

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

**КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Пояснювальна записка

до дипломної роботи

МАГІСТР

(освітній ступінь)

на тему: «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»

Виконала: студентка 2 року навчання,

групи 8.06.07.16.03,

спеціальності 051 «Економіка»,

спеціалізації «Міжнародна економіка»

Шурміль М.І.

Керівник: к.е.н., доцент Бестужева С.В.

Рецензент: Огієнко С.О.

Харків – 2018 рік

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Аналіз концептуальних підходів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	8
1.2. Методичне забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	14
1.3. Особливості формування і реалізації міжнародної конкурентної стратегії підприємства	22
2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ, ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»	32
2.1. Загальна характеристика та економічний аналіз діяльності підприємства	32
2.2. Фінансовий аналіз діяльності ПАТ «Мотор Січ»	45
2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства	70
2.4. Аналіз міжнародного конкурентного середовища підприємства	78
3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»	84
3.1. Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ» та визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства	84
3.2. Напрями удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства	90
3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих рекомендацій з удосконалення управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства	96
ВИСНОВКИ	103
RESUME	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

Формування ефективної моделі національного економічного розвитку в умовах кризових явищ у світовій економіці, загострення конкуренції між господарюючими суб'єктами на цільових зовнішніх ринках обумовлюють необхідність розробки заходів щодо забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних підприємств на світовому ринку. У цьому зв'язку особливої актуальності набувають питання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Вагомий внесок у розроблення теоретичних та прикладних проблем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства зробили вітчизняні та іноземні вчені, зокрема: Г. Азов, І. Ансофф, Л. Антонюк, А. Бондаренко, П. Борщевський, О. Градов, Л. Дейнеко, П. Друкер, О. Іванова, Є. Крикавський, О. Кузьмін, А. Наливайко, О. Орлов, Й. Петрович, Л. Піддубна, І. Піддубний, Я. Плоткін, В. Пономаренко, М. Портер, А. Стрікленд, А. Томпсон, Л. Федулова, З. Шершньова, В. Шинкаренко та інші. Кожен науковець пропонує власне розуміння процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, проте єдиного методичного підходу щодо формування ефективної системи управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства до теперішнього часу в науці немає.

Мета дипломної роботи полягає в дослідженні процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства та розробці напрямів його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні завдання:
дослідити теоретичні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;
проаналізувати та систематизувати методичні підходи щодо управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства;

проаналізувати існуючі методичні підходи щодо формування та реалізації міжнародної конкурентної стратегії;

провести аналіз і оцінку основних показників фінансово-економічної та зовнішньоекономічної діяльності підприємства та дослідити конкурентне середовище функціонування підприємства;

здійснити комплексний аналіз конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку;

розробити рекомендації щодо вдосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства і оцінити їх.

Об'єктом дипломної роботи є процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства.

Відповідно до мети і завдання дослідження були використанні наступні методи аналізу: порівняльного аналізу, угруповань, систематизації та статистико-економічний – для визначення теоретичних основ управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства; експертних оцінок, матричний – для визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства.

Інформаційною та практичною базою дослідження є закони України, матеріали статистичної та оперативної звітності підприємств ПАТ «Мотор Січ», інформаційні матеріали, опубліковані у періодичних виданнях, монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних і зарубіжних авторів та у мережі Internet.

Дипломну роботу викладено на 118 сторінках. Вона складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 74 найменувань та 5 додатків. Матеріал дипломної роботи проілюстровано 34 таблицями та 26 рисунками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЮ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Аналіз концептуальних підходів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Інтернаціоналізація економіки у другій половині минулого століття зумовила посилення стратегічного напрямку у діяльності конкуруючих підприємств на світових ринках. Посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання виникає проблема забезпечення їх конкурентоспроможністю, що є головною передумовою підтримання стійких позицій підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності пов'язана з розробкою системи управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Управління являє собою відправну точку розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта, без стратегічних рішень і без ефективної діяльності підприємства, неможливий сталий розвиток системи забезпечення міжнародної конкурентоспроможності будь-якого підприємства.

Оскільки в економічній літературі немає однозначного тлумачення сутності поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства», виникла необхідність узагальнити підходи, запропоновані різними авторами. Проте, з викладеного вище, можна зробити висновок, що починати слід з визначення понять міжнародна конкурентоспроможність підприємства.

Аналіз існуючих визначень поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» наведений в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз існуючих визначень поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Науковий підхід	Основа підходу	Визначення
1	2	3	4
М. Портер [23, с.480]	Ресурсний підхід	Забезпечувати виробництво та збут конкурентоспроможної продукції	Властивість товару виробника виступати на міжнародному ринку з присутніми там аналогічними товарами
Збарський В.К., Місевич М.А. [13, с.6]	Компаративний підхід	Порівняння конкурентних переваг	Комплексна порівняльна характеристика, яка відображає переваги сукупності показників його діяльності та забезпечує успіх на певному сегменті зовнішнього ринку протягом певного проміжку часу щодо сукупності показників підприємств-конкурентів
Скударь Г.М., Єрмолов М.О. [25, с. 31]	Компаративний підхід	Порівняння конкурентоспроможності продукції	Відносна характеристика, що відображає відмінність процесу розвитку даного виробника від виробника конкурента, в міжнародному просторі, як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Спірідонов І.А. [26, с.102]	Ресурсний підхід	Здійснення ефективної господарської діяльності	Здатність здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах конкурентного ринку
Юданов А.Ю. [32, с.278]	Ресурсний підхід	Забезпечувати виробництво та збут конкурентоспроможної продукції	Спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію на міжнародному ринку
Кіперман Г.Я. [14, с.57].	Ресурсний підхід	Протистояння конкурентам	Здатність протидіяти на зовнішньому ринку іншим виробникам і постачальникам аналогічної продукції (конкурентам), як за рівнем задоволення товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності
Шинкаренко В.Г. [31, с. 14]	Стратегічний підхід	Адаптація до змін зовнішнього середовища	Динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища й забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
Шершньова З.Е., Оборська С.В. [39, с.67]	Поєднання компаративного і ресурсного підходу	Порівняння на основі компетенції	Рівень компетенції підприємства щодо інших підприємств-конкурентів на зовнішньому ринку у нагромадженні і використанні виробничого потенціалу визначеної спрямованості, а також окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що знаходять вираження в таких результируючих показниках, як якість продукції, прибутковність, продуктивність тощо
Іванов Ю.Б. [11, с. 22]	Системний підхід	Система взаємодіючих елементів	Система, що складається з безперервно взаємодіючих факторів і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей по надбанню та утриманню впродовж тривалого періоду часу конкурентної переваги

Виходячи з аналізу існуючих визначень поняття «міжнародна конкурентоспроможність підприємства» можна сформулювати авторське, міжнародна конкурентоспроможність підприємства – це багатоаспектна характеристика об'єкта, яка відображає його здатність застосовувати свої сильні сторони та спрямувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів та послуг, де воно зможе зайняти лідируючі позиції на зовнішніх ринках, а також задовольняти конкретні потреби краще, ніж аналогічні об'єкти, та забезпечувати стабільне функціонування у динамічних ринкових умовах.

Домінуючим процесом третього тисячоліття є глобалізація. Глобалізаційні процеси посилюють загострення конкурентної боротьби, як між країнами так і між окремими підприємствами, особливо, в зв'язку зі стрімким розвитком транснаціональних корпорацій. Проблема підвищення рівня міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах виходу на зарубіжні ринки пов'язана з розробкою системи управління міжнародною конкурентоспроможністю. Тому все більше вчених приділяють увагу теоретичному обґрунтуванню сутності поняття управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, задля майбутнього практичного

використання. В економічній літературі міститься багато різноманітних визначень щодо сутності поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства» (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Аналіз існуючих визначень поняття «управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства»

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки	Науковий підхід
1	2	3	4	5
Галелюк М.М. [27, с. 15]	Окрема функція менеджменту, що реалізується через здійснення загальних функцій з метою підтримання та підвищення конкурентоспроможності підприємства та його товарів на міжнародному ринку, що є складовими єдиної системи.	Виокремлюється як окрема функція менеджменту	Невизначений довгостроковий характер функціонування	Системний підхід
Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. [30, с. 131]	Аспекти виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність у даній сфері діяльності, що реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності.	Розглядає певну систему конкурентоспроможності. Відображає основні складові системи	Невизначений довгостроковий характер функціонування	Системний підхід
Піддубний І. О., Піддубна Л. І. [21, с. 58]	Напрямок менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг і забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності.	Довгостроковий характер та спрямованість на досягнення цілей	Не конкретизована міжнародна складова терміну	Процесний підхід
Сіваченка І. Ю. [5, с. 186]	Здатність підприємства ефективно функціонувати на зовнішньому ринку, а також можливість досягнення ефективної фінансово-господарської, зовнішньоекономічної діяльності і лідируючих позицій в умовах конкурентного середовища.	Розкриті цілі функціонування	Не конкретизовані шляхи досягнення конкурентних переваг	Ситуаційний підхід

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Балабано ва Л. В. [14, с. 29-30]	Сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування й підтримку довгострокових конкурентних переваг.	Визначений фактор конкурентів	Не враховує цілі функціонування. Не визначенні напрями на оперативному та тактичному рівні	Системний підхід
Бондаренко Г. С. [19, с. 5 – 6]	Систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на систему конкурентоспроможності з метою збереження її стійкості чи переведення з одного стану в інший за допомогою необхідних і достатніх способів і засобів впливу.	Загальне бачення	Відсутній міжнародний аспект. Широке трактування визначення	Системний підхід
Кузьмін О. Є. [54, с. 117 – 123]	Сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі і відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів	Розглядається як сукупний механізм	Відсутність міжнародної складової визначення	Системний підхід
Мансуров Р. Є. [61, с. 94].	Діяльність, спрямована на формування ряду управлінських рішень, які, відповідно, повинні бути спрямовані на протистояння можливим зовнішнім впливам для досягнення лідерства відповідно до поставлених стратегічних завдань.	Трактування поняття на оперативному та стратегічному рівні	Відсутність конкурентного аспекту діяльності	Процесний підхід
Савельєва Н.А. [12, с.44]	Управління процесом формування, підтримки конкурентних переваг та подолання конкурентних слабостей.	Акцентує увагу на подоланні слабостей	Вузьке трактування визначення, не відображає всіх сторін управління міжнародною конкурентоспроможністю	Процесний підхід

Виходячи з вищенаведеного, можна зробити висновок, що управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, є частковою функцією його загального менеджменту. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства означає застосування певного комплексу заходів, спрямованих на подолання негативних наслідків

конкуренції і досягнення необхідного рівня міжнародної конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Також управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є відкритою системою, що має входи і виходи, складається з керівної та керованої систем, що тісно взаємодіють і є органічно взаємопов'язаними. Керівна система містить складові елементи, які забезпечують процес управління, а до складу керованої системи входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Слід зазначити, що основною метою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних умов на зовнішньому ринку. А також управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства має бути сфокусовано на основних завданнях (рис.1.1):

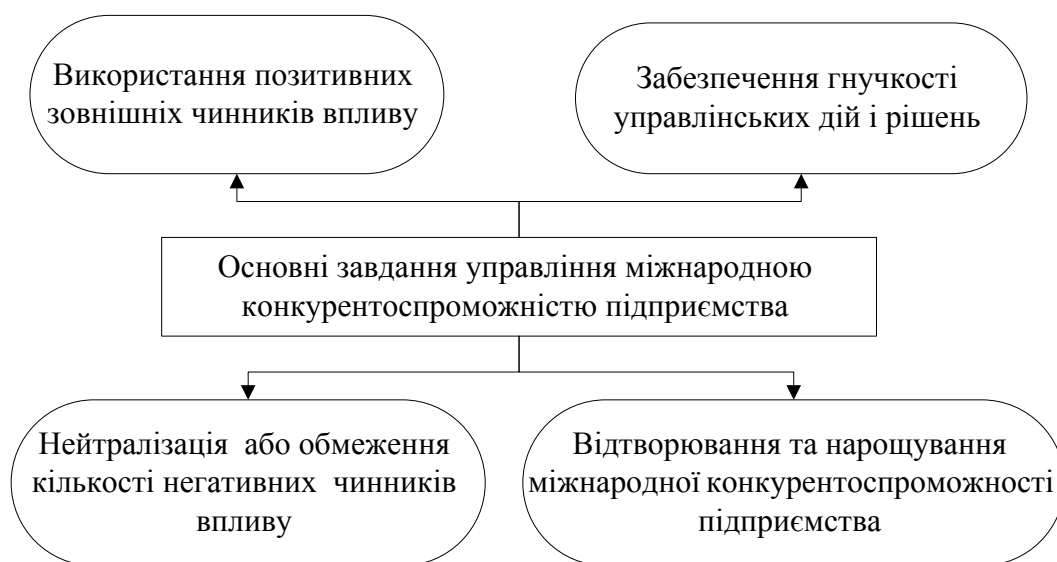


Рис.1.1 Основні завдання управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Для сталого функціонування підприємства необхідно забезпечити ряд основних завдань, таких як подолання або обмеження кількості негативних чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; відтворення та нарощування міжнародної конкурентоспроможності підприємства на ґрунті розвитку його топ-характеристик, ринково-продуктової та просторово-часової його адаптації до змін зовнішнього середовища; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень — їх синхронізації з динамікою дії негативних та позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

1.2. Методичне забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Від виникнення перших систематизованих поглядів А. Сміта і Д. Рікардо на причини та результативність міжнародного економічного обміну до появи розвинених систем управління та регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства пройшло майже 250 років. Класичний напрям економічної думки і сьогодні становить теоретичну основу для розробки міжнародних і національних стратегій конкурентоспроможності, хоча, звичайно, ним не обмежується. Сучасна система управління і регулювання міжнародної конкурентоспроможності підприємства відображає також досягнення неокласичних шкіл і напрямів економічної думки.

Важливою складовою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення, що містяться у теорії світової економіки та міжнародних економічних відносин, зокрема у таких її розділах, як міжнародна конкуренція, міжнародна економічна діяльність, її форми та регулятивний механізм.

Методичною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є сучасна теорія та практика менеджменту, концептуальні положення, принципи та інструменти, які містяться в домінуючих його концепціях (підходах) – процесному, системному, ситуаційному, стратегічному, адаптивний, проектний тощо (рис.1.2).

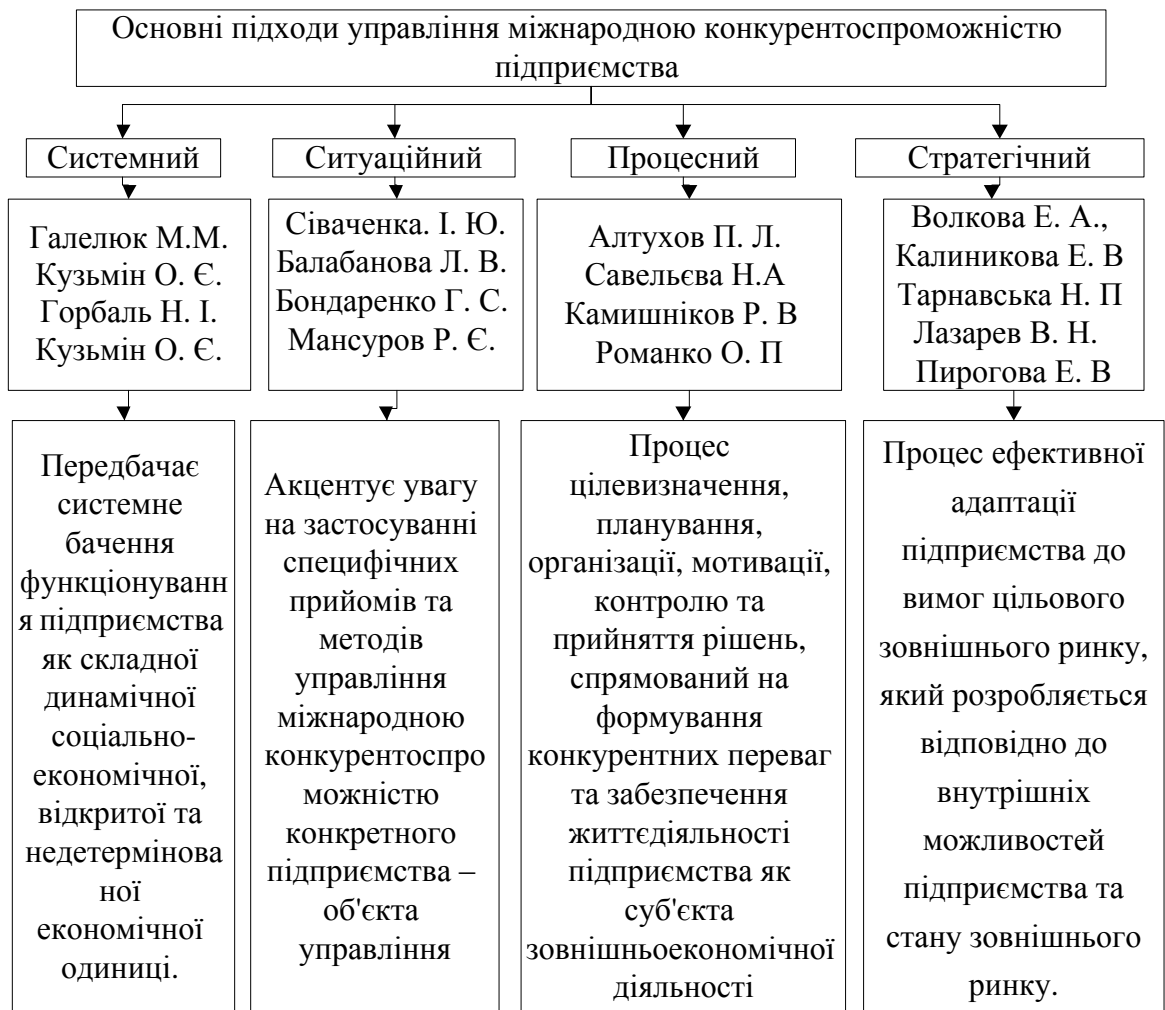


Рис.1.2. Основні підходи управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується на активному використанні системного підходу, що викладений в наукових працях Галелюк М.М. Кузьмін О. Є. Горбаль Н. І. Сіваченка. І. Ю.[12; 16;32;56], та передбачає системне бачення функціонування підприємства як

складної динамічної соціально-економічної, відкритої та недетермінованої економічної одиниці. Суб'єкт управління має чітко уявляти основні функціональні елементи підприємства як системи, враховувати їх роль у формуванні нових топ-характеристик та конкурентних переваг підприємства.

Використання системного підходу в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства дозволяє виявити характеристики діяльності підприємства і взаємозв'язки між ними, розвиток яких забезпечує досягнення ефекту важеля і синергії.

Системні вимоги до проектування систем управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств визначаються закономірностями функціонування та розвитку систем [32, с. 105-112] (рис.1.3).



Рис.1.3. Основні закономірності функціонування та розвитку систем, для проектування системі управління міжнародною конкурентоспроможністю

Врахування цих закономірностей дозволяє проектувати складні організаційні системи, які характеризуються неадитивністю, невизначеністю, багатокритеріальністю і стохастичністю.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства ґрунтується також на ситуаційному підході до управління, який використовується лідерами міжнародного бізнесу починаючи з 60-х років ХХ ст. та розкривається у працях Балабанова Л. В. Кузьмін О. Є. Бондаренко Г. С. Мансуров Р. Є. [11;13;32;33].

Цей підхід, не відкидаючи концептуальних положень традиційних шкіл управління, акцентує увагу на застосуванні специфічних прийомів та методів управління міжнародною конкурентоспроможністю конкретного підприємства – об'єкта управління, тобто набір обставин, які впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства в конкретний період часу

З позиції процесного підходу, прихильниками якого є Алтухов П. Л. Савельєва Н.А. Камишніков Р. В. Романко О. П., управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства – це процес цілевизначення, планування, організації, мотивації, контролю та прийняття рішень, спрямований на формування конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності.

Сукупність функцій процесу управління формує систему або механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, найважливішим завданням якого є забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності (рис.1.4).

Функція «цілевизначення» обумовлює орієнтацію управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти.

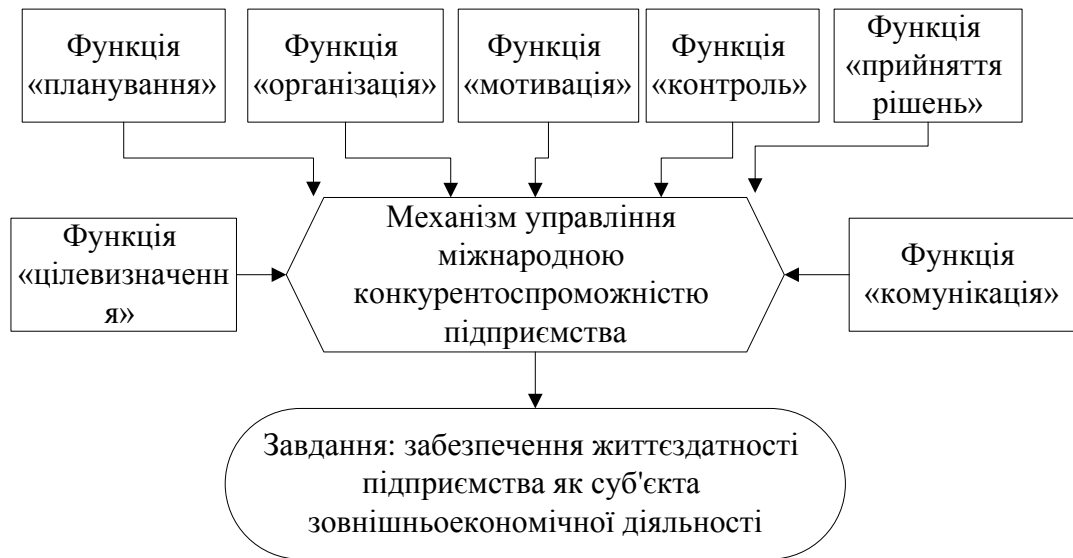


Рис.1.4. Механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Функція «планування» передбачає розробку стратегії та тактики реалізації цілей та завдань, складання планів та графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах. Реалізація функції «планування» здійснюється шляхом розробки різноманітних планів, які можна класифікувати за такими ознаками: предмет планування; терміни планування; масштаб планування.

Функція «організація» в процесі управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм. З нею пов'язане й питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності. Завданням організації як функції управління є також забезпечення необхідної узгодженості в діях операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів.

Функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних регуляторів суб'єктів управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Вона ґрунтується на поєднанні матеріальних (економічних) інтересів

управління з такими моральними, психологічними мотивами особистості, як самореалізація в професійній діяльності, забезпечення поваги суспільства та оцінки результатів праці.

Функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства вимогам зовнішнього середовища, передбачає розробку стандартів його перебігу у вигляді певної системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність адаптаційного процесу, окремих його доходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства.

Функція «прийняття рішень» забезпечує вибір конкретної тактики адаптації підприємства до вимог зовнішнього середовища з великою кількістю альтернативних варіантів, які мають бути розроблені та запропоновані фахівцями з міжнародного менеджменту.

Управлінські рішення мають бути: обґрунтованими, цілеспрямованими, своєчасними, кількісно і якісно визначеними, оптимальними та відповідно оформленими. Тільки за умови дотримання цих принципів прийняті рішення здатні виконувати керуючу (сприяння досягненню поставлених цілей), координуючу (узгодження окремих дій, рішень, діяльності окремих підрозділів та фахівців) та мобілізуючу (активізація персоналу та виконавців) функції.

Функція «комунікація» забезпечує процес обміну інформацією між суб'єктами управління – керівництвом, власниками та персоналом підприємств, органами державного регулювання зовнішньоекономічною діяльністю в країні. Цей обмін для досягнення завдань управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства повинен бути своєчасним, повним та адекватним [10, с.89].

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства застосовує здобутки та надбання стратегічного підходу до управління діяльністю підприємства, в цілому з врахуванням особливостей та обмежень, притаманних тільки даному напрямку управлінської діяльності, стратегічний підхід висвітлено в наукових працях Волкова Е. А., Калиникова Е. В

Тарнавська Н. П Лазарев В. Н. Пирогова Е. В [6;11;17;37;41]. Як відомо, стратегічний менеджмент передбачає розробку довгострокових цілей та орієнтирів, обґрунтування та впровадження принципово нових напрямів діяльності підприємства, його міжнародного бізнесу, спрямованих на перемогу в конкурентній боротьбі та забезпечення стійкого функціонування підприємства на зовнішніх ринках з врахуванням змiну його зовнішньому оточенні.

З позицій стратегічного підходу зміст управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства визначається як процес ефективної адаптації підприємства до вимог цільового зовнішнього ринку, який розробляється відповідно до внутрішніх можливостей підприємства та стану зовнішнього ринку.

Для управління міжнародною конкурентоспроможністю виробничого підприємства якраз і необхідно зрозуміти, якою має бути абстрактна (ідеальна) модель управління ним для формування його здатності розвивати ті свої елементи, які даватимуть змогу враховувати вимоги і стандарти роботи на світових ринках, якісно перевершуючи аналогічні властивості інших його суб'єктів. Така модель має забезпечувати повноцінне використання управлінського потенціалу у його інтелектуальній складовій через організаційний капітал, закладений у певних нормах, правилах взаємодії елементів внутрішнього середовища (рис. 1.5).

Управлінські інструменти, які дають змогу забезпечити реалізацію конкурентної на цільових ринках інших країн стратегії, є особливо важливими елементами системи управління міжнародною конкурентоспроможністю.

Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, як і будь який економічний процес, характеризується результативністю та ефективністю. Результативність залежить від того, наскільки адекватними поставленим цілям будуть технології, методи і принципи завоювання та утримання підприємством міжнародних конкурентних переваг.



Рис. 1.5. Загальна схема побудови системи управління міжнародної конкурентоспроможністю підприємства [17,с.66]

Ефективність – від того, наскільки вірно буде визначено зв’язки між чинниками міжнародної конкурентоспроможності, засобами впливу на об’єкти управління з метою реалізації відповідних чинників, а також зонами відповідальності менеджерів, задіяних у цьому процесі. Чітке визначення цих складових управління міжнародною конкурентоспроможністю необхідне для забезпечення дієвості відповідного мотиваційного механізму [55, с.44].

Отже, методичною основою управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства є сучасна теорія та практика менеджменту, концептуальні положення, принципи та інструменти, які містяться в домінуючих його концепціях (підходах). Їх творче використання в управлінні міжнародною конкурентоспроможністю підприємства вимагає врахування: особливостей міжнародного простору, соціально-економічних та інституційних умов функціонування підприємств. Управлінський інструмент,

системи управління міжнародною конкурентоспроможністю є конкурентна стратегія.

1.3. Особливості формування і реалізації міжнародної конкурентної стратегії підприємства

В умовах нестабільності міжнародного економічного середовища, яке супроводжується посиленням конкуренції між господарюючими суб'єктами, виникає необхідність розробки науково-методичних засад формування та реалізації ефективної міжнародної конкурентної стратегії.

Аналіз концептуальних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства обґрунтував [22;32;41;48] доцільність використання стратегічного підходу, основою якого є формування та реалізація міжнародної конкурентної стратегії підприємства.

Відповідно до цього процес управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства включає є послідовністю етапів, які зображені на рисунку 1.6.

Система включає моніторинг та оцінку конкурентного середовища, оцінку конкурентоспроможності підприємства, визначення місії, формування і реалізації стратегії, а також оцінка, контроль і коригування даної стратегії.

Моніторинг конкурентного середовища міжнародного ринку передбачає дослідження основних факторів зовнішнього ринку для визначення можливостей і загроз підприємства, ступеня інтенсивності конкуренції на зовнішньому ринку, рівня «вхідного бар'єру».



Рис.1.6. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Виходячи із отриманої інформації наступний етап управління міжнародною конкурентоспроможністю це оцінка отриманих даних, конкурентоспроможності підприємства, його продукції та основних конкурентів на зовнішньому ринку. Оцінка полягає в визначенні основних ключових факторів успіху підприємства, конкурентних переваг, які забезпечать йому успішне функціонування, забезпечать довгострокове випередження конкурентів на зовнішньому ринку. Визначення місії діяльності підприємства та міжнародної конкурентної стратегії для усвідомлення причин функціонування підприємства та їх спрямувань. Реалізація міжнародної конкурентної стратегії полягає в вирішенні, якими засобами підприємство буде

досягати поставлених цілей. Сам процес реалізації міжнародної конкурентної стратегії включає: визначення поточних завдань, виконання запланованих дій і створення, підтримування та розвиток ринкових чинників успіху, ключових компетенцій і конкурентних переваг. І оцінка і контроль реалізації визначеної міжнародної конкурентної стратегії на зовнішньому ринку. На даному етапі підприємство відстежує отримані результати діяльності і порівнює їх з поставленими конкурентними стратегічними цілями. Також підприємство визначає основні відхилення і розробляє коригуючі дії. Цей етап пов'язаний з оцінкою ефективності управління міжнародною конкурентоспроможністю в цілому [22,с.66].

Формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства є одним з найсуттєвіших та найскладніших етапів стратегічного планування. У сучасних ринкових умовах необхідним є пошук таких організаційно-економічних механізмів розробки міжнародної конкурентної стратегії, які забезпечують ефективний розвиток компанії на внутрішньому ринку та надавали доступ до міжнародних ринків.

Питання формування та впровадження міжнародної конкурентної стратегії на рівні підприємств є одним із ключових завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде розроблена та впроваджена стратегія, буде залежати успіх на міжнародному ринку підприємств, галузей та навіть національних економік.

Слід зазначити, що процес формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства повинен характеризуватися комплексністю та завершеністю. Процес розробки та реалізації міжнародної конкурентної стратегії підприємства представлений на рисунку 1.7 та охарактеризовані в таблиці 1.3.



Рис.1.7. Процес формування і реалізації міжнародної конкурентної стратегії підприємства

Сформований перелік етапів та процедур формування та реалізації міжнародної конкурентної стратегії підприємства не слід вважати універсальним, оскільки кожному підприємству необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини, особливості функціонування та можливості і цілі підприємства. Кожен етап має самостійне значення і вимагає застосування

специфічних, з погляду розробки і реалізації конкурентних стратегій, процедур і методик.

Розроблена послідовність реалізації міжнародної конкурентної стратегії допомагає всім співробітникам організації ясно усвідомити, яку функцію вони повинні виконувати під час роботи на кожному етапі і як вести себе при тих чи інших результатах. Іншими словами, це створює умови для узгодженої роботи на підприємстві для досягнення загальних корпоративних цілей. А на ринку дії компанії стають взаємопов'язаними і цілеспрямованими.

Отже, підприємство має обирати міжнародну конкурентну стратегію, ґрунтуючись на оцінці своєї здатності сформувати стійкі конкурентні переваги на цільових зовнішніх ринках. Слід зазначити, що в науковій літературі [24, 32, 37, 38], незважаючи на велику кількість досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю, досі не отримала однозначного методичного вирішення процедура формування стратегії конкуренції.

Таблиця 1.3

Етапи розробки та реалізації міжнародної конкурентної стратегії підприємства

Етап	Характеристика етапів
1	2
Визначення місії і цілей	Розробка та встановлення місії та цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі міжнародної конкурентної стратегії.
Аналіз макросередовища	Процес аналізу та моніторингу зовнішнього середовища підприємства, прогноз його майбутнього розвитку, проведення SWOT і PEST аналізу, оцінка міжнародної конкурентоспроможності і прогнозування її зміни.
Дослідження мікросередовища	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Досліджується внутрішнє середовище тільки по конкретній стратегічній зоні господарювання: дослідження ресурсів підприємства, оцінка ефективності виробничо-збутової діяльності організації, трудового потенціалу, визначення стратегічного конкурентного потенціалу.
Визначення мети і постановка завдань	Визначення на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку. Реалізація обраної стратегії потребує формування набору стратегічних альтернатив, які враховують специфіку ринку.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Аналіз стратегічних альтернатив	Моделювання варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.
Планування реалізації стратегії	Вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернатив та розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснення за напрямками: використання адміністративних важелів та за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями. Важливо, щоб всі стратегічні рішення були доведені до конкретних виконавців у вигляді затверджених планів, наказів, розпоряджень і інших організаційних документів.
Контроль реалізації стратегії	Системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей. Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої та зовнішньої успішності стратегії.
Коригування стратегії	Результатом контролю може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації. Та встановлення зворотного зв'язка.

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір міжнародної конкурентної стратегії і її реалізація. Реалізація конкурентної стратегії, повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни тому підприємству необхідно приділити відповідну увагу у виборі конкурентної стратегії, з урахуванням становища підприємства у галузі, цілей функціонування та наявних ресурсів

Варто наголосити на тому, що участь підприємства в конкурентному міжнародному бізнесі висуває досить жорсткі вимоги до формування його стратегії. Таким чином, базовими стратегіями конкуренції являються стратегії визначені М. Портером (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика основних конкурентних стратегій
сформованих М. Портера [33, с. 170].

Показники	Стратегія найменших сукупних витрат	Стратегія диференціації	Стратегія фокусування
Сутність підходу	Бути виробником із найменшими в галузі витратами.	Надати своїй продукції рис, відмінних від продукції конкурентів.	Концентрація зусиль на вузькій частині ринку.
Основа конкурентної переваги	Спроможність забезпечити загальний рівень витрат нижче, ніж у конкурентів.	Здатність запропонувати покупцям товар, відмінний від товарів конкурентів	Більш низькі витрати при задоволенні запитів даної ніші ринку
Умови формування	Велика частка на ринку і дешева сировина; цінова еластичність попиту на продукцію; цінова конкуренція; галузева стандартизація і відсутність ефективної диференціації.	Наявність широких можливостей виділення товарів на ринку; різноманітна структура попиту на продукцію; нецінова конкуренція; нерозвиненість стратегії диференціації продукції.	Урізноманітнення по цільовому використанню товару; відсутність спеціалізації конкурентів на ринку; обмеженість можливостей підприємства щодо обслуговування ринку.
Асортимент продукції	Високоякісний основний продукт з невеликою кількістю модифікацій.	Диверсифікований асортимент, можливості широкого вибору.	Асортимент для задоволення особливих запитів обраного сегмента ринку.
Головний принцип організації процесу	Пошук можливостей для зниження витрат без втрати якості товару.	Пошук нових способів кращого задоволення запитів покупців.	Індивідуалізація товару для задоволення особливих запитів покупців ринку.

Конкурентні стратегії за М. Портером мають універсальний характер, тобто можуть бути впроваджені будь-яким підприємством і, як результат, забезпечити конкурентні переваги. Однак в економічній літературі виділяють різні підходи до класифікації конкурентних стратегій (таб.1.5) .

Таблиця 1.5

Конкурентні стратегії за класифікаційними ознаками

Автор класифікації	Класифікаційна ознака	Різновиди конкурентних стратегій	Характеристика конкурентних стратегій
1	2	3	4
Г. Л. Азоев [4, с. 228]	Спосіб досягнення конкурентних переваг	Стратегія зниження собівартості	Економія на масштабі виробництва і залучення великої кількості споживачів.
		Стратегія диференціації продукції	Засновується на спеціалізації у виготовленні особливої продукції, що є модифікацією стандартного виробу.
		Стратегія сегментування ринку	Спрямована на забезпечення переваг над конкурентами у виборі відособленого сегмента ринку.
		Стратегія впровадження новинок	Концентрують зусилля на пошуку принципово нових, технологій, продукції, методів, прийомів тощо.
		Стратегія негайного реагування	Націлені на максимально швидке задоволення потреб на ринку.
А. В. Кузнецов [25, с. 44]	Динаміка конкурентної поведінки	Наступальні	Характеризується агресивною позицією підприємства на ринку і спрямована на завоювання і розширення ринкової частки
		Оборонні	Має на меті збереження підприємством наявної ринкової частки та утримання своїх позицій на ринку.
Л. К. Раменський [34, с. 64]	Ступінь стандартизації бізнесу	Віолентна (силова) стратегія	Має на меті скорочення витрат виробництва за рахунок випуску дешевих, але доброякісних товарів.
		Стратегія патієнтна (нішева)	Спрямована на виготовлення обмеженої кількості вузькоспеціалізованих, високоякісних товарів.
		Стратегія комутантна (з'єднуюча)	Характеризується гнучким пристосуванням потреб до локального ринку.
		Експлерентна (піонерна)	Отримання конкурентних переваг за рахунок використання нововведень.
Ф. Котлер [21, с.432]	Ринкова частка	Стратегія ринкового лідера	Характеризується утримання лідерських позицій.
		Стратегія челенджера	Має на меті збільшити частку ринку та зайняти лідируючі позиції.
		Стратегія послідовника	Базується на збереженні стійких позицій без завоювання місця лідера.
		Стратегія нішера	Спрямована на обслуговування одного сегменту ринку.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Х. Фрізевінкел ь[39, с.48]	Поведінка на ринку (біологічни й підхід до термінолог ії)	Стратегія лисиці	Характеризуються вузькою спеціалізацією, мають певне коло споживачів, нестандартна продукція.
		Стратегія слона	Тип стратегії з менш динамічним розвитком, протез широкою диверсифікацією продукції; стратегія втраченого лідерства.
		Стратегія лева	Тип віолента, для якого характерний найдинамічніший темп розвитку, стратегія лідера.
		Стратегія миші	Характерне в задоволенні нестандартного попиту.
І. 3. Должанські й [16, с.56]	Спосіб входу на міжнародн ий ринок	Стратегія експорту	Включає використання непрямого експорту, тобто використання посередників, та прямого - проводить експортні операції самостійно.
		Стратегія спільного підприємниць кої діяльності	Ґрунтується на поєднанні зусиль підприємства із ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей.
		Стратегія прямого інвестування	Заснування за кордоном власних виробничих філії для виготовлення товарів, споживаних на іноземному ринку, передбачає інвестування капіталу.

Основною класифікацією міжнародних конкурентних стратегій є орієнтації фірми на оптимальне співвідношення витрати/на попит.

Доцільність їх використання залежить від того, чи прагнучиме фірма зменшувати витрати та чи реагуватиме на попит на місцевому ринку.

Відповідно до цього проаналізуємо переваги та недоліки стратегій конкуренції на міжнародному ринку залежно від визначеної ринкової орієнтації фірми на витрати/на попит Ч. Гіл [12, с. 664]. (табл.1.6), який виділяє та характеризує міжнародну, мультиринкову, глобальну та транснаціональну стратегію.

Таблиця 1.6

Переваги та недоліки стратегій конкуренції на міжнародному ринку залежно від орієнтації фірми на витрати/на попит Ч. Гіл [12, с. 664]

Стратегія	Характеристика	Переваги	Недоліки
Міжнародна стратегія	Полягає у перенесенні на іноземні ринки ключових компетенцій, які відсутні у місцевих конкурентів. Пристосування підприємствами своєї продукції до вимог місцевого ринку.	Перенесення набутого досвіду на іноземні ринки. Розширення виробничих потужностей.	Неврахування особливостей попиту на місцевому ринку. Нездатність скористатися ефектом кривої досвіду. Зростання операційних витрат.
Мультиринкова стратегія	В основі лежить максимальна адаптація до потреб місцевого національного ринку, в результаті призводить до зростання витрат на її розробку та впровадження.	Пристосування маркетингу до особливостей попиту на місцевому ринку.	Нездатність використати економію на місцезнаходженні та скористатися набутим досвідом і перенести його на іноземні ринки.
Глобальна стратегія	Ґрунтується на здійсненні ефективної діяльності та збільшенні прибутковості через зменшення витрат. При цьому виробнича, маркетингова та науково-дослідницька діяльність фірм зосереджуються в декількох місцях.	Використання ефекту кривої досвіду. Використання економії за рахунок масштабів	Неврахування особливостей попиту на місцевому ринку.
Транснаціональна стратегія	Спрямована на досягнення двох ключових цілей – одночасного скорочення витрат та оперативного реагування на особливості місцевого попиту	Економія за рахунок масштабів. Пристосування маркетингу на місцевому ринку. Одержання вигоди від глобального навчання	Складність впровадження, спричинена організаційними проблемами

Отже, питання розробки та впровадження міжнародної конкурентної стратегії на рівні підприємств виступає одним із пріоритетних завдань управління. Від того, наскільки ефективною буде обрана та впроваджена міжнародна конкурентна стратегія, буде залежати успіх підприємства на міжнародному ринку. Проте, не можна не відмітити складність вибору ефективної конкурентної стратегії з усього різномайття стратегій за умов необхідного врахування всіх важливих аспектів.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ,
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РІВНЯ
МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1. Загальна характеристика та економічний аналіз діяльності підприємства

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» займається розробкою і виробництвом газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, промислових установок наземного застосування (газотурбінні електростанції, газоперекачувальні агрегати, теплоенергокомплекси).

ПАТ «Мотор Січ» випускає і освоює серійне виробництво авіаційних двигунів різної потужності та призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літако- і вертольотобудівних компаній. Якість і надійність продукції, що випускається підприємством, підтверджується її успішної експлуатацією більш ніж в 120 країнах світу.

Підприємства було створено у 1907 році. До грудня 1915 на ньому вироблялися сільськогосподарські механізми та інструменти, виконувалися різні види механічної обробки, відливали чавун і мідь. У грудні 1915 акціонерне товариство «Дюфлон, Костянтинович і К^о» («Дека») викупило завод і змінило профіль його виробничої діяльності.

У листопаді 1916 був зібраний перший шести-циліндровий двигун рідинного охолодження «Дека» М-100.3 цього часу на заводі освоїли виробництво і тривалий час випускали широку гаму поршневих двигунів: М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ- 62ИР, які не поступалися, а в ряді випадків перевершували кращі світові аналоги того часу.

У 1953 р на заводі почали виготовляти реактивні двигуни РД-45, РД-500, що поклали початок наступу ери газотурбінних двигунів. Представниками

нового покоління з'явилися турбогвинтові двигуни AI-20 (1957 р) і AI-24 (1962 р) конструкції А.Г. Івченко, різні модифікації яких експлуатуються до теперішнього часу.

У 1967 р на заводі почалося освоєння виробництва двоконтурних турбореактивних двигунів і послідовно були запущені в серію двигуни AI-25, AI-25ТЛ, Д-36, Д-18Т, Д-436Т1 / ТП.

Газотурбінні турбоовальні двигуни сімейств ТВ3-117, ВК-1500, ВК-2500 разом з Д-136 піднімають у небо вертольоти з марками «Мі», «Ка».

У 1995 р підприємство перетворено у відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ». В даний час на підприємстві ведеться інтенсивна підготовка до серійного виробництва авіаційних двигунів

Д-27, AI-22, AI-222, ВК-1500, AI-450, Д-36 сер. 4А,
Д-436-148, AI-25ТЛШ для літаків Ан-70, Ту-324,
Як-48, Як-130, L-159, Ан-3, Ан-38, Бе-132МК,
Ан-74ТК-300, Ан-148, вертольота Ка-226, а також для переоснащення знаходяться в експлуатації Як-42, Ан-2, Мі-2, L-39, Мі-8 / Мі-17.

У 2017 році було реалізовано продукцію на суму 10,73 млрд. грн., при цьому питома вага основного виробництва в реалізованій продукції склала 66,38%, а частка експорту в доході від реалізованої продукції - 95,04%. Чистий прибуток ПАТ Мотор Січ у 2017 році склав 1,56 млрд. грн. Станом на 2017 рік підприємство виробляло на експорт та супроводжувало в експлуатації 65 типів і модифікацій двигунів для 61 виду літаків і вертольотів і посідає восьме місце в рейтингу найбільших експортерів України по вартості реалізованої продукції.

Успіх реалізації розробленої конкурентної стратегії підприємства залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей. Оцінка успішності стратегії підприємства передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондоддача; собівартість продукції) та

зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Підвищення ефективності використання основних виробничих фондів (ОВФ) підприємств є важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, важливе значення мають дані про їх стан і використання, які визначаються за допомогою низки показників. Від вирішення цієї проблеми залежить фінансовий стан підприємства, конкурентоспроможність його продукції на ринку.

Основні виробничі фонди (ОВФ) – це частина засобів виробництва, які беруть участь у процесі виробництва за період більше одного року, зберігаючи при цьому матеріальну форму і властивості, а також переносять свою вартість на готову продукцію частинами у вигляді амортизаційних відрахувань [35, с. 32]. У таблиці 2.1 наведено результати аналізу використання ОВФ.

За результатами розрахунків, наведених в таблиці 2.1. видно, що первісна вартість ОВФ збільшилась протягом 2015 – 2017 рр. на 1927820,5 тис. грн., в результаті нового імпортного обладнання, при цьому відбувалось збільшення суми амортизаційних відрахувань на 389582,5 тис. грн. у 2016 р. та на 495349,5 тис. грн. у 2017. Темпи росту амортизації ОВФ протягом 2015 – 2017 рр. дещо перевищили темпи росту їх балансової вартості, про що свідчить незначне зростання коефіцієнту зносу ОВФ з 0,22 у 2015 р. до 0,29 у 2017 р. Залишкова вартість ОВФ виросла на 456405,00 тис. грн. у 2016 р. та на 586483,50 тис. грн. у 2017 р. Треба зазначити, що за умови значного зростання вартості ОВФ (39,22%), чисельність промислово-виробничого персоналу виросла лише на 3,76%, що свідчить про не значну трудомісткість виробничого процесу на підприємстві.

Таблиця 2.1

Аналіз використання основних виробничих фондів ПАТ «Мотор Січ» за
2015-2017 рр.

Показник	Роки			Абсолютна зміна		Відносна зміна	
	2015	2016	2017	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	4914909	5760896,5	6842729,5	845987,5	1081833	17,21	18,78
Вартість товарної (реалізованої) продукції, тис. грн.	7845558	8583924	10730122	738366	2146198	9,41	25,00
Залишкова вартість ОВФ, тис. грн.	3832662	4289067	4875550,5	456405	586483,5	11,91	13,67
Вартість майна підприємства, тис. грн.	570933,5	727755	801299	156821,5	73544	27,47	10,11
Сума зносу ОВФ, тис. грн.	1082247	1471829,5	1967179	389582,5	495349,5	36,00	33,66
Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	23628,0	24779	24516,0	1151	-263	4,87	-1,06
Коефіцієнт зносу ОВФ	0,22	0,26	0,29	0,04	0,03	16,03	12,52
Чистий прибуток, тис. грн.	1822865	1319191	1560367	-503674	241176	-27,63	18,28

Досліджуючи основні фонди, доцільно приділити особливу увагу таким показникам, як фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність, що характеризують ефективність задіяних основних фондів.

Загальними показниками ефективності використання основних засобів є фондівіддача — показує загальну віддачу від використання кожної гривні, витраченої на основні виробничі фонди, тобто ефективність вкладення цих коштів. Фондомісткість — показник, обернений до фондівіддачі: він показує, скільки в середньому (за вартістю) використовується на підприємстві основних виробничих засобів для випуску продукції вартістю в одну гривню.

Фондоозброєність характеризує ступінь технічної оснащеності праці. Фондоозброєність визначають як співвідношення вартості основних фондів до чисельності працівників [35, с. 45].

Якщо в розрахунку фондівіддачі обсяг виробництва продукції виразити через добуток чисельності працівників і продуктивності їхньої праці, вартість основних засобів – через добуток чисельності і фондоозброєності праці за однозмінної роботи, то матимемо відношення:

$$\Phi B = \frac{Ч \times ПП}{Ч \times \Phi_0} = \frac{ПП}{\Phi_0} \quad (2.1)$$

де ΦB – фондівіддача;

$Ч$ – чисельність працівників;

$ПП$ – продуктивність праці працівників;

Φ_0 – фондоозброєність праці а однозмінної роботи.

Отже, фондівіддача основних засобів прямо пропорційно залежить від продуктивності праці і обернено пропорційно - від її фондоозброєності

Для підвищення фондівіддачі необхідно, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її фондоозброєності. Показники ефективності використання ОВФ ПАТ «Мотор Січ» приведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних виробничих фондів ПАТ
«Мотор Січ» 2015-2017рр

Показник	Роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Фондомісткість, грн./грн.	0,63	0,67	0,64	0,04	-0,03	7,13	-4,98

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача, грн./грн.	1,60	1,49	1,57	-0,11	0,08	-6,66	5,24
Фондоозброєність, тис. грн./працівник	208,01	232,49	279,11	24,48	46,62	11,77	20,05
Коефіцієнт реальної вартості ОВФ, долі	6,71	5,89	6,08	-0,82	0,19	-12,21	3,24
Коефіцієнт зносу ОВФ, долі	0,22	0,26	0,29	0,04	0,03	16,03	12,52
Коефіцієнт придатності ОВФ, долі	0,78	0,74	0,71	-0,04	-0,03	-4,53	-4,30
Рентабельність ОВФ, %	37,09	22,90	22,80	-14,19	-0,10	-38,26	-0,42

Проаналізувавши таблицю 2.2 можна зробити висновок, що показник фондомісткості, який характеризує забезпеченість підприємства основними виробничими фондами, збільшується з 0,63 у 2015 році до 0,64 у 2017 році. Даний показник характеризує, що на кожну гривню реалізованої продукції приходится від 0,63 грн. до 0,64 грн. первісної вартості основних засобів. Незначне, проте, збільшення цього показника є результатом випереджальних темпів зростання вартості основних засобів над темпами зростання виручки від реалізації, що є негативним фактором і свідчить, про нераціональне використання ОВФ.

Фондовіддача є оберненим показником до фондомісткості і характеризує ефективність використання основних виробничих фондів, тому в роки, коли відбувався ріст фондомісткості, фондовіддача знижувалась і навпаки. Показник фондовіддачі коливався від 1,60 у 2015 році до 1,57 у 2017 році, тобто кожна гривня вартості основних засобів приносила від 1,60 до 1,57 грн. реалізованої продукції. Зменшення фондовіддаче вказує на те, що темп зростання фондоозброєності випереджує темп зростання продуктивності праці.

Фондоозброєність показує вартість основних засобів, яка приходится на одного працівника. Слід зазначити, що значення даного показника збільшувалось на 11,77% за 2016 рік і за 2017 рік — 20,05% до 279,11 тис. грн.

Збільшення показника фондоозброєності сталося внаслідок росту вартості основних фондів у більшій мірі, ніж чисельності.

Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих фондів зменшився з 6,71 у 2015 році до 6,08 у 2017 році. Даний коефіцієнт відображає питому вагу залишкової вартості основних виробничих засобів у загальній вартості майна підприємства. Високе значення даного показника характеризує ПАТ «Мотор Січ» як підприємство з важкою структурою капіталу, що пов'язано зі специфікою галузі — авіадвигунобудування.

Коефіцієнт зносу ОВФ, який характеризує рівень зношеності основних засобів, протягом 2015-2017 рр. він зріс за 0,22 до 0,29. Таке значення коефіцієнту зносу основних виробничих фондів свідчить про те, що щороку основні фонди стрімко втрачають основні характеристики — первісну вартості основних засобів, і у 2017 році вже третина ОВФ не придатні для виробничої діяльності, оскільки вже зносились.

Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів показує частину ОВФ, придатну до експлуатації. Цей показник знаходиться у залежності від попереднього коефіцієнта зносу, оскільки чим більший знос, тим менша частка у первісній вартості основних виробничих фондів може бути придатною для використання в процесі виробництва. Значення даного показника становило 0,78 – 0,71, що свідчить про своєчасне оновлення та ремонту основних засобів, проте все ж необхідно контролювати використання ОВФ.

Фондорентабельність або рентабельність виробничих фондів характеризує ефективність використання основних засобів. Рентабельність виробничих фондів за період 2015-2017 рр. зменшилася майже на 14,29% до рівня 22,8%, тобто в середньому з кожної гривні первісної вартості основних фондів отримуємо від 0,37 до 0,228 грн. чистого прибутку. Але цей показник не відображає реального становища, оскільки враховується тільки первісна вартість основних засобів, при цьому знос не береться до уваги. Тому протягом 2015 – 2017 років, коли 78 – 71% основних засобів залишилась неамортизованою, тобто третина вартості вже перенесена на готову продукцію і

не повинна братися до уваги при розрахунку показника рентабельності, показник рентабельності виробничих фондів міг би досягти дещо більшого значення.

Важливе значення має аналіз матеріаломісткості та матеріаловіддачі протягом досліджуваного періоду, який приведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ефективність використання матеріалів на ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017рр

Показник	Роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Матеріаломісткість	0,475	0,504	0,418	0,028	-0,085	5,96	-16,97
Матеріаловіддача	2,104	1,986	2,392	-0,118	0,406	-5,62	20,44

За даними таблиці 2.3, матеріаломісткість у 2015 році становила 0,475, проте у 2016 році показник зріс на 5,96%, а у 2017 році зменшився до 0,418, тобто на кожну гривню реалізованої продукції приходиться 47,5-41,8 коп. матеріальних витрат. Тобто виробництво є достатньо матеріаломістким, особливо в 2016 році – 50,4 копійки матеріальних затрат приходилось на одну гривню реалізованої продукції, що вплинуло на зменшення чистого прибутку. Показник матеріаловіддачі, є оберненим до матеріаломісткості, тому у 2016 році відбувся спад на 0,118, а у 2017 році зростання на 0,406 у до 2,392. Тобто на кожну гривню вартості матеріалів приходиться від 2,104 грн. до 2,392 грн. реалізованої продукції.

Необхідно розглянути структуру елементів операційних витрат ПАТ «Мотор Січ», згрупованих за економічним змістом, що входять до собівартості продукції, так як виробництво є матеріалозатратним і має невисоку рентабельність (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура елементів операційних витрат на ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017рр

Найменування показника	Роки, тис. грн.			Питома вага статей у структурі операційних витрат, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати	3728983	4323006	4486747	57,35	40,73	40,70
Витрати на оплату праці	1134075	1238935	1378749	17,44	11,67	12,51
Відрахування на соціальні заходи	417697	445817	495925	6,42	4,20	4,50
Амортизація	385237	475336	559064	5,92	4,48	5,07
Інші операційні витрати	836720	4130657	4104217	12,87	38,92	37,23
Разом	6502712	10613751	11024702	100	100	100

За даними в таблиці 2.4, за три роки максимальну долю у структурі операційних витрат займають матеріальні затрати. Їх питома вага на протязі аналізованого періоду зменшилася з 57,35% до 40,7%. Частка витрат на оплату праці також зменшувалась з 17,44% до 12,51% у 2017, тобто витрати на оплату праці робітників зросла на 21,5%, проте у структурі собівартості зростання не відбулось. Відрахування на соціальні заходи у структурі собівартості зменшились з 2015 до 2017 на 1,93% до 4,5%. Доля амортизації у структурі операційних затрат зменшилася з 5,92% у 2015 році до 5,07% у 2017 році. Лише частка інших операційних збільшувалась протягом 2015 – 2017 років з 12,87% до 37,23%.

Далі необхідно провести спрощений аналіз ефективності використання трудових ресурсів та аналіз руху кадрів на підприємстві. До трудових ресурсів відноситься та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями і навичками праці у відповідній галузі. Достатня забезпеченість підприємств потрібними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці і підвищення ефективності виробництва.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність

використання устаткування, машин, механізмів, і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників. Розглянемо рух кадрів на ПАТ «Мотор Січ» за 2015-2017рр (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз руху кадрів на ПАТ «Мотор Січ» в 2015-2017рр

Показник	Роки, робітники.			Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Чисельність робітників на початок року	25280	26387	26472	1107	85	4,38	0,32
Чисельність прийнятих	1348	400	356	-948	-44	-70,33	-11,00
Чисельність звільнених:	241	315	315	74	0	30,71	-
за власним бажанням	237	303	297	66	-6	27,85	-1,98
за порушення дисципліни	4	12	18	8	6	200,00	50,00
за скороченням	0	0	0	0	0	-	-
Чисельність робітників на кінець року	26387	26472	26513	85	41	0,32	0,15
Середньооблікова чисельність працівників	25267	26365	26448	1098	83	4,35	0,31

Виходячи з аналізу таблиці 2.5 середньооблікова чисельність працівників зросла на 1098 працівників за 2016 рік і на 83 за 2017р., в результаті чого станом на 2017 рік середньооблікова чисельність працівників склала 26448 робітників. Відносно зрушень в русі кадрів, то у 2015році чисельність робітників на початок року була 25 280 працівників, проте вже у 2017 їх чисельність зросла на 4,72% і складала 26 472 працівники. Щороку чисельність прийнятих працівників зменшувалась, так у 2017 р. на роботу влаштувались 356 працівників, що на 992 менше ніж у 2015 році. Слід зазначити, що за всі роки сальдо прийнятих і звільнених було позитивним. Чисельність звільнених була на рівні 237-315 робітників у 2015-2017рр., відповідно. Причиною

звільнення було звільнення за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, за скороченням звільнених не було. У 2015 звільнено за порушення дисципліни 4 працівника, в 2016— 12, а в 2017 році 18 працівників, інші покинули підприємство за власним бажанням. В результаті змін на кінець року на ПАТ «Мотор Січ» обліковувалось в 2015р. 26 387 робітників, у наступному році їх кількість зросла на 0,32%, а в 2017 – 0,15% і становила 26 513 працівників.

Поряд із абсолютними показниками, використовують коефіцієнти руху кадрів. Результати розрахунків за три роки згруповано в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Коефіцієнти характеризуючи рух кадрів на ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017рр

Показник	Роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
	2015р	2016р	2017р	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Коефіцієнт обороту кадрів по найму	0,053	0,015	0,013	-0,038	-0,002	-71,56	-11,28
Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню	0,010	0,012	0,012	0,002	0,0001	25,26	-0,31
Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,063	0,027	0,025	-0,036	-0,002	-56,88	-6,45
Коефіцієнт текучості кадрів	0,010	0,012	0,012	0,002	0,0001	25,26	-0,31

Коефіцієнт обороту кадрів по найму характеризує, що основним джерелом поповнення штату є найм. У період 2015-2017р. коефіцієнт зменшився на 0,04 з 0,053 у 2015 році до 0,013 у 2017році, що свідчить про формування постійного штату, та незначну плінність у наймі. Коефіцієнт обороту кадрів по звільненню незначно зріс з 0,010 до 0,012 відповідно у той же проміжок часу. Зростання даного показника вказує на формування оптимальної чисельності організації, так як в основному найм та звільнення відбувається через сезонних працівників на літо. Не дивлячись на зростання коефіцієнта звільнення і зниження обороту по найму, все ж коефіцієнт по найму залишається вищим за оборот по звільненню, що свідчить про

перевищення прийнятих над звільненими. Також, слід зазначити, що коефіцієнт обороту кадрів по звільненню та коефіцієнти текучості кадрів в 2015-2017 рр. мали однакові значення, що свідчить про поліпшення трудової дисципліни і зменшення звільнених за власним бажанням, що є позитивною тенденцією і говорить про підвищення ефективності управління, так як колектив стабілізується. Коефіцієнт загального обороту кадрів з 2015 по 2017 роки зменшився на 60% з 0,063 до 0,025, що може свідчити про зниження умов праці, проте головною причиною є формування ефективного штату і плинність у літній період.

Проаналізуємо структуру працівників на ПАТ «Мотор Січ» згрупованих за ознакою участі в управлінському процесі (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз структури працівників на ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017рр

Найменування показника	Роки, тис. грн.			Питома вага статей у структурі чисельності працівників, %		
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Середньооблікова чисельність працівників:	25267	26365	26448	100	100	100
керівники	518	539	575	2,05	2,04	2,17
спеціалісти	5458	5510	6007	21,60	20,90	22,71
службовці	104	216	167	0,41	0,82	0,63
робітники основного цеху	14483	15193	15304	57,32	57,63	57,86
робітники допоміжного цеху	4704	4907	4395	18,62	18,61	16,62

В загальній чисельності працівників найбільшу частку займають робітники основного цеху, їх доля складає майже 60% протягом 2015-2017 рр. За досліджуваний період чисельність керівників зростала, й їх доля збільшилась з 2,05% у 2015 році до 2,17% у 2017 році. Частка спеціалістів коливалась, і у 2016 році знизилась до 20,9%, проте вже у 2017 році збільшилась до 22,71%. Питома вага службовців незначна і становить менше 1% за весь досліджуваний

період. Якщо доля працівників основного цеху зростає, то доля робітників допоміжного цеху знизилась з 18,62% до 16,62%.

Далі необхідно провести аналіз ефективності використання трудових ресурсів їх раціональне використання, визначити рівень продуктивності праці і ефективності виробництва, задля подальшого використання в оцінці конкурентоспроможності продукції ПАТ «Мотор Січ» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017рр

Показник	Роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Трудомісткість	0,1445	0,1443	0,1285	-0,0002	-0,0158	-0,15	-10,97
Продуктивність праці	6,9180	6,9285	7,7825	0,0104	0,8540	0,15	12,33

З наведених даних, видно, що протягом 2015-2017 року трудомісткість на ПАТ «Мотор Січ» зменшувалась до 0,1285, а продуктивність праці — обернений показник, відповідно, збільшувався на 0,15% у 2016 і на 12,33% у 2017, і досяг відмітки 7,7825. Зниження трудомісткості є найважливішим фактором зростання продуктивності праці, яке визвано автоматизацією виробничого процесу, ефективного використання трудових ресурсів та вдосконалення організації виробництва, збільшення питомої ваги напівфабрикатів і комплектуючих.

У зв'язку з ростом продуктивності праці створюються передумови для підвищення рівня оплати праці, а також з урахуванням щорічної інфляції в країні. Аналіз фонду оплати праці на ПАТ «Мотор Січ» наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз фонду оплати праці на ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017рр

Показник	Роки			Абсолютні зміни		Відносні зміни	
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Річний фонд оплати праці, тис. грн..	1452223,2	1732655,9	2131504,7	280432,69	398848,81	19,31	23,02
Середньорічна заробітна плата, грн..	57 475	65 718	80 592	8243	14 874	14,34	22,63
Середньооблікова чисельність працівників	25267	26365	26448	1098	83	4,35	0,31

Виходячи з проведеного аналізу річний фонд оплати праці за 2015-2017рр збільшився на 19,31% у 2016 та 23,02% у 2017 році, за рахунок росту і середньорічної заробітної плати і середньооблікової чисельності працівників. Значно вплинув ріст заробітної платі, на ріст фонду оплати праці. За три роки середньорічна оплата праці зросла з 57 475 грн. до 80 592 грн. Середньооблікова чисельність працівників також незначно вплинула на ріст, через зростання працівників на 4,35% у 2016 році і лише на 0,31% у 2017 році до 26 448 чоловіків в організації.

Отже, за результатами економічного аналізу можна зробити висновок про високий рівень забезпеченості підприємства основними виробничими фондами, трудовими ресурсами, та їх ефективності використання.

2.2. Фінансовий аналіз діяльності ПАТ «Мотор Січ»

Одним з найважливіших умов успішного управління фінансами підприємства є аналіз його фінансового стану. Фінансовий стан підприємства характеризується сукупністю показників відображають, процес формування і

використання його фінансових коштів і по суті справи відображає кінцеві результати його діяльності.

Фінансовий аналіз господарської діяльності підприємства проводиться на основі даних бухгалтерської звітності: бухгалтерського балансу (форма №1) і звіт «Про прибутки і збитки» (форма №2).

Розглядається звітність за 2015-2017 рр., що дозволить вивчити стан капіталу в процесі його кругообігу, виявити здатність підприємства до сталого функціонування і розвитку в мінливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

Для отримання інформації про загальний стан господарської діяльності на ПАТ «Мотор Січ» проводиться горизонтальний та вертикальний аналіз річного балансу і звіту про фінансові результати.

При цьому в рамках горизонтального аналізу визначаються динамічні зміни основних статей балансу для виявлення як позитивних, так і негативних аспектів та швидкого реагування на них з метою нівелювання ризиків потенційних втрат та збитків.

В рамках вертикального аналізу визначаються структурні зміни основних статей балансу для визначення оптимальності його структури.

Аналіз представляє собою розрахунок та виявлення динаміки змін основних статей балансу як в абсолютному вираженні, так і в дольовому відносному вираженні, а також аналіз структурних змін (додаток А, Б).

Із Додатку А видно, що за 2016 рік майно ПАТ «Мотор Січ» зросло на 1985859 тис. грн. або ж на 18,97 %, а за 2017 рік – 2428787 тис. грн. 19,50%. Співвідношення оборотних і необоротних активів в структурі активів в 2015 р. було 60% до 39,87% , проте у 2016 році це співвідношення змінилося в бік зменшення необоротних активів 62,57% до 37,42%, у 2017 році ця тенденція збереглась і доля оборотних активів становила 65,57% проти 34,39% необоротних активів (рис.2.1-2.3). Це свідчить про важку структуру активів, а отже незначну мобільність майна підприємства.

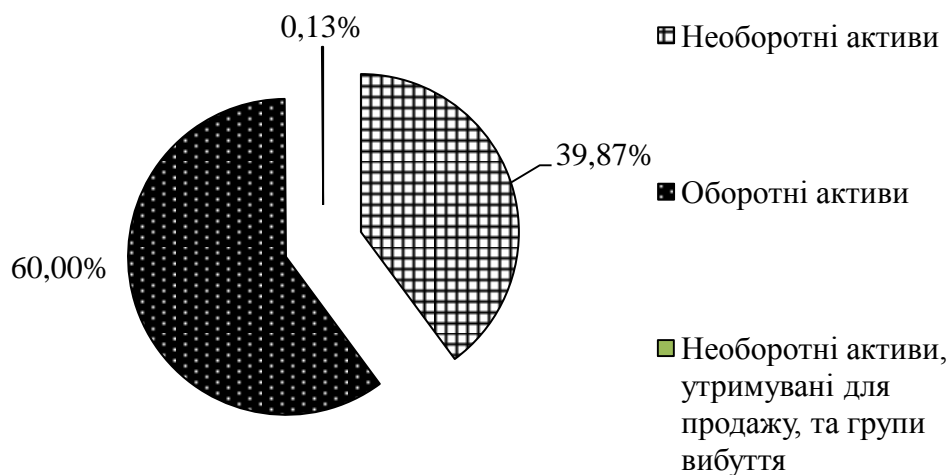


Рис. 2.1. Структура активу балансу ПАТ «Мотор Січ» у 2015 р.

Основна частка необоротних активів припадає на основні засоби у 2015 році – 36,61%, у 2016 - 34,44%, а вже у 2017- 32,76%; не дивлячись на зменшення долі основних засобів к підсумку балансу, слід зауважити, що за 2016 рік їх вартість збільшилась на 456405 тис грн. (11,91%), а за 2017 – 586483,5 тис. грн. (13,67%). Зростання основних засобів, обумовлено закупівлею нового імпортного технологічного обладнання, а також комплектуючих і запасних частини до нього.

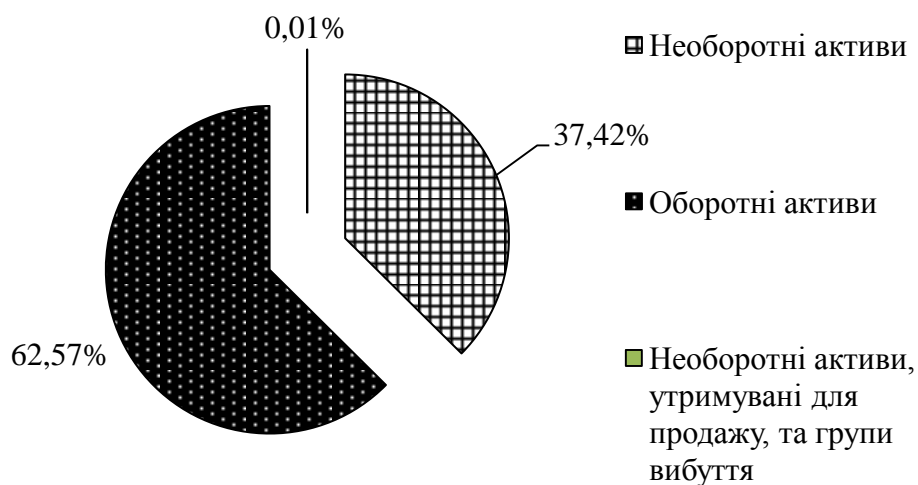


Рис.2.2. Структура активу балансу ПАТ «Мотор Січ» у 2016 р.

Слід зазначити, що окрім основної діяльності, у 2016 році «Мотор Січ» активно веде фінансову діяльність і за рік зросли довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств на 10,24%, що свідчить про купівлю акцій інших підприємств для отримання прибутку, або ж подальшого поглинання компаній. Так у підприємства налічувалося 37 господарських товариств, в яких підприємству належить більше 10% статутного капіталу. Компанії, акціями яких володіє емітент, розташовані в Україні, Російській Федерації, Республіці Білорусь. Пріоритетними напрямками - інвестування в авіаційну галузь. Прикладом може бути, створення підприємство ТОВ «Вертольоти – Мотор Січ», придбано контрольний пакет акцій ПАТ «Оршаніський авіаремонтний завод» (Республіка Білорусь). У 2017 році довгострокові фінансові інвестиції скоротились на 42,82%.

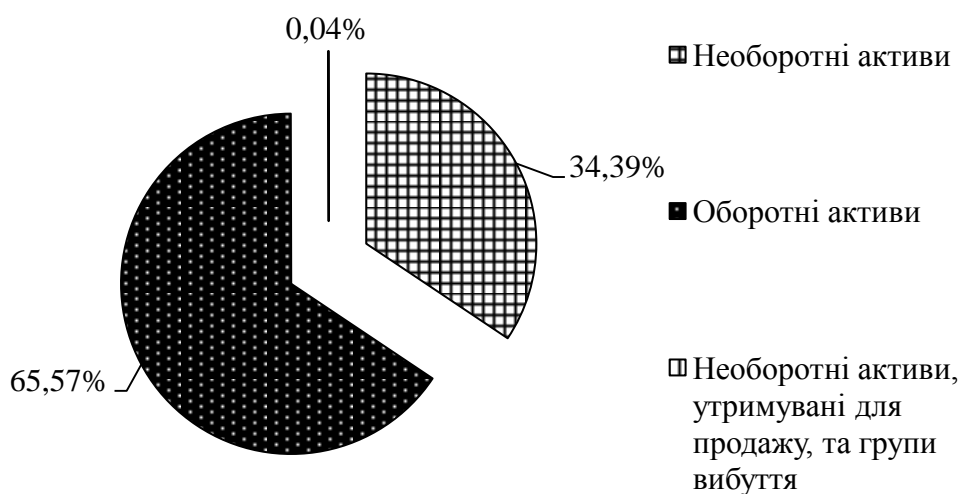


Рис. 2.3. Структура активу балансу ПАТ «Мотор Січ» у 2017 р.

Стосовно оборотних активів, то більшу частку становлять запаси у 2017 році 42,71%, в попередньому 40,78%, а в 2015- 37,24%, їх збільшення на 30,29%, а в наступному році ще на 25,18% відбулось за рахунок збільшення їх компонентів: виробничих запасів (2016на 21,17%; 2017-24,12%), незавершене

виробництво (2016 на 35,33%; 2017 — 23,71%), готова продукція (2016р.— 21,11%; 2017р.—51,28%) та товарів (2016 на 21,63%; 2016р. — 36,09%). Збільшення незавершене виробництво по основному виробництву відбулося у зв'язку із зростанням цін на матеріальні ресурси, створенням запасу під відвантаження, розробкою та виготовленням дослідних зразків нової техніки. Створений запас незавершеного виробництва дозволить забезпечити безперебійну і ритмічну роботу підприємства у майбутньому. У 2016 році значно збільшилась у структурі частка поточних фінансових інвестицій з 3,52% до 6,42%. А у 2017 році до 4,73% збільшилась доля грошей та їх еквівалентів, що веде до збільшення ліквідності компанії. Відмітимо, що протягом 2016 року стрімко скоротилася дебіторська заборгованість за усіма видами: за видами авансами (12,27%), з бюджетом (22,7%) та інша поточна дебіторська заборгованість (19,72%). Тобто до товариства частково були повернуті кошти за аванси, та частково повернутий з бюджету ПДВ. Проте у 2017 році спостерігається зворотня тенденція, що є результатом браку коштів в бюджеті країни.

Структура пасивів також зазнала змін за період 2015-2017рр. (рис.2.4-2.6). Пасивна частина балансу характеризується переважанням питомої ваги власних джерел коштів, причому їх частка в загальному обсязі збільшилася з 64,4% до 68,61% у 2016році, та до 67,19% у 2017 році. Поточні зобов'язання і забезпечення у період 2015-2017 рр. зменшились з 26,3% до 21,96%, а довгострокові зобов'язання і забезпечення у той самий період мали тенденцію росту з 9,3% до10,85%.

Структура позикових коштів протягом 2015-2017 рр. придбала ряд змін. Так, збільшились на 65,79% довгострокові зобов'язання і забезпечення, що в структурі привило до зрушень з 9,3% у 2015 році до 10,85% у 2017році. В основному це сталось через збільшення цільового фінансування на 101,42%. Що ж до інших змін то підприємство зменшило відстрочені податкові зобов'язання (на 64,70%) та довгострокові забезпечення (на 37,82%).

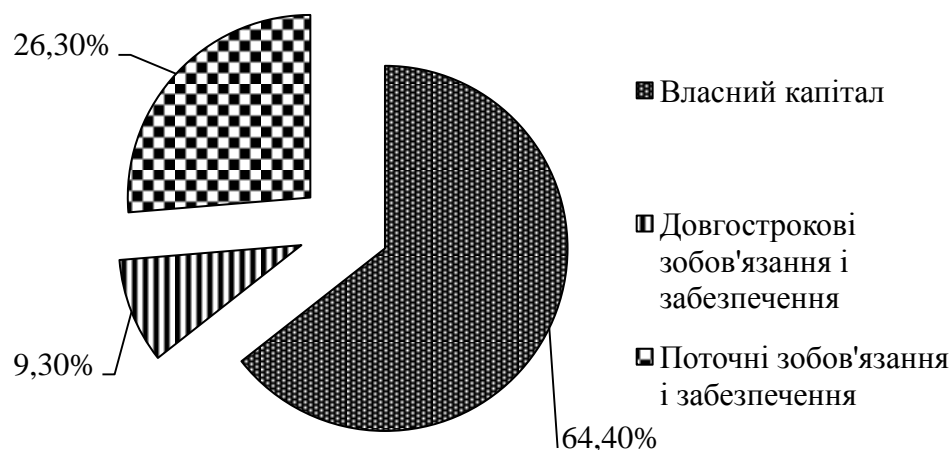


Рис. 2.4. Структура пасиву балансу ПАТ «Мотор Січ» за 2015 р.

Частка власних коштів в обороті зросла на 26,75% (1 803 008,5 тис. грн.) у 2016 році, та на 17,04% (1 456 055,5 тис. грн.) у наступному році, що також позитивно характеризує діяльність організації. Стрімке зростання визвано збільшенням на 1 666 204 тис. грн. (27,54%), та на 1407937 тис. грн. (18,25%) у 2017 році нерозподілених прибутків, кошти від яких направлені на розвиток та розширення підприємства та збільшення додаткового капіталу на 54% та на 16,44%, яке визвано дооцінкою необоротних активів.

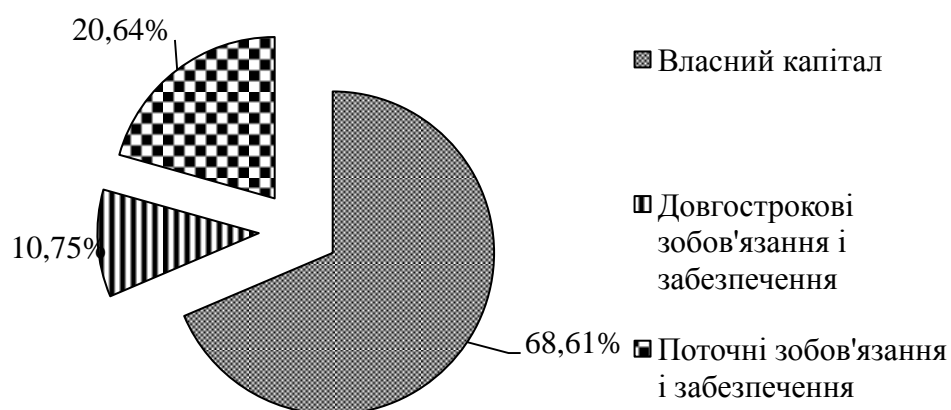


Рис. 2.5. Структура пасиву балансу ПАТ «Мотор Січ» за 2016 р.

У 2015-2017 рр. спостерігались коливання за статтею «Поточні зобов'язання і забезпечення». Так, у 2016 році зменшились на 6,61% (181944,5 тис. грн.), що змінило структуру з 26,3% до 20,64%, за рахунок зменшення авансів на 7,92% та поточного забезпечення на 91,33%. А за 2017 рік поточні зобов'язання і забезпечення, навпаки, зросли на 27,1%, у зв'язку з чим, їх доля збільшилась до 21,96%, внаслідок росту всі статей розділу.

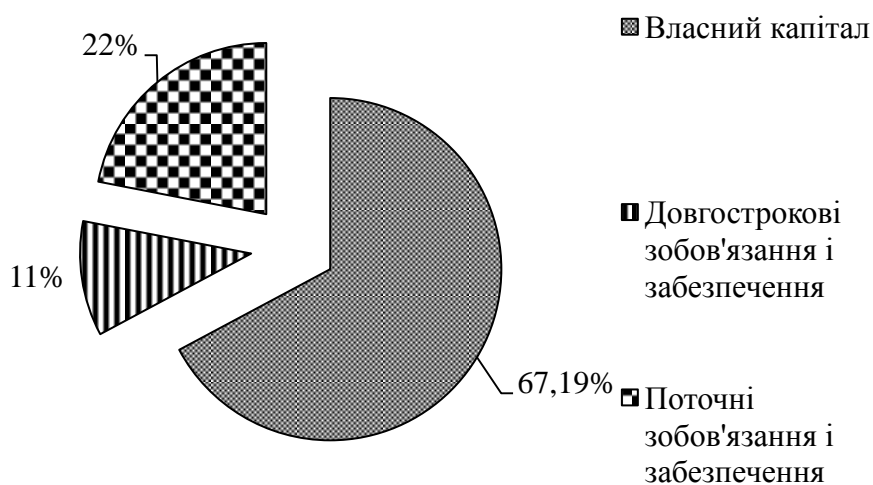


Рис. 2.6. Структура пасиву балансу ПАТ «Мотор Січ» за 2017 р.

Зросла заборгованість перед банками, учасниками та за товари, роботи послуги але, звернувши увагу на актив балансу, де відбулося збільшення за статтями «Малоцінні та швидкозношувані предмети», «Готова продукція» і «Товари», можна припустити, що зростання кредиторської заборгованості постачальникам пояснюється цим фактом.

Щоб оцінити фінансовий стан підприємства, його прибутки та збитки, варто проаналізувати звіт про фінансові результати даного підприємства. Виходячи з проведеного аналізу фінансових результатів діяльності ПАТ «Мотор Січ» можна побачити, що за період з 2015 по 2017 рік виручка від реалізації зросла на 9,41% (738 366 тис. грн.) і 25% (2146198 тис. грн.). Однак, найбільше цьому сприяло збільшення собівартості реалізованої продукції,

особливо у 2016 році, на 7,47%, що було визвано збільшенням цін на сировину та покупкою нових імпортованих технологій, та відображалось в активі балансу. Тому валовий прибуток збільшився лише на 12,2%. У 2017 році валовий прибуток зріс на 44,48%, проте собівартість зросла лише на 10,87%. Також, основна виручка надходить в іноземній валюті, тому фінансовий успіх у 2017 частково можна пов'язувати з девальвацією гривні. Спостерігається позитивне зростання інших операційних доходів на 384265 тис. грн (7,28%) і на 69 844 160 тис. грн. (1233%), якими є послуги експлуатаційно-ремонтного відділу, ремонт, та обслуговування авіадвигунів, а також продаж запасних частин. За рік значно зросли інші операційні витрати, що привело до того що у 2016 році, порівняно з 2015 році прибуток від операційної діяльності зменшився на 9,27%. У 2017 році, із-за значного росту інших операційних доходів, ріст витрат не призвів до збитків, тому у 2017 році відносно 2016 на підприємстві було збільшення прибутку від іншої операційної діяльності на 66,34% (1453472 тис. грн.).

У товариства за 2016 майже втричі (на 69,12%) і в двічі (32,06%) за 2017 рік скоротилися доходи від участі в капіталі, що було визвано зменшенням в активі балансу частки довгострокових фінансових інвестицій: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств, і свідчить про збитки, в компанії емітента, або ж про те, що товариство викупує акції не з метою отримання прибутку. У 2016 році скоротилися інші фінансові доходи на 57,62%, що пов'язано зі скороченням інших фінансових інвестицій майже на 40%, аналогічно, але з протилежною динамікою, у 2017 році зросли фінансові доходи на 64,53%, в результаті росту інших фінансових інвестицій на 85%. У 2016 фінансові витрати скоротились на 41,8%, адже зросла доля власного капіталу, і скоротилась частка кредитних засобів, і підприємство стало виплачувати менше грошових засобів на виплату відсотків, а у 2017 навпаки, тому фінансові витрати зросли на 122,34%. Дочірні підприємства та філіали, приносять прибутки, тому втрати від участі в капіталі зменшились аж на 82,68% і 78,1%. З урахуванням операційної, фінансової і інвестиційної діяльності підприємства у 2017 році прибуток до оподаткування збільшився на

11,79%, і з урахуванням податку на прибуток кінцевий результат діяльності підприємства – чистий прибуток збільшився на 241 176 тис. грн. (18,28%). Проте, у попередньому році не дивлячись на те, що прибуток до оподаткування за рік зменшився на 15,08%, проте податок на прибуток збільшився на 22,59%, можливо це пов'язано з тим, що товариство включило ще недонарахований прибуток. В результаті аналізу форми прибутків та збитків, впливає, що чистий прибуток у 2016 році скоротився на 27,63%, що у грошовому вираженні менше на 503674 тис грн..

Ділова активність підприємства визначається швидкістю оборотності ресурсів, тому аналіз ділової активності ПАТ «Мотор Січ» передбачає розрахунок коефіцієнтів і періодів оборотності за 2015-2017рр. (табл. 2.10).

Коефіцієнти оборотності показують, яка кількість оборотів за звітний період здійснює весь капітал підприємства або його певний елемент. Періоди оборотності визначають кількість днів, за які весь капітал підприємства і його певний елемент може перетворитися в грошову форму.

Таблиця 2.10

Аналіз ділової активності ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017 рр.

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютна зміна		Відносна зміна, %	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності активів	0,749	0,689	0,721	-0,06	0,03	-8,03	4,60
Оборотність активів(днів)	487	530	506	43	-24	8,74	-4,53
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	1,880	1,842	2,097	-0,04	0,25	-2,00	13,82
Оборотність необоротних активів	194	198	174	4	-24	2,04	-12,14
Коефіцієнт оборотності основних засобів	2,047	2,001	2,201	-0,05	0,20	-2,23	9,97
Оборотність основних засобів	178	182	166	4	-16	2,28	-8,77
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,249	1,101	1,099	-0,15	0,00	-11,83	-0,19
Оборотність оборотних активів	292	331	332	39	1	13,42	0,19

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт оборотності сировини і матеріалів	6,659	6,013	6,056	-0,65	0,04	-9,71	0,71
Оборотність сировини і матеріалів	55	61	60	6	-1	10,75	-1,65
Коефіцієнт оборотності НЗВ	3,126	2,527	2,553	-0,60	0,03	-19,15	1,05
Оборотність НЗВ	117	144	143	27	-1	23,12	-1,04
Коефіцієнт оборотності готової продукції	37,380	33,764	27,981	-3,62	-5,78	-9,67	-17,13
Оборотність готової продукції	10	11	13	1	2	10,71	20,67
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,725	5,829	5,699	1,10	-0,13	23,36	-2,23
Оборотність дебіторської заборгованості	77	63	64	-14	1	-18,12	2,28
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,792	4,225	3,918	0,43	-0,31	11,40	-7,25
Оборотність кредиторської заборгованості	96	86	93	-10	7	-10,23	7,82
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,164	1,005	1,073	-0,16	0,07	-13,68	6,80
Оборотність власного капіталу	314	363	340	49	-23	15,62	-6,37
Тривалість операційного циклу	259	279	280	20	1	7,72	0,36
Тривалість фінансового циклу	162	192	187	30	-5	18,37	-2,61

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів. Даний показник в період з 2015 по 2016 зменшився, а в з 2016 на 2017 збільшився до 0,721, можна сказати, що даний коефіцієнт показує скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів. Таким чином його збільшення в 2017 році порівняно з 2016 має позитивну тенденцію. Це у свою чергу вплинуло на оборотність активів і в 2015 році вона зросла до 530 днів, тобто сповільнилась, а в 2017 році оборотність зменшилась, що є хорошим знаком до 506 днів.

Коефіцієнт оборотності необоротних активів та оборотних активів в період з 2015 по 2016 постійно падав, що у свою чергу збільшив період обороту до 198 та 331 днів відповідно. У 2017 році ця негативна тенденція збереглась, однак збільшення коефіцієнта оборотності активів відбулась завдяки

збільшенню необоротних активів, і в результаті, коефіцієнт необоротних активів зріс до 2,097.

Коефіцієнт оборотності основних засобів у 2017 році, збільшився, так як темп зростання основних засобів виріс менше ніж темп зростання доходу від реалізації, що свідчить про збільшення ефективності використання основних засобів. Це прискорило оборотність основних засобів до 166 днів.

Коефіцієнт оборотності сировини і матеріалів у 2016 році незначно збільшився, а отже період часу, протягом якого запаси перетворюються в реалізовані товари зменшились до 60 днів порівняно з 2016 (61 дні), отже підприємством почало ефективніше використовувати запаси. Аналогічно збільшився коефіцієнт оборотності незавершеного виробництва з 2,527 до 2,557, що викликало зменшення часу при якому незавершене виробництво перетворюється в реалізовану продукцію до 144 днів, що є свідченням, що товариство ефективніше використовує незавершене виробництво, проте цей показник досить високий і товариству необхідно змінювати політику, щодо скорочення оборотності незавершеного виробництва.

Зменшення коефіцієнта оборотності готової продукції в 2015-2017 рр., свідчить про зменшення ефективності збутової діяльності підприємства. Періоди оборотності готової продукції, відповідно, в 2016р збільшився на 1 день, до 11, а в 2017 – до 13 днів, проте, цей показник достатньо низький.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості відображає ефективність політики підприємства з кредитування покупців з точки зору відтермінування оплати за реалізацію продукції. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2016 р. зріс, а період обороту зменшився на 14 дні порівняно з 2015 роком і підприємство пришвидшило надходження оплати від покупців. Проте, підприємству рекомендовано переглянути політику надання споживчого кредиту, удосконалити її, зайнятись стягнення боргів, адже термін повернення дебіторської заборгованості залишається на високому рівні – 63 дні, а в 2017 році ще збільшився на один день. Показник оборотності кредиторської заборгованості у підприємства за 2016 р. збільшився, що було

обумовлено зменшенням кредиторської заборгованості підприємства на 1,7%. Проте у 2017 році ситуація повернулася до стану 2015 р., що пов'язано з збільшенням кредиторської заборгованістю.

Виконуючи аналіз ділової активності, слід звернути увагу на значення періодів оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства. У 2015-2017 рр. значення періодів оборотності дебіторської заборгованості були нижче періодів оборотності кредиторської заборгованості, що говорить про те, що з підприємством покупці розраховувалися швидше, ніж сама компанія зі своїми кредиторами, що є позитивною тенденцією (рис.2.7). Проте, підприємство має прийняти заходи щодо покращення роботи з клієнтами, адже політика підприємства залишається досить лояльною і термін повернення клієнтами заборгованості понад 2 місяці, що вповільнює виробництво.

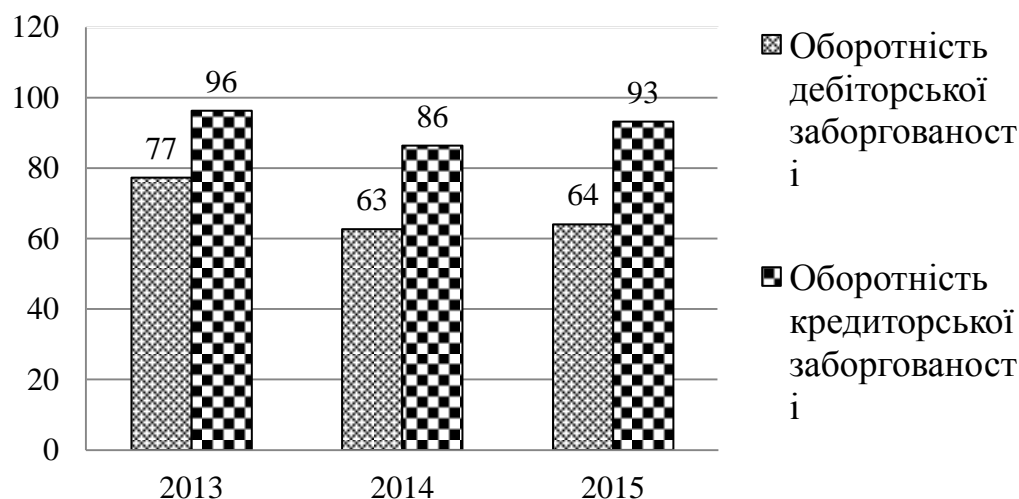


Рис. 2.7. Оборотність дебіторської та кредиторської заборгованості у 2015-2017 рр.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу відображає швидкість обороту власного капіталу підприємства. У 2016 р значення показника зменшилось на 0,159, що свідчить про зниження ефективності роботи власного капіталу підприємства. У 2017 коефіцієнт трохи збільшився в результаті чого період оборотності власного капіталу зменшився до 340 днів. За досліджуваний період операційний цикл зріс з 259 дні до 279, а потім до 280днів (рис.2.8), а так як операційний цикл характеризує загальний час, протягом якого фінансові ресурси перебувають у запасах і дебіторській заборгованості, підприємству слід зменшити цикл шляхом прискорення виробничого процесу, прискорення оборотності дебіторської заборгованості.

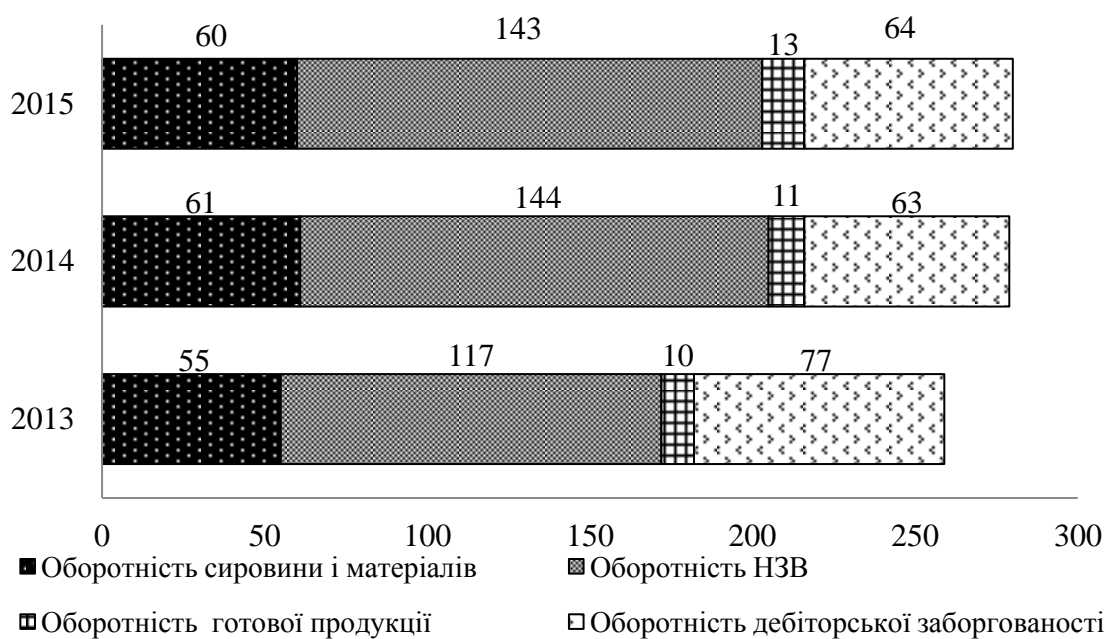


Рис.2.8. Операційний цикл у 2015 та 2017 рр.

Тривалість фінансового циклу у 2016 зростає з 162 до 192 (рис.2.9), в основному за рахунок зростання оборотності незавершеного виробництва та скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 10 днів. Однак, вже у 2017 фінансовий цикл зменшився на 5 днів, загалом за рахунок збільшення кредиторської заборгованості.

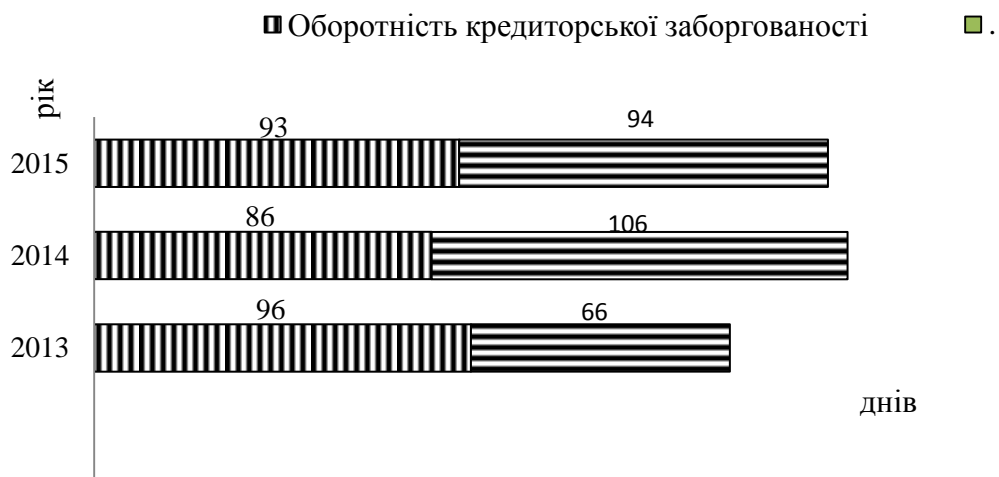


Рис.2.9. Фінансовий цикл у 2015 та 2017 рр.

Фінансовий цикл починається з моменту перерахування грошових коштів на закупівлю товарів і закінчується моментом отримання оплати від покупця. До тих пір, поки не відбувається повний оборот, неможливо залучити оборотні кошти в новий цикл отримання прибутку. Тому скорочення будь-якого з цих етапів у часі означає збільшення ефективності використання оборотних коштів. Отже, необхідним заходом для поліпшення діяльності підприємства є скорочення тривалості операційного циклу (що може бути досягнуто за рахунок прискорення виробничого циклу - зниження оборотності сировини, матеріалів та незавершеного виробництва) і фінансового циклу (за рахунок некритичного уповільнення оборотності кредиторської заборгованості).

Заходами зменшення фінансового циклу на підприємстві «Мотор Січ» є : зменшення тривалості виробничого циклу за рахунок оптимізації процесу закупівлі сировини, оптимізації виробничого процесу та зменшення часу знаходження готової продукції на складі. Сировина та матеріали на складі перебувають близько двох місяців, тому необхідно збільшити рівень організації трудової дисципліни, прискорити документообіг, організувати одночасний процес закупівлі усієї необхідної сировини для виробничого процесу. Більше чотирьох місяців становить сам процес виготовлення, навіть для підприємства

важкої промисловості, цей термін є значним. Тобто для зниження часу оборотності незавершеного виробництва необхідно: вдосконалювати технологію та техніку, не дивлячись, на купівлю іноземної технології, оборотність незавершеного виробництва не скоротилось, що змушує не тільки оновлювати обладнання, а й підвищувати кваліфікацію працівників, що працюють за цим обладнанням. Ще одним заходом скорочення виробничого циклу є налагодження процесу роботи між цехами у конструкції та зборки двигунів. Також, на зменшення терміну фінансового циклу може вплинути збільшенням терміну погашення тривалості кредиторської заборгованості за рахунок отримання відстрочки платежів постачальникам, проте наші кредитори і так більш лояльними до нас, ніж ми до дебіторів.

Основним показником, що характеризує фінансовий стан підприємства є платоспроможність, можливість наявними грошовими ресурсами оплачувати свої платіжні зобов'язання. Оцінка платоспроможності здійснюється на основі аналізу ліквідності балансу — це можливість суб'єкта господарювання перетворити свої активи в готівку і погасити свої зобов'язання. Для досягнення ліквідності, підприємство повинно мати достатню кількість активів, строк перетворення яких на готівку повинен відповідати строку погашення платіжних зобов'язань. Отже, аналіз ліквідності заснований на аналізі та порівнянні активів, згрупованих за ступенем зменшення ліквідності, і пасивів, згрупованих за строками погашення по зростанню.

Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються умови (2.2):

$$A1 \geq P1 \quad A2 \geq P2 \quad A3 \geq P3 \quad A4 \leq P4 \quad (2.2)$$

Показники ліквідності балансу компанії «Мотор Січ» та результати аналізу наведені в таблиці 2.11 та таблиці 2.12.

Таблиця 2.11

Показники ліквідності балансу підприємства 2015-2017 рр.

Групи активів, тис. грн..				Групи пасивів, тис грн..			
A	2015	2016	2017	П	2015	2016	2017
A1	663578,5	1137009,0	1437546,5	П1	2073164,5	2036603,5	2741164,5
A2	1928050,5	1831332,0	2347815,0	П2	679420,5	533628,5	525375,5
A3	3688558,0	4824801,5	5974366,5	П3	974019,0	1338814,0	1614803,0
A4	4188113,5	4661016,5	5123218,5	П4	6741696,5	8545113,5	10001603,5
Σ	10468300,5	12454159,0	14882946,5	Σ	10468300,5	12454159,5	14882946,5

Таблиця 2.12

Результати аналізу ліквідності балансу підприємства

2015			2016			2017					
663578,5	<	2073164,5	-	1137009,0	<	2036603,5	-	1437546,5	<	2741164,5	-
1928050,5	>	679420,5	+	1831332,0	>	533628,5	+	2347815,0	>	525375,50	+
3688558,0	>	974019,0	+	4824801,5	>	1338814,0	+	5974366,5	>	1614803,0	+
4188113,5	<	6741696,5	+	4661016,5	<	8545113,5	+	5123218,5	<	10001603,5	+

У 2015-2017рр. спостерігалася однакова тенденція, а саме, не дотримувалося тільки перша нерівність, що свідчить про порушення ліквідності балансу тільки в короткостроковому періоді, отже підприємство не може розраховуватися одночасно з усіма поточними зобов'язаннями, використовуючи лише власні абсолютно ліквідні активи.

Важливе значення має порівняння показників 3 групи, тому вона свідчить про перспективної ліквідності, оскільки в ній розглядаються майбутні надходження і витрати. В даному випадку, у всіх періодах $A3 > П3$, тобто в довгостроковому періоді підприємство є ліквідним.

Як показали проведені розрахунки коефіцієнтів ліквідності (табл. 2.13), щорічно спостерігалася зростання показників ліквідності, що свідчить про поліпшення ліквідності компанії. Так як загальний коефіцієнт ліквідності

балансу показує відношення суми усіх ліквідних засобів до суми всіх платіжних зобов'язань, і її збільшення щороку з 2015 по 2017 є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.13

Аналіз показників ліквідності ПАТ «Мотор Січ» за 2015-2017 рр.

Коефіцієнти ліквідності	2015р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютні зміни	
				2016-2015	2017-2016
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,44	0,44	0,20	0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,87	1,06	1,04	0,19	-0,02
Коефіцієнт покриття	2,28	3,03	2,99	0,75	-0,04
Λ (загальної ліквідності балансу)	1,01	1,29	1,26	0,28	-0,03

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину короткострокової заборгованості підприємство може погасити негайно. Показники миттєвої ліквідності протягом 2015-2017 рр. були в межах нормативних значень (0,2-0,5), що свідчить про достатню кількість грошових коштів для погашення частини короткострокових зобов'язань. Однак, у 2015 він був нижче за показник 2016-2017 рр., що пов'язано з збільшенням поточних фінансових інвестицій майже вдвічі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає, яка частка кредиторської заборгованості може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт швидкої ліквідності в 2015р. знаходився в межах нормативних значень (від 0,5 до 1). А в 2016 році, стало виходити за рамки українського нормативу і наближатися до загальноєвропейського.

Коефіцієнт покриття показує, чи достатньо у підприємства коштів, які можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань протягом року. Це основний показник платоспроможності підприємства. У 2015-2017 рр. був вище нормативних значень (рекомендоване

значення 1,5-2). Таким чином, компанія володіла достатніми оборотними активами для погашення своїх короткострокових боргів.

Отже, аналіз ліквідності балансу показав, що в цілому підприємство є ліквідним, у короткостроковому періоді ліквідність приходить до нормативних показників по галузі, однак для досягнення абсолютної ліквідності балансу можна порекомендувати наростити групу найбільш ліквідних активів, щоб мати достатній їх запас для покриття найтерміновіших виплат.

Фінансова стійкість підприємства характеризується ступенем його фінансової незалежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів. Недостатня фінансова стійкість підприємства може призвести до його неплатоспроможності, а дуже висока сприятиме створенню «зайвих» запасів і резервів, у зв'язку, з чим зростуть витрати на їх утримання, спостерігатиметься недоотримання прибутку та гальмування темпів економічного розвитку підприємства.

Рівень фінансової стійкості можна оцінити за допомогою абсолютних показників і коефіцієнтного підходу. Абсолютні показники фінансової стійкості підприємства наведені в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Абсолютні показники фінансової стійкості

ПАТ «Мотор Січ» за 2015-2017 рр.

Показники	2015	2016	2017
1	2	3	4
Власний капітал	6741361,0	8544369,5	10000425,0
Необоротні активи	4188113,5	4661008,5	5123218,5
СОС (власні оборотні засоби)	2553247,5	3883361,0	4877206,5
Довгостроковий позиковий капітал	974019,0	1338814,0	1614803,0
ДИФ(довгострокові джерела фінансування)	3527266,5	5222175,0	6492009,5
Короткострокові кредити і займи	684085,0	539053,5	529189,0
ОИФ (загальні джерела фінансування)	4211351,5	5761228,5	7021198,5

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4
Запаси	3898116,0	5078772,5	6357667,0
СОС - запаси	-1344868,5	-1195411,5	-1480460,5
ДИФ - запаси	-370849,5	143402,5	134342,5
ОИФ – запаси	313235,5	682456,0	663531,5
Тип фінансової стійкості	Нестійкий стан III	Нормальна стійкість II	Нормальна стійкість II

Проведений аналіз фінансової стійкості підприємства показав, що в 2015 році спостерігався нестійкий стан, за рахунок того, що підприємство має значні запаси (особливо виробничі запаси 30,2% та незавершеного виробництва 64,4%), що не покриваються власними оборотними засобами, а частка довгострокових зобов'язань є незначною. При нестійкому фінансовому стані для покриття запасів і витрат використовуються власні та залучені кошти довгострокового і короткострокового характеру. Нестійкий фінансовий стан пов'язана з порушенням платоспроможності. Але при цьому зберігається можливість відновлення рівноваги шляхом поповнення джерел власних коштів і додаткового залучення позикових коштів. Нестійкий фінансовий стан характеризується наявністю порушень фінансової дисципліни, перебоями в надходженні коштів на розрахунковий рахунок, зниженням прибутковості діяльності підприємства.

Проте в 2016-2017 роках стан підприємства покращився до нормальної стійкості. Не дивлячись на зростання запасів на 30,3% і 25,2%, відповідно, підприємство збільшило власні оборотні кошти на 52,1% і 25,6% (за рахунок зростання нерозподіленого прибутку і додаткового капіталу) та довгострокові джерела фінансування на 37,45% і 20,6%. Нормальна стійкість фінансового стану, при якому гарантується платоспроможність суб'єкта, характеризуються високим рівнем прибутковості і відсутністю порушень платіжної дисципліни.

Поряд із абсолютними показниками фінансової стійкості, використовують коефіцієнти наявності та показники фінансової стійкості. Результати розрахунків за три роки згруповано у таблиці 2.15 та 2.16.

Таблиця 2.15

Аналіз коефіцієнти наявності та забезпеченості власними оборотними коштами

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Коефіцієнт маневреності	0,379	0,454	0,488	0,076	0,033	20,00	7,31
Коефіцієнт автономії формування запасів	0,644	0,686	0,672	0,042	-0,014	6,54	-2,06
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами	0,655	0,765	0,767	0,110	0,003	16,74	0,33
Коефіцієнт забезпеченості власними джерелами оборотних активів	0,407	0,498	0,500	0,092	0,001	22,57	0,29

Зростання в динаміці коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів розглядається як позитивна тенденція, та знаходиться у межах норми (менше 0,5), що свідчить про наявність у підприємства власних оборотних коштів здатність підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел.

Коефіцієнт автономії джерел формування запасів показує частку власних оборотних коштів у загальній сумі основних джерел формування запасів. Зростання коефіцієнта відображає тенденцію до зниження залежності підприємства від позикових джерел фінансування господарського кругообігу і тому оцінюється позитивно.

Достатність власних оборотних коштів являє коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами, показує, яка частина оборотних активів фінансується за рахунок власних коштів підприємства. Чим вищий цей показник, тим вище платоспроможність і кредитоспроможність підприємства.

Так у 2015 році він був 0,655, в 2016 році - 0,765 і в 2017-0,767. Показник «Мотор Січ» входить в норму, для промислових підприємств нормальне обмеження показника 0,6-0,8. Крім того, коефіцієнт забезпеченості запасів власними джерелами обмежений знизу значеннями коефіцієнта автономії джерел формування запасів для того, щоб організація не опинилася на межі банкрутства, що впливає з сформульованої вище класифікації фінансових ситуацій за ступенем стійкості.

У 2017 р показник забезпеченості власних коштів оборотних активів збільшився до 0,5. В цілому, в 2015-2017 рр. значення показника були значно більше рекомендованих — більше 0,1.

Таблиця 2.16

Аналіз відносних показників фінансової стійкості

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютні зміни		Відносні зміни	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Коефіцієнт автономії	0,644	0,686	0,672	0,042	-0,014	6,54	-2,06
Коефіцієнт фінансової залежності	1,553	1,458	1,488	-0,095	0,031	-6,13	2,10
Коефіцієнт позикового капіталу	0,356	0,314	0,328	-0,042	0,014	-11,82	4,50
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,126	0,135	0,139	0,009	0,004	7,30	2,63
Коефіцієнт кредиторської заборгованості у позиковому капіталі	0,555	0,520	0,561	-0,035	0,041	-6,38	7,92
Коефіцієнт короткострокових зобов'язань	0,184	0,138	0,108	-0,046	-0,029	-24,89	-21,39
Коефіцієнт капіталізації	0,553	0,458	0,488	-0,095	0,031	-17,23	6,70
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,809	2,185	2,048	0,377	-0,137	20,82	-6,28

За період з 2015 по 2017 рік зростання коефіцієнта автономії свідчить про зростання власного капіталу підприємства в загальній сумі коштів його діяльності. Це свідчило про підвищення фінансової стійкості підприємства та

незалежності від зовнішніх кредиторів підприємства, про збільшення стабільних джерел фінансування підприємства і високу довіру інвесторів до компанії. Коефіцієнта автономії більше 0,5, отже підприємство може покрити всі свої зобов'язання власними коштами, та знаходиться в межах норми. Про це також свідчить зниження значення коефіцієнта фінансової залежності.

Коефіцієнт позикового капіталу має тенденцію до зниження, що є наслідком росту власного капіталу, і що є позитивним фактором. Так у 2015 значення коефіцієнта було на рівні 0,356, а вже у 2017 знизилось до 0,328. За цей період збільшився коефіцієнт довгострокових зобов'язань, що свідчить про довіру з боку інвесторів і про майбутні плани компанії. Відповідно, зменшився коефіцієнт короткострокових зобов'язань. З 2015-2017рр. спостерігалось зменшення долі короткострокових кредитів та займів і збільшення кредиторської заборгованості, що свідчить про довіру з боку кредиторів і про їх лояльність. Тобто, зростання коефіцієнт кредиторської заборгованості підтверджує попередній висновки в аналізі ділової активності. Значення коефіцієнт капіталізації показує, що 0,553 грн. у 2015 році 0,458грн – 2016 та 0,488 грн. — 2017 залученого капіталу припадає на 1 гривню власного капіталу. Зниження цього показника в динаміці свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості організації. Нормальне обмеження до 1.

Коефіцієнт фінансової стійкості використовується для загальної оцінки рівня фінансової стійкості, і є оберненим до коефіцієнта капіталізації. Зростання цього показника в динаміці свідчить про підвищення рівня фінансової стійкості підприємства. Рекомендоване значення більше 1 (у 2015 1,809), тобто власний капітал компанії повинен бути більше залученого капіталу, а бажане значення — більше 2, так у 2016 – 2,185, а у 2016 – 2,048.

Аналіз показників рентабельності для ПАТ «Мотор Січ» та окремих напрямків його діяльності проведено тільки за 2015-2017 рр. Рентабельність відображає ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства і показує, скільки гривень прибутку припадає на одну гривню реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) активів, власного капіталу [49, с. 381].

До показників рентабельності, при розрахунках яких використовувався показник чистого прибутку, відносяться рентабельність активів, інвестицій, власного капіталу, виробництва і продажів (табл. 2.17). Всі вищевказані коефіцієнти рентабельності протягом 2015-2017рр, зменшуються, лише за останній рік було незначне збільшення рентабельності інвестицій та власного капіталу.

Таблиця 2.17

Аналіз показників рентабельності ПАТ «Мотор Січ» за 2015-2017 рр.

Показники	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютні зміни	
				2016-2015	2017-2016
Рентабельність виробничої діяльності	0,1702	0,1094	0,1066	-0,0608	-0,0028
Рентабельність виробничого фонду	0,2424	0,1447	0,1438	-0,0976	-0,0009
Рентабельність продаж, ROS	0,2323	0,1537	0,1454	-0,0787	-0,0083
Рентабельність активів,ROA	0,1741	0,1059	0,1048	-0,0682	-0,0011
Рентабельності інвестицій,ROI	0,2363	0,1335	0,1343	-0,1028	0,0009
Рентабельність власного капіталу,ROE	0,2704	0,1544	0,1560	-0,1160	0,0016

Показник рентабельність активів (ROA) характеризує віддачу від використання всіх активів організації, ефективність використання майна, що дозволяє оцінити якість роботи фінансових менеджерів. Показник зменшився з 0,1741 до 0,1048, за період 2015-2017рр. темп зростання вартості активів збільшився більшими темпами, ніж темп зростання чистого прибутку, що свідчить про не раціональне використання наявних ресурсів. Для виявлення причин зменшення рентабельності активів використаємо формулу Дюпона, про вплив рентабельності продажу та коефіцієнту оборотності активів (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Факторний аналіз рентабельність активів ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017рр.

Показники впливу на рентабельність активів:	Відносні зміни	
	2016/2015	2017/2016
Коефіцієнт оборотності активів	-0,0140	0,0049
Рентабельність продаж	-0,0542	-0,0060
Загальний вплив	-0,0682	-0,0011

Згідно з результатами аналізу таблиці 2.18 обидва фактори негативно вплинули на рентабельність активів. Коефіцієнт оборотності активів «Мотор Січ» вплинув на зменшення ROA за 2016 рік лише на -0,014, що було визвано за рахунок збільшення активів в більшій мірі ніж супроводжувався зростання виручки. Однак за 2017 рік він вплинув позитивно на 0,0049, тобто поява нових активів були використані раціонально, були освоєні ефективно, так як вони призвели до збільшення виручки в більших темпах. Останній вплив на зменшення ROA на -0,0542 і -0,006 був визвано спадом рентабельності продажу. ROS показує, скільки підприємство має чистого прибутку з кожної вирученої грошової одиниці. І на його зниження вплинуло зростання виручки за рахунок зростання собівартості та освоєння нових технологій.

Рентабельності інвестицій (ROI) важливий для інвесторів, однак, цей показник також зменшився з 0,2363 до 0,1343, що пов'язано з нераціональним використанням вкладених коштів, та слугує поганим знаком, для інвесторів, так як окупність їх вкладень зменшується.

Фінансовий показник віддачі рентабельність власного капіталу (ROE) важливий для інвесторів або власників бізнесу, так як з його допомогою можна зрозуміти, наскільки ефективно був використаний вкладений у справу капітал, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку. Зниження показника з 0,2704 у 2015 до 0,156 у 2017, визвано впливом трьох факторів: рентабельності продажу, коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт фінансової залежності (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Факторний аналіз рентабельність власного капіталу ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017рр.

Показники впливу на рентабельність власного капіталу	Відносні зміни	
	2016/2015	2017/2016
Рентабельність продаж	-0,0915	-0,0083
Коефіцієнт оборотності активів	-0,0144	0,0067
Коефіцієнта фінансової залежності	-0,0101	0,0032
Загальний вплив	-0,1160	0,0016

Згідно з таблиці 2.19 за 2016 рік всі фактори негативно вплинули на рентабельність власного капіталу. Найбільше зменшення було визвано зменшенням рентабельності продажу на 0,0915. За рахунок зростання виручки за рахунок собівартості, тому зростання виручки не призвело до зростання прибутку. Коефіцієнт оборотності активів «Мотор Січ» вплинув на зменшення ROE лише на -0,0144, що було визвано за збільшенням активів більшою мірою, ніж супроводжувався зростання виручки. І найменше вплинув коефіцієнт фінансової залежності на -0,0101, зменшення якого було необхідно для підвищення фінансової стійкості підприємства, тобто підприємство нарощує частку власного капіталу. За 2017 рік відбулось зростання рентабельності власного капіталу на 0,0016, проте, як і в попередній період негативно вплинуло рентабельність продажів. Однак, не дивлячись на це, коефіцієнта оборотності активів та коефіцієнта фінансової залежності мали позитивний вплив 0,0067 та 0,0032 відповідно.

Зменшення рентабельності виробництва з 0,1702 до 0,1066 було спричинене ростом затрат на виготовлення продукцію, що и призвело до зменшення прибутку, на одиницю затрат.

Темп зростання власного капіталу складає 0,2674, тобто не відрізняється від відносної зміни власного капіталу — 0,2675. Однакові значення пов'язано з відсутністю переоцінки. А за 2017 рік темп зростання власного капіталу 0,1515, а відносна зміна капіталу 0,17041.

Рентабельність підприємства низька, динаміка зростання невисока, але стабільна, що є свідченням вірогідності концентрації зусиль керівництва підприємства на максимізацію прибутку і спрямування діяльності на забезпечення технологічного розвитку та стабільного функціонування.

Отже, за результатами фінансового аналізу можна зробити висновок про зниження рівня ділової активності підприємства, ліквідності балансу, фінансової незалежності та рентабельності діяльності підприємства.

2.3. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль для ПАТ «Мотор Січ». Основним джерелом надходження грошових коштів для «Мотор Січ» є виконання експортних контрактів на постачання авіаційних двигунів, газотурбінних приводів, електростанцій та іншої продукції наземного застосування, запасних частин, ремонтно-монтажного інструменту, а також контрактів на капітальний ремонт, після-продажне обслуговування авіаційної та наземної техніки і надання послуг в експлуатації. Станом на 2017 рік ПАТ «Мотор Січ» виробляло на експорт та супроводжувало в експлуатації 65 типів і модифікацій двигунів для 61 виду літаків і вертольотів і посідає восьме місце в рейтингу найбільших експортерів України по вартості реалізованої продукції.

При введенні зовнішньоекономічної діяльності основу складає експорт, а імпорт має місце лише при закупівлі обладнання. Так, у 2017 році продовжувалися роботи з технічного переозброєння підприємства. В рамках плану валютного фінансування підприємством спрямовано 23,8 млн. дол. США на оплату імпортних контрактів на придбання, ремонт і модернізацію устаткування. Основними партнерами ПАТ «Мотор Січ» з постачання обладнання, запасних частин, ремонту і модернізації обладнання є Німеччина, Швейцарія, Польща, Болгарія, Іспанія, Чехія, Словаччина, США, Японія.

Основними споживачами продукції і послуг ПАТ «Мотор Січ» в 2017 році були країни дальнього зарубіжжя - Китай, Лаос, Об'єднані Арабські Емірати, Кіпр, Польща, Індія, В'єтнам, Алжир, Перу, та країни СНД — Росія, Білорусь. Виконувалася поставка серійних авіадвигунів AI-222K-25, AI-25ТЛК, AI-20Д с.5, ТВ3-117 різних модифікацій, AI-9В, а також ремонт авіадвигунів різних типів і модифікацій, постачання запасних частин до них. Крім того, виконувалися контракти з перспективними для підприємства партнерами з країн Південно-Східної Азії і Латинської Америки, такими як Бангладеш, Шрі-Ланка, Колумбія, Мексика та ін.

ПАТ «Мотор Січ» має широку мережу представництв і представників по всьому світу: в Індії, Китаї, Алжирі, ОАЕ, Бангладеш, США і Бразилії. Всі вони активно працюють, оперативно надають маркетингову інформацію, що дозволяє вигідно укласти контракти.

Також підприємство є традиційним учасником багатьох міжнародних виставок. Багаторічний досвід участі в таких заходах показує, що експозиція ПАТ «Мотор Січ» незмінно привертає увагу фахівців та авіаційної громадськості. Участь у виставкових заходах дозволяє не тільки показати свою продукцію і представити нові технології, але і побачити стан ринку, оцінити можливості, сильні і слабкі сторони своїх партнерів і конкурентів. У 2017 році підприємство взяло участь у міжнародних виставках в Індії - «DefExpoIndia»; Великобританії - «Farnborough International Airshow»; Китаї - «AirshowChina»; ОАЕ - «Dubai Helishow»; Німеччині - «Ila Berlin Air Show»; Чилі - «FIDAE-2016»; та інших. Під час виставкових заходів традиційно проводилися презентація продукції, що випускається, активний переговорний процес, в ході якого обговорювалися умови майбутніх угод. Так, у 2017 році у КНР на 16ому Пекінському авіасалоні пекінська компанія «Тяньцяо» і українська компанія «Мотор Січ», ДП« Івченко Прогрес» вперше представили свою розробку, вони розгорнули всебічне співробітництво, в Пекіні буде побудована виробнича база, буде спільно освоюватися світовий авіаційний ринок. У 2016 році буде продовжена цілеспрямована робота по підтримці іміджу підприємства і

розширенню ринків збуту, з цією метою підприємство планує взяти участь у виставках в Індії, Китаї, Німеччині, Франції, ОАЕ, Ірані, Туреччині, Венесуелі, Узбекистані, Казахстані.

За останні роки обсяги реалізації продукції досить стабільно росли, основним джерелом надходження грошових коштів є виконання експортних контрактів. Розглянемо питому вагу експорту в обсязі реалізованої продукції за 2010-2017рр (рис.2.10).

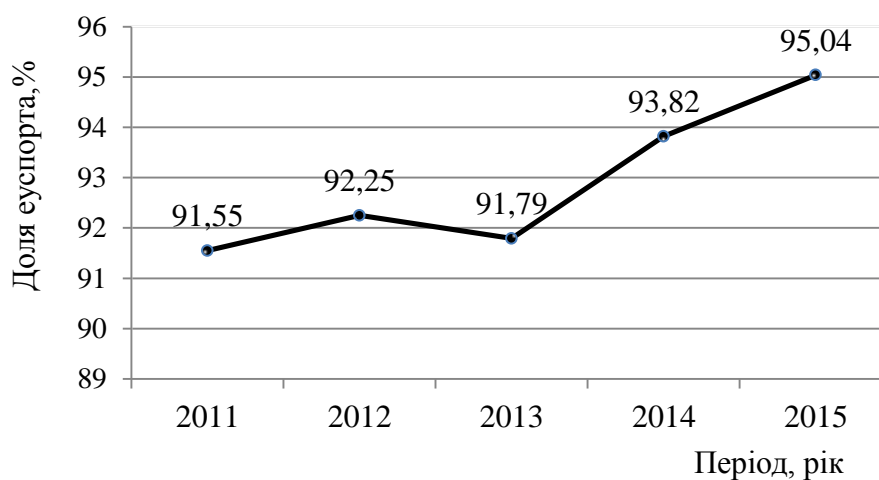


Рис.2.10. Питома вага експорту в реалізованій продукції ПАТ «Мотор Січ» за 2010-2017рр.

Згідно з рисунком 2.10. з ростом виручки зросла доля експорту, так, в 2015 році обсяг експорту склав 7201 437,7 тис. грн., що є 91,79% від обсягу реалізованої продукції. А у 2017 році доля експорту склала 95,04%, що у натуральному значенні є 10014352,97 тис. грн. В період з 2011 по 2017 рік питома вага експорту в реалізованій продукції ПАТ «Мотор Січ» зросла на 3,49%, що підтверджує стратегію компанії і орієнтацію на зовнішній ринок. Доля продажу товарів в Україні незначна, основними споживачами є ДП «АНТОНОВ», Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, ДП «КАЗ «Авіакон», Міністерство Оборони, Міністерство Внутрішніх справ, Державна служба України з надзвичайних ситуацій.

ПАТ «Мотор Січ» має широку мережу представництв і представників по всьому світу, що дозволяє вигідно укласти контракти. Так у 2017 році підприємство поставило продукцію та надало послуг у 50 країн (Додаток В). Згідно з наявними даними про географічну та товарну структуру, основними експортерами є Китай, Лаос та Росія, а предметом експорту виступає авіадвигуни. Зазначимо, що у 2017 році відбулось значне зрушення у географічній структурі підприємства (рис.2.11).

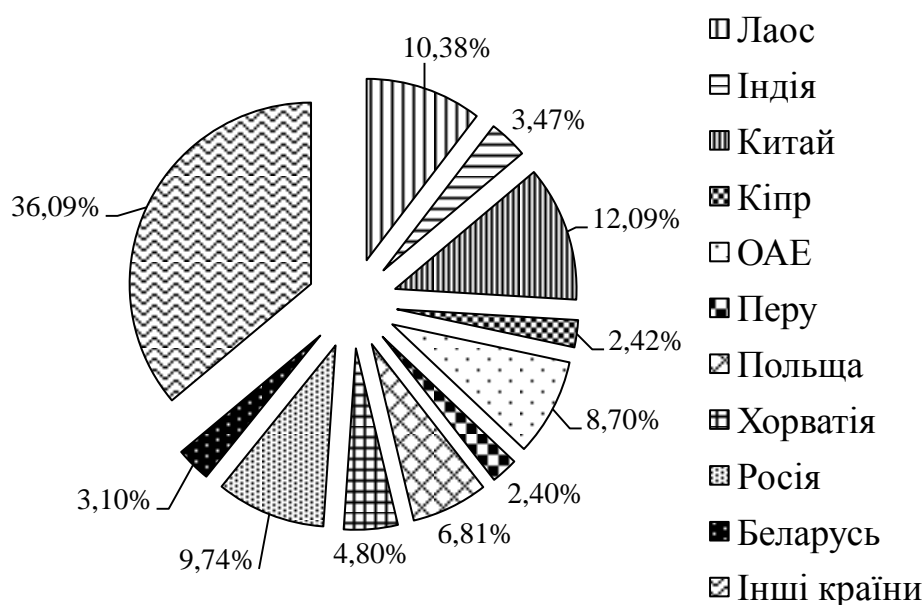


Рис.2.11. Географічна структура експорту ПАТ «Мотор Січ» в 2017р.

Історично запорізькі авіадвигуни і інші товари найбільше поставлялися в Росію, яка займала до 60% портфеля замовлень. Однак через військово-політичний конфлікт поставки в цю країну тільки за 2017 року скоротились до 9,74% (975548,93 тис. грн.). Українські авіадвигуни продовжують поставлятися для цивільних вертольотів за контрактом з «Гелікоптерами Росії» до 2018 року, що зараз становить основу експорту авіадвигунів до Росії з України. Надалі поставки цього сегмента машинобудування в Росію можуть скоротитися або зупинитися взагалі разом із впровадженням нових виробничих потужностей АТ «Клімов» під Санкт-Петербургом.

Найбільшим експортером у 2017 році був Китай, доля експорту в який складала 12,09%. Китай імпортує усі види діяльності основного виробництва. Так, є лідером з імпорту авіадвигунів та імпорту запасних запчастин. У майбутньому Україна націлена збільшити співпрацю з Китаєм у сфері авіа- і двигунобудування на тлі охолодження відносин з Росією. У 2016 році тривають перемови, з питань ліцензії на АІ-222-25К, яким обладнується китайський аналог Як-130 і L-15. Проте, вигідніше для «Мотор Січ» відстояти виробництво цих двигунів на запорізькому заводі, щоб збільшитися в майбутньому дохід, в іншому випадку підприємство буде задовольнятися роялті і поступово зменшуються поставками компонентів .

Також, активним споживачем продукції «Мотор Січ» є Лаос, доля якого 10,38%, в основному за імпорт авіадвигунів та їх ремонт. Також, значна доля в Об'єднаних Арабських Еміратах 8,7%. У той же час в найближчому майбутньому будуть тривати поставки авіадвигунів в Індію, поки йде ремоторизацією Ан-32 і триває обслуговування інших літаків і вертольотів, завезених з часів співпраці з СРСР. Всього в Індії за контрактом має бути ремоторізовано 62 транспортника Ан-32, що займає 3,47% експорту.

Серед країн СНД підприємство має тривалі партнерські відносини з компаніями з Білорусії, Казахстану, Молдавії, Азербайджану. Для партнерів з цих країн поставлялися і ремонтувалися авіадвигуни різних типів і модифікацій, а також газотурбінні приводу сімейства Д-336 .

Поставки двигунів в Іран швидше скоротяться в майбутньому з огляду на зняття санкцій і інтересу Ірану до західних літаків, а також з-за активного просування російських SSJ-100 і MC-21 на ринку Ірану.

З іншого боку, в найближчому майбутньому можуть з'явитися нові торгові партнери в цьому сегменті машинобудування, такі як Польща і Австрія, які планують випуск літаків з українськими двигунами, а також Саудівська Аравія, яка зацікавлена в українських транспортних літаках Ан-178 і Ан-132, і на першому етапі співробітництва може активно імпортувати різні авіа

компоненти. В цілому авіабудування є одним з перспективних напрямків для експорту продукції машинобудування в майбутньому.

Також, ПАТ «Мотор Січ» уклав контракт з австрійською Diamond Aircraft про постачання до 300 двигунів AI-450С в рік, що може приносити компанії 100 млн. дол. США щорічно.

Крім продукції авіабудування в 2017 році виконані контракти зі споживачами продукції загально-технічного, національного призначення, та інші послуги (рис. 2.12).

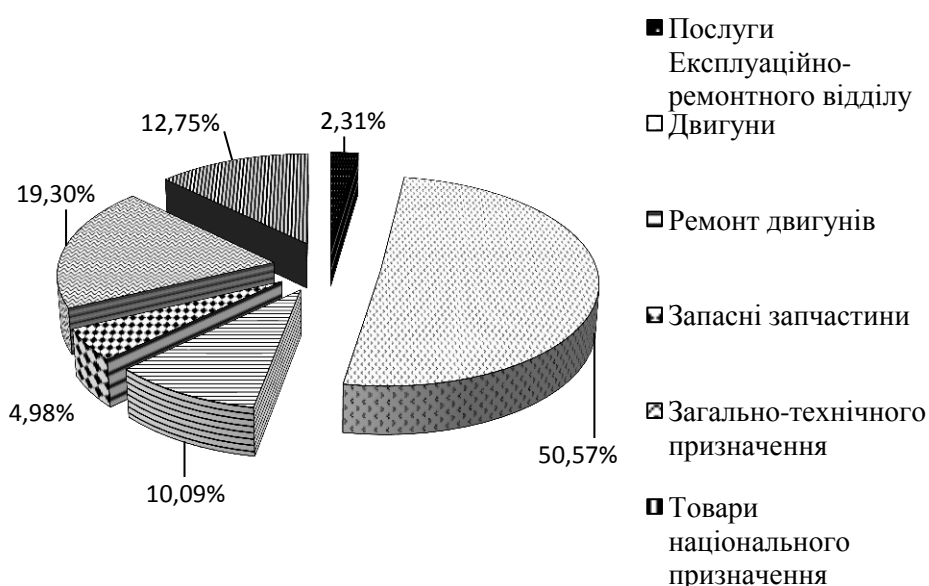


Рис.2.12. Структура експорту сфер діяльності ПАТ «Мотор Січ» в 2017р.

Згідно з рисунком 2.12 на долю основного виробництва припадає 67,95%, основну долю якого складає експорт двигунів 50,57%, також до основного виробництва входить ремонт двигунів 10,09% (88% припадає на двигуни ТВЗ-117), експорт запасних запчастин 4,98% і найменшу частку становить послуги експлуатаційно-ремонтного відділу, лише 2,31%. Згідно з Додатком В, лідерами в імпорті авіадвигунів є ОАЕ, Китай, Лаос. Найбільше послуг ЕРВ у 2017 році було надано в ОАЕ та Росії. Ремонт авіадвигунів та імпорт запасних запчастин здійснено Китаєм. Окрім, основного виробництва у 2017 році ПАТ «Мотор

Січ» експортував 19,3% товарів загально технічного призначення і 12,75 товарів національного призначення. Так у Хорватію були укладені контракти на поставку електростанцій ЕГ 6000 і електростанцій ПАЕС-2500, а в Білорусь експортовано значну партію електро- та бензопил МС-475 та ЕП-2000.

Виходячи з того, що основну долю експорту становлять авіадвигуни на літаки, доцільно проаналізувати зміни у товарній номенклатурі, для оцінки конкурентоспроможності та зовнішньої-економічної діяльності підприємства (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Аналіз товарної номенклатури ПАТ «Мотор Січ» 2015-2017рр.

Моделі двигунів:	Од. вим.	Обсяг експорту			Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
		2015 р.	2016 р.	2017 р.	2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
ВК-1500	шт	85	88	90	3	2	3,53	2,27
АН-148	шт	8	10	9	2	-1	25,00	-10,00
АН-222	шт	5	7	8	2	1	40,00	14,29
АН-450	шт	70	74	77	4	3	5,71	4,05
Д-36	шт	20	19	22	-1	3	-5,00	15,79
Д-27	шт	12	15	14	3	-1	25,00	-6,67
інші	шт	4	3	4	-1	1	-25,00	33,33
Разом:	шт	204	216	224	12	8	5,88	3,70

За результатами аналізу товарної номенклатури видно, що щороку зростає кількість експортованих двигунів на 5,88% у 2016 і на 3,7% у 2017 році. Найбільшу долю займає серійні двигуни ВК-1500 та АН-450, що є взаємодоповнюючими. За три роки спостерігається збільшення в експорті усіх видів авіадвигунів, що призвело до збільшення питомої ваги експорту в обсязі реалізованої продукції.

Для ефективності експорту підприємства розраховуються показники ефекту та ефективності, при цьому враховуючи витрати, які підприємство несе при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. У таблиці 2.21 наведено розрахунок показників ефекту та ефективності від експорту продукції.

Таблиця 2.21

Розрахунок показників ефекту та ефективності від експорту продукції ПАТ «Мотор Січ» протягом 2015-2017 рр., тис. грн.

Показник	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютні зміни		Відносні зміни, %	
				2016-2015	2017-2016	2016-2015	2017-2016
Вартість експорту	7201438	8053437	10014353	851999,81	1960915	11,83	24,35
Витрати	4523860	4948280	5621607	424419,72	673327,7	9,38	13,61
Ефект	2677578	3105158	4392746	427580,09	1287588	15,97	41,47
Ефективність, %	59,19	62,75	78,14	3,56	15,39		

Таким чином, виходячи з даних таблиці 2.24 можна стверджувати, що ефективність за період 2015-2017 рр. збільшилась на 3,56% і 15,39% і у 2017 році дорівнювала 78,14%, тобто з кожної витраченої гривні на експорт продукції підприємство одержало майже 78,14 коп. прибутку. Проте, яку у 2015 році ефективність становила 59,19%. Таке збільшення, пов'язано зі збільшенням виручки від реалізації в більшій мірі, ніж зростає витрати на експорт.

Важливим напрямом діяльності ПАТ «Мотор Січ» є продаж ліцензій і підписання ліцензійних угод з тими країнами, де експлуатується велика кількість двигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» і які мають фінансові можливості та вважають економічно доцільним освоїти ремонт деяких типів двигунів виробництва ПАТ «Мотор Січ» на своїй території. Наприклад, ліцензійні угоди на ремонт вертолітного двигуна ТВ3-117, укладені з Індією та Алжиром. Продаж ліцензій – це так само один зі способів конкурентної боротьби і забезпечення конкурентоздатності підприємства на світовому ринку, оскільки ліцензійне освоєння ремонту двигунів на території інших країн фактично прив'язує ці країни до ПАТ «Мотор Січ» на багато років. Як правило, реалізацію ліцензійної угоди, тобто освоєння ремонту двигуна, розраховано на 5–6 років. За угодою реалізується до двох десятків контрактів на постачання технічної документації, НСУ (нестандартного і спеціального устаткування),

інструментів і пристосувань, пакетів двигунів, технологічного устаткування, випробувальних стендів, контрактів на навчання персоналу тощо. Продаж ліцензій вигідний ще і з того погляду, що двигуни, на ремонт яких вони продаються, нині є застарілими, оскільки їхнє розроблення і виробництво почалися кілька десятиріч тому, а сьогодні на світовому ринку авіаційних двигунів вже іде конкурентна боротьба між новими розробками двигунів наступного покоління.

2.4. Аналіз міжнародного конкурентного середовища підприємства

Важливим етапом діагностики є характеристика конкурентних сил та визначення типу ринку, що здійснюється експертним шляхом на основі моделі «п'яти сил» М.Портера. Для оцінки впливу окремих факторів конкурентного середовища доцільно використовувати 3-х бальну шкалу: 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – помірний вплив і 3 бали – сильний вплив. По кожній конкурентній силі підраховується середнє значення її впливу (Додаток Г).

За результатами експертної оцінки конкурентних сил доцільно розрахувати коефіцієнт загального впливу конкурентного середовища на діяльність підприємства:

$$K_{\text{впливу}} = 0.2 \times I_{\text{нк}} + 0.2 \times I_{\text{тз}} + 0.3 \times I_{\text{нок}} + 0.1 \times I_{\text{пост}} + 0.2 \times I_{\text{к}} \equiv 1,77$$

Коефіцієнти при індексах відображають відносну вагомість впливу конкурентних сил на компанію. Найбільш важливою є сила впливу споживачів на діяльність компанії, оскільки залежно від її рівня досліджуване середовище може бути кваліфікованим як «ринок споживача» або «ринок виробника».

Показник загального впливу конкурентного середовища на рівні менше 1,5 означає максимально сприятливе для розвитку компанії середовище, мінімальний вплив конкурентних сил, тобто ситуацію, в якій ринкова позиція компанії є близькою до монопольної. Значення коефіцієнту загального впливу

більше 2,5 несприятливу для розвитку підприємства ринкову ситуацію з максимальним впливом конкурентних сил, що свідчить про тип ринку, близький до умов чистої конкуренції. Значення коефіцієнту має значення 1,77, тобто ринок олігополії.

Проаналізувавши дані з таблиці, можна зробити висновок, що конкурентна сила «Погроза появи нових конкурентів» призводить до посилення конкуренції, зниження цін та часток фірм-учасників ринку. Оцінка 2 означає, що серед існуючих конкурентів ПАТ «Мотор Січ» є тільки вже існуючі конкуренти, які збільшують свій асортимент та підприємства невеликого розміру, які знову з'являються на ринку. Високі бар'єри проникнення на ринок обумовлюють низьку ймовірність появи нових конкурентів на ринку. У перспективі дана ситуація навряд чи зміниться. Щодо конкурентної сили «Погроза появи товарів-субститутів (замінників)», можна зробити висновок, що ступінь погрози не високий (1,75). Портер М. вважав, що покупців потрібно розглядати, як конкурентів галузі. Так як, саме вони вимагають постійного зниження цін, підвищення якості продуктів і послуг, підвищення якості обслуговування. Задоволення всіх цих аспектів відбувається за рахунок зниження прибутку компанії [45,с.213].

Конкурентна сила «Вплив постачальників» відображає можливість постачальників впливати на ціни, підвищувати вартість ресурсів, або обмежувати їхню кількість, що призводить до зменшення прибутковості галузі. Стандартизовані каналів поставки, відсутність «моно постачальника» і важливість фірми як клієнта в очах постачальників говорить про незначний вплив з боку постачальників. У перспективі дана ситуація не зміниться, тому середнє значення сили впливу постачальників дорівнює 1,4.

Конкурентна сила «Суперництво між існуючими конкурентами» залежить від інтенсивності конкуренції на певному ринку і має здатність знижувати прибутковість галузі. Це відбувається оскільки для підтримки конкурентоспроможності підприємства змушені витратити кошти на рекламу, організацію збуту, наукові дослідження, або знижувати ціни. Попит на ринку

двигунів явно не насичений, тому фірми не схильні до проведення агресивних стратегій.

На основі на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера ,було отримано графічний аналіз, зображений на рис.2.13.

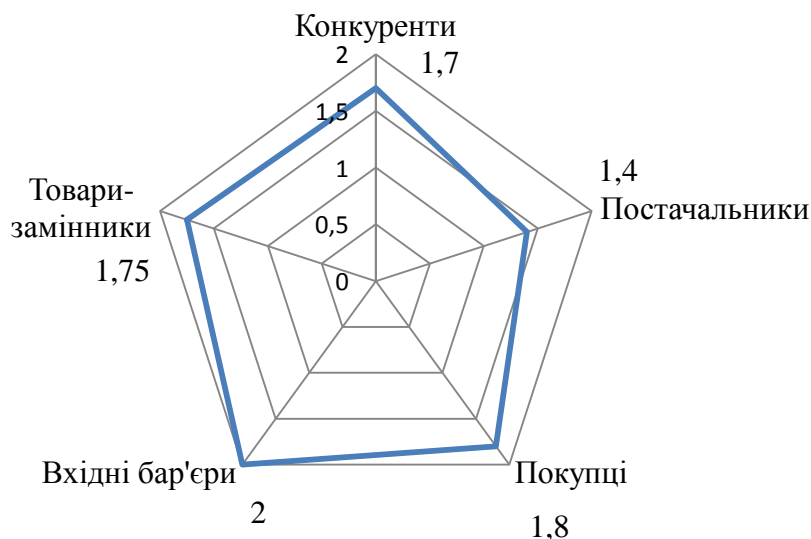


Рис.2.13. Графічний аналіз конкурентних сил М. Портера

Цінність моделі п'яти сил конкуренції полягає в тому, що вона допомагає визначити структуру цих сил. Колективні дії цих сил визначають характер конкурентної боротьби на даному ринку. Як правило, чим сильніші сили конкуренції, тим нижча колективна рентабельність фірм, що беруть участь у змаганні. Найбільш гостра конкуренція виникає в тому випадку, коли ці п'ять сил створюють жорсткі умови на ринку, забезпечуючи на перспективу субпаритетну прибутковість або однакову збитковість для більшості фірм [37, с.90]. В цілому ринок досить привабливий, зі зростаючим попитом і великими потенційними можливостями.

Більш інформативним показником монополізації ринку є індекс Герфіндаля-Гіршмана, який розраховується як сума квадратів ринкових часток всіх присутніх на ринку фірм. Середовище вважається конкурентним, якщо

індекс менший 0,1. Якщо значення індексу перевищує 0,18, то ринок вважається неконкурентним, і злиття забороняються.

У 2017 році ПАТ «Мотор Січ» доводилось стикатися з гігантами авіаційної галузі. General Electric – лідер у виробництві авіадвигунів, його доля на світовому ринку становить найбільшу частку 35,64% у загальному виробництві. Вагоме місце в структурі світового виробництва займають такі компанії, як Pratt&Whitney (7,55%), французькі фірми Snecma (13,44%) та Turbomeca (5,11%), англійська компанія Rolls Royce Group (22,51%), німецькі компанії BMW (5,13%) та MTU Aero Engines (3,18%) тощо. ПАТ «Мотор Січ» має незначну частку на світовому ринку — лише 0,58%. Згідно цим є можливість визначити ступінь концентрації ринку. Тоді :

$$\begin{aligned} \text{HHI} &= 0,3564^2 + 0,2251^2 + 0,1344^2 + 0,0755^2 + 0,0686^2 + 0,0513^2 + 0,0511^2 + 0,0318^2 \\ &\quad + 0,0058^2 = 0,2093 \end{aligned}$$

Можна зробити висновок, що даний ринок високо монополізований і потребує втручання державного контролю.

Індекс Розенблюта (I_r) дозволяє, крім того, враховувати ранг підприємства в залежності від розміру його частки на ринку. При значенні індексу на рівні 1 ринок є повністю монополізованим. Отже, розрахунок даного індекс складає:

$$\frac{1}{2 \times 2,9714 - 1} = 0,2023$$

Тому, можна зробити висновок, що концентрація ринку висока и ринок монополізований тому що значення більше ніж 0,09 але менше 1.

Для ідентифікації стратегічних груп конкурентів на ринку пропонують застосовувати графічний метод, а саме побудову карти стратегічних груп. Вона являє собою двовимірну систему координат, на якій позиції зображуваних конкурентів визначаються щонайменше двома найбільш вагомими критеріями

їх класифікації. Компанії, які мають близькі позиції на карті відносять до однієї стратегічної групи, при цьому площа круга є пропорційною сукупній ринковій частці стратегічної групи. На рис. 2.14 зображено карту стратегічних груп для міжнародного ринку авіабудування. В якості найбільш вагомих критеріїв обрано співвідношення ціна/якість та географію продажів (табл. 2.22). При цьому чинники диференціації підприємств з виробництва авіадвигунів поділяються на чинники за співвідношенням ціна/якість та географії продажів.

Таблиця 2.22

Диференціюючі фактори підприємств галузі авіадвигунобудування

Підприємство	Диференціюючі чинники	
	Співвідношення ціна/якість	Географія продажів
General Electric	Вище середнього	Широка
Rolls Royce Group	Вище середнього	Широка
Snecma	Вище середнього	Широка
Pratt&Whitney	Вище середнього	Широка
BMW	Середнє	Середня
Turbomeca	Середнє	Широка
MTU Aero Engines	Середнє	Середня
Japanese Aero Engine Corporation	Вище низького	Незначна
Aviation Industry Corporation of China	Вище низького	Незначна
Мотор Січ	Вище низького	Незначна

За підсумками проведеного ранжирування можна виділити 3 стратегічні групи (рис. 2.14). Група з високою часткою ринку, з достатньо високим співвідношенням ціни та якості та експортують авіадвигуни до багатьох країн світу.

До цієї групи входить лідер ринку – General Electric, Rolls Royce Group, Snecma, Pratt&Whitney. Група з невеликою часткою ринку, з середнім співвідношенням ціни та якості і географією продажів. До цієї групи належать: BMW, Turbomeca, MTU. Група з незначною часткою ринку, з достатньо

низьким співвідношенням ціни та якості, та продають свою продукцію до небагатьох країн. До цієї групи належать Japanese Aero Engine Corporation, Aviation Industry Corporation of China та Мотор Січ.

ПАТ «Мотор Січ» входить до останньої групи, відповідно найбільше конкурувати вона буде з представником цієї групи, а також з найближчими конкурентами – другою групою. Тому що ПАТ «Мотор Січ» може диверсифікувати свою діяльність, розширити географію продажів, та підвищити якість продукції і переміститися в ту ж групу, що і найближчі конкуренти.

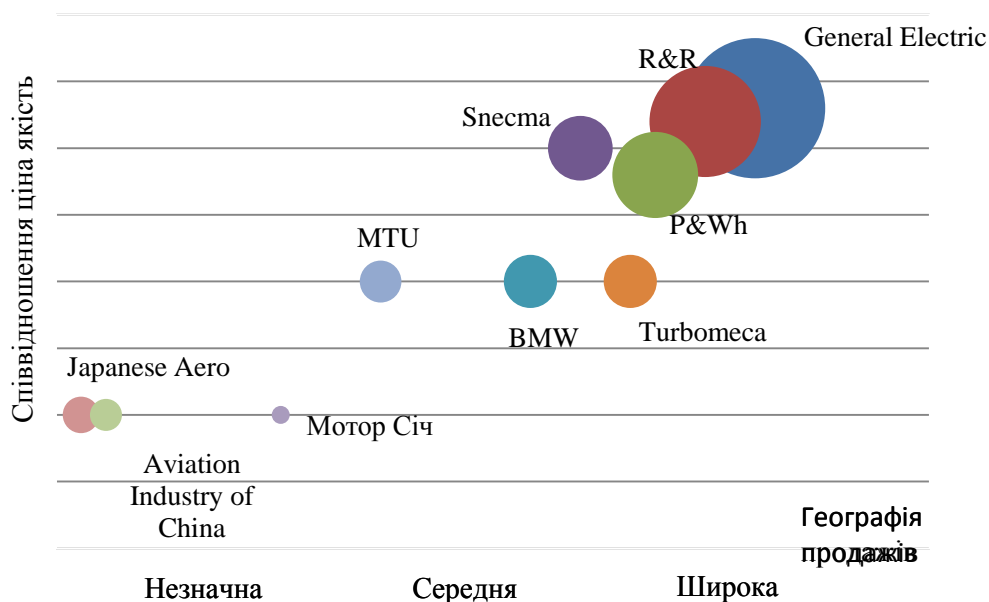


Рис.2.14 Карта стратегічних груп галузі авіадвигунобудування

Отже, дослідження показників, основних характеристик та тенденцій розвитку підприємства проводилося на основі розгляду його ТОП-характеристик, конкурентного середовища, трудових ресурсів, фінансового стану та ін. ПАТ «Мотор Січ» позиціонує себе на міжнародному ринку, як виробник з виробництва, сервісного обслуговування та ремонту двигунів. Ринки збуту продукції підприємства збережені й розширюються за рахунок укладання нових міжнародних контрактів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ» та визначення пріоритетних напрямків розвитку підприємства

Розробка напрямів вдосконалення управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства ПАТ «Мотор Січ» включає необхідність надання комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку з метою визначення пріоритетних напрямів розвитку підприємства та фокусуванні на них потенціалу підприємства.

У сучасних умовах оцінка міжнародної конкурентоспроможності підприємства та його продукції являє собою складну багатоаспектну задачу оцінки комплексу показників, що характеризують всі напрямки діяльності підприємства і формують рівень його міжнародної конкурентоспроможності.

Найбільш значущим показником рівня міжнародної конкурентоспроможності підприємства є поточний стан продукції підприємства на міжнародному ринку. Ринкові долі найбільших цивільних виробників авіадвигунів за рівнем продажів у 2017 році наведено на рисунку 3.1.

Згідно з рисунком 3.1. в умовах світової конкурентної боротьби на ринку авіадвигунобудування у 2017 році ПАТ «Мотор Січ» доводилось стикатися з гігантами авіаційної галузі. General Electric – лідер у виробництві авіадвигунів, його доля на світовому ринку становить найбільшу частку 35,64% у загальному виробництві. Вагоме місце в структурі світового виробництва займають такі компанії, як Pratt&Whitney (7,55%), французькі фірми Snecma (13,44%) та Turbomeca (5,11%), англійська компанія Rolls Royce Group (22,51%), німецькі компанії BMW (5,13%) та MTU Aero Engines (3,18%) тощо.

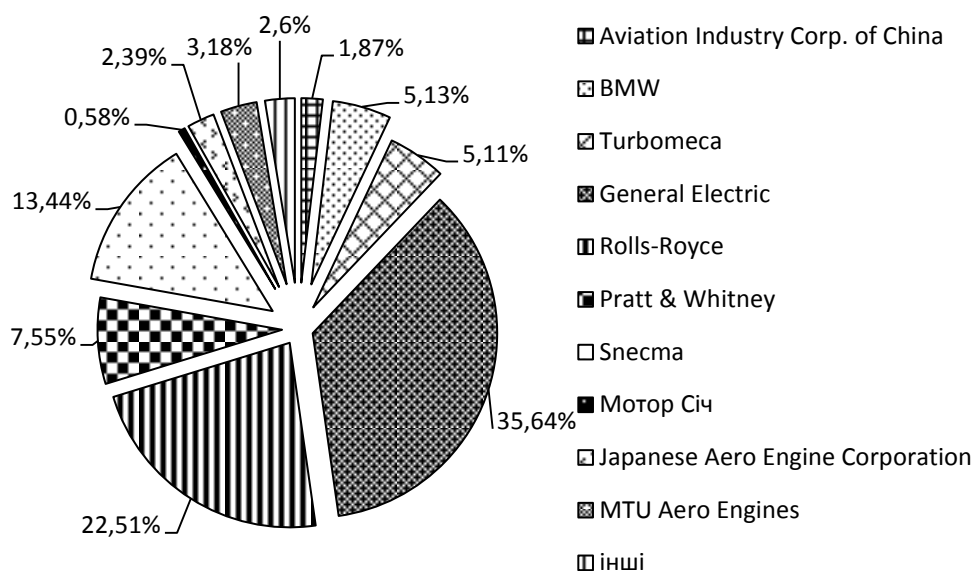


Рис.3.1 Структура ринку цивільних авіадвигунів у 2017 році

Постійна кооперація та розробка спільних програм між цими підприємствами забезпечує їм високу якість продукції при вигідних цінах, що сприяє щорічному зростанню ринкових часток та зміцненню конкурентних позицій. У 2017 році на міжнародному ринку спостерігалось зменшення частки Japanese Aero Engine Corporation до 2,39% та Aviation Industry Corp. OfChina до 1,87%. ПАТ «Мотор Січ» має незначну частку на світовому ринку — лише 0,58%, проте підприємство входить у десятку лідерів виробників в галузі авіадвигунобудування, а також доля підприємства зросла за 2017 році. Однією з причин такого низького рівня є відсутність державного фінансування, як науково-дослідних робіт, так і просування товарів на ринок. У даній ситуації підприємство особливо потребує ефективної підтримки з боку держави, яка повинна стимулювати авіаційну галузь і визначати її розвиток як найбільш пріоритетні.

Одним із головних факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства на ринку двигунів є імідж і досвід підприємства. Головні конкуренти ПАТ «Мотор Січ» мають довгу історію функціонування та

стабільні фінансові показники. У таблиці 3.1 приведені основні фінансові показники найбільших виробників авіадвигунобудування у 2017 році.

Згідно з аналізу таблиці 3.1, можна зробити висновок, що виробники, які займають лідерство – це великі компанії зі значним рівнем доходу від реалізації та прибутку. Найбільшими компаніями на ринку є General Electric та Rolls-Royce Group, вартість цих компаній оцінюється в 13534,8 та 16579,00 млн. дол. США відповідно.

Таблиця 3.1

Фінансові показники найбільших виробників авіадвигунів у 2017 році,
млн. дол. США

Назва компанії	Вартість власного капіталу	Вартість компанії	Дохід від реалізації	Прибутку до вирахування відсотків, податків, амортизації	Чистий прибуток
VectorAerospaceCorp	307,30	342,60	534,80	60,60	34,90
Pratt&Whitney	4282,40	8 564,7	14 297,0	956,00	433,00
MTU AeroEngines	2263,20	2 406,0	675,70	156,90	113,40
AercapHoldings	1378,90	7 576,0	1704,50	892,60	210,00
Rolls-Royce Group	16579,00	13956,6	15675,70	1936,10	1107,00
Snecma	7270,80	8 985,6	798,10	509,60	482,20
Turbomeca	1683,00	2 031,6	2789,40	385,40	233,50
WoodwardGovernor	1965,90	2 359,4	1 445,2	262,70	136,00
«Мотор Січ»	500,10	582,80	536,50	150,10	78,10

Канадська корпорація Vector Aerospace Corp та нідерландська Aercap Holdings у 2017 році отримала дохід у розмірі 534,8 і 892 млн. дол. США, однак прибуток склав лише 34,9 та 210 млн. дол. США, що обумовлено високою собівартістю виробництва. З аналогічним недоліком функціонує ПАТ «Мотор Січ», в зв'язку з чим чистий прибуток склав 78,1 млн. дол. США при отриманому доході від реалізації 536,5 млн. дол. США. В результаті чого, при умові, що підприємство функціонує на власних коштах, зменшуються виробничі можливості компанії.

Головним завданням для підтримки та розвитку своїх конкурентних позицій на світовому ринку для ПАТ «Мотор Січ» сьогодні є утримання і закріплення вже наявних ринків збуту його продукції і послуг, а також їхнє розширення. Проте з огляду на те, що в усьому світі застосовується практика часткового фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і передових технологій, за рахунок державного бюджету. В Україні останнім часом практично відсутня державна підтримка проектів по створенню нової авіаційної техніки та впровадженню сучасних технологій. Всі інноваційні роботи - розробку і впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів, впровадження нових технологій, модернізацію виробництва виконує за рахунок власних коштів і банківських кредитів. Для утримання своїх позицій на світових ринках в умовах жорсткої конкуренції підприємству особливо необхідно визначити пріоритетні сфери діяльності підприємства.

Для виявлення перспективних видів діяльності слід провести дослідження. Актуальним шляхом є застосування маркетингових інструментів і методів оцінки.

У теорії маркетингу критеріальна оцінка та ідентифікація видів бізнесу з позицій потенціалу їх подальшого розвитку здійснюється за допомогою широко відомих портфельної моделі Бостонської консультативної групи - БКГ, «General Electric». Розглянемо матрицю «General Electric», в основі якої лежать два оціночних фактора - ринкова привабливість і ефективність бізнесу. Для вибору найбільш перспективного виду бізнесу виникає необхідність доповнення даної матриці третього оціночного чинника – переваги вибору бізнесу.

У Додатку Д представлені основні індикатори оціночних факторів для ПАТ «Мотор Січ». Для вибору перспективного виду діяльності методом експертних оцінок була проведена бальна оцінка кожного з критеріїв для ПАТ «Мотор Січ» (високий рівень-«3» бал, середній рівень - «2» балів, низький рівень - «1» бал). Результати усіх оцінок були згруповані та середнє значення було внесено до Додатку Д. Кожному з критеріїв відповідає своя значущість

параметру. В результаті аналізу по кожному виду діяльності за кожним фактором був розрахований інтегральний показник конкурентних переваг. Розрахунок індексу був виконаний за формулою (3.1)

$$I_i = a_1 \times q_1 + \dots + a_n \times q_n \quad (3.1)$$

де I_i – інтегральний показник конкурентної переваги i ;

a_n - середня оцінка елемента n ;

q_n - значимість елемента n .

Виходячи з проведеного аналізу і отриманих результатів оцінки індексу вихідні данні для побудови матриці представленні в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні показники для побудови 3D- матриці за 2017 рік

Вид діяльності / Критерій	Інтегральні показники рівня конкурентних переваг			Абсолютна частка ринку, %
	Ринкова привабливість	Ефективність бізнесу	Переваги вибору бізнесу	
Виробництво двигунів для літаків	2,5	3	2	0,61
Виробництво двигунів для вертольотів	3	3	3	0,65
Виробництво промислових електростанцій	2	2	2	0,20
Виробництво промислових газотурбінних установок	2	2,3	3	0,28
Виробництво товарів національного призначення	1	1	1	0,03

Вихідні данні таблиці 3.2 є основою побудови 3D- матриці (рис.3.2), що визначила перспективні напрями діяльність для ПАТ «Мотор Січ».

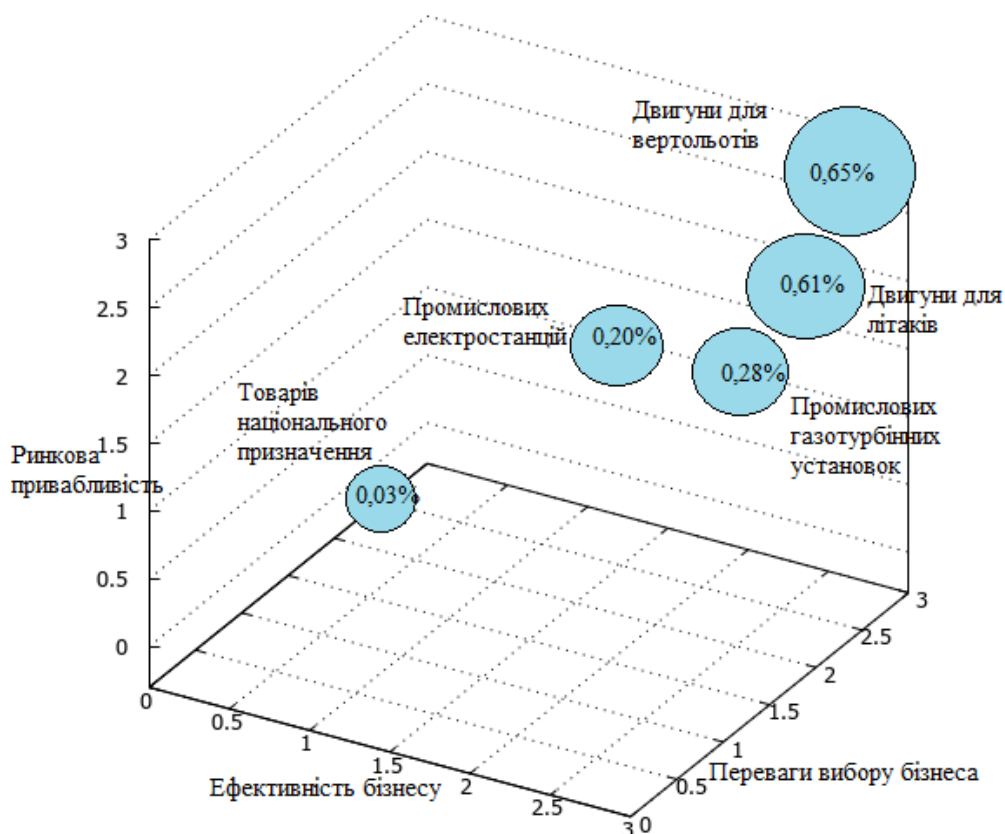


Рис.3.2. 3D- матриці для визнання перспективних напрямів зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Виходячи з результатів аналізу за інтегральним індексом по трьом групам перспективним видом діяльності є виробництво двигунів для вертольотів, так як за досліджуємими параметрами індекс складає найбільше значення. На другому місці – виробництво двигунів для літаків, третім перспективним видом діяльності є виробництво промислових газотурбінних установ, четвертим є виробництво промислових електростанцій і найменш перспективним видом діяльності виходячи з проведеного аналізу є виробництво товарів національного призначення (бензопили, сепаратори і інше обладнання).

Виробництво двигунів для вертольотів є перспективним та прибутковим видом діяльності для ПАТ «Мотор Січ». Підприємство має невелику долю на міжнародному ринку (0,62%), однак не дивлячись на незначну частку, ПАТ «Мотор Січ» є одним з десяти найбільших виробників двигунів для вертольотів

у світі, та позиціонує себе, як виробник якісних та недорогих товарів. Також підприємство забезпечує покупців не лише виробництвом, а й гарантійним та постгарантійним обслуговуванням, має широку мережу представництв у багатьох країнах світі. Відносно ринку, на якому функціонує підприємство, то слід зазначити, що зараз виникає потреба у переоснащенні існуючого світового вертолітного парку, так як за результатами статистики за 2017 рік, 40% вертольотів складають – важкі вертольоти – більше 20 тон. Створення виробництва легких вертольотів в світі дозволить задовольнити потреби цивільних вертольотах. Тому існує велика потрібність у забезпеченні вертольотів двигунами нового покоління.

Отже, як видно з аналізу ПАТ «Мотор Січ» займає незначну долю на швидкозростаючому, перспективному ринку, а також має забезпеченість ресурсною базою для подальшого розвитку даного виду виробництва. Тому ґрунтуючись на результатах дослідження доцільно сфокусуватись на виробництві двигунів для вертольотів.

3.2. Напрями удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства

Головною метою діяльності сучасних підприємств є досягнення конкурентних переваг в довгостроковому періоді, що дасть змогу підприємству отримати високу норму прибутку та стале економічне зростання. Виходячи з аналізу концептуальних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства доцільно використовувати стратегічний підходу, основою якого є формування та реалізація міжнародної конкурентної стратегії підприємства. Результатом проведення економічного і фінансового аналізу, ефективності зовнішньоекономічної діяльності, а також комплексного аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» доцільно сконцентрувати свої зусиль на перспективному ринку – виробництво

авіадвигунів для вертольотів. Розробка рекомендація з удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства приведені на рис.3.3.

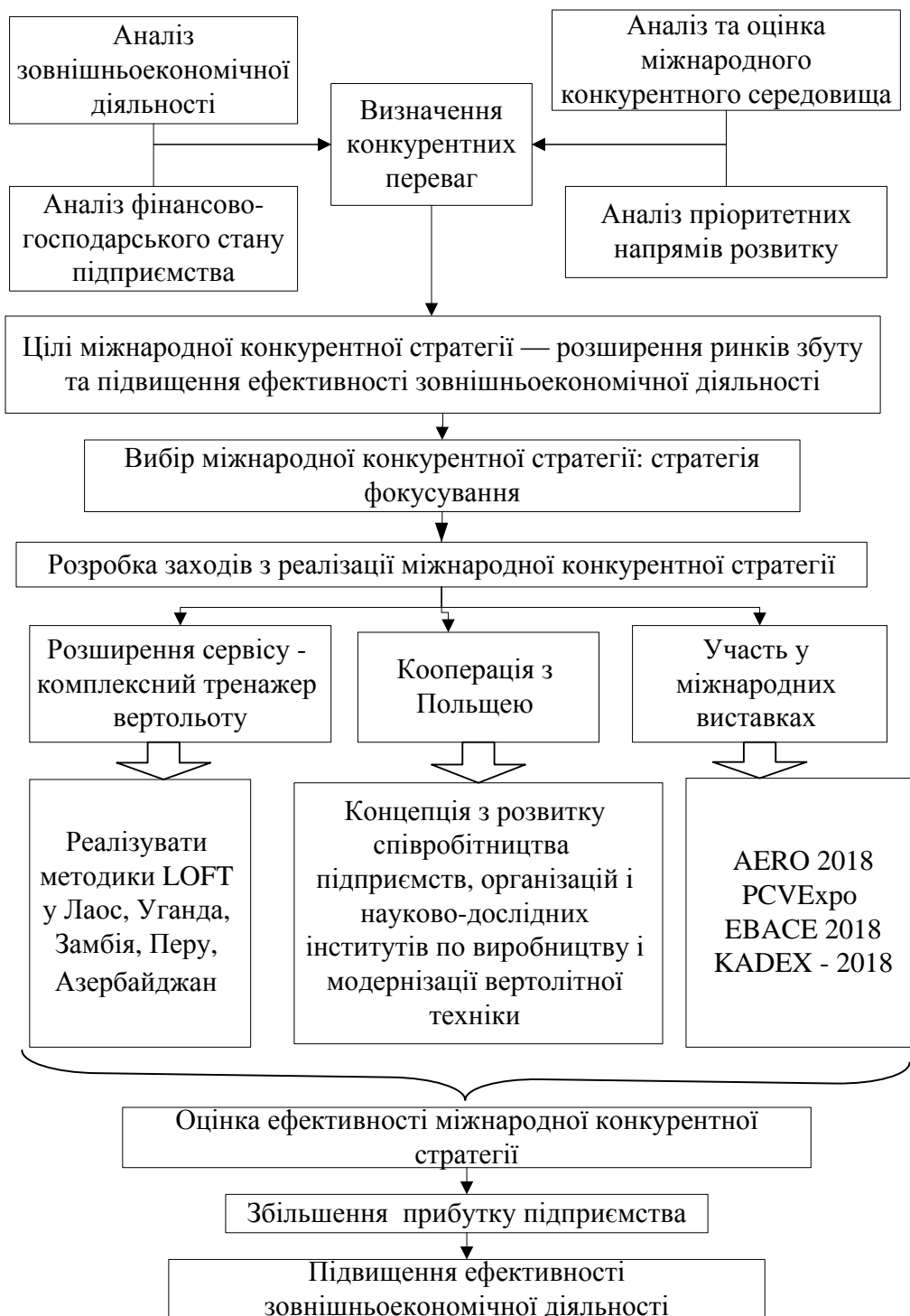


Рис. 3.3. Розробка рекомендацій з удосконалення управління міжнародною конкурентоспроможністю ПАТ «Мотор Січ»

Виходячи з рис.3.3 автором дипломної роботи рекомендовано сфокусувати увагу на вирішенні однієї з ключових проблем підприємства, а саме на залученні коштів у активізацію науково-дослідницької діяльності та налагодженні довгострокових науково-технічних зв'язків.

Тобто перейняти досвід успіху лідерів в галузі двигунобудування.

Перспективним для України є співробітництвом з Польщею та Литвою, так як країни мають спільний кордон, а також ведуть кооперацію у напрямі модернізації двигунів для літаків.

Відносно Польщі, то країни мають технічну концепцію з розвитку вертолітної техніки, тому рекомендовано продовжити розробку концепцію розвитку співробітництва підприємств, організацій і науково-дослідних інститутів по виробництву і модернізації вертолітної техніки та створити бізнес план з реалізації її.

Співробітництво між Україною та Польщею націлене на створення виробництва легких вертольотів для задоволення міжнародного попиту для:

- сільського та лісного господарств;
- патрулювання нафтогазопроводів і державного кордону;
- пожежної служби; охорони здоров'я;
- ліквідації наслідків стихійних лих і надзвичайних ситуацій;
- рятувальних і транспортних служб;
- підготовки льотного складу тощо.

Однак на початкових етапах розробки програми кооперації необхідно визначити переваги та недоліки кооперації та застрахувати себе від ризиків та недоліків, та максимально використати переваги і можливості від міжнародної кооперації.

Переваги та недоліки міжнародної кооперації та шляхи реагування на ці фактори наведені на рисунку 3.4.



Рис.3.4. Обґрунтування доцільності міжнародної кооперації в галузі виробництва двигунів для вертольотів

Отже, за результатами рис.3.4 можна зробити висновок, що кожен процес має свої, як позитивні так і негативні наслідки, однак своєчасне реагування, чітко прописані домовленості і розподіл ризиків на початкових етапах, можуть значно скоротити негативний вплив явищ. В результаті чого, процес міжнародної кооперації приведе лише до розширенню можливостей та позитивних наслідків.

Велике значення у сучасному світі набуває сервісне обслуговування, тому при концентрації на виробництві двигунів для вертольотів, важливим є забезпечення повного сервісного обслуговування.

Модернізація вертольотів за рахунок модернізації двигуна призведе до зміни параметрів керування, тому рекомендовано запровадити у країнах з високою долею вертолітного парку саме українських вертольотів, комплексний тренажер з керування вертольотів з українськими авіадвигунами. Рекомендовано створити дані тренажери у Лаос, Уганда, Замбія, Перу, Азербайджан.

Даний тренажер існує в Україні та розроблений для підготовки льотного складу. Однак, запровадження даних тренажерів призведе до фінансових надходжень від сервісного обслуговування та до збільшення лояльності до українського виробника.

Тренажер дозволяє реалізувати методики LOFT (Line Oriented Flight Training) - тренування в імітованих, максимально наближених до реальних умовах льотної експлуатації і в реальному масштабі часу і CRM (Crew Resource Management) - управління ресурсами екіпажу, методи обміну інформацією та взаємодію членів екіпажу [70].

Комплексний тренажер вертольота є робоче місце інструктора, системи візуалізації та комплект обладнання, що імітує кабінку вертольота з реальними приладами управління, яка оснащена імітаторами кабінетного обладнання, по зовнішнім виглядом не відрізняються від справжніх.

Комплексний тренажер забезпечує можливість відпрацювання членами екіпажу наступних завдань зображених на рисунку 3.5. Комплексний тренажер забезпечує тренування, навчання та відпрацювання усіх аспектів керування та обслуговування двигунів та вертольотів усього льотного екіпажу, включаючи, як пілотів та команду, так і сервісних та технічних інженерів.

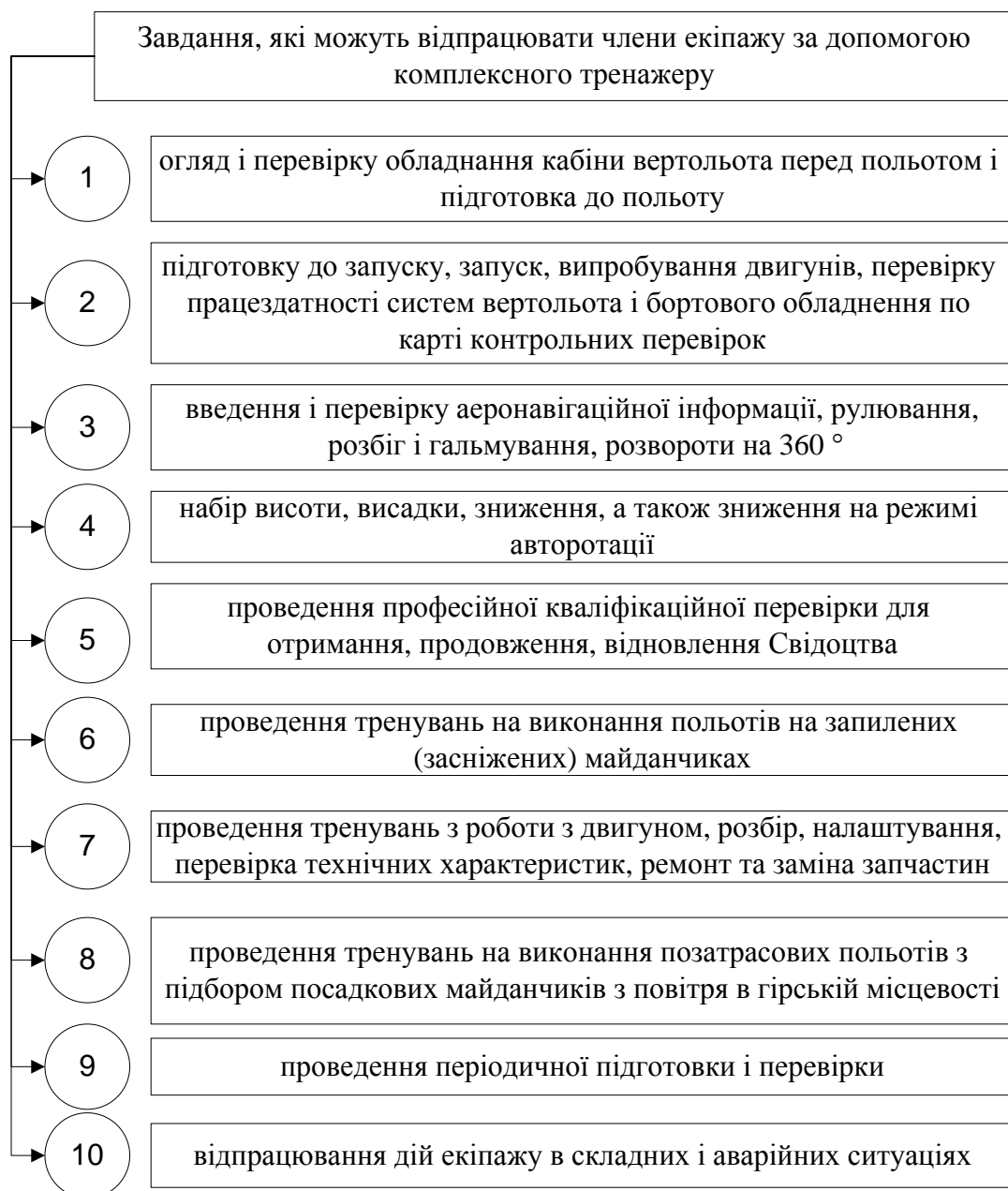


Рис.3.5. Завдання, які можуть відпрацювати члени екіпажу за допомогою комплексного тренажеру

Також перспективним є залучення нових покупців через участь у авіа шоу та виставках, тому рекомендовано продовжити участь у виставках у Германії, Угорщині, Чехії та інших країнах. Перспективними у наступному році є участь у виставках, таких як : European Business Aviation Convention & Exhibition (EBACE 2018) (Швейцарія), AERO 2018 (Германія), PCVExpo (Чехія), KADEX - 2018 (Казахстан).

Для досягнення цілей ПАТ «Мотор Січ» необхідно продовжити проводити систематичну роботу з підвищення якості та характеристик продукції, що випускається (покращити екологічні характеристики, знизити рівень шуму і викиду шкідливих речовин, збільшити економічність двигунів, підвищити надійність та інше), розробляти нові конкурентоспроможні двигуни для вертольотів, налагоджувати мережу сервісного обслуговування, шляхом створення комплексних тренажерів, у наближених регіонів, де експлуатується техніка. Підприємство має залучитися зовнішнім фінансуванням, шляхом кооперації з перспективними країнами з розвинутою системою домовленостей. В результаті всі запропоновані заходи на рисунку 3.3 приведуть до збільшення прибутку підприємства, що веде до підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

3.3. Оцінка ефективності реалізації запропонованих рекомендацій з удосконалення управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства

Основна мета запропонованих заходів збільшити прибуток ПАТ «Мотор Січ», досягти підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Основним етапом управління є визначення оцінки ефективності запропонованих рекомендацій і доцільності їх виконання.

Робота щодо налагодження партнерських зв'язків є складною, але реалізація спільних програм потребує не меншої уваги та витрат часу і ресурсів. Для прорахування усіх аспектів міжнародної кооперації, необхідно визначити основні положення, завдання та обов'язки обох сторін та прорахувати доцільність запропонованої програми.

Метою співробітництва між українськими і польськими провідними підприємства в галузі вертольотабудування є модернізація та капітальний

ремонт українських вертольотів типу Мі-8(Мі-8МСБ), Мі-17, Мі-2 та польських вертольотів W-3 «Sokol».

Ключовими напрямками співробітництва є модернізація двигунів ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 4Е серії та двигунів типу МС-14; обладнання вертольотів сучасною авіонікою; виробництво і ремонт головних вертолїтних редукторів ВР-8А, ВР-14, ВР-24; виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється.

Кооперація полягає в поступовій сумісній розробці модернізованих двигунів для вертольотів Мі-8, Мі-2, W-3 «Sokol» з подальшим довготривалими поставками з боку ПАТ «Мотор Сїч» нових двигунів. Угода про співробітництво складається на 3 роки і полягає у поставці двигунів МС -14 та удосконалення двигунів для польського вертольоту W-3 «Sokol».

В таблиці 3.3. відображені основні технічні характеристики польського вертольота в результаті модернізації його за рахунок виробництва з двигуном від ПАТ «Мотор Сїч» МС -14.

Таблиця 3.3

Основні льотно-технічні характеристики вертольоту після модернізації
двигуном від ПАТ «Мотор Сїч»

Технічні параметри	Sokol W-3	Sokol W-3 з двигуном МС -14
Максимальна взлітна вага, кг	6400	7000-8000
Максимальна вага грузу, що транспортується у фюзеляжі, кг	2100	2600
Максимальна вага вантажу, що транспортується на зовнішній підвісці, кг	2100	2800
Кількість пасажирів (екіпвж+пасажери), чоловік	2+12	2+14
Двигун , модель	ПЗЛ-10В	МС-14ВМ
Кількість двигунів, шт	2	2
Злітна потужність, л.с.	900×2	1600×2
Енергоозброєність	0,281	0,4...0,45
Динамічний рубїж, м	6000	7500
Максимальна швидкість, км/год	260	280
Максимальна крейсерна швидкість, км/год	220	230
Запас палива, л	1700+945	1750
Дальність польоту, км	734	800

При розробці програми слід врахувати витрати, які понесе саме підприємство «Мотор Січ», для оцінки ефективності її реалізації. Плановий бюджет програми кооперації наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Плановий бюджет програми кооперації між ПАТ «Мотор Січ» з
Польщею

Стаття витрат	Заплановані витрати для реалізації кооперації на три роки, тис. грн
Додаткове обладнання та техніка, програмне забезпечення	248000,00
Затрати на сировину та матеріали	9780400,00
Заробітна плата робітникам	1250079,20
Проживання та харчування	300,00
Транспортні витрати	930,00
Митні витрати	380,00
Адміністративні витрати	970800,00
Витрати на залучення юристів, перекладачів та інших спеціалістів	12960,00
Патентування та сертифікація виробів	550000,00
Витрати на пальне	700,00
Витрати на оформлення документів	100,00
Банківські витрати, витрати на служби доставки	860,00
Непередбачувальні витрати	1500,00
Всього	12817009,20

Виходячи результатів таблиці 3.4 для реалізації програми співробітництва зі сторони ПАТ «Мотор Січ» необхідно інвестувати 12,817 млрд. грн. Попередній бюджет враховую як витрати і на попередню організацію домовленостей так і процес виробництва.

В результаті реалізації концепції з розвитку співробітництва підприємств, організацій і науково-дослідних інститутів по виробництву і модернізації вертолітної техніки між Україною та Республіки Польща, ПАТ «Мотор Січ» зможе досягти поставлених цілей, а саме отримати технічні переваги двигунів за рахунок досвіду польських науковців, використання

українських двигунів на Польських вертольотів приведе до прямого залежності зростання прибутку компанії за рахунок зростання обсягів продажу польських модернізованих вертольотів.

Компанія PZL за три роки реалізувала вертольоти W-3 Sokol на 239,17 млрд. грн., що відображено у статистичних відомостях компанії за 2015-2017 рр. При цьому собівартість виробництва вертольотів W-3 Sokol складає 193,41 млрд. грн. згідно з фінансової звітності підприємства «PZL Польща».

На основі світових статистичних даних науково-дослідного відділу НДДКР при Міжнародній організації цивільної авіації (ICAO) у 2017 році були визначені наступні тенденції розподілу витрат: фюзеляж - 38% від собівартості, двигуни (35%) , гвинт (15%), цифрова авіоніка(10%) і додаткові компоненти (2%).

Отже, виходячи з світових тенденцій вартість двигунів за три роки від загальної собівартості вертольоту W-3 Sokol визначається за формулою (3.2) :

$$P_{\text{двигун}} = C_{\text{вертольот}} \times Q_{\text{двигун}} \quad (3.2)$$

де $P_{\text{двигун}}$ – вартість двигуна за три роки;

$C_{\text{вертольот}}$ – собівартість вертольоту W-3 Sokol за три роки;

$Q_{\text{двигун}}$ – частка вартості двигунів в загальній собівартості вертольотів.

Отже в результаті розрахунків вартість двигуна у вертольотах W-3 Sokol складає 67,70 млрд. грн. За результатами фінансового аналізу звітності ПАТ «Мотор Січ» у 2015-2017 рр. середня норма прибутку підприємства складає 18,2% , при забезпеченні вертольотів двигунами від українського виробника, підприємство за три роки роботи у вартісному показнику прибуток складатиме 12,322 млрд. грн.

Однак, результатом кооперації очікується ріст попиту на модернізовані легкі польські вертольоти (а в результаті і ріс на двигуни ПАТ «Мотор Січ»), зростання норми прибутку, в результаті зменшення собівартості при науково-

технічній кооперації, а також оснащення модернізованої польської техніки приведе до підвищення іміджу ПАТ «Мотор Січ» та в перспективі до нової кооперації з європейськими країнами та збільшенням зовнішньоекономічної діяльності. Тому переваги як матеріальні так і нематеріальні значно вище, а ніж на розрахований за сьогоднішніми даними.

Перспективним є залучення нових покупців через участь у авіа шоу та виставках, тому рекомендовано продовжити участь у виставках у Германії, Угорщині, Чехії та інших країнах. При оцінці перспектив та ефективності участі в міжнародних виставках, можна сформуванати таблицю 3.5 таблицю витрат на виставку European Business Aviation Convention & Exhibition (EBACE2018), що пройде у Швейцарії, щоби оцінити бюджет участі в одній виставці, та у майбутньому виходячи з даних спланувати кількість запланованих виставок.

Таблиця 3.5

Витрати ПАТ «Мотор Січ» для участі в European Business Aviation Convention & Exhibition та перелік перспектив

Витрати участі у виставці (5 спеціалістів)		Перспективи участі в виставці
Статі витрат	Витрати, грн	
Участь у виставці	153 500,00	Підвищення іміджу компанії
Переліт	55 000,00	Залучення нових клієнтів
Проживання, харчування, транспортні витрати поза країною	46 000,00	Залучення партнерів та інвесторів
Витрати в поїзді	12500,00	Залучення нових постачальників сировини
Транспортування макету двигуна	15 000,00	Укладання нових домовленостей
Оформлення документів	15000,00	Своєчасне отримання інформації о сучасних тенденціях
Макет двигуна	55000,00	
Інші витрати	3000,00	Обмін досвідом
Всього	355000,00	

За результатами таблиці 3.5 участь у виставці на п'яти спеціалістів складає 355000,00 грн., однак слід зауважити на можливості і перспективі участі у виставці, які також відображені у таблиці 3.5. Тому участь у міжнародних виставках є невід'ємним компонентом розвитку компанії та є ефективним напрямом підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка переваг будівництва і використання комплексного тренажеру за межами України для підприємства ПАТ «Мотор Січ» можна розрахувати виходячи з статистичних даних комплексного тренажеру «Мотор Січ», що функціонує в Україні. Щорічно тренажер приносить прибуток підприємству в розмірі 1 028, 00 тис. дол. США.

На відкриття нового комплексного тренажеру за межами України необхідно врахувати витрати пов'язані з будівництвом, обслуговуванням комплексного тренажеру, а також на адміністративні витрати та витрати пов'язані з міжнародним кордоном. Розрахунок витрат на будівництво та функціонування комплексного тренажеру наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок витрат на будівництво та функціонування комплексного
тренажеру за межами України

Стаття витрат	Заплановані витрати для будівництва комплексного тренажеру, тис. дол. США
Будівництво комплексного тренажеру	12000,00
Затрати на обслуговування (робітники, електроенергія, оновлення програм і т.д)	850,00
Транспортні витрати	500,00
Митні витрати	400,00
Адміністративні витрати	730,00
Витрати на залучення юристів, перекладачів та інших спеціалістів	380,00
Оформлення документації	230,00
Непередбачувальні витрати	1100,00
Всього	16190,00

Побудова та будівництво комплексного тренажеру ефективно лише при функціонуванні у довгостроковій перспективі і фокусуванні на перспективному виді діяльності виробництво двигунів для вертольотів. В свою чергу ПАТ «Мотор Січ» збільшить дохід від сервісного обслуговування та збільшить лояльність покупців, що спричини зростання попиту на дану продукцію та ріст прибутку. У свою чергу покупці вертольотів з двигунами від «Мотор Січ» країни, де буде впроваджений комплексний тренажер будуть мати можливість зменшити витрат на підготовка льотного персоналу, а також відпрацювання та навчання усіх аспектів керування та аварійних ситуацій. Тобто продукт буде користуватися попитом у коротко та довгостроковій перспективі.

Проведена комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємствами ПАТ «Мотор Січ» виявила, що підприємству доцільно сфокусувати увагу на виробництві двигунів для вертольотів, через недостатність фінансових коштів. Для збільшення частки на міжнародному ринку ПАТ «Мотор Січ» слід зосередити свою увагу на своїх сильних сторонах та скоротити слабкі. Також результатом комплексного аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ», були розроблені рекомендації з управління конкурентоспроможності підприємства та була виконана оцінка ефективності реалізації запропонованих рекомендацій з удосконалення управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства.

.

ВИСНОВКИ

Результатом дипломної роботи є наукове обґрунтування теоретико-методичних аспектів та механізму процесу управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення існуючої міжнародної конкурентної стратегії для ПАТ «Мотор Січ». Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

На основі огляду існуючих трактувань управління міжнародної конкурентоспроможності підприємства, можна зробити висновок, що управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства, є частковою функцією його загального менеджменту.

За результатами проведеного дослідження були систематизовані методичні підходи щодо формування управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Аналіз концептуальних підходів до управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства обґрунтував доцільність використання стратегічного підходу, основою якого є формування та реалізація міжнародної конкурентної стратегії підприємства.

Питання формування та впровадження стратегій міжнародної конкуренції на рівні підприємств є одним із ключових завдань управління. Тому важливим аспектом дипломної роботи є аналіз послідовності реалізації міжнародної конкурентної стратегії та визначення існуючих конкурентних стратегій на міжнародному ринку.

У роботі проведено фінансово-економічний аналіз ПАТ «Мотор Січ». Підприємство є лідером у виробництві авіадвигунобудування, активним суб'єктом сфери міжнародного бізнесу. Станом на 2017 рік підприємство виробляло на експорт та супроводжувало в експлуатації 65 типів і модифікацій двигунів для 61 виду літаків і вертольотів. Проведений економічний аналіз

показав високий рівень забезпеченості підприємства основними виробничими фондами, трудовими ресурсами, та їх ефективності використання.

У ході фінансового аналізу були проаналізовані основні фінансові показники, за результатами діяльності у 2017 році ПАТ «Мотор Січ» реалізувало продукцію на суму 10,73 млрд. грн., при цьому чистий прибуток склав 1,56 млрд. грн. Однак, за результатами фінансового аналізу можна зробити висновок про зниження рівня ділової активності підприємства, ліквідності балансу, фінансової незалежності та рентабельності діяльності підприємства.

ПАТ «Мотор Січ» позиціонує себе на міжнародному ринку як виробник по виробництву, сервісному обслуговуванню та ремонту двигунів. Доля експорту в доході від реалізованої продукції - 95,04%. Ринки збуту продукції підприємства збережені й розширюються за рахунок укладання нових міжнародних контрактів.

У дипломній роботі була проведена комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємствами ПАТ «Мотор Січ» за всіма компонентами та напрямками, відповідно до якої підприємство займає на міжнародному ринку чітку конкурентну позицію, продукція користується попитом із-за унікальних технічних характеристик і довготривалих партнерських відносин між країнами. Для підвищення частки на міжнародному ринку ПАТ «Мотор Січ» слід зосередити свою увагу на своїх сильних сторонах та скоротити слабкі. Також результатом комплексного аналізу конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ», була визначена міжнародна конкурентна стратегія підприємства — стратегія фокусування та розроблені рекомендації з її реалізації

RESUME

The companies' ability to sell their products on the international market is often described as a precondition of their survival in the context of globalization. The rapid development of regional, continental and global economic associations opens the doors of domestic market to international companies and exposes their domestic competitors to a higher market pressure. At the same time domestic companies have an opportunity to participate on the other countries' markets and in that way have a possibility for rapid growth and the acquisition of knowledge and skills necessary to improve their competitiveness

Exporting provides the opportunity to expand production, boost employment, reduce unit costs, and increase incomes. It also enables a company to better exploit its comparative advantage to generate higher incomes, which can pay for the investments.

Export competitiveness is of particular importance for scientists, economic policy makers and businessmen. The pressure of international competition on domestic market in economies requires companies to seek the key of their survival by competing on the other countries markets. In addition, the limited size of domestic market implies that in a certain moment national borders present the barrier for growth of these companies and at the same time are forced to go on the international market. The exporters' competitiveness in small and open economies is also important for their industry and national prosperity. Revenues generated through export are an important source of import payments for these economies. Participation on the international market leads to the vertical and horizontal spill-over effects through which export companies acquire knowledge and skills necessary for improvement of their competitiveness and which then they apply on domestic market. In that way they improve the competitiveness of their industries and, ultimately, the national competitiveness.

Over past decades a significant number of authors have tried to explain the behavior of firms on international markets. The starting point of these microeconomic models is macroeconomic theories of international trade.

The object of research is the strategic management.

The subject of research is complex theoretical, methodological and practical aspects of improving the organizational-economic mechanism of increasing export competitiveness.

The aim of the research is a theoretical basis and methodological support of organizational and economic mechanism of export competitiveness increase.

Competitiveness is the ability of firms and industries to stay competitive which, in turn, reflects their ability to improve or protect their position in relation to competitors which are active in the same market. Therefore competitiveness of a firm can be taken as its ability to do better than comparable firms in sales, market shares, or profitability.

There are two types of factors that influence on the competitiveness of the company: internal and external. The internal factors include: activity management and enterprise management apparatus, system, technological equipment, long-term planning system, the degree of satisfaction of additional needs of consumer marketing, its volume and costs of implementation.

External factors are those which the company can not affect and its politics should perceive them as something unchangeable. These include: the activities of public authorities, economic relations, economic conditions, the development of new technologies, social and economic aspects of society, the parameters of demand, the level of competition.

Competitiveness strategies could be classified by different parameters. Depending on company type they could be violent strategy, patient strategy, adaptive strategy and pioneer strategy. M. Porter offered three types of strategies: cost leadership, differentiation and focus.

In cost leadership, a firm sets out to become the low cost producer in its industry. The sources of cost advantage are varied and depend on the structure of the industry. They may include the pursuit of economies of scale, proprietary technology, preferential access to raw materials and other factors. A low cost producer must find and exploit all sources of cost advantage. If a firm can achieve and sustain overall cost leadership, then it will be an above average performer in its industry, provided it can command prices at or near the industry average.

In a differentiation strategy a firm seeks to be unique in its industry along some dimensions that are widely valued by buyers. It selects one or more attributes that many buyers in an industry perceive as important, and uniquely positions itself to meet those needs. It is rewarded for its uniqueness with a premium price.

The generic strategy of focus rests on the choice of a narrow competitive scope within an industry. The focuser selects a segment or group of segments in the industry and tailors its strategy to serving them to the exclusion of others.

There are different methods to evaluate company competitiveness: advantages method, integrated assessment method, graphical method, structural and functional methods and matrix method.

GE multifactorial analysis is a technique used in brand marketing and product management to help a company decide what products to add to its product portfolio and which opportunities in the market they should continue to invest in. It is conceptually similar to BCG analysis, but somewhat more complicated. Like in BCG analysis, a two-dimensional portfolio matrix is created. The GE matrix helps a strategic business unit evaluate its overall strength. Each product, brand, service, or potential product is mapped in this industry attractiveness/business strength space.

It can be concluded that the competitiveness and its level increase is a priority for any company. In an unstable market economy to ensure the survival of the business and the growth indicators of its activity should develop a competitive strategy based on the goals of the enterprise. The choice of competitive strategy depends on many factors such as competitive potential, the situation on the market,

competitive advantage, the actions of competitors, and the possibility of the company.

Motor Sich JSC is one of the leading enterprises in the world manufacturing engines for airlines and helicopters as well as industrial gas turbine installation.

The enterprise history began in 1907 and extends back over 100 years. Company manufactures reliable aircraft engines and gas turbine power plants which considered to be competitive in the world market. Enterprise production operates on aircrafts and helicopters of various applications in more than 100 countries worldwide. Development and commissioning of state-of-the-art technology, basing on latest scientific and technical achievements, professional, skilled and unified staff, unique production facilities, resources, effective management strategy are the base of enterprise success and constant development.

There was started mass production of: n AI-222 engines for Yak-130, L-15 and other combat trainers produced in Poland and China; n TV3-117VMA-SBM1V engines designed for upgrading a huge fleet of “Mi” and “Ka” helicopters all over the world, as well as for installation in new helicopters; n TV3-117VMA-SBM1V series 4 and 4E engines designed for upgrading Mi-8T helicopters; n small MS-400 engines for unmanned aerial vehicles.

The economic analysis of Motor Sich JSC for the 2015-2017 years allows asserting its effective economic activity. There is a reduction in production of many company products. Only two categories of products showed the growth. Factory production capacity is not loaded. This leads to an increase in the proportion of fixed costs in their total amount, rising production costs and decreasing profits. Analysis of fixed assets movement shows that the company is constantly updating its assets. The indexes of fixed assets efficacy also have positive dynamics. Workforce takes the largest share in the structure of personnel. There is an annual increase of staff turnover for the period that is a negative tendency. The analysis of cost showed that the growth of sales revenue exceeds the growth of spending.

The analysis showed that the company balance is liquid. Liquidity ratios are within the recommended values, and the company can be described as stable and independent. Analysis of coverage sources of their formation showed that the company from unstable financial condition in 2015 moved to a completely sustainable in 2017. The increase in all indicators of profitability of Motor Sich JSC for the period reflects the growing of business efficiency.

The company has allocated 116.6 million UAH of own assets into the development and preparation to mass production of new types of aviation products, general technical products and consumer goods. This amount will reach 609.3 million UAH, if we take into account expenses for procurement of equipment, manufacture and modification of test benches, performance of research and development works.

There is a Department of Foreign Affairs at Motor Sich JSC, which organizes and controls activities with foreign companies. The study of foreign economic activity of Motor Sich JSC showed that the company has effective export activities and is also an importer of machinery and raw materials.

Company exports about 95% of products. Motor Sich JSC exports engines for airlines and helicopters as well as industrial gas turbine installation. Motor Sich JSC has more than 15 representative office abroad. The largest importer in 2017 was China 12.09% from the total amount of export, the second one was Laos 10,77%, than The Arabs' Emirates - 8.7%, Poland – 8.87% and other.

The company imports raw materials, equipment and spare parts. The most part in the structure of imports takes the raw materials. It imports raw materials from different countries such as France, USA, Italy, Belarus, Estonia, etc.

In the assessment of the market situation there were identified the following competitive advantages of Motor Sich JSC: the quality of products with international standards; environmental safety as the products and technology of its production help to strengthen the position on the market. Furthermore competitive advantages were discovered by main nomenclature groups.

For Motor Sich JSC it is recommended to use strategy aimed at adopting active measures to protect its current market position. Much attention is paid to the fundamental needs of consumers. The meaning of this strategy is to maintain its position and to prevent attempts by rivals to win market share, and strive to increase market share.

For stable and successful development of the Company under conditions of hard competition in the world aviation market, it needs to perform constant monitoring of tendencies in consumer and raw material markets, and permanent development of the range of goods.

The Company has specified the following main directions of activity:

- major overhaul and modernization of helicopters, including their remotorization;

- development and mastering production of new competitive engines with great export potential that cover demands of Ukraine in aviation products;

- development of engine modifications demanded by the market of aviation products within short time and with low money expenses for the development of new kinds of products;

- development of scientific and technical reserve in order to provide competitiveness of domestic engines in future;

- development and mastering production of helicopters;

- development of aviation engine modifications for ground application;

- high-quality repairs of engines within short period according to flexible contract terms and conditions;

- field service of mass-produced engines, as well as further improvement of their characteristics (reliability, service life, cost effectiveness).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України, затверджена Законом України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р., із змінами, внесеними 21.02.2014 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Законом України «Про захист економічної конкуренції» № 2210-III від 11.01.2001р., із змінами, внесеними 26.01.2016 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
3. Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991р., із змінами, внесеними 24. 12.2015 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. — 322с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 2006. –519 с.
6. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації : монографія / Л.Л. Антонюк. – К. : КНЕУ, 2004. –273 с.
7. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент / Д.В. Арутюнова. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. — 122 с.
8. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. – К. : МП «Итем ЛТД», «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед», 2014. – 448 с.
9. Бондаренко А.С. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. С. Бондаренко. – Х. : Изд. ХНАДУ, 2013. – 186 с.
10. Борщевський П.П. Формування міжнародної конкурентної стратегії підприємства: монографія / П.П. Борщевський. – К. : «Наше право», 2015. – 342с.

11. Герчикова П. І. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: монографія / П.І. Герчикова. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2006. – 276 с.
12. Гіл Ч. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку / Ч. Гіл; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук.] – К. : Видавництво Соломії Павличко "Основи", 2001. – 856 с.
13. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы / А. П. Градова. – СПб. : Спец.литература, 1995. – 414 с.
14. Дейнеко Л. Деловая стратегия, концепция, содержание, символы / Б. Карлофф; [пер. з англ.] – М. : Экономика, 1991. – 542с.
15. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. – СПб.: «Питер», 1999. – 365 с.
16. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посібник / І. З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
17. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер; [пер. з англ.]. – М. : Дело, 1998. – 784 с.
18. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия: научн. изд. / Ю. Б. Иванов. – Х. : ХНЭУ, 2004. — 256с.
19. Иванова О.Б. Стратегія компанії на міжнародному ринку: монографія / О. Б. Иванова. – Львів : ІРД НАН України, 2006. — 293с.
20. Кіперман Г. Я. Конкуренция и предпринимательство / Г. Я. Кіперман. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001 – 290с.
21. Котлер Ф. Основы маркетинга [пер. с англ.] / Общ. ред. и вступ. Е.М. Пеньковой. / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2000. – 736 с.
22. Крикавський Є. В. Логістичне управління : підручник / Є. В. Крикавський. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. – 684 с.
23. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : [навч. посібник] / Куденко Н. В. – К. : КНЕУ, 2006. — 152 с.

24. Кузьмін О.Є. Управління крупним підприємством: монографія / О.Є. Кузьмін. – К. : Лібра, 2006. – 421с.
25. Кузнецов А. В. Конкурентные стратегии международного бизнеса : [краткий курс лекцій] / Учреждение образования Федерации профсоюзов Беларуси; Международный ин-т трудовых и социальных отношений. – Минск : Асобны Дах, 2004. – 79 с.
26. Наливайко А. П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : монографія / А. Наливайко – К. : КНЕУ, 2001. –227 с.
27. Орлов О. О. Маржинальний прибуток і оцінка інноваційних проектів/ О. О. Орлов. – К. : МАУП, 2006. – 211 С.
28. Отенко И. П. Стратегическое управление потенциалом предприятия : монографія / И.П. Отенко. – Х. : ХНЕУ, 2006. – 256 с.
29. Перцовський Н.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика / Н.І. Перцовський. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. –540с.
30. Петрович Й.М. Міжнародна конкурентоспроможність / Й.М. Петрович. – Львів : Освіта, 2010. – 144с.
31. Піддубна Л.І. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства : теорія та механізм забезпечення : монографія / Л.І. Піддубна. – Х. : ІНЖЕК, 2011. – 343с.
32. Плоткін Я.Д. Стратегія управління розвитком підприємством / Я. Д. Плоткін. –Х. : ЕДЕНА, 2003. – 197с.
33. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 615 с.
34. Раменський Л. К. Конкуренция как процедура открытия / Л. К. Раменський. – М.: Наука, 1999. – 201с.
35. Савицка Г.В. Экономический анализ / Г.В. Савицкая. – М. : Новое знание, 2004. – 640с.

36. Сміт А. Добробут нації. Дослідження про природу й причину багатства народів. Філософські першоджерела / А. Сміт; [пер. с англ.]. – К. : Port-Royal, 2001. – 594 с.

37. Тищенко А.Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А.Н. Тищенко – Х. : Инжэк, 2007. – 375 с.

38. Федулова Л.І. Прогнозування інноваційно-технологічного розвитку економіки як складова вибору стратегії виходу з кризи / Л. Федулова. – Хмельницький : ХНУ, 2009. —245с.

39. Фрізевінкель Х. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка та стратегія забезпечення / Х. Фрізевінкель; [пер. с англ., под ред. К. Н. Попова]. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.

40. Хамель М. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики/ М. Хамель; [пер. с англ., под ред. А. М. Коротков]. – СПб.: «Питер», 2000. – 284 с.

41. Чандлер А Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / А. Чандлер; [пер. с англ., под ред. М. М. Ласточкин]. – М.: Акалис, 2002. – 145с.

42. Четыркин Е.М. Финансовая математика / Е.М. Четыркин. – М. : Дело, 2002 – 400 с.

43. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посібник / Шершньова З. Є. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.

44. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко. – Х. : Изд. ХНАДУ, 2003. – 186 с.

45. Щукин А. И. Методы проектно-оперативного управления развитием инвестиционного потенциала инновационной деятельности предприятий: монография / А.И. Щукин. – Днепропетровск : Монолит, 2014. – 445 с.

46. Юданов А.Ю. Конкуренция : теория и практика / А.Ю.Юданов. – М. : Издательство ГНОМ и Д, 2001– 304 с.

47. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 307 с.
48. Зав'ялов П.С. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / П.С. Зав'ялов, Б.А. Райзберг. – К. : КНЕУ, 2002. – 419 с.
49. Іонова А.Ф. Фінансовий аналіз. Управління фінансами / А.Ф. Іонова, М.М. Селезньова. – К.: Юніті-Дана, 2012. — 639с.
50. Кравченко В.Н. Динамическая модель оценки конкурентоспособности предприятия / В.Н. Кравченко, И.В. Филиппишен. – Донецк : ДонНУ, 2008. – 133 с.
51. Макконнел К.Р. Экономическая диагностика / К.Р. Макконнел, С.Л Брю; пер. с англ. Ф. П. Тарасенко. – Днепропетровск: ДНУ, 2005. – 371с.
52. Малярець Л.М. Економіко-математичні аспекти діагностики конкурентоспроможності підприємства : монографія / Л.М. Малярець, Л.О. Норик. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2009. – 216 с.
53. Піддубний І.О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. / І. О. Піддубний, А.І. Піддубна; за ред. І.О. Піддубного. – Х. : ВД ІНЖЕК, 2008. – 264 с.
54. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж Стрикленд. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
55. Хамел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня: монографія / Г. Хамел, К.К. Прахалад. – М. : Олимп бизнес, 2002. – 246с.
56. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 704 с.
57. Пономаренко В.С. Механізм прийняття управлінських рішень на підприємствах: процес ний підхід: монографія / В.С. Пономаренко, С.В. Мінухін, О.М. Беседовський. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2005. – 240 с.

58. Авиадвигателестроение: качество, сертификация и лицензирование / под ред. В.Ф. Безъязычного. М., Машиностроение, 2013. – С. 840.
59. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навчальний посібник. – С.М. Клименко, О.С. Дуброва та ін. – К. : КНЕУ, 2006. – С. 527 .
60. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія / За ред. Ю.Б. Иванова, О.М. Тищенко. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2006. – С. 384.
61. Піддубний І.О. Теорія конкурентоспроможності: сучасний стан і предметно-методологічні аспекти розвитку / І.О. Піддубний, Л.І. Піддубна // Економіка розвитку. – ХНЕУ. – 2005. – №1(33). – С. 11-17.
62. Пономаренко В.С. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства як наукова і навчальна дисципліна / В.С. Пономаренко, Л.І. Піддубна// Економіка України.-2007. – №12(533). – С.17-27.
63. Федорова О.В. GE -анализ как инструмент стратегического менеджмента промышленных предприятий: диссертация кандидата экономических наук: 08.00.05 / Федорова О.В. – Москва, 2007. – С. 180.
64. Aircraft Engine and Engine Parts Manufacturing: 1997 / in: 1997 Economic Census. Manufacturing. Industry series. U.S. Census Bureau, 1999. – 37 p.
65. Contemporary developments in the international business/ K. Fatemi and D. Jourdan. – Paris: ESKA, 2015. – 235 p.
66. Webb D.E. Payback period - an engineering cost/benefit method // AIAA Paper, 2009. – 125 p.
67. Wootton S., Home T., Strategic Planning: The Nine Step Programme. KoganPage, 2011. – 426 p.
68. World Energy Assessment. UN Development Program / UN Department of Economic and Social Affairs. World Energy Council, New York, 2000 – 508p.
69. Worldwide engine overhaul survey // Engine Yearbook, 2004. – 92-102 p.
70. Міжнародна організація цивільної авіації (ІКАО). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www2.icao.int>

71. Офіційний сайт двигуни AVIA. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://autoline.ua/>
72. Офіційний сайт «PZL». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.pzl.pl.com
73. Офіційний сайт «Івченко - Прогрес». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ivchenko-progress.com
74. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.motorsich.com/rus/>