентабельність основних засобів,%	39,14	32,28	28,1%	-6,86	-4,18

Тому аналізувати ефективність використання капіталу компанії найзручніше за періодом оборотності кредиторської заборгованості. Період оборотності кредиторської заборгованості у 2021 році становить 122 дні, у 2022 році він зменшиться до 91 дня, а у 2023 році – до 104 днів. За аналізований період коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зріс з 4,33 до 4,73. Термін погашення для визначених активів становив 84 дні на початку 2021 року, скорочено на 12 днів наприкінці 2022 року та ще на 3 дні наприкінці 2023 року. Протягом 2022р. Термін виконання скорочено на 7 днів і 3 дні у 2023 році. Таким чином, стан дебіторської заборгованості є від’ємним, оскільки на кінець періоду дослідження компанія повинна мати оборот 4,94 (період обороту 73 дні), щоб повністю погасити свої зобов’язання, що також пояснює, у скільки разів перевищує виручку від продажів. Продукт покриває середню дебіторську заборгованість.

Величина фондовіддачі з кожним роком знижується, що відображає певні негативні тенденції в діяльності підприємства. Погіршення показника фондовіддачі на підприємстві свідчить про те, що підприємство менш ефективно

використовує свої основні засоби для генерації доходів. З основних причин, це низька завантаженість виробничих потужностей, зростання вартості основних засобів без відповідного зростання обсягів виробництва.

Водночас прибутковість фондів за період аналізу знизилася. Тому у 2021 році його значення становить 4,06, у 2022 році – 4,18, а у 2023 році – 3,18. Протягом аналізованого періоду показник рентабельності інвестицій мав тенденцію до зниження, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів підприємства.

Операційний цикл - це період, протягом якого оборотні активи повністю обертаються і характеризується періодом між придбанням виробничих ресурсів і створенням запасів і поверненням коштів від реалізації готової продукції. Протягом аналізованого періоду зростання операційного циклу демонструвало негативну тенденцію, що свідчить про зниження ділової активності компанії.

Таким чином, АТ «Мотор Січ» є одним із найбільших підприємств у світі та єдиним в Україні, яке виконує повний цикл виробництва сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва, випробувань до забезпечення експлуатації та обслуговування.

Аналіз господарської діяльності АТ «Мотор Січ» підтверджує масову диверсифікацію виробництва, зміцнення та розширення позицій на ринку авіаційної техніки.

Аналіз господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за аналізований період підтверджує позитивну тенденцію прискорення оборотності оборотних коштів підприємства, але до менш позитивних тенденцій відноситься зниження показників фондовіддачі та оборотності запасів.

Аналіз активів підприємства за аналізований період підтверджує тенденцію до збільшення активів АТ «Мотор Січ» на 1918813 грн., що є позитивною тенденцією та свідчить про розширення виробничої діяльності. Дані лонгітюдного аналізу свідчать, що на кінець періоду аналізу частка оборотних активів у структурі балансу становила 68,75%, а частка необоротних активів – 52,31,09%, демонструючи позитивну тенденцію.

Бізнес-стратегія АТ «Мотор Січ» спрямована на збільшення продажів продукції, розширення ринків збуту продукції та активне просування продукції на ринки всього світу (Європа, Північна та Південна Америка, Південно-Східна Азія, Африка, Індія, Китай та ін.) до максимізувати прибуток і У виробництво впроваджуються нові перспективні продукти і зберігається робоча сила.

Продаж продукції. Велику увагу АТ «Мотор Січ» приділяє збереженню та розширенню ринку збуту в регіонах експлуатації авіаційної техніки з виробленими нами двигунами. Компанія має багаторічну та плідну співпрацю з багатьма партнерами в Південно-Східній Азії, Близькому Сході, Африці, Латинській Америці та інших країнах.

Найбільшими споживачами у 2023 році є Китай, Індія, Алжир, Об’єднані Арабські Емірати, США, В’єтнам та Чехія. Отримані кошти спрямовуються на постачання серійних авіаційних двигунів різних типів і модифікацій, капітальний і середній ремонти авіаційних двигунів, постачання запасних частин до авіаційних двигунів, а також нестандартного обладнання, спеціального технічного обладнання та технічної документації. Також з клієнтами з Німеччини, Словаччини, Хорватії, Латвії, Канади, Бангладеш, Перу, Уганди, Сінгапуру, Ефіопії, Єгипту та багатьох інших країн.

Таким чином, АТ «Мотор Січ» має такі характеристики: кількість кваліфікованих працівників на підприємстві є достатньою, але з кожним роком кількість працівників зменшується, чистий прибуток від реалізації продукції має тенденцію до зниження, собівартість реалізованої продукції зменшується дебіторська заборгованість продовжує зростати, що є негативною тенденцією; значення індексу рентабельності активів зменшується з року в рік, що відображає певні негативні тенденції в діяльності компанії; показник рентабельності інвестицій має тенденцію до зниження, що свідчить про зниження ефективності використання основних фондів підприємства, зростання операційного циклу.

2.2 Оцінка впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства

На конкурентоспроможність підприємств істотно впливають фактори зовнішнього середовища. Його можна загалом розділити на макросередовище та мікросередовище.

Мікросередовище – це фактори, які безпосередньо пов'язані з діяльністю компанії та впливають на її здатність обслуговувати цільових клієнтів. Формуючи стратегії розвитку та вибираючи стратегічні плани корпоративного розвитку, слід також враховувати мікросередовище.

Розглянемо детально фактори мікросередовища, що впливають на функціональність АТ «МОТОР СІЧ»:

А) конкуренти [12].

- поява нових технологій від конкурентів: поява нових технологій від конкурентів послаблює позиції на ринку та викликає негативні наслідки;

- поява схожих товарів: негативний вплив, що виникає внаслідок зниження попиту на продукцію підприємства через появу схожих товарів у конкурентів;

- зниження конкуренції серед малих підприємств: чим слабша конкуренція, тим вищий попит на продукцію підприємства, що позитивно впливає на прибуток АТ «Мотор Січ».

Серед таких іноземних конкурентів у сфері наземних технологій варто звернути увагу на такі компанії, як «Solar Turbines» (США), «Prat&Whitney Canada» (Канада), «Turbomeca» (Франція), ПрАТ «Авіадвигун» та інші. Серед заводів в Україні – ДП «Заря-Машпроект», ПАТ «Криворізький турбінний завод «КОНСТАР».

Бізнес-стратегія АТ «Мотор Січ» спрямована на збільшення продажів продукції, розширення ринків збуту продукції та активне просування продукції на ринки світу (Європа, Північна та Південна Америка, Південно-Східна Азія, Африка, Індія, Китай та ін.) для отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних товарів, збереження робочої

сили. Конкурентами АТ «Мотор Січ» у галузі авіаційного двигунобудування є Rolls-Royce (Великобританія), CFM Int. (Франція/США), Pratt & Whitney (США), Honeywell (США), Turbomeca (Франція), «УДК-Сатурн», «Салют» (Росія).

Ще одним важливим напрямком діяльності АТ «Мотор Січ» є продаж ліцензій та укладання ліцензійних угод з країнами, які мають велику кількість двигунів виробництва АТ «Мотор Січ», мають економічні можливості та вважають економічно вигідним володіти двигунами для ремонт двигунів виробництва АТ «Мотор Січ» на своїй території окремі види двигунів.

Наприклад, є ліцензійні угоди з Індією та Алжиром на ремонт двигунів вертольотів ТВ3-117. Продаж ліцензій є одним із способів конкурувати та забезпечити конкурентоспроможність підприємств на світовому ринку, оскільки отримання ліцензій на ремонт двигунів на території інших країн фактично прив'язує ці країни до АТ «Мотор Січ» на багато років. Взагалі, виконання ліцензійної угоди, тобто освоєння обслуговування двигуна, розраховане на 5-6 років. У рамках угоди буде реалізовано до двох десятків договорів на поставку технічної документації, НГУ (нестандартного та спеціального обладнання), інструменту та обладнання, моторокомплектів, технічного обладнання, випробувальних стендів, договорів на навчання персоналу тощо. Продавати ліцензії також вигідно, оскільки двигуни, які використовуються для ремонту, вже застаріли, оскільки їх розробка та виробництво почалися десятиліття тому, і сьогодні вже існує конкуренція між наступним поколінням нових двигунів. Нове покоління двигунів на світовому ринку аерокосмічних двигунів.

Третьою сферою конкуренції, з якою стикається АТ «Мотор Січ», є конкуренція на ринку послуг з ремонту та технічного обслуговування виготовлених і запущених двигунів. Цей тип конкуренції також важливий для бізнесу, оскільки нові завоювання та позиція, яку технічне обслуговування досягло на ринку послуг з ремонту та технічного обслуговування авіаційних двигунів, можуть дозволити підприємствам отримати значну частину своїх доходів. Наприклад, технічне обслуговування авіаційних двигунів ТВ3-117, АІ-20, АІ-24, Д-36, Д-136 та інших можуть виконувати більше 10 ремонтних заводів,

розташованих в Україні та інших країнах СНД.

Б) споживачі:

- зменшення попиту: негативний вплив пріоритетного використання іноземної продукції в авіадвигунобудуванні (літаки, гвинтокрили, авіаційні двигуни, прилади і устаткування для авіації);

- скорочення поставок через війну: негативні наслідки через нездатність співпрацювати з більшістю партнерів, а також логістичні проблеми через бомбардування інфраструктури.

- неплатоспроможність споживачів: події останніх років негативно вплинули на економічні фактори для споживачів у багатьох країнах, в результаті чого деякі споживачі стали неплатоспроможними [12].

Найбільшими споживачами в Україні за останні роки є Міністерство оборони України, АТ «Українські вертольоти» (м. Київ), ДП «КАЗ «Авіакон» (м. Конотоп).

У 2022 році основними споживачами продукції та послуг АТ «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя – Китай, Лаос, Об'єднані Арабські Емірати, Кіпр, Польща, Індія, В'єтнам, Алжир, Перу та країни СНД – Росія, Білорусь. Здійснено поставку авіаційних двигунів серії АІ-222К-25, АІ-25ТЛК, АІ-20Д п.5, різних модифікацій ТВ3-117, АІ-9Б, а також технічне обслуговування та постачання запасними частинами різних типів і модифікацій авіаційних двигунів. для них.

Історично так склалося, що запорізькі авіадвигуни та інші товари в основному постачалися в Росію, на них припадало до 60% структури замовлень. Однак через військово-політичні конфлікти поставки в країну впали до 0% лише у 2022 році.

Найбільшою країною-експортером у 2021 році є Китай з часткою експорту 12,09%. Китай імпортує всю основну виробничу діяльність.

У перспективі Україна планує посилити співпрацю з Китаєм у галузі літако- та двигунобудування в умовах призупинення відносин з Росією. У 2024 році тривають переговори щодо ліцензування АІ-222-25К, яким оснащені китайські аналоги Як-130 та Л-15. Однак «Мотор Січі» вигідніше відстояти

виробництво цих двигунів на Запорізькому заводі, щоб збільшити майбутні доходи, інакше компанія задовольнятиметься роялті та скороченням поставок запчастин. Крім того, країною-активним споживачем продукції «Мотор Січ» є Лаос з часткою 10,38%, який в основному використовується для імпорту та обслуговування авіаційних двигунів.

Крім того, в Об'єднаних Арабських Еміратах також велика частка продажів – 8,7%. Водночас найближчим часом продовжаться поставки авіаційних двигунів до Індії, модифікація двигунів для Ан-32 та технічне обслуговування інших літаків і вертольотів, імпортованих під час співпраці з Радянським Союзом. Відповідно до контракту, Індія отримає в цілому 62 модифікованих транспортних автомобіля Ан-32, що складе 3,47% експорту. У країнах СНД компанія налагодила довгострокові партнерські відносини з підприємствами Білорусі, Казахстану, Молдови, Азербайджану та інших країн. Постачання та ремонт авіаційних двигунів різних типів і модифікацій, а також газотурбінних приводів серії Д-336 партнерам у цих країнах. Поставки двигунів до Ірану в майбутньому можуть бути скорочені через зняття санкцій і інтерес Ірану до західних літаків, а також активне просування російських SSJ-100 і MS-21 на іранському ринку. З іншого боку, найближчим часом у цій галузі машинобудування можуть з'явитися нові торговельні партнери, як-от Польща та Австрія, які планують виробляти літаки з українськими двигунами, Саудівська Аравія, яка зацікавлена в українських транспортних літаках An- 178 та Ан-132. На першому етапі співпраці можливе активне імпортування різноманітних деталей до літаків.

Загалом, літакобудування є одним із перспективних напрямів експорту машинобудівної продукції в майбутньому. Крім того, АТ «Мотор Січ» також підписало контракт з Austrian Diamond Aircraft Company на постачання до 300 двигунів AI-450C на рік, що принесе компанії $100 млн доходу. щороку в Сполучених Штатах.

В) постачальники:

- тривале співробітництво з постачальниками: навіть в умовах війни

тривале співробітництво з багатьма країнами, в тому числі з Євросоюзом, посприяло у продовженні поставок обладнання до України, незважаючи на ризики, пов’язані з війною;

- скорочення кількості постачальників: через війну з’являється великий ризик у доставці необхідного обладнання, тому деякі постачальники відмовляються співпрацювати;

- збільшення цін постачальників: негативний вплив через підвищення цін на обладнання через ризики для постачальників, пов’язаних з військовим станом в Україні.

- логістичні проблеми: відключення світла ускладнює комунікацію з постачальниками, а військові дії ускладнюють способи доставки необхідного обладнання [14].

Г) партнери:

- втрата деяких партнерських відносин: через війну з Росією багато підприємств машинобудування більше не мають можливості підтримувати партнерські відносини з країнами СНД.

АТ «Мотор Січ» має розгалужену мережу представництв і представників по всьому світу, що дозволяє нам укладати вигідні контракти. В результаті до 2023 року компанія постачає продукцію та надає послуги в 50 країн. Згідно з існуючими даними географічної та товарної структури, основними країнами-експортерами є Китай і Лаос, а основною статтею експорту є авіаційні двигуни.

Компанія підписала контракти з перспективними партнерами в країнах Південно-Східної Азії та Латинської Америки, таких як Бангладеш, Шрі-Ланка, Колумбія та Мексика. АТ «Мотор Січ» має розгалужену мережу офісів і представництв по всьому світу: Індія, Китай, Алжир, ОАЕ, Бангладеш, США та Бразилія. Усі вони працюють на випередження, надаючи своєчасну маркетингову інформацію, що дає змогу підписувати вигідні контракти.

За прогнозом Міжнародної асоціації повітряного транспорту, основними рушійними силами розвитку ринку авіаційних газотурбінних двигунів у найближчі 15 років стануть наступні причини:

- попит на нові типи цивільних літаків продовжує зростати;
- попит на літаки бізнес-авіації продовжує зростати;
- відновити застарілу військову авіацію третього та четвертого поколінь (винищувачі, бомбардувальники та літаки спеціального призначення).

Для оцінки впливу факторів мікросередовища побудуємо профіль середовища.

Оцінка впливу мікросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ» відображено у табл. 2.6. Оцінки в таблиці виставляються за шкалою від 1 до 3. Серед них 1 – найслабший вплив, а 3 – найсильніший.

Таблиця 2.6

Оцінка впливу мікросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ»

№	Фактори мікросередовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I. Споживачі					
1	Зменшення попиту	2	2	-	-4
2	Зменшення поставок через війну	2	3	-	-6
3	Неплатоспроможність споживачів	2	2	-	-4
	Загалом за I групою:				-14
II. Постачальники					
4	Тривале співробітництво з постачальниками	3	3	+	+9
5	Скорочення кількості постачальників	3	2	-	-6
6	Збільшення цін постачальників	2	3	-	-6
7	Логістичні проблеми	2	2	-	-4
	Разом за II групою:				-7
III. Конкуренти					
8	Виникнення нових технологій у конкурентів	3	1	-	-4
9	Виникнення аналогів	2	2	-	-3

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
10	Послаблення конкуренції серед малих підприємств	2	2	+	+4
11	Посилення конкуренції з боку закордонних виробників	2	2	+	8
12	Посилення партнерських зв'язків у конкурентів	3	2	+	8
	Разом за III групою:				-3
IV. Партнери					
13	Державні структури	3	3	+	+9
14	Втрата частини партнерських зв'язків	2	3	-	-6
15	Поява нових партнерів	2	2	+	+6
	Разом за IV групою:				+9
	Разом за факторами мікросередовища:				-15

Видно, що серед факторів мікросередовища на компанії найбільше впливають споживачі (особливо зміни обсягів пропозиції, спричинені військовими діями країни-агресора).

Далі ми розглянемо вплив факторів макросередовища на корпоративну конкурентоспроможність.

Під макросередовищем розуміють зовнішні умови господарської діяльності, які не залежать від самого підприємства, але повинні враховуватися при формуванні стратегії розвитку та виборі стратегічних планів розвитку.

Розвиток АТ «Мотор Січ» значною мірою гальмується економічною скрутою країни, насамперед власною скрутою. На це також сильно впливає політична криза в Україні, військові дії, недосконалість і нестабільність правової бази країни. Слід також зазначити, що довіру бізнесу підірвали судові процеси, арешт президента АТ «Мотор Січ» і продовження торгівлі продукцією з Росією, незважаючи на заборону військового часу. Усе це призвело до того, що компанії знадобилося багато часу, щоб оговтатися після інциденту лістингу.

Розглянемо докладніше фактори, що впливають на макросередовище АТ «Мотор Січ».

а) політичні фактори:

- через війну політична ситуація в Україні нестабільна: через воєнний стан та постійні бомбардування енергетичної інфраструктури країни компанії змушені економити електроенергію та втрачати прибутки через скорочення виробництва та перебої з постачанням через логістичні труднощі. Крім того, негативні наслідки також пов'язані з мобілізацією в Україні;

- українське законодавство (Закон України від 20.12.2016 № 1792-VIII «Про забезпечення масштабної експансії експорту товарів (робіт, послуг) українського походження шляхом страхування, гарантування та здешевлення кредитування експорту»; Закон України від 03.11.2016 № 1724-VIII «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення адміністративних бар'єрів для експорту послуг»;Закон України від 16.04.1991 № 959-XII «Про зовнішньоекономічну діяльність»; Наказ Міністерства економіки України від 09.09.2009 № 991 «Про порядок ліцензування експорту товарів»; Наказ Міністерства фінансів України від 20.11.2017 № 950 «Про затвердження Порядку заповнення та видачі митницею сертифіката з перевезення (походження) товару EUR.1») постійно змінюється: через політичну кризу та воєнний стан українське законодавство змушене постійно коригуватися, що призводить до нестабільного імпорту та експорту продукції;

- співпраця з ЄС: під час війни ЄС фінансово стимулював українську економіку та надавав допомогу в енергетичному та технологічному секторах, що позитивно вплинуло на діяльність та виробництво підприємств;

- політичні сили гальмують фінансово-економічні реформи: відсутність економічних реформ і пріоритет українських політичних інституцій у військовій сфері негативно впливають на економічні умови та ділову активність [15].

б) економічні фактори:

- рівень інфляції: зростання цін і вимушений повільний перехід на неякісну продукцію негативно впливають на рівень інфляції в країні;

- коливання курсу національної валюти: негативні наслідки через втрату потенційних партнерів, падіння імпорту та експорту, зниження купівельної спроможності населення;

- тенденції розвитку ВВП: негативні наслідки від падіння експорту та нестабільного рівня продажів і прибутку;

- стан сировинних та енергетичних ресурсів: негативний вплив дефіциту сировини та енергії та зростання цін на сировину та енергію.

в) соціально-демографічні фактори:

- міграція населення: через війну українське населення було змушене переселятися в інші міста та країни, таким чином зменшилась кількість кваліфікованих робітників;

- зниження рівня народжуваності: негативний вплив через зменшення чисельності населення і, як наслідок, зменшення кількості потенційних покупців, працівників і кваліфікованих кадрів;

- зростання рівня безробіття: негативні наслідки через скорочення чисельності працівників і кваліфікованого персоналу на підприємствах та падіння вартості робочої сили;

- втрати населення через війну: в результаті війни було вбито велику кількість українців, не всі біженці повернулися в Україну, у важкі часи знизилася народжуваність. Все це призведе до значних демографічних втрат для України, внаслідок чого країна втратить багато кваліфікованих кадрів і потенційних покупців;

- підвищення рівня соціальних потреб населення: негативні наслідки внаслідок зниження соціально-економічного розвитку і, як наслідок, зростання соціальних потреб.

г) технічні фактори:

- національний контроль якості: Україна стимулює вдосконалення технології виробництва та якості товарів і послуг шляхом впровадження стандартів сертифікації;

- розвиток галузі шостого технологічного укладу: Компанії не готові до переходу на шостий технологічний уклад, оскільки це вимагає значних капіталовкладень, які компанія не може забезпечити. Крім того, перехід до Шостої технологічної системи вимагає суттєвих змін у корпоративній структурі.

- рівень новизни та модернізації виробництва: відставання рівня технічної конструкції та високі витрати на технічне обслуговування машин та обладнання мають негативний вплив.

Через нестабільну внутрішньо-економічну та політичну ситуацію підприємства машинобудування України тривалий час перебувають у стані безперервної кризи та не можуть гнучко та швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни та ефективно до них адаптуватися.

Щоб узагальнити вплив перерахованих факторів на конкурентоспроможність підприємства, використовуємо метод PEST-аналізу. Аналіз PEST є стратегічним інструментом для розуміння зростання чи занепаду ринку, позиції бізнесу, потенціалу та корпоративного напрямку. Крім того, такий аналіз може полегшити вибір стратегічних варіантів розвитку, оскільки допомагає сформувати об'єктивне уявлення про зовнішнє середовище.

Проведемо PEST-аналіз факторів макросередовища АТ «Мотор Січ» (див. табл. 2.7)

Таблиця 2.7

PEST-аналіз факторів макросередовища АТ «Мотор Січ»

Економічні фактори	Соціальні фактори
Рівень інфляції (-) Коливання курсу національної валюти (-) Динаміка розвитку ВВП (-) Стан джерел сировини та енергетичних ресурсів (-)	Зниження народжуваності (-) Підвищення рівня безробіття (-) Демографічні втрати через війну (-) Зростання рівня суспільних потреб населення (-)
Політичні фактори	Технологічні фактори
Нестабільність політичної ситуації в Україні у зв'язку з війною (-) Постійні зміни в законодавстві України (-) Спільна робота з Євросоюзом (+) Гальмування політичними силами фінансових та економічних реформ (-)	Контроль якості державою (+) Розвиток галузей шостого технологічного укладу (-) Рівень новизни і сучасності виробництва (-)

Для кількісної оцінки впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства АТ «Мотор Січ» побудуємо профіль макросередовища (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Профіль макросередовища АТ »Мотор Січ»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I. Політико-правові фактори					
1	Нестабільність політичної ситуації в Україні в зв'язку з війною	3	3	-	-9
2	Постійні зміни в законодавстві України	1	2	-	-2
3	Спільна робота з Євросоюзом	2	2	+	+4
4	Гальмування політичними силами фінансових та економічних реформ	3	2	-	-6
	Військові дії	3	3	+	-8
	Неузгодженість законодавства щодо відшкодування збитків від військових дій	3	3	+	-7
	Разом за I групою:				-28
II. Економічні фактори					
5	Рівень інфляції	2	2	-	-6
6	Коливання курсу національної валюти	2	2	-	-4
7	Динаміка розвитку ВВП	1	2	-	-4
8	Стан джерел сировини та енергетичних ресурсів	2	3	-	-6
	Разом за II групою:				-20
III. Соціально-демографічні фактори					
9	Міграція населення	2	2	-	-4
10	Зниження народжуваності	1	1	-	-1
11	Підвищення рівня безробіття	2	2	-	-4
12	Демографічні втрати через війну	3	2	-	-6

Продовження таблиці 2.8

	2	3	4	5	6
13	Зростання рівня суспільних потреб населення	2	1	-	-2
	Разом за III групою:				-17
IV. Технологічні фактори					
14	Контроль якості державою	2	2	+	+4
15	Розвиток галузей шостого технологічного укладу	2	3	-	-6
16	Рівень новизни та сучасності виробництва	2	3	-	-6
	Разом за IV групою:				-8
	Разом за факторами макросередовища:				-48

Оцінки в таблиці виставляються за шкалою від 1 до 3. Серед них 1 – найслабший вплив, а 3 – найсильніший.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що найбільший вплив на макросередовище мають фактори політики, права та економіки. Рушійним фактором також є вплив військових дій та непослідовне законодавство щодо відшкодування збитків від військових дій.

Виходячи з вищенаведеного аналізу, можна стверджувати, що в умовах глибоких структурних змін на міжнародному та внутрішньому ринках основним завданням АТ «Мотор Січ» є пошук своєї позиції в умовах жорсткої конкуренції на міжнародному ринку. З цією метою заводи, як підприємства, що працюють у глобальній економіці, повинні враховувати особливості сучасних ринків.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що серед факторів мікросередовища на підприємства найбільше впливають споживачі (особливо зміни в обсязі пропозиції, спричинені військовими діями країн-агресорів), фактори, які найбільше впливають на макросередовище: політика , право та економіка. Рушійним фактором також є вплив військових дій та непослідовне законодавство щодо відшкодування збитків від військових дій.

2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства

До іноземних конкурентів у сфері наземних технологій слід віднести такі компанії, як «Solar Turbines» (США), «Prat&Whitney Canada» (Канада), «Turbomeca» (Франція), російське НВО «Сатурн», ПАТ «Авіадвигун» та інші компанії. відомий. Серед заводів в Україні – ДП «Заря-Машпроект», ПАТ »Криворізький турбінний завод «КОНСТАР».

Частка ринку найбільших конкурентів АТ «Мотор Січ» в області наземної техніки зображено на рисунку 2.4. (станом на 2023 р.).

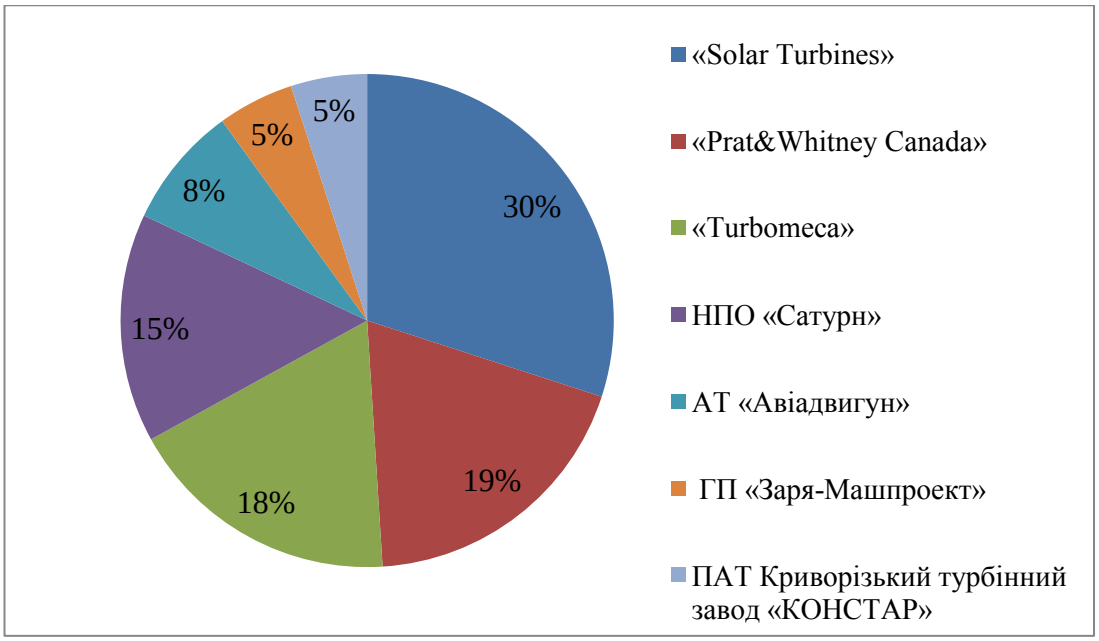

Рис. 2.4 Частка ринку найбільших конкурентів АТ «Мотор Січ» в області наземної техніки (станом на 2023 р.)

У цій конкуренції АТ «Мотор Січ», безумовно, має об’єктивну перевагу, адже є монополістом двигунів АІ-24, АІ-20, ТВЗ-117, АІ-9(9Б), АІ-25, Д-36, Д. Виробник -136, Д-18, і єдиний виробник в світі, який надає запчастини для цих двигунів. Крім того, компанія є розробником зазначеної технічної документації на капітальний ремонт двигунів та сертифікаційною компанією для її виконання.

З метою підвищення конкурентоспроможності продукції

землекористування АТ «Мотор Січ» працює над розширенням номенклатури потужностей газотурбінних приводів та електростанцій, підвищенням ефективності газотурбінних електростанцій (поставляються у складі ТЕЦ). підвищення ефективності), поліпшення екологічних характеристик і ресурсних показників тощо).

«Експерти вважають, що низька конкурентоспроможність зумовлена в основному фінансовим станом підприємства та конкурентоспроможністю його продукції, яка набрала найнижчі бали. Саме ці недоліки взяло на озброєння керівництво АТ «Мотор Січ», обираючи нового конкурента. стратегія та розробка нових моделей управління конкурентними перевагами компанії І на що в першу чергу слід звернути увагу при пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності [1].

Проведений аналіз показує, що АТ «Мотор Січ» працює в складному маркетинговому середовищі. Незважаючи на те, що завод є найбільшим в Україні виробником авіаційних двигунів і гелікоптерного обладнання, він не може розраховувати на велику підтримку держави через нинішню політичну та економічну ситуацію. Компанії повинні конкурувати незалежно у висококонкурентній галузі. Розслідування показало, що продукція заводу має певну конкурентоспроможність, але є певний відрив від продукції провідних компаній. Це вимагає більшої уваги до його характеристик і маркетингових складових, особливо рекламних акцій. Розробка стратегії управління конкурентоспроможністю продукції АТ «Мотор Січ» потребує подальших досліджень з урахуванням маркетингового середовища, можливостей компанії та галузевих тенденцій.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що серед факторів мікросередовища на підприємства найбільше впливають споживачі (особливо зміни в обсязі пропозиції, спричинені військовими діями країн-агресорів), фактори, які найбільше впливають на макросередовище: політика , право та економіка. Рушійним фактором також є вплив військових дій та непослідовне законодавство щодо відшкодування збитків від військових дій.

Як ключові критерії конкурентоспроможності підприємства в галузі виробництва авіадвигунів було обрано такі :

- соціальна відповідальність;
- конкурентоспроможність продукції;
- якість;
- спеціалізація;
- співробітництво;
- ефективність використання ресурсів;
- рівень задоволення потреб споживачів;
- ефективність фінансово-господарської діяльності;
- володіння конкурентними перевагами;
- наявність стратегічних цілей.

Експертні оцінки (за десятибальною шкалою) продукції обраних підприємств за обраними критеріями наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка відповідності критеріям конкурентоспроможності підприємства

Критерії конкурентоспроможності	АТ «Мотор Січ»	«Solar Turbines» (США)	«Prat&Whitney Canada» (Канада)	«Turbomeca» (Франція)	російське НВО «Сатурн»	АТ «Авіадвигун»
	2	3	4	5	6	7
соціальна відповідальність	8	9	9	9	5	6
конкурентоспроможність продукції	7	7	6	8	7	5
якість	8	8	8	7	8	7
спеціалізація;	9	9	7	6	8	7
співробітництво	4	9	7	6	6	6
ефективність використання ресурсів	7	9	9	9	6	6
рівень задоволення потреб споживачів	8	9	9	9	6	6

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7
ефективність фінансово-господарської діяльності	8	9	8	8	8	7
володіння конкурентними перевагами	7	8	6	8	7	5
наявність стратегічних цілей	9	9	7	8	6	6

Оцінки в таблиці виставляються за шкалою від 1 до 10. Серед них 1 – найслабша оцінка, а 10 – найсильніша, всі інші – відповідно.

На рис 2.5 конкурентоспроможність продукції підприємств представлена у вигляді багатокутника конкурентоспроможності.

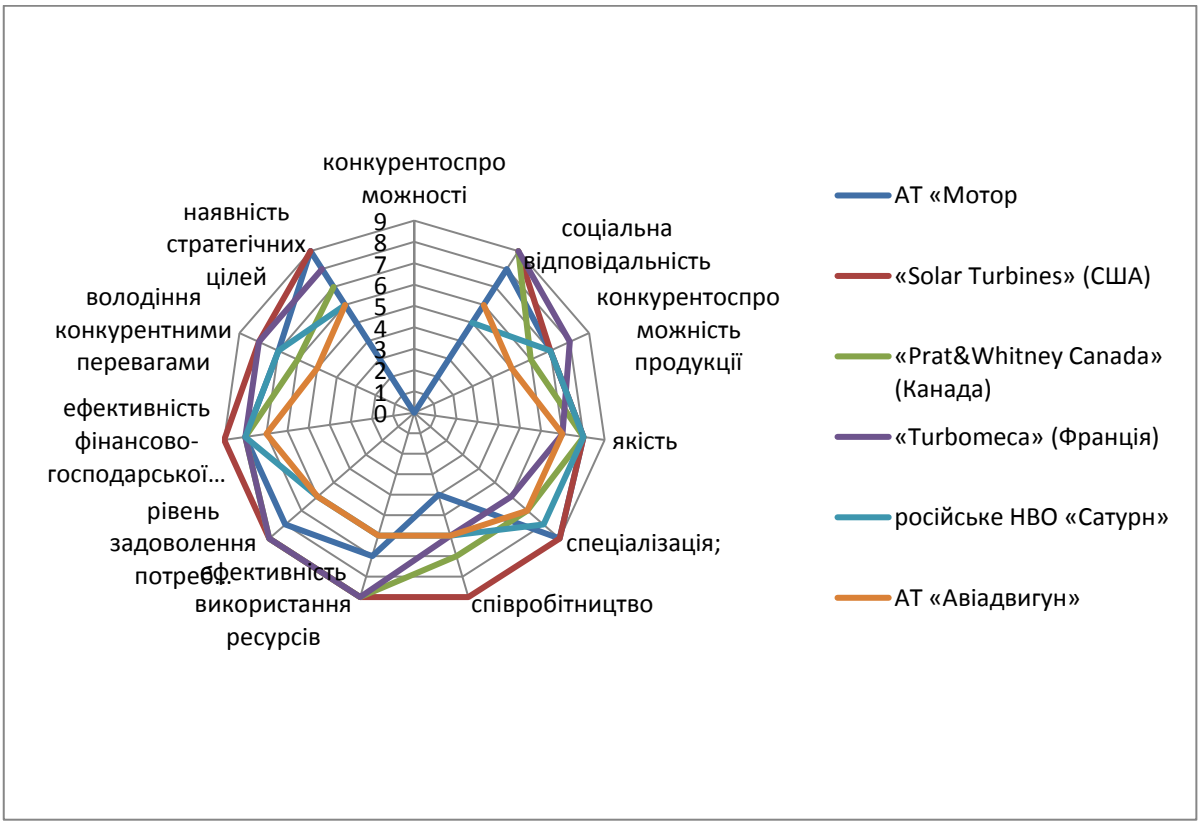

Рис 2.5 Конкурентоспроможність продукції підприємств представлена у вигляді багатокутника конкурентоспроможності.

Аналізуючи діаграму, можна зробити наступні висновки щодо конкурентоспроможності конкурентів АТ «Мотор Січ». «Solar Turbines» (США) виділяється високими показниками у категоріях рівень задоволення потреб споживачів та соціальної відповідальності, також Має хороші результати в ефективності використання ресурсів.

«Pratt & Whitney Canada» (Канада) Має збалансовані показники в більшості категорій, особливо у якості та спеціалізації та Показує високий рівень співробітництва.

«Turbomeca» (Франція) Виділяється високими показниками у наявності стратегічних цілей та ефективності використання ресурсів та Має сильні позиції в якості продукції та співробітництві.

Російське НВО «Сатурн» Має високі показники у соціальній відповідальності та конкурентоспроможності продукції, також Добре справляється з володінням конкурентними перевагами.

ПАТ «Авіадвигун» Виділяється високими показниками у рівні задоволення потреб споживачів та конкурентоспроможності продукції та Показує хороші результати у якості продукції та спеціалізації.

ПАТ «Мотор Січ» Має найвищі показники в категоріях володіння конкурентними перевагами та конкурентоспроможності продукції. Також показує високий рівень у соціальній відповідальності та ефективності фінансово-господарської діяльності.

Можна бачити, що оцінка конкурентоспроможності продукції АТ »Мотор Січ» виявила ряд слабких сторін у порівнянні з конкурентами, а саме:

- співробітництво.
- конкурентоспроможність продукції.

Загалом, всі компанії мають свої сильні сторони в різних категоріях, що свідчить про їх конкурентоспроможність та різноманітність стратегій розвитку.

Далі для оцінки конкурентоспроможності підприємства будемо використовувати SNW-аналіз.

SNW- аналіз (Strengths, Neutral, Weaknesses) - це метод аналізу

внутрішнього стану компанії, який дозволяє оцінити її сильні сторони (Strengths), нейтральні фактори (Neutral) та слабкі сторони (Weaknesses). Цей аналіз допомагає керівництву зрозуміти поточний стан компанії, виявити можливості для розвитку та зони, що потребують покращення.

Основні компоненти SNW-аналізу це: сильні сторони , нейтральні фактори, слабкі сторони . Сильні сторони в аналізі це визначаються фактори, що надають компанії конкурентні переваги. Нейтральні - це аспекти діяльності компанії, які не надають явних переваг або недоліків. Слабкі сторони - фактори, що обмежують ефективність компанії або роблять її вразливою на ринку.

SNW-аналіз допомагає визначити стратегії для зміцнення сильних сторін та усунення слабких, Виявляє нейтральні фактори, які можуть бути перетворені на сильні сторони. Також SNW-аналіз використовують для регулярного оцінювання стану компанії та внесення коректив у стратегію розвитку. Використання SNW-аналізу допомагає компаніям зосередити свої зусилля на ключових напрямках розвитку та ефективно розподіляти ресурси для досягнення конкурентних переваг. SNW-аналіз АТ «Мотор Січ» представлений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

SNW-аналіз АТ «Мотор Січ»

№	Ключові фактори	S	N	W
1	Доля ринку	+		
2	Асортимент товару	+		
3	Стратегія розвитку		+	
4	Бренд та імідж		+	
5	Виробничі потужності	+		
6	Кваліфікація персоналу	+		
7	Фінансова стабільність			+
8	Логістика та постачання		+	
9	Поточні ринкові позиції	+		
10	Чисельність персоналу		+	
11	Організаційна структура		+	
12	Рівень технічної оснащеності			+
13	Умови праці			+
14	Цінова політика		+	

АТ «Мотор Січ» має значну частку ринку, що є сильною стороною. Широкий асортимент продукції також є сильною стороною, до того ж окрім великого асортименту, підприємство має унікальну продукцію. Стратегія розвитку є нейтральний фактором, тому що треба покращити. Відомий бренд та гарний імідж маж бути сильною стороною, але після конфлікту минулого керівника залишаємо нейтральним. Високі виробничі потужності підприємства також є сильною стороною. Підприємство має високу кваліфікацію працівників, що є сильною стороною. Фінансові труднощі, зниження чистого прибутку від реалізації продукції, негативна тенденція показника фондовіддачі є слабкою стороною для підприємства. Логістика та постачання налагоджені, але мають труднощі, через військові дії, тому відносимо до нейтрального фактору. Міцні позиції на ринку з виробництва двигунів з унікальними характеристиками є сильною стороною. Тенденція зниження кількості працівників за останні роки є нейтральним фактором, який є ні сильною, ні слабкою стороною. Стандартна організаційна структура на підприємстві є також нейтральною. Рівень технічної оснащеності на підприємстві треба покращувати, тому що застаріле обладнання є слабкою стороною. Низький рівень умов праці, через війну в Україні є слабкою стороною. Неконкурентна цінова політика є сильною стороною, але через унікальність продукції є нейтральним фактором.

АТ «Мотор Січ» має низку сильних сторін, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку, включаючи значну частку ринку, широкий асортимент продукції, високу кваліфікацію персоналу та міцні ринкові позиції. Однак підприємству необхідно звернути увагу на фінансову стабільність, модернізацію технічного оснащення та покращення умов праці. Нейтральні фактори, такі як стратегія розвитку та організаційна структура, можуть бути поліпшені для зміцнення загального стану компанії. Врахування цих аспектів дозволить АТ «Мотор Січ» зберегти і зміцнити свої позиції на ринку, а також забезпечити стійке зростання в умовах складної економічної ситуації.

Висновки до розділу 2

АТ «Мотор Січ» є провідним світовим виробником аерокосмічних двигунів, яке володіє повним циклом виробництва, потужною інфраструктурою та історією інновацій.

АТ «Мотор Січ» характеризується наступними показниками: кількість кваліфікованих працівників є достатньою, але простежується негативна тенденція зменшення працівників за останні роки. Чистий прибуток від реалізації продукції має тенденцію до зниження, собівартість реалізованої продукції зменшується, дебіторська заборгованість продовжує зростати, що є негативною тенденцією. Значення індексу рентабельності активів зменшується щорічно, відображаючи певні негативні зміни в діяльності компанії. Показник рентабельності інвестицій також має тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів підприємства та зростання операційного циклу.

Серед факторів мікросередовища на підприємстві найбільший вплив мають споживачі, особливо зміни в обсязі пропозиції, спричинені військовими діями країн-агресорів. Макросередовище найбільше впливають політика, право та економіка, а також вплив військових дій і непослідовне законодавство щодо відшкодування збитків від них. АТ «Мотор Січ» має низку сильних сторін, що забезпечують його конкурентоспроможність, включаючи значну частку ринку, широкий асортимент продукції, високу кваліфікацію персоналу та міцні ринкові позиції. Однак підприємству необхідно зосередитися на фінансовій стабільності, модернізації технічного оснащення та покращенні умов праці. Нейтральні фактори, такі як стратегія розвитку та організаційна структура, можуть бути поліпшені для зміцнення загального стану компанії. Врахування цих аспектів дозволить АТ «Мотор Січ» зберегти і зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійке зростання в умовах складної економічної ситуації.

РОЗДІЛ ІІІ
ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АТ »МОТОР СІЧ»

3.1 Формування конкурентної стратегії підприємства

Конкурентна стратегія – це спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентні стратегії складаються з ряду підходів і напрямів, що розробляються керівництвом підприємства з метою досягнення як найкращих показників роботи в конкретній сфері діяльності.

Формування вдалої стратегії залежить від постійного аналізу таких елементів підприємства як фінансовий стан організації, який визначає, яку стратегію обере керівництво в майбутньому; виробництво - має велике значення для своєчасної адаптації внутрішньої структури організації до змін зовнішнього оточення і її виживання в конкурентному середовищі; персонал; організаційна культура та імідж підприємства. Умовами успіху реалізації стратегії вважаються наступні: забезпечення відповідності стратегії середовища; впевненість персоналу й менеджерів у своїх здібностях; готовність підприємства до змін.

Загальні конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером у книзі «Конкурентна стратегія» (1980), є універсальними, оскільки час довів, що компанії, які приймають ці стратегії, досягли успіху. Загальні конкурентні стратегії включають такі види:

- лідирування у зниженні витрат (цін);
- диференціація;
- фокусування.

Стратегія лідерства у витратах — одна із загальних конкурентних стратегій підприємств, яка передбачає зайняття лідируючої позиції в галузі (або більшій

частині ринку) за рахунок зниження виробничих витрат. Масова продукція.

Стратегія диференціації — одна із загальних конкурентних стратегій, що включає напрямок діяльності підприємства на створення унікальних у будь-якому відношенні продуктів, що визначається достатньою кількістю споживачів.

Стратегія концентрації — одна із загальних конкурентних стратегій, яка спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності компанії з урахуванням потреб певного сегмента ринку, а не на цільовий ринок.

Ці стратегії пов'язують цільові орієнтири, визначені менеджерами, щоб заповнити стратегічні прогалини з конкурентною перевагою, тим самим дозволяючи компанії досягти цих цілей (згідно з більш детальним описом стратегії М. Портера).

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що оцінюють в комплексі внутрішні і зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії є SWOT-аналіз [62].

Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток. Правильно і вчасно прийняті стратегічні рішення грають сьогодні ключову роль в успішній діяльності організації. Саме вони роблять вирішальний вплив на конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому.

Обґрунтуємо конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ». На наш погляд, місія підприємства полягає в постійному пошуку нових прогресивних рішень і нових продуктів. Рецепт успіху компанії включає стратегічні цілі (адекватно конкурувати на світовому ринку) і пріоритети (забезпечити внутрішній попит на якісну та корисну продукцію).

Головною ціллю АТ «Мотор Січ» є досягнення найвищої в галузі продуктивності праці при виробництві всіх або окремих видів продукції.

Для оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів середовища використаємо метод SWOT-аналізу (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

СВОТ – аналіз середовища АТ «Мотор Січ»

	Можливості (О)	**Загрози (Т)**
	держзамовлення на поставку вертольотів; зростання потреб у авіатехніці в світі; проникнення на ринок Китаю і країн Південно- Східної Азії створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років; високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД Розвиток партнерських зв'язків з країнами Євросоюзу	Нестабільність політичної ситуації в Україні у зв'язку з війною; Постійні зміни в законодавстві України загострення стосунків між Україною та Росією; посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; подорожчання імпортних комплектуючих та сировини; Коливання курсу національної валюти Руйнування інфраструктури
Сильні сторони (S)	**SO-стратегії**	**ST-стратегії**
) Вдале місцерозташування) Великий асортимент продукції, диверсифікована продуктова лінійка) виробництво двигунів з унікальними характеристиками;) тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД;) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»;) досвідчений і кваліфікований персонал;) низька частка позикових коштів) надання повного циклу післяпродажного обслуговування	2,3,8-c Використання великого асортименту продукції та унікальних характеристик двигунів для виходу на ринки Китаю та країн Південно-Східної Азії. 2,3,5,6,8-a Виробництво двигунів з унікальними характеристиками, повний цикл створення двигунів, досвідчений персонал може сприяти отриманню державних замовлень на поставку вертольотів. 2,3,4,5,8-c,b,e,f Великий асортимент продукції, надання повного циклу післяпродажного обслуговування, досвід допоможе для розширенню на нових ринках	2,3,5-d Використання внутрішніх можливостей підприємства для протидії впливу конкуренції на ринку авіадвигунів. 7,8-e Оптимізація виробничих процесів та зниження частки позикових коштів для протистояння подорожчанню імпортних комплектуючих та сировини.
Слабкі сторони (W)	**WO-стратегії**	**WT-стратегії**
) тенденція зниження кількості працівників за останні роки) Зниження чистого прибутку від реалізації продукції) низький рівень контролю над операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів) недостатня ємність внутрішнього ринку;) Погіршення репутації через минулого керівника) Негативна тенденція показника фондовіддачі	2,6,4-f За рахунок реалізації спільних проєктів з Євросоюзом можна просувати продукцію в країни СНД , Азія , Китай, тим самим знижувати вплив внутрішнього ринку. 1,2-a Використання державних замовлень для стабілізації кількості працівників та збільшення чистого прибутку. 5-a,f Погіршення репутації може вплинути на імідж підприємства, у тому числі для отримання держзамовлень та розширення співпраці.	2-e,f Подорожчання цін, коливання курсу валюти та зниження чистого прибутку може призвести для нестачі коштів на закупівлю сировини та комплектуючих. Потрібна оптимізація витрат. 3-a,f,e Нестабільність політичної ситуації та коливання курсу валюти може призвести до банкротства, потрібне впровадження антикризових заходів. 2,6-g Руйнування, подорожчання цін на сировину можуть призвести до більш складного фінансового становища на підприємстві. Потрібно шукати підтримку держави і компенсацій

На наш погляд, основними комбінаціями факторів, що визначають конкурентну стратегію є:

2,3,8-c Використання великого асортименту продукції та унікальних характеристик двигунів для виходу на ринки Китаю та країн Південно-Східної Азії.

2,3,4,5,8-c,b,e,f Великий асортимент продукції, надання повного циклу післяпродажного обслуговування, досвід допоможе для розширенню на нових ринках. АТ «Мотор Січ» є провідним світовим виробником аерокосмічних двигунів, яке володіє повним циклом виробництва, потужною інфраструктурою та історією інновацій.

АТ «Мотор Січ» характеризується наступними показниками: кількість кваліфікованих працівників є достатньою, але простежується негативна тенденція зменшення працівників за останні роки. Чистий прибуток від реалізації продукції має тенденцію до зниження, собівартість реалізованої продукції зменшується, дебіторська заборгованість продовжує зростати, що є негативною тенденцією. Значення індексу рентабельності активів зменшується щорічно, відображаючи певні негативні зміни в діяльності компанії. Показник рентабельності інвестицій також має тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення ефективності використання основних фондів підприємства та зростання операційного циклу.

Серед факторів мікросередовища на підприємстві найбільший вплив мають споживачі, особливо зміни в обсязі пропозиції, спричинені військовими діями країн-агресорів. Макросередовище найбільше впливають політика, право та економіка, а також вплив військових дій і непослідовне законодавство щодо відшкодування збитків від них. АТ «Мотор Січ» має низку сильних сторін, що забезпечують його конкурентоспроможність, включаючи значну частку ринку, широкий асортимент продукції, високу кваліфікацію персоналу та міцні ринкові позиції. Однак підприємству необхідно зосередитися на фінансовій стабільності, модернізації технічного оснащення та покращенні умов праці. Нейтральні фактори, такі як стратегія розвитку та організаційна структура, можуть бути

поліпшені для зміцнення загального стану компанії. Врахування цих аспектів дозволить АТ «Мотор Січ» зберегти і зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити стійке зростання в умовах складної економічної ситуації.

Виходячи з результатів дослідження, можна зробити висновок, що найбільш ефективним підходом є вибір стратегії диференціації.

Стратегія диференціації базується на вивченні потреб споживачів і використовує упаковку, послуги, особливі споживчі атрибути товару тощо для створення торгової пропозиції, що відрізняється від конкурентів.

Теоретико-методологічні основи стратегії диференційованого маркетингу розробляються у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як М. Портер, Ф. Котлер, Дж. Ламбен, Н. В. Куденко та ін.

Стратегія диференціації – одна із загальних конкурентних стратегій, яка полягає в орієнтації діяльності компанії на створення унікальних у будь-якому відношенні продуктів, що визначається значною та достатньою кількістю споживачів [54].

Розглянемо основні види цієї стратегії:

а) диференціація продукту – це продукт, який пропонує кращі характеристики або дизайн, ніж його конкуренти. Основою є товарний асортимент фірми (група однотипних або близькоспоріднених товарів) [2].

б) диференціація працівників – навчання працівників або наймання більш кваліфікованих співробітників, які дадуть підприємству перевагу перед працівниками конкурентів щодо якості роботи, яка виконується для клієнтів.

в) диференціація цін - установіть систему цін, яка змінюється відповідно до ринкових умов і ситуації.

г) диференціація сервісу полягає в наданих послугах (надійність і швидкість доставки, монтаж, післяпродажне обслуговування, консультація клієнтів, навчання), які супроводжують продукт і значно відрізняються від усіх конкурентів [3].

д) диференціація іміджу – це створення іміджу організації та/або продукту, який оптимально відрізняє компанію від конкурентів [4].

Стратегія диференціації, вигідна як споживачам, так і виробнику. Наприклад, коли компанія продає товари в обраних сегментах ринку, за рахунок поліпшення споживчих властивостей продукту споживачі можуть отримувати більше видів товарів для задоволення своїх потреб; надавати послуги, покращувати якість і підтримувати імідж, тим самим підвищуючи популярність товару конкурентоспроможність на ринку. Продукція в кожному сегменті ринку більшою мірою задовольняє потреби споживачів, ніж продукція конкурентів.

Основні переваги та ризики стратегії диференціації (згідно з підходом М. Портера) наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Переваги та ризики стратегії диференціації

Переваги	Ризики
− підвищення лояльності споживачів до продукції компанії; − споживчі переваги створюють високі бар'єри для входу; - покупці більше обирають товар завдяки його унікальним властивостям; - отримання додаткового прибутку за рахунок розвитку відносин з постачальниками; - можливість створити гарний корпоративний імідж	− споживчий попит на диференційовану продукцію може зменшитися, що призведе до збитків бізнесу та неефективності виробництва; − витрати на створення та підтримку іміджу компанії занадто високі; - унікальні характеристики товару можуть бути незрозумілими споживачам і бути для них надмірними, покупці не відчують різниці між якістю і ціною і будуть краще розглядати товари конкурентів; - якщо продукт дуже схожий на товар конкурента, це зменшить перевагу стратегії диференціації

Ми рекомендуємо використати для АТ «Мотор Січ» основний вид стратегії – стратегія диференціація сервісу. Ця стратегія спрямована на створення унікальних і цінних пропозицій для клієнтів через надання виняткових послуг. Основні компоненти цієї стратегії є: високий рівень обслуговування клієнтів, персоналізація сервісу, інноваційні рішення, швидкість і ефективність,

післяпродажне обслуговування, цінова диференціація.

З аналізу раніше, визначили, що унікальність продукту, надання повного циклу післяпродажного обслуговування, кваліфікований персонал є сильною стороною підприємства, тому саме стратегія диференціації сервісу буде ідеальною для АТ «Мотор Січ», а інші компоненти потрібно покращувати. Впровадження стратегії диференціації сервісу допоможе підприємству створити унікальну конкурентну перевагу і забезпечити стійкий розвиток на ринку.

Таким чином, в умовах нестабільного розвитку економіки та посилення конкуренції важливе місце в управлінні АТ «Мотор Січ» займає формування та реалізація конкурентної стратегії. Наведений процес формування конкурентної стратегії, основними елементами якого є мета, концепція, загальна стратегія, принципи, функції, інструментарій, нормативно-правове, організаційне, ресурсне та інформаційне забезпечення, дозволить гарантувати ефективність і чіткість розробки конкурентної стратегії підприємства. Запровадження даного процесу на підприємстві дозволить зайняти й утримувати в довгостроковій перспективі сильну конкурентну позицію.

Ще одним інструментом для визначення стратегічної позиції та подальшого напрямку розвитку підприємства є SPACE аналіз.

SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) аналіз — це метод стратегічного аналізу, який допомагає визначити найкращу стратегію для компанії на основі її стратегічної позиції в чотирьох основних вимірах: фінансова сила (FS), конкурентна перевага (CA), стабільність середовища (ES), і сила галузі (IS).

Проведемо SPACE аналіз для АТ "Мотор Січ".

Метод SPACE аналізу полягає в тому, що оцінюються чотири групи факторів. Кожний фактор оцінюється від 0 до 6 балів, де 0 – мінімальна оцінка, а 6 – максимальна.

Таблиця 3.3

SPACE аналіз середовища АТ «Мотор Січ»

Фактори	Шкала						
Фінансова сила (FS)							
1	2	3	4	5	6	7	8
Рівень інфляції	0	1	2	3	4	5	6
Фінансова стабільність	0	1	2	3	4	5	6
Ліквідність	0	1	2	3	4	5	6
Наявний капітал	0	1	2	3	4	5	6
Потік засобів	0	1	2	3	4	5	6
Середнє значення	(4+2+2+2+3)/5=2,6						
Конкурентна перевага (CA)							
Унікальність продукції	0	1	2	3	4	5	6
Імідж підприємства	0	1	2	3	4	5	6
Інноваційність підприємства	0	1	2	3	4	5	6
Частка ринку	0	1	2	3	4	5	6
Якість продукції	0	1	2	3	4	5	6
Середнє значення	(5+2+2+5+4)/5=3,6						
Стабільність середовища (ES)							
Високий рівень політ. та економ. нестабільності в Україні	0	1	2	3	4	5	6
Висока швидкість технологічних змін у світовій авіаційній галузі	0	1	2	3	4	5	6
Тиск конкурентів	0	1	2	3	4	5	6
Перешкоди для доступу на ринок	0	1	2	3	4	5	6
Мінливість попиту	0	1	2	3	4	5	6
Середнє значення	(5+5+3+4+4)/5=4,2						
Сила галузі (IS)							
Сталий ріст ринку авіаційних двигунів на глобальному рівні	0	1	2	3	4	5	6
Висока прибутковість галузі завдяки високим бар'єрам входу	0	1	2	3	4	5	6
Помірна конкуренція	0	1	2	3	4	5	6
Продуктивність, залучення виробничих потужностей	0	1	2	3	4	5	6
Потенціал зростання	0	1	2	3	4	5	6
Середнє значення	(5+4+4+4+4)/5=4,2						

За середнім значенням оцінки кожної групи, найбільш впливовими виявились стабільність середовища (ES) та сила галузі (IS), по 4,2 бали.

Залежно від стратегічного стану, є такі групи механізмів стратегії:

- агресивний стратегічний стан (віддаленість від центра координат по FS-IS);

- конкурентний стратегічний стан (віддаленість від центра координат по IS-ES);

- консервативний стратегічний стан (віддаленість від центра координат по CA-FS);

- оборонний стратегічний стан (віддаленість від центра координат по CA-ES).

На рисунку 3.1 розглянемо графік стратегічного положення та оцінки дій.

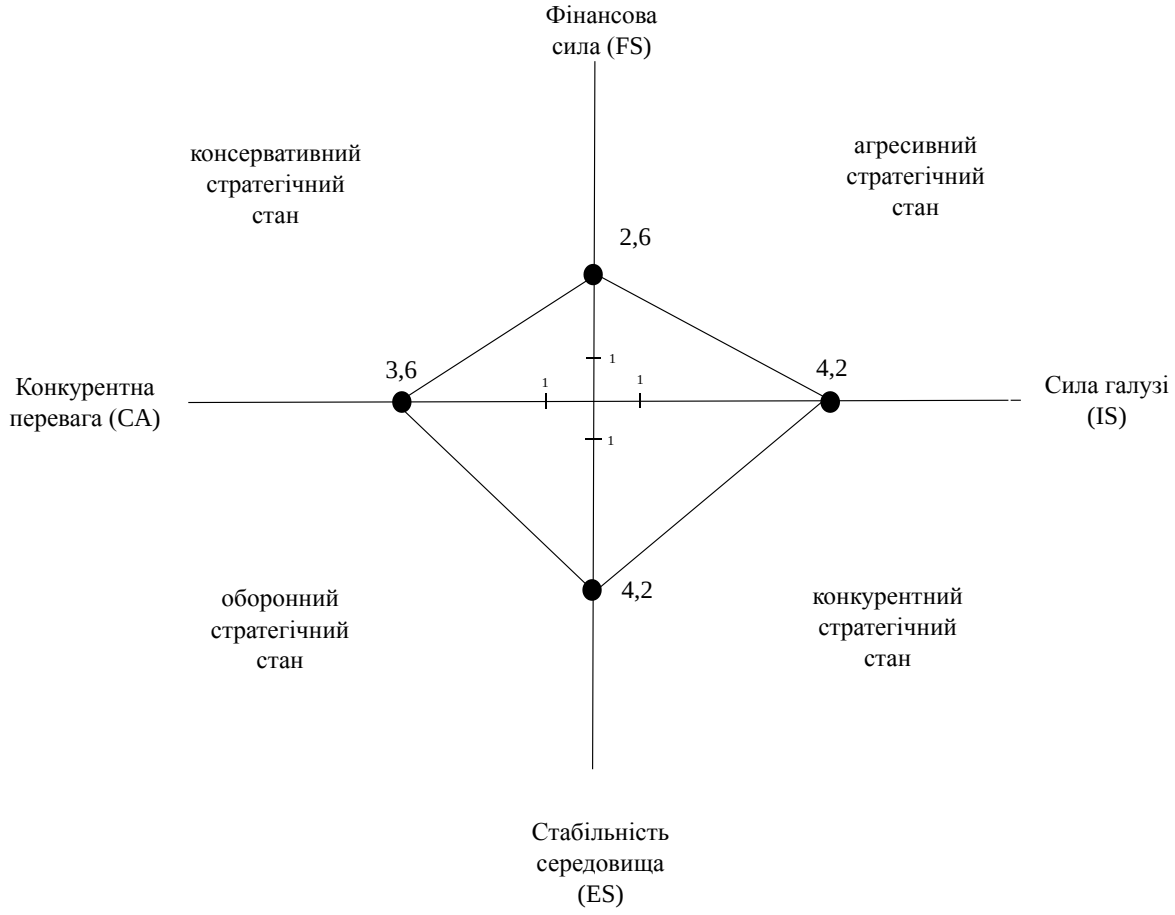

Рис. 3.1 Графік стратегічного положення та оцінки дій

За графіком видно, що віддаленість від центра координат найбільша по IS-ES. Отже, це вказує на необхідність конкурентної стратегії для АТ «Мотор Січ». Конкурентна стратегія спрямована на пошук фінансових ресурсів та розвиток мереж по збуту продукції.

Підприємство володіє певною конкурентною перевагою, але критичним фактором для нього є фінансова сила. Тому АТ «Мотор Січ» слід зосередитися на підвищенні ефективності виробництва та посиленні грошових потоків.

Отже, завдяки стратегії диференціації індивідуальні споживчі характеристики продукту можуть бути використані для коригування ціни порівняно з конкурентами, таким чином залучаючи нових споживачів.

Для впровадження ефективної конкурентної стратегії для АТ "Мотор Січ", підприємство повинно враховувати свої сильні сторони, ринкові можливості, а також виклики та загрози, з якими вона стикається.

Застосування цих стратегій допоможе АТ "Мотор Січ" створити унікальні конкурентні переваги, зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довгостроковий стійкий розвиток.

3.2 Розробка напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства

Результати аналізу конкурентоспроможності компанії та SWOT-аналізу показують, що найбільшими проблемами у досягненні конкурентоспроможності компанії є:

- конкурентоспроможність продукції;
- проблеми характеру управління підприємством;
- партнерські відносини.

З метою підвищення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» доцільно реалізувати три напрямки зміцнення позицій компанії в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Щоб вирішити ці проблеми, ми пропонуємо наступні заходи щодо

вдосконалення:

– модернізація виробництва;

– удосконалення та розвиток корпоративної культури;

– розширення та пошук нових партнерств.

Аналіз показує, що конкурентоспроможність підприємств значною мірою залежить від стану виробничої системи.

Проблемою організації виробництва АТ «Мотор Січ» була велика кількість старого обладнання.

Модернізація технічного оснащення та підвищення конкурентоспроможності продукції є ключовим напрямком підвищення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ». Він передбачає інвестиції в нове обладнання та впровадження новітніх технологій, що дозволить підвищити продуктивність праці, знизити витрати та підвищити якість продукції. Як зазначав Н. Валінкевич, рушійною силою нового розвитку суспільства і країни є модернізація [1, с.133].

Заходи з модернізації АТ «Мотор Січ» можна визначити наступним чином:

- Придбати та інвестувати в нове обладнання. Провести детальний аудит наявного обладнання для визначення його технічного стану та ступеня зношеності. Визначити ключові ділянки виробничого процесу, які потребують негайної модернізації. Обирати сучасне високотехнологічне обладнання, що відповідає світовим стандартам якості та продуктивності. Підприємство вже бере участь у Державній цільовій науково-технічній програмі розвитку авіаційної промисловості на 2021-2030 роки, але незважаючи на те, що фінансування за цією програмою не дуже велике, все одно потрібно використовувати можливість у інвестиції в нове обладнання. Можна також проведення тендерів серед постачальників обладнання для забезпечення найкращих умов закупівлі. Впровадження системи лізингу або розстрочки для зниження фінансового навантаження на підприємство при закупівлі дорогого обладнання.

- Сприяти автоматизації та цифровізації виробничих процесів. Використання роботів для виконання рутинних і небезпечних операцій

зменшить вплив людського фактору та підвищить безпеку праці. Більша цифровізація допоможе вчасно виявити та усунути проблеми.

- Впровадити нову систему управління якістю. Хоча на підприємстві вже діє система управління якістю (система якості підприємства пройшла наступні сертифікації: - BUREAU VERITAS certification та відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008;) [7], необхідно продовжувати впровадження нову систему та отримати сертифікати на новий двигун, встановити системи моніторингу та контролю якості на всіх етапах виробництва для забезпечення високого рівня якості продукції.

В умовах глобалізації економіки модернізація є одним із ключових чинників ефективної конкуренції підприємств з потужними міжнародними конкурентами. Важливим аспектом модернізації є інноваційно-інвестиційна діяльність, яка має стимулюватися державою. Інновації частково залежать від кваліфікованих людей. Технологічний розвиток вчених, інновації, ноу-хау та науково-технічні досягнення можуть збільшити інноваційний потенціал країн і підприємств. Реалізація цих розробок відбувається, як правило, через процеси модернізації, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємств і успішно протистояти тиску внутрішніх і зовнішніх конкурентів.

Друга проблема для бізнесу стосується управління. Проблема полягає в контролі над бізнесом і ухваленні управлінських рішень топ-менеджментом. Існування цих проблем призвело до значної шкоди іміджу та репутації компанії, а також багатьох інших проблем. Наразі ці проблеми ще існують у керівництва АТ «Мотор Січ».

Тому наступною пропозицією буде вдосконалення корпоративної культури компанії.

Корпоративна культура втілює унікальність підприємства і, таким чином, його конкурентну перевагу. Це один із найважливіших стратегічних ресурсів, який дає підприємству стійку конкурентну перевагу та істотно впливає на його ефективність. Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства наведено на рисунку 3.1.

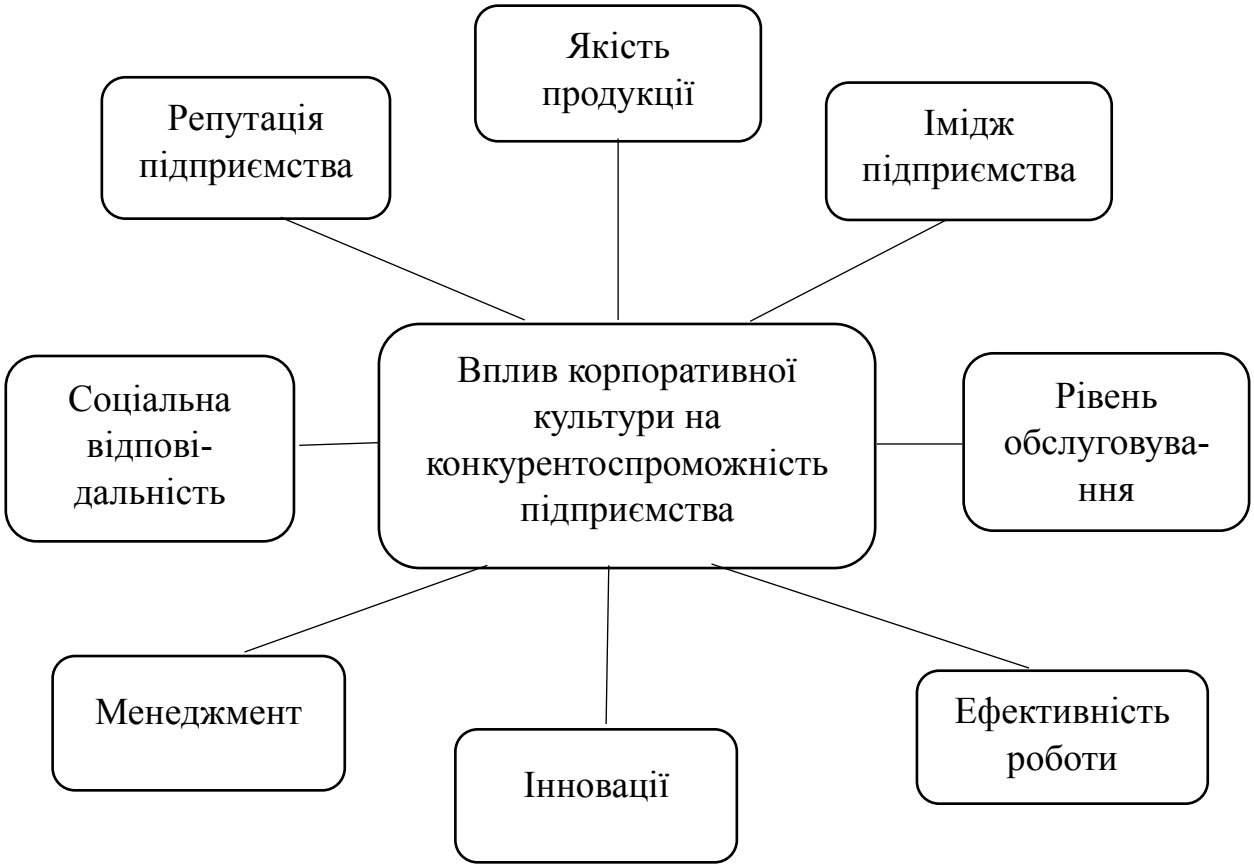

Рис. 3.1 Вплив корпоративної культури на конкурентоспроможність підприємства [10]

Корпоративна культура є невід'ємним елементом кожного сучасного підприємства, але ефективність організації багато в чому залежить від її якості та управління [4].

Корпоративна культура – це система колективно спільних цінностей, вірувань, традицій і норм поведінки співробітників. Вона виражається як символічний засіб духовного і фізичного оточення людей, які працюють на підприємстві [2].

Цінності, що стоять за культурою та кадровою політикою компанії, є потужними мотиваційними факторами для досягнення співробітниками особистих цілей і стратегічних цілей компанії. Цінності з позитивним впливом допомагають підтримувати бажану поведінку співробітників і сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Просунуті компанії на практиці стверджують, що сильна і високорозвинена

культура може зміцнити позиції компанії, підвищити прибутковість і ефективність діяльності співробітників, а також конкурентоспроможність компанії [3].

АТ «Мотор Січ» має дуже давню і давню корпоративну культуру. Він має свою традицію, своє зовнішнє вираження у вигляді офіційного сайту, свій стиль і дизайн офісу. Але є й певні проблеми з корпоративною культурою компанії. Поки що питання в першу чергу кадрове, адже останніми роками підприємство скорочує штат. Хоча існує система мотивації та стимулювання співробітників, є можливість просування по кар'єрних сходах, насправді за формою ефект не дуже хороший.

Стратегія розвитку корпоративної культури є невід'ємною частиною стратегії розвитку талантів, а стратегія розвитку талантів інтегрована в загальну стратегію розвитку підприємства. Процес вибору стратегії розвитку корпоративної культури включає кілька етапів. Для розвитку корпоративної культури, що підтримує конкурентну стратегію компанії, необхідно дотримуватись таких алгоритмів прийняття управлінських рішень [6]:

- Визначити місію компанії, стратегію, ключові цілі та цінності (пріоритети, принципи, кодекси поведінки).

- Аналіз існуючої корпоративної культури. Оцініть його узгодженість зі стратегією зростання компанії та визначте перешкоди для змін.

- Розробити організаційні заходи для досягнення бажаних значень.

- Цілеспрямований вплив на корпоративну культуру для подолання опору змінам і розробки керівних принципів, які підтримують реалізацію стратегії.

- Оцінка впливу та корекція. Залучення співробітників до вирішення завдань компанії, особливо до розробки планів культурної адаптації, сприятиме підвищенню ролі корпоративної культури як основи конкурентної переваги підприємства.

Функціями корпоративної культури можна назвати такі як:

- формування іміджу організації;

- створення мотивації для колективу;

- підвищення залученості;

- підвищення значущості співробітників;

- допомога новим працівникам в адаптації;

- формування норм поведінки, які допомагають ефективно управляти компанією;

- упорядкування роботи відділів.

Якщо корпоративна культура АТ «Мотор Січ» виповнювала свої функції, то частини проблем з боку управління не було б, навіть частково покращило тенденцію проблеми плинності кадрів.

Конкретні пропозиції щодо покращення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» можна підсумувати наступним чином:

- Оновити офіційний сайт компанії. Інтерфейс веб-сайту дуже старий, інформація рідко оновлюється, інформація непрозора. Це залишає не дуже сприятливе враження на майбутніх клієнтів та акціонерів. Покращення прозорості інформації про діяльність підприємства, залучить більше уваги та інтересу з боку партнерів.

- Розробка однакового фірмового робочого одягу працівникам. Однаковий якісний робочий одяг для працівників буде покращувати комфорт роботи та складати приємне враження. Це буде підкреслювати імідж впливового підприємства, покращить впізнаваність стилю підприємства.

- Розвиток soft skills співробітників, підвищення кваліфікації. Удосконалення професійних навичок, оволодіння новими знаннями та новими інтересами співробітників у різних відділах та на різних рівнях підвищить ефективність роботи та ентузіазм працівників. Найпростішим прикладом навчання співробітників будь-якого відділу є оволодіння методами управління часом, щоб навчитися контролювати час, витрачений на діяльність, для підвищення ефективності та продуктивності [42].

Ефективна корпоративна культура сприяє підвищенню корпоративної ефективності та зростанню трудового потенціалу, що веде до покращення здібностей працівників та збільшення прибутку.

Отже, розвинена корпоративна культура дозволяє знизити витрати і підвищити продуктивність праці за рахунок зниження плинності кадрів, що призводить до підвищення рівня корпоративної конкурентоспроможності.

Третя проблемна зона для підприємства – це партнерські відносини. За останні роки АТ «Мотор Січ» втратило важливого партнера, що серйозно вплинуло на стабільність компанії.

Тому наступною рекомендацією для підприємства буде розширення і пошук нових партнерських зв’язків.

Хороші партнерські стосунки істотно впливають на конкурентоспроможність підприємств. Співпрацюючи з партнерами, компанії можуть легше використовувати канали збуту та маркетингові ресурси партнерів для виходу на нові ринки, що дуже необхідно нинішнім компаніям. Крім того, спільні проекти з партнерами дозволяють оптимізувати виробничі процеси, знизити собівартість і підвищити якість продукції за рахунок обміну досвідом і технологіями, що дуже вигідно для поточного фінансового стану АТ «Мотор Січ».

Партнерські відносини сприяють впровадженню інновацій, оскільки дозволяють підприємствам використовувати переваги останніх розробок і технологій своїх партнерів. Співпраця з партнерами розподіляє ризики та зменшує їх вплив на окремий бізнес, що сприяє більш стабільному розвитку. Крім того, співпраця з відомими та надійними партнерами підвищує репутацію та довіру компанії серед споживачів та інших учасників ринку.

Не менш важливо, що хороше партнерство може підвищити привабливість бізнесу для інвесторів, оскільки воно демонструє його стабільність і бачення.

Пропозиції щодо розширення та пошуку нових партнерів можуть бути такими:

- Участь у виставках та ярмарках. Відвідування галузевих виставок, ярмарків і конференцій дозволяє компаніям демонструвати свої продукти та послуги та спілкуватися з потенційними партнерами.

- Світські заходи та зустрічі. Відвідування бізнес-форумів, мережевих

заходів і конференцій дозволяє дізнатися про інші підприємства та обговорити можливості для співпраці.

- Галузеві асоціації та торгово-промислові палати. Членство в галузевих асоціаціях і торгових палатах дає доступ до мережі контактів і ресурсів, які допоможуть знайти партнерів.

- Партнерська програма. Запуск власної партнерської програми, що передбачає взаємовигідну співпрацю з іншими компаніями, може залучити зацікавлених сторін до співпраці.

Свою назву компанія оголосила вперше за останні шість років на міжнародній виставці ILA 2024 у Берліні[9]. А такі заходи для АТ «Мотор Січ» необхідно проводи набагато частіше.

Для компаній участь у таких заходах – це можливість підключитися до європейського рівня виробництва, технологічного та інноваційного зростання та потенційної наукової та інженерної співпраці.

Тому хороші партнерські відносини сприяють зміцненню позицій компанії на ринку, підвищенню конкурентоспроможності та загальному розвитку.

Розробка та впровадження запропонованих методів підвищення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку, підвищити ефективність виробництва та забезпечити довгостроковий стабільний розвиток. Модернізація, удосконалення корпоративної культури, розширення та пошук нових партнерств допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємств в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

Висновки до 3 розділу:

В умовах нестабільного економічного розвитку та загострення конкуренції у сфері торгівлі важливу роль у корпоративному управлінні відіграє формування та реалізація конкурентних стратегій. Основними елементами даного процесу формування конкурентної стратегії є цілі, концепції, загальна стратегія,

принципи, функції, інструменти, положення, закони, організація, ресурси та інформаційне забезпечення, що забезпечить ефективність і чіткість формулювання конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія компанії. Впровадження цього процесу в бізнес дозволить бізнесу захопити та зберегти сильну конкурентну позицію в довгостроковій перспективі.

За результатами дослідження зроблено висновок, що найбільш ефективним підходом є вибір стратегії диференціації.

Стратегія диференціації базується на вивченні потреб споживачів і використовує упаковку, послуги, особливі споживчі атрибути товарів тощо для створення торгової пропозиції, що відрізняється від конкурентів.

За допомогою стратегії диференціації індивідуальні споживчі характеристики продукту можуть бути використані для коригування ціни відносно конкурентів, тим самим залучаючи нових споживачів.

За допомогою аналізу, було визначено ще одну стратегічну позицію для АТ «Мотор Січ». З урахуванням впливу усіх факторів обрану конкурентну стратегію. АТ «Мотор Січ» має значний потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку через реалізацію конкурентної стратегії, що зосереджена на підвищенні ефективності виробництва, посиленні грошових потоків та використанні диференціації продукту.

Найбільшими проблемами у досягненні конкурентоспроможності компанії є:

- конкурентоспроможність продукції;
- проблеми характеру управління підприємством;
- партнерські відносини.

Для підвищення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» у жорстких ринкових умовах і вирішення найбільших проблем підприємства доцільно реалізувати три ключові напрями зміцнення позицій компанії:

- модернізація виробництва;
- удосконалення та розвиток корпоративної культури;

– розширення та пошук нових партнерств.

Розробка та впровадження запропонованих методів підвищення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» дозволить підприємству зміцнити позиції на ринку, підвищити ефективність виробництва та забезпечити довгостроковий стабільний розвиток. Модернізація, удосконалення корпоративної культури, розширення та пошук нових партнерств допоможуть підвищити конкурентоспроможність підприємств в умовах жорсткої ринкової конкуренції.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено зміст поняття конкурентоспроможності підприємства та передумови її формування;

Конкурентоспроможність підприємства – багаторівневе та багатоаспектне поняття, яке характеризується динамічністю та керованістю об’єкта оцінювання, визначається сукупністю конкурентних переваг і недоліків і виражається у здатності витримувати конкурентні відносини на ринку. системи в певний момент часу.

Конкурентоспроможність є ключовою характеристикою підприємства в умовах ринкової конкуренції. Вона визначає здатність компанії виживати на ринку та впливає на результати її виробничо-збутової діяльності. Конкуренція змушує підприємства постійно слідкувати за змінами попиту та пропозиції, витратами на матеріальні ресурси, знижувати собівартість продукції, покращувати якість продукції та послуг, а також підвищувати свою конкурентоспроможність.

В умовах глобалізації, посилення конкуренції та відкритості міжнародних ринків великі промислові підприємства мають значні перспективи на міжнародних ринках тому важливою є міжнародна конкурентоспроможність.

Формування стратегій міжнародної конкурентоспроможності підприємств включає кілька етапів:

- Моніторинг міжнародного ринкового середовища: визначення цілей компанії та умов їх реалізації, вивчення основних факторів зовнішнього ринку, визначення можливостей і загроз, інтенсивності конкуренції, критеріїв міжнародної конкурентоспроможності та ринкових бар'єрів;

- Діагностика внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства: аналіз стану підприємства, динаміки основних економічних показників та порівняння їх з плановими показниками, визначення причин відхилень, оцінка всіх функціональних сфер діяльності підприємства, а також впливу факторів

макро- та мікрооточення.

- Оцінка конкурентоспроможності підприємства: аналіз портфелю продукції та діяльності основних конкурентів на міжнародному ринку, визначення ключових факторів успіху, конкурентних переваг тощо;

- Формулювання та реалізація стратегії управління міжнародною конкурентоспроможністю, визначення шляхів досягнення стратегічних цілей.

- Оцінка та контроль реалізації стратегії: моніторинг виконання стратегії та оцінка її ефективності.

- Коригуючі дії і усунення невідповідностей: розробка рекомендацій і плану коригування стратегії, включаючи короткострокові і довгострокові заходи, спрямовані на підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства, з урахуванням системності, обґрунтованості, логічності та повноти вирішення поставлених завдань.

Зроблено висновок, що на конкурентоспроможність підприємства впливає широкий спектр факторів. Залежно від галузі діяльності підприємства, ступеня його автономності та обраних пріоритетів у дослідженні конкурентоспроможності, доцільно обирати відповідну систему факторів для аналізу. При правильному управлінні сукупний вплив цих факторів може сприяти створенню додаткових конкурентних переваг, які представляють собою характеристики продукції або бренду, які виділяють компанію серед конкурентів.

2. Розглянуто фактори та критерії конкурентоспроможності підприємства;

Фактори – це рушійні сили та чинники впливу, що формують будь-яке явище або стан системи. Таким чином, фактори конкурентоспроможності – це прямі причини, наявність яких необхідна і достатня для зміни одного або кількох критеріїв конкурентоспроможності.

Фактори конкурентоспроможності зазвичай мають конкретний характер і визначаються як специфічні елементи або дії, які підприємство може безпосередньо контролювати, впливати на них або враховувати у своїй

діяльності для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Рівень конкурентоспроможності підприємства у будь-який конкретний момент часу визначається впливом низки факторів, різних за природою, характером та ступенем дії, що зумовлює необхідність їх детального вивчення.

Критерій конкурентоспроможності можна розглядати як якісну та/або кількісну характеристику продукції або підприємства в цілому, яка слугує основою для оцінки відповідного виду конкурентоспроможності. Інакше кажучи, це властивість і якість, що відображає найважливіші риси об'єкта, який розглядається, та є показником оцінки його конкурентоспроможності.

Фактори та критерії конкурентоспроможності відрізняються своєю природою та функціями в оцінці та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Критеріями формування та визначення рівня конкурентоспроможності підприємства слід вважати окремі показники конкурентної переваги (якість продукції, асортимент, культура обслуговування, доступність) та результати експертної оцінки.

3. Охарактеризовано складові елементи механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства забезпечується шляхом розробки та впровадження механізму управління цією конкурентоспроможністю.

Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства представляє собою сукупність елементів, які забезпечують циклічне протікання процесу формування та реалізації конкурентної стратегії, який включає формулювання цілей діяльності, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства та формулювання відповідних напрямків впливу на управління.

4. Надано організаційно - економічну характеристику АТ «Мотор Січ»

АТ «Мотор Січ» є провідним світовим виробником аерокосмічних двигунів, яке володіє повним циклом виробництва, потужною інфраструктурою та історією інновацій.

Щодо економічної характеристики підприємства, то чистий прибуток від реалізації продукції має тенденцію до зниження (зменшення у 2023 році порівняно з 2021 роком на 5 163 981,00 грн.).

При цьому зменшилась і собівартість реалізованої продукції (зменшення у 2023 році порівняно з 2021 роком на 4110,673 тис. грн.).

Такі тенденції свідчать про збільшення витрат на підприємстві та зниження доходів.

Порівняно з 2022 роком тенденція до зниження доходів від використання неоподатковуваних коштів у 2023 році буде негативною. Компанія очікує, що чистий прибуток продемонструє позитивну динаміку зростання до кінця 2024 року завдяки більш широкому співробітництву з країнами ЄС.

Аналіз господарської діяльності АТ «Мотор Січ» підтверджує масову диверсифікацію виробництва, зміцнення та розширення позицій на ринку авіаційної техніки.

Аналіз господарської діяльності АТ «Мотор Січ» за аналізований період підтверджує позитивну тенденцію прискорення оборотності оборотних коштів підприємства, але до менш позитивних тенденцій відноситься зниження показників фондовіддачі та оборотності запасів.

Аналіз активів підприємства за аналізований період підтверджує тенденцію до збільшення активів АТ «Мотор Січ» на 1918813 грн., що є позитивною тенденцією та свідчить про розширення виробничої діяльності. Дані лонгітюдного аналізу свідчать, що на кінець періоду аналізу частка оборотних активів у структурі балансу становила 68,75%, а частка необоротних активів – 52,31,09%, демонструючи позитивну тенденцію.

5. Проведено оцінку впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства.

На конкурентоспроможність підприємства істотно впливають фактори макросередовища та мікросередовища.

Побудовано профіль середовища мікро та макросередовища, зроблено PEST-аналіз факторів макросередовища.

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що серед факторів мікросередовища на підприємства найбільше впливають споживачі (особливо зміни в обсязі пропозиції, спричинені військовими діями країн-агресорів), фактори, які найбільше впливають на макросередовище: політика , право та економіка. Рушійним фактором також є вплив військових дій та непослідовне законодавство щодо відшкодування збитків від військових дій.

6. Проведено аналіз конкурентоспроможності підприємства;

До іноземних конкурентів у сфері наземних технологій слід віднести такі компанії, як «Solar Turbines» (США), «Prat&Whitney Canada» (Канада), «Turbomeca» (Франція), російське НВО «Сатурн», ПАТ «Авіадвигун» та інші компанії. відомий. Серед заводів в Україні – ДП «Заря-Машпроект», ПАТ» Криворізький турбінний завод «КОНСТАР».

Оцінка відповідності критеріям конкурентоспроможності підприємства. Як ключові критерії конкурентоспроможності підприємства в галузі виробництва авіадвигунів було обрано такі: соціальна відповідальність, конкурентоспроможність продукції, якість, спеціалізація, співробітництво, ефективність використання ресурсів, рівень задоволення потреб споживачів, ефективність фінансово-господарської діяльності, володіння конкурентними перевагами, наявність стратегічних цілей.

ПАТ «Мотор Січ» демонструє найвищі показники в категоріях володіння конкурентними перевагами та конкурентоспроможності продукції. Крім того, компанія показує високий рівень соціальної відповідальності та ефективності фінансово-господарської діяльності. Проте оцінка конкурентоспроможності продукції АТ «Мотор Січ» виявила кілька слабких сторін у порівнянні з конкурентами, а саме:

- співробітництво;
- конкурентоспроможність продукції.

Проведено SNW-аналіз АТ «Мотор Січ», за яким визначили, що АТ «Мотор Січ» має низку сильних сторін, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку, включаючи значну частку ринку, широкий

асортимент продукції, високу кваліфікацію персоналу та міцні ринкові позиції. Нейтральні фактори, такі як стратегія розвитку та організаційна структура, можуть бути поліпшені для зміцнення загального стану компанії. Врахування цих аспектів дозволить АТ «Мотор Січ» зберегти і зміцнити свої позиції на ринку, а також забезпечити стійке зростання в умовах складної економічної ситуації.

7. Сформовано конкурентну стратегію підприємства.

Конкурентна стратегія - це метод отримання стійких конкурентних переваг для підприємства через ефективну конкурентну боротьбу та краще задоволення різноманітних і змінних потреб споживачів порівняно з конкурентами. Конкурентні стратегії включають низку підходів і напрямків, розроблених керівництвом підприємства з метою досягнення найкращих результатів у конкретній сфері діяльності.

Проведено SWOT аналіз та SPACE аналіз средовища АТ «Мотр Січ». За результатами яких було обрано стратегію диференціації та конкурентну стратегію.

Стратегія диференціації ґрунтується на аналізі потреб споживачів і використанні упаковки, послуг, унікальних споживчих характеристик товару та інших елементів для створення пропозиції, яка відрізняється від пропозицій конкурентів.

Надано рекомендацію застосувати для АТ «Мотор Січ» стратегію – диференціацію сервісу. Ця стратегія спрямована на створення унікальних і цінних пропозицій для клієнтів через надання виняткових послуг. Основні складові цієї стратегії включають високий рівень обслуговування клієнтів, персоналізацію сервісу, інноваційні рішення, швидкість і ефективність обслуговування, а також цінову диференціацію.

З результатів аналізу випливає, що унікальність продукту, повний цикл післяпродажного обслуговування та кваліфікований персонал є сильними сторонами підприємства. Тому стратегія диференціації сервісу ідеально підходить для АТ «Мотор Січ», а інші компоненти потрібно постійно

удосконалювати. Впровадження стратегії диференціації сервісу допоможе підприємству створити унікальну конкурентну перевагу і забезпечити стійкий розвиток на ринку.

Конкурентна стратегія АТ "Мотор Січ" фокусується на залученні фінансових ресурсів і розширенні мережі збуту продукції. Хоча підприємство має свої конкурентні переваги, критичним фактором є його фінансова потужність. Отже, для досягнення успіху в цій стратегії важливо підвищити ефективність виробництва і зміцнити грошові потоки.

Для успішної впровадження цієї конкурентної стратегії АТ "Мотор Січ" має враховувати свої сильні сторони, ринкові можливості, а також потенційні виклики і загрози. Використання таких стратегій допоможе підприємству створити унікальні конкурентні переваги, утримати і зміцнити свої позиції на ринку та забезпечити довгостроковий стійкий розвиток.

8. Запропоновано напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Визначено, що у підприємства є деякі проблеми у досягненні конкурентоспроможності. Це є:

- конкурентоспроможність продукції;
- проблеми характеру управління підприємством;
- партнерські відносини.

З метою підвищення конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ», включаючи вирішення цих проблем запропоновано реалізувати три напрямки зміцнення позицій компанії в умовах жорсткої ринкової конкуренції, такі як:

- модернізація виробництва;
- удосконалення та розвиток корпоративної культури;
- розширення та пошук нових партнерств.

Оновлення технічного обладнання та підвищення конкурентоспроможності продукції є основним напрямком для поліпшення конкурентоспроможності АТ "Мотор Січ". Це включає інвестиції в нові технології та сучасне обладнання, спрямовані на підвищення продуктивності

праці, зменшення витрат і покращення якості виробів.

Корпоративна культура відображає унікальність підприємства і є ключовим елементом його конкурентної переваги. Цей стратегічний ресурс грає важливу роль у забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства і суттєво впливає на його ефективність.

Конкретні пропозиції щодо покращення корпоративної культури АТ «Мотор Січ» можна підсумувати наступним чином: оновлення офіційного сайту компанії, що дасть можливість компанії бути прозорішим у своїй діяльності; розробка однакового фірмового робочого одягу працівникам, яка покращить імідж підприємства; розвиток soft skills співробітників, підвищення кваліфікації.

Надійне партнерство може підвищити привабливість бізнесу для інвесторів, оскільки воно демонструє його стабільність і бачення. Запропоновані дії, щодо розширення та пошуку нових партнерів: участь у виставках та ярмарках, світські заходи та зустрічі, галузеві асоціації та торгово-промислові палати, партнерські програми.

Впровадження запропонованих заходів для підвищення конкурентоспроможності АТ "Мотор Січ" сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку, підвищенню ефективності виробництва і забезпеченню стабільного довгострокового розвитку. Модернізація, поліпшення корпоративної культури, розширення та укладання нових партнерств сприяють підвищенню конкурентоздатності підприємства в умовах інтенсивної ринкової конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету.* 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

2. Соріна О. О. Дослідження підходів до класифікації конкурентних переваг підприємства. *Тези доповідей науково-технічної конференції*. Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 227-229.

3. Соріна О. О. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. *Тези доповідей науково-технічної конференції,* Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 106-107.

4. Pratt & Whitney, United technologies company : Офіційний сайт. Режим доступу : https://www.pw.utc.com/company/about-pratt-and-whitney (дата звернення: 18.06.2024).

5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика монографія. Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу Кафедра економічної теорії.

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

7. Сороківська М.В., Андрейків Т.Я. Фінанси підприємств : навч. пос.. Львів: ЛКА, 2015. 288 с.

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

9. Коваленко Н.М. , Маркова С.В., Авєріна 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.

10. 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: 18.06.2024).

11. Статут Акціонерного товариства «Мотор Січ». Режим доступу : http://www.motorsich.com/files/789-STATUT-30-03-2017%20zi%20zminami%20SPO%20Zotov.pdf (дата звернення: 18.06.2024).

12. Клименко С.М., Омельяненко Т В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. пос. Київ: КНЕУ, 2009. 520 с.

13. Клименко С.М., Омельяненко Т.В., Барабась Д.О., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. пос. Київ: КНЕУ, 2006. 527 с.

14. Стисла організаційно - економічна характеристика АТ «МОТОР СІЧ» : ManagerHelp. *Управління і менеджмент.* Режим доступу : http://www.managerhelp.org/hoks-150-1.html (дата звернення: 18.06.2024).

15. Системно-процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL: http:// www. referatcentral.org.ua/marketing_load.php?id=632 (дата звернення: 18.06.2024).

16. Артеменко Л.Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Одеського національного університету.* 2016. Т. 21, № 7(1). С. 57-61.

17. Бикова М. Дослідження матричних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2014. № 11(219). С. 31-43.

18. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.

19. Кваско А.В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності

підприємства. *Наукові записки*. 2017. № 1 (54). С. 111-118.

20. Рибницький, Д.О., Городня Т.А. Сучасні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2010. № 20.9. С. 227-230.

21. 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.

22. Піддубний І.О., Піддубна А.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Харків: ІНЖЕК, 2004. 264 с.

23. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем: теорія,механізм регулювання та управління: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2007. 368 с.

24. Стратегічне управління: навч. пос. В.Л. Дикань та ін. К.: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

25. Кутідзе Л. С. Сучасні концепції управління розвитком компанії / Л. С. Кутідзе. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. *Тези доповідей науково-технічної конференції,* Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 122-124.

26. Кутідзе Л. С. Сучасні підходи до управління персоналом в організаціях. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. *Тези доповідей науково-технічної конференції*, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол. : В. Шаломєєв (відпов. ред.) Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 164-165.

27. Нечаєва І. А. Методи та інструменти оцінювання аналізу інформації (даних) як складові професіоналізації процесу прийняття управлінських рішень Тиждень науки-2022. *Тези доповідей науково-технічної конференції*, Запоріжжя, 18-22 квітня 2022 р. Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 927-929.

28. Гудзь М. В. Аналіз підсистеми управління персоналом підприємства. Тиждень науки-2023. Факультет міжнародного туризму та економіки. *Тези доповідей науково-технічної конференції*, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 218-220.

29. Гудзь М. В. Цифровізація світової економіки: причини, хід, наслідки. Тиждень науки-2023. Факультет міжнародного туризму та економіки. *Тези доповідей науково-технічної конференції*, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 257-259.

30. Корольков В.В. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. *Тези доповідей науково-технічної конференції,* Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 135-137.

31. Шмиголь Н. М. Форми впливу мотивації співробітників на конкурентоспроможність компанії: міжнародний аспект. Тиждень науки-2021. Факультет економіки та управління. *Тези доповідей науково-технічної конференції,* Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 211-213.

32. Тесленок І. М. Розробка конкурентної стратегії виробничо торгівельної фірми. Тиждень науки-2022. *Тези доповідей науково-технічної конференції,* Запоріжжя, 18-22 квітня 2022 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 953-955.

33. Кутідзе Л. С. Корпоративна культура як фактор успішності компанії. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. *Тези доповідей науково-технічної конференції*, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 162-164.

34. Пуліна Т. В. Стан управління інноваційним розвитком промислового комплексу Запорізького регіону. Тиждень науки-2021. Факультет економіки та управління. *Тези доповідей науково-технічної конференції*, Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 161-163.

35. Шитікова Л.В. Окремі аспекти системного підходу щодо формування механізму управління економічними ресурсами підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С.44-47. URL: https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-7 (дата звернення 18.06.2024).

36. Шитікова Л.В. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації.* 2023. № 7. С. 92-95. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts (дата звернення 18.06.2024).

37. Офіційна сайт Кабінета Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minoboroni-priznacheno-nove-kerivnictvo-pat-motor-sich (дата звернення: 18.06.2024).

38. Гудзь, П., Гудзь, М., Чернятін, М. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. *Управління змінами та інновації,* 2022. (3). С 27-32.

39. Валінкевич Н.В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2012. № 1 (45). С. 128–134.

40. Чернишова Т. О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. Наукові праці КНТУ, Економічні науки . Кіровоград: КНТУ, 2010. вип. 17. С. 25-31.

41. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

42. Маслова А.А., Соріна О.О. Сучасні підходи до формування організаційної культури підприємства. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 410 с.

43. Маслова А.А., Соріна О.О. Сучасні підходи до формування організаційної культури підприємства//Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 410 с.

44. Cooper M. Accounting and audit of fixed assets (on the materials of agricultural enterprises of region) : Economics: problems of theory and practice. 2017. № 7. P. 13-16.

45. Vyhovska N. Improving depreciation accounting: status, problems, prospects. Collection of scientific papers. № 34. 2013. 37 p.

46. Корпоративна культура як складова конкурентних переваг підприємства\\Вісник соціально-економічних досліджень, № 1

47. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРОГРАМА ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «МОТОР СІЧ» на 2018 рік https://zp.gov.ua/upload/content/o_1c2gr4hrp1a9rvc6d04sjb1v2me0.pdf https://motorsich.com/ukr/press/news/news-11.06.2024/

48. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності: монографія Кузьмін, с. 20-21. *Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу*

49. Савчук О., Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія. *II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція*, 20 листопада 2017 року, м. Тернопіль «Критерії конкурентоспроможності та їх оцінка». С. 53-54.

50. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

51. Левицька О. А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. № 4. С. 155–163.

52. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2008. 389 с.

53. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 2. С. 60-66.

54. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 248 с.

55. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2003. 186 с.

56. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития. *Маркетинг*. 2005. С. 37-48.

57. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання. *Харківський національний економічний ун-т*. Харків: ВД «ІН- ЖЕК», 2006. 382 с.

58. Офіційний сайт АТ «Запорізький авіаційний завод «МОТОР СІЧ» UDK: http://www.motorsich.com/ – Загол. з екрану.

59. А.Н. Кузьминський, В.В. Сопко, В.П. Завгородній. Організація бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Київ, 2003. 214 с.

60. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник/За ред. Л.В.Балабанової. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005.301 с.

61. Шульгіна Л.М. Проблеми управління інноваційним розвитком *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2003. № 3. С. 79 – 84.

62. Данілова, Е.І. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках. *Національний банк України.* URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm.

63. Данілова, М.Г. Луцький. *Національний банк України.* URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm.

64. О. Томашевський, Г. Сніжной, В. Туліс. Вплив сертифікації на конкурентоспроможність продукції авіаційного підприємства: Вісник двигунобудування. – Запоріжжя, 2014. – 250 с.

65. Перспективи виробництва вертолітної техніки в Україні. URL: http://ua.industryall.biz/news/ukraine/199/prospects-production-helicopters-ukraine.

66. Прейгер, Д. Стан і проблеми розвитку авіаційної галузі України *Економіка України*. 2009. № 6. С. 4-21.

67. Про схвалення Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2008 року №1656-р. *Верховна Рада України*. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.

68. Flightpath 2050 Europe's Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. URL : http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf.

69. Mark O. Classification and evaluation of finished products of bakery enterprises. *Planning. Accounting. Analysis.* 2012. № 6. 203 p. URL : http://www.nauka.com/3_ANR_2011/Economics/7_78616.doc.htm.

70. Kondrak V. Accounting for production costs and production costs in market conditions. 2010. № 2 (49). pp. 121-126.

71. Lieberman L. Management of enterprise costs : textbook manual. *Center for Educational Literature*. 2016. № 2. 120 p.

72. Rosenberg N. Cost of production. *Planning. Accounting. Analysis.* 2012. № 6. 203 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А

Основні характеристики конкурентних стратегій

Вид стратегії	Умови вибору	Шляхи реалізації	Переваги	Ризики реалізації
Лідерство за витратами	На ринку багато покупців, чутливих до ціни; сильна цінова конкуренція серед продавців і продукти стандартизовані і відповідають вимогам всіх покупців, наявність у організації значних інвестицій і доступу до капіталу; система контролю за витратами, наявність стимулів для досягнення високої якості	Спрощення дизайну товару, підвищення ефективності процесу виробництва; раціональні технології; відносно дешеві матеріали; власна збутова мережа; наближення виробничих потужностей до споживачів (постачальників); реінжиніринг основних виробничих процесів	Створення високих вхідних бар'єрів на ринку збуту, забезпечення переваг над постачальниками, забезпечення переваг над торговими посередниками, захист проти товарів-замінників	Загроза принципових технологічних змін, загроза імітації технології; несвоєчасна реакція на зміни в бізнес-середовищі; конкуренти можуть досягти такого самого рівня витрат
Диференціація	Наявність великої кількості покупців; фокусування уваги споживачів на цінностях товарів; тривалість роботи в галузі; відповідний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості; інтенсивна робота зі споживачами; утворення в організації сприятливих умов діяльності для висококваліфікованих робітників	Розробка характеристик і особливостей товару знизять сукупні витрати покупців по використанню продукції; надання товарам якостей, що підвищують ступінь задоволення споживачів за рахунок більшої цінності товару, його іміджу	Створення вхідних бар'єрів на ринок для нових організацій, зниження чутливості споживачів до ціни допомагає уникнути загрози з боку товарів-замінників, встановлення високих цін дозволяє отримувати великий прибуток	Загроза появи нових технологій; значний відрив від цінового лідера, зниження значення диференціації для покупців
Фокусування	Сегмент має хороші перспективи зростання прибутку, організація має достатньо практики і ресурсів для успішної роботи; організація володіє конкурентними перевагами	Фокусування уваги на: • певну групу споживачів; • певному виді товару; • певному географічному ринку; • утворення унікальних характеристик, атрибутів товару,	Використання не вимагає значних фінансових витрат; не вимагає великих розмірів організації, можливість орієнтації на досить малий ринковий сегмент для досягнення достатнього прибутку	Можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується організація; конкуренти можуть знайти підсегмент і посилити спеціалізацію;

Додаток Б

Таблиця Б

Критерії та показники конкурентоспроможності підприємства

Критерії й показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці	Правило розрахунку
1	2	3
Показники ефективності виробничої діяльності ($Е_в$)		
1. Відносний показник витрат на одиницю продукції ($В_в$)	Показує ефективність витрат під час випуску продукції	$В_в$ = валові витрати / обсяг випуску (зниження)
2. Показник фондовіддачі ($Ф_в$)	Показує ефективність використання ОФ	$Ф_в$ = обсяг випуску / середньорічна вартість основних фондів (збільшення)
3. Показник рентабельності товару ($Р_т$)	Показує ступінь прибутковості товару	$Р_т$ = прибуток від реалізації х 100% /повну собівартість продукції (збільшення)
4. Показник продуктивності праці ($П_п$)	Показує ступінь ефективності організації виробництва й використання робочої сили	$П_п$ = обсяг випуску / середньоспис кова чисельність персоналу (збільшення)
Фінансовий стан підприємства ($Ф_п$)		
1. Коефіцієнт автономії ($К_{авт}$)	Показує незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування	$К_{авт}$ = власні активи / загальна сума джерел фінансування > 0,5
2. Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) ($К_{пл}$)	Показує можливість підприємства здійснювати свої фінансові зобов'язання й визначає ймовірність банкрутства	$К_{пл}$ = поточні активи / загальні зобов'язання > 2
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($К_{абслікв}$)	Показує якісний склад засобів, які є джерелами покриття поточних зобов'язань.	$К_{абслікв}$ = грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / короткострокові зобов'язання > 0,2

Продовження табл. Б

1	2	3
4. Коефіцієнт оборотності обігових коштів ($К_{обор}$)	Характеризує ефективність використання обігових коштів	$К_{обор}$ = виручка від реалізації/ середньорічний залишок обігових коштів (збільшення)
Ефективність організації збуту та просування товару ($Е_з$)		
1. Рентабельність продажів ($Р_п$)	Характеризує ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку	$Р_п$ = прибуток від реалізації х 100 % / обсяг продажів (збільшення)
2. Коефіцієнт затовареності продукцією ($К_з$)	Показує ступінь затовареності готовою продукцією	$К_з$ = обсяг нереалізованої продукції / обсяг продажів (зменшення)
3. Коефіцієнт використання виробничих потужностей ($К_{завант}$)	Показує ділову активність і ефективність роботи служби збуту	$К_{завант}$ = обсяг випуску / виробнича потужність (збільшення)
4. Коефіцієнт ефективності реклами й засобів стимулювання збуту ($К_{ефрекл}$)	Показує економічну ефективність реклами й засобів стимулювання збуту	$К_{ефрекл}$ = витрати на рекламу й стимулювання збуту / приріст прибутку від реалізації товару (збільшення)
Конкурентоспроможність товару ($К_т$)		
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 В

Таблиця В

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 (+/-)	Оцінки 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-демографічнимифакторами				-14

Продовження табл. В

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 Г

Таблиця Г

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 існуючихлітаків, доопрацювання літаків зі встановленням і зміною застарілого бортового радіоелектронного устаткування
3	Харківське державне авіаційне виробниче підприємство	Забезпечує повний цикл робіт ізсерійного 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»	Виробницво 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. Г

1	2	3
11	ЗАТ «Завод Ремсчетмаш»	Виробництво надлегких літаків, супутньої продукції
12	Компанія «UAviа»	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 Д

Таблиця Д

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. Д

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. Д

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 Е

Таблиця Е

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 (НДДКР)
1	2	3	4	5	6	7	8	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Сильні сторони	№	Опис сильнихта 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. Е

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. Е

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 маркетингового 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	Позитивнийімідж 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 технологічногоі виробничого процесу	-4	-8	-13	-8	-8	-8	-13	-5	-8	-8	-5	-8	-6	-13	-13

Продовження табл. Е

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