

Наукова робота на тему:
«Стратегія конкурентоспроможності як запорука успіху
держави»

РЕФЕРАТ

Наукова робота: 30 с., 6 рисунків, 4 таблиці, 18 джерел, 1 додаток.

Об'єкт дослідження – конкурентоспроможність підприємства

Мета роботи полягає у визначенні етапів формування та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ».

Предмет дослідження – сукупність теоретичних і практичних питань конкурентоспроможності на прикладі конкретного підприємства.

Об'єкт роботи – галузь авіабудування.

Отримані результати і їх новизна: проаналізовано структури активів, пасивів, зобов'язань ПАТ «Мотор Січ», а також показники рентабельності за перші 3 квартали 2017 року, здійснено регресійний аналіз, який показує щільність зв'язку між доходом і собівартістю продукції, запропоновані напрямки підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ».

Область використання: результати дослідження можуть бути використані ПАТ «Мотор Січ» з метою удосконалення механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку, а також іншими підприємствами авіабудівної галузі.

Зміст

Вступ.....	4
Розділ 1	5
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Поняття стратегії та конкурентоспроможності	5
1.2 Аналіз конкурентних стратегій.	6
1.3 Вибір та формування стратегії конкурентоспроможності.....	8
Розділ 2	10
ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «МОТОР СІЧ»	10
2.1 Аналіз фінансово–господарської діяльності підприємства	10
2.2 SWOT-аналіз підприємства «Мотор Січ»	15
Розділ 3	17
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	17
3.1 Регресійний аналіз	17
3.2 Конкурентоспроможність продукції авіаційного підприємства «Мотор Січ»	18
3.3 Напрями вдосконалення системи сертифікації для підвищення конкурентоспроможності	21
3.4 Виробництво авіаційної техніки в рамках підвищення конкурентоспроможності підприємства	22
3.5 Політика пошуку та закріплення на нових ринках з метою підвищення конкурентоспроможності.	24
Висновки	27
Список використаних джерел	29
Додаток А.....	31

Вступ

Чому деякі нації або регіони процвітають, а інші ні? Які умови дозволяють глобальним корпораціям або місцевому бізнесу інноваційно розвиватися? Конкурентоспроможність є єдиним способом досягнення стабільного зростання робочих місць, підвищення заробітної плати та підвищення рівня життя, але реальний зміст конкурентних переваг погано усвідомлюється.

Країни, регіони, держави та міста вимагають чіткої економічної стратегії, яка б охоплювала всіх зацікавлених сторін, стимулювала інновації та, врешті-решт, підвищила продуктивність праці.

За сучасних умов конкуренція є рушійною силою розвитку об'єктів і суб'єктів ринку. Кінцева мета будь-якого підприємства – досягнення певних результатів у конкурентній боротьбі, що залежать від конкурентоспроможності товарів і послуг підприємства, тобто від того, наскільки вони кращі порівняно з аналогами.

Однією із стратегічно важливих галузей української економіки є вітчизняне авіабудування, яке є основою зміцнення її конкурентоспроможності в контексті пріоритетів національного розвитку.

Предметом дослідження є управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ». Перед українськими підприємствами постає актуальне завдання не втратити лідируючі позиції на світовому ринку, а також розширити свою долю, зберегти присутність на ринку модернізації за умов успішної конкуренції із іноземними компаніями. Більшість українських підприємств на сьогодні не готові до ведення конкурентної боротьби за умов глобальної економіки. Такі обставини зумовлюють актуальність і безпосереднє практичне вивчення питання забезпечення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття стратегії та конкурентоспроможності

Стратегія – це модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства [1].

Загальна стратегія підприємства має на меті визначити основний вид діяльності, в якому воно буде намагатися досягти поставлених цілей. Але для успішного виходу підприємства на зовнішні ринки необхідно, щоб виготовлена ним продукція мала відповідний рівень конкурентоспроможності по відношенню до продукції зарубіжних товаровиробників. Тому постає питання конкурентоспроможності. У сучасній економічній літературі існує багато визначень конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність – це комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно конкурувати на ринку за умови зростання конкурентного потенціалу [2].

Конкурентоспроможність виступає економічною категорією, яка зумовлює спроможність суб'єкта господарської діяльності впливати на ринкову ситуацію у власних інтересах та здатність виробляти продукцію, яка б задовольнила потреби споживача за умови невеликого рівня витрат [3].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація

конкурентоспроможних товарів та послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний та трудовий потенціал. Інакше кажучи, показник конкурентоспроможності відображає підсумки роботи практично всіх підрозділів підприємства, а також його реакцію на зміну зовнішніх та внутрішніх факторів впливу [4].

Таким чином, в цілому конкурентоспроможність підприємства це відносна характеристика, яка виражає відмінності розвитку даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності.

1.2 Аналіз конкурентних стратегій.

Для успішного функціонування підприємства в умовах конкуренції головним чинником є формування правильної та доцільно обраної стратегії.

Конкурентна стратегія – це спосіб забезпечення стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти [5].

Аналіз конкурентного середовища організації передбачає вивчення факторів, що впливають на силу конкурентної боротьби. Відповідно до моделі п'яти сил конкуренції М Портера, частка ринку і рівень прибутку в організації визначаються тим, наскільки ефективно організація протидіє конкурентним силам (Рис. 1. 1).



Рис. 1. 1 – П'ятифакторна модель конкурентних сил за М. Портером

Сьогодні існує велика різноманітність конкурентних стратегій. В економічній літературі виділяють різні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Проте, кожному підприємству необхідно визначити, яка стратегія буде для нього доцільною з урахуванням становища підприємства у галузі, цілей функціонування та наявних ресурсів.

Відомо безліч напрямків досягнення конкурентних переваг. Класифікація стратегій за ознакою формування конкурентних переваг є досягненням Майкла Портера. На основі аналізу сил конкуренції Майкл Портер виділив три базові конкурентні стратегії, що володіють універсальною застосовністю, за допомогою яких організація може забезпечити собі конкурентні переваги: лідерство за витратами (контроль витрат), диференціація, фокусування. Кожна з цих стратегій має певні умови і шляхи реалізації, переваги та ризики. Розглянемо основні характеристики наведених стратегій у Таблиця 1.

Таблиця 1

Вид стратегії	Умови вибору	Шляхи реалізації	Переваги	Ризики реалізації
Лідерство за витратами	На ринку багато покупців, чутливих до ціни; сильна цінова конкуренція серед продавців і продукти стандартизовані і відповідають вимогам всіх покупців, наявність у організації значних інвестицій і доступу до капіталу; система контролю за витратами, наявність стимулів для досягнення високої якості	Спрощення дизайну товару, підвищення ефективності процесу виробництва; раціональні технології; відносно дешеві матеріали; власна збутова мережа; наближення виробничих потужностей до споживачів (постачальників); реінжиніринг основних виробничих процесів	Створення високих вхідних бар'єрів на ринку збуту, забезпечення переваг над постачальниками, забезпечення переваг над торговими посередниками, захист проти товарів-замінників	Загроза принципових технологічних змін, загроза імітації технології; несвоєчасна реакція на зміни в бізнес-середовищі; конкуренти можуть досягти такого самого рівня витрат

Продовження таблиці 1.1

Диференціація	Наявність великої кількості покупців; фокусування уваги споживачів на цінностях товарів; тривалість роботи в галузі; відповідний дизайн, використання матеріально-технічних ресурсів високої якості; інтенсивна робота зі споживачами; утворення в організації сприятливих умов діяльності для висококваліфікованих робітників	Розробка характеристик і особливостей товару знизять сукупні витрати покупців по використанню продукції; надання товарам якостей, що підвищують ступінь задоволення споживачів за рахунок більшої цінності товару, його іміджу	Створення вхідних бар'єрів на ринок для нових організацій, зниження чутливості споживачів до ціни допомагає уникнути загрози з боку товарів-замінників, встановлення високих цін дозволяє отримувати великий прибуток	Загроза появи нових технологій; значний відрив від цінового лідера, зниження значення диференціації для покупців
Фокусування	Сегмент має хороші перспективи зростання прибутку, організація має достатньо практики і ресурсів для успішної роботи; організація володіє конкурентними перевагами	Фокусування уваги на: • певну групу споживачів; • певному виді товару; • певному географічному ринку; • утворення унікальних характеристик, атрибутів товару,	Використання не вимагає значних фінансових витрат; не вимагає великих розмірів організації, можливість орієнтації на досить малий ринковий сегмент для досягнення достатнього прибутку	Можливість звуження сегмента ринку, на який орієнтується організація; конкуренти можуть знайти підсегмент і посилити спеціалізацію;

Отже, успіх підприємства та модель його поведінки залежать від обраної конкурентної стратегії. Вона, в свою чергу, має на меті досягнення конкурентних переваг на міжнародному ринку за наявних ресурсів та результатів аналізу конкурентного середовища в галузі.

1.3 Вибір та формування стратегії конкурентоспроможності.

Відповідно до аналізу наукових розробок учених процес формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства включає сім етапів [6].

Перший етап – визначення місії. Місія – це головна мета організації, що пояснює її існування. Вона є статичною на найближчі п'ять років.

Другий етап – визначення цілей. Установлення цілей в узагальненому вигляді передбачає проходження чотирьох обов'язкових етапів: виявлення та аналіз тенденцій розвитку підприємства і ринку, встановлення загальної мети, побудова ієрархії цілей, встановлення індивідуальних цілей.

Третій етап – аналіз внутрішніх можливостей підприємства. Він включає в себе дослідження двох сфер підприємства: макросередовища – порівняння ресурсів та ефективності їх використання з іншими підприємствами галузі для вибору оптимального конкурентного розвитку; мікросередовища – дослідження внутрішнього середовища тільки у конкретній стратегічній зоні господарювання.

Четвертий етап – аналіз зовнішнього середовища.

П'ятий етап – аналіз альтернатив і вибір конкурентної стратегії. Після проведення двох попередніх стадій отримана інформація дає змогу визначитись із конкурентною стратегією, яка встановлюється з урахуванням численних факторів. Рівень впливу кожного фактору оцінюється колективом спеціалістів-експертів.

Шостий етап – реалізація стратегії. Вона здійснюється за допомогою використання адміністративних або економічних важелів шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Сьомий етап – аналіз ефективності обраної стратегії. Ефективність стратегії визначається на основі комплексної оцінки кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів.

Таким чином, пошук шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства варто вести одночасно за кількома спектрами його діяльності, де позиції найбільш сильні або можуть стати такими при виборі правильного стратегічного курсу.

Розділ 2

ОЦІНКА СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Аналіз фінансово–господарської діяльності підприємства

Історія підприємства почалася у 1907 році та нараховує вже більше 100 років. Підприємство випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – все це є плацдармом для успіху та постійного розвитку [7].

Місія підприємства полягає у забезпеченні високоякісного виробництва авіаційної техніки, а також продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та отримання прибутку.

Оскільки діяльність підприємства спрямована на подальший його розвиток, отримання прибутку на вкладений капітал, як усередині України, так і за її межами, тому можна виділити наступні цілі «Мотор Січ»:

1. в задоволенні потреб споживача – як головного критерію оцінки результативності та ефективності системи менеджменту якості та діяльності підприємства в цілому;

2. в бізнесі – забезпечення росту прибутку і доходів власників при створенні умов стабільного розвитку підприємства;

3. у впливі на суспільство – щоб суспільство признавало діяльність підприємства корисною для себе;

4. у забезпеченні належних умов праці та рівня життя

Статутний фонд підприємства ВАТ "Мотор-Січ" становить 280528650 гривень, сформований за рахунок його майна відповідно до чинного законодавства. Статутний фонд розділений на 2077990 простих іменних акцій номінальною вартістю 135 гривень кожна. Акції ПАТ «Мотор-Січ» – це випущені цим підприємством цінні папери необмеженого терміну, що свідчать про внесення конкретного паю в статутний фонд ВАТ «Мотор-Січ» [8].

Для більш точної оцінки фактичного фінансового стану та господарської діяльності підприємства проаналізуємо динаміку основних груп показників діяльності АТ «Мотор Січ» за період 2015-2017 рр. (9 місяців).

Аналіз структури і динаміки активів і пасивів за 2015-2017 рр. проводився на підставі даних бухгалтерського балансу, представлених на офіційному сайті ПАТ «Мотор Січ» [7].

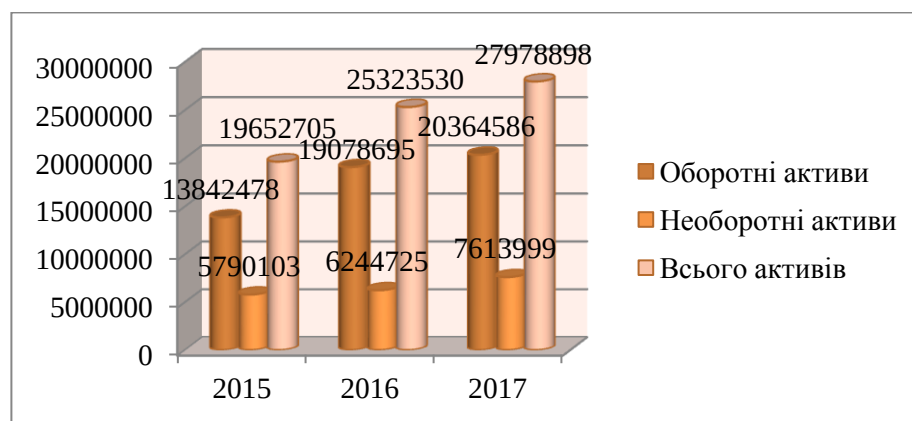


Рис. 2. 1 – Динаміка активів підприємства 2015-2017 рр.

На протязі 2015-2017 рр. спостерігається ріст активів, що свідчить про розширення діяльності підприємства. В 2017 р. темпи зростання активів

були нижче, ніж у попередньому періоді (Рис. 2. 1). Так за 2017 р. активи компанії збільшилися на 2655368 тис. грн. (+ 10,49%), а за 2016 рік. – на 685777 тис. грн. (+ 3,49%).

Збільшення активів у 2017 році відбулося переважно за рахунок росту необоротних активів на 1369274 тис. грн. (+ 21,93%). Оборотні активи зросли на 1285891 тис. грн. (+ 6,74%). В 2016 р. активи збільшилися в основному за рахунок зростання оборотних активів на 5236217 тис. грн. (+ 37,83%). Необоротні активи збільшилися на 454622 тис. грн. (+ 7,85%).

У структурі активів в 2015-2017 рр. основна питома вага припадала на оборотні активи, що свідчить про формування досить мобільної структури активів і сприяє прискоренню оборотності активів підприємства. Частка оборотних активів в 2016 р. зросла на 5%, а в 2017 – знизилась на 2% і склала 73%.

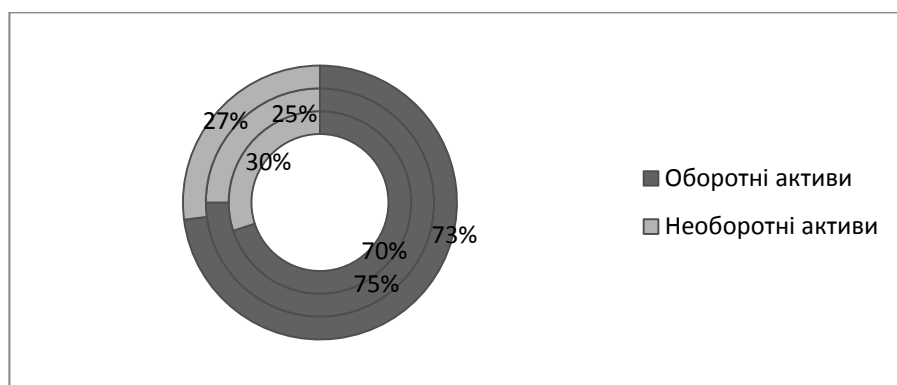


Рис. 2. 2 – Структура активів 2015-2017 рр. (%)

У структурі пасивів протягом 2015-2017 рр. спостерігалось у 2016 р. річне зростання частки зобов'язань підприємства і зниження питомої ваги власного капіталу, в 2017 році обернена ситуація – зростання питомої ваги власного капіталу і зниження частки зобов'язань підприємства (Рис. 2. 2).

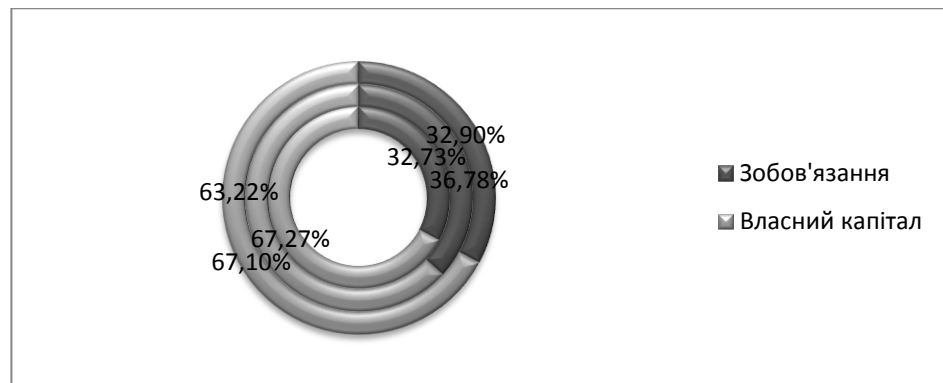


Рис. 2. 3 – Структура пасивів в 2015-2017 рр.(%)

В абсолютному вираженні витрати доходи майбутніх періодів в 2016 р. збільшилися на 124 тис. грн. (11,08%), в 2017 р – збільшилися на 780 тис. грн. (62,75%).

Протягом аналізованого періоду власний капітал в структурі пасивів підприємства займав найбільшу питому вагу. Частка власного капіталу в 2017 р. збільшувалася, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства. У структурі пасивів (Рис. 2. 3) частка короткострокових зобов'язань за 2016 р. зменшилася на 3,19% (з 23,87% до 20,68%), за 2017 р. – збільшилася на 0,24% (з 20,68% до 20,92%).

У структурі зобов'язань основна питома вага в аналізовані періоди припадала на короткострокові зобов'язання, частка яких за 2016 р. зменшилася на 16,7% (з 72,9% до 56,2%), за 2017 року – збільшилася на 7,4% (з 56,2% до 63,6%) (Рис. 2. 4).

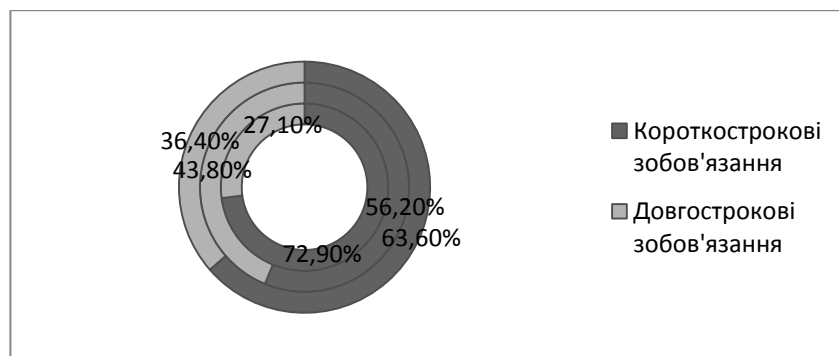


Рис. 2. 4 – Структура зобов'язань в 2015-2017 рр.(%)

Перевищення частки короткострокової заборгованості в структурі позикових коштів підприємства є негативним фактором, оскільки характеризує погіршення структури балансу і підвищення ризику втрати фінансової стійкості, однак на тлі зростання власного капіталу це не становить загрози підприємству.

Ще однією групою ключових показників є показники рентабельності або прибутковості, які характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, дохідність різних напрямів діяльності, окупність витрат та ін. Вони повніше, ніж прибуток, відображують кінцеві результати господарювання, тому що їх величина показує кінцеві результати співвідношення ефекту і використання ресурсів.

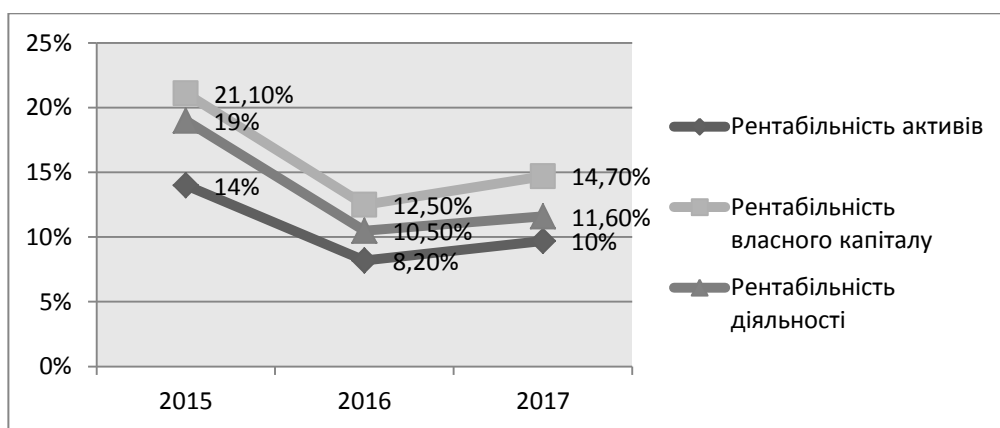


Рис. 2. 5 – Динаміка показників рентабельності за 2015-2017 рр.

Протягом 2015-2016 рр. можна прослідкувати негативні тенденції відносно рентабельності активів, рентабельності власного капіталу та рентабельності діяльності. Ситуація змінилася на краще у 2017 р. (**Ошибка! сточник ссылки не найден.**).

Проаналізувавши показники даної групи, варто наголосити на тому, що зараз підприємство ефективно здійснює свою діяльність, контролює витрати на виробництво і реалізацію продукції.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ» свідчить, що існує ряд проблем на сьогодні, основним з яких є зростаюча частка

короткострокових зобов'язань у структурі позикових коштів, так і зовнішні - щорічне підвищення цін на ресурси. В цілому, підприємство є платоспроможним, прибутковим, з достатньо стабільним фінансовим становищем.

2.2 SWOT-аналіз підприємства «Мотор Січ»

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що впливають на розвиток компанії, є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [9].

Таблиця 2

	Можливості:	Загрози:
	1)держзамовлення на поставку вертольотів; 2)зростання потреб у авіатехніці; 3)проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії 4)високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД	1)політична нестабільність; 2) недостатня законодавча забезпеченість галузі; 3) загострення стосунків між Україною та Росією; 4)подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини; 5)низький рівень витрат на НДДКР
Сильні сторони: 1) виробництво двигунів з унікальними характеристиками; 2)тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД; 3) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»; 4)досвідчений персонал;	1) зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками; 2)розширення асортименту продукції та послуг; 3)збільшення кількості партнерів та споживачів; 4)залучення до роботи кваліфікованого персоналу; 5)зростання частки ринку за рахунок гарної репутації	1)за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника; 2)міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку
Слабкі сторони: 1)висока частка продажу в Росії; 2)недостатня ємність внутрішнього ринку;	1) прагнення до лідерства за витратами; 2)створення високотехнічного виробництва	1)пошук нових ринків збуту; 2) реструктуризація кадрової політики; 3) необхідність залучення фінансового капіталу

Виходячи з результатів проведеного стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» за допомогою інструментів SWOT-аналізу (Таблиця 2), можна сказати, що існує необхідність перегляду та заміни стратегічних планів підприємства його керівництвом. Стратегічне планування має здійснюватись таким чином, щоб використовувати власні сильні сторони та ринкові можливості для максимального розвитку та реалізації потенціалу підприємства, одночасно з подоланням слабких сторін та уникненням загроз [10].

Розділ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Регресійний аналіз

Розробка економіко-математичної моделі для оцінки впливу фінансової рівноваги на забезпечення стійкого розвитку підприємства потребує використання регресійного аналізу. Для цього дослідження використовувалися дані з фінансових звітів підприємств. Один із показників сталого розвитку підприємства є дохід. Оскільки конкурентоспроможність підприємства також визначається собівартістю реалізованої продукції, можна проаналізувати залежність цих двох показників (Додаток А).

Таблиця 3

Показники регресії	ПАТ «Мотор Січ»	ДП КАРЗ «АВІАКОН»
Коефіцієнт детермінації	0,0746564930	0,436384399125054
Коефіцієнти		
Y-перетин	4524104,18374788	798948,535949193
Змінна X 1	0,0304002602090902	-0,4566458899754
Р-значення		
Y-перетин	0,471473350109139	0,299708160825122
Змінна X 1	0,944924838056121	0,540609017713019

При регресійному аналізі важливими показниками є R-квадрат (коефіцієнт детермінації), коефіцієнти та Р-значення (Таблиця 3). Саме коефіцієнт детермінації пояснює залежність між показниками, що розглядаються. Тобто за допомогою цього критерію вимірюється щільність зв'язку між двома показниками та перевіряється адекватність побудованої регресійної моделі реальній дійсності. Тобто дається відповідь на запитання,

чи дійсно зміна значення у лінійно залежить саме від зміни значення x , а не відбувається під впливом різних випадкових факторів. Коефіцієнт детермінації на ПАТ «Мотор Січ» дорівнює 0,0746564. Він вказує на те, що 7,4% варіації рівня доходу зумовлено варіацією собівартості реалізованої продукції. Коефіцієнт детермінації на ДП КАРЗ «АВІАКОН» дорівнює 0,43638439, тобто 43,6% варіації рівня доходу зумовлено варіацією собівартості реалізованої продукції.

3.2 Конкурентоспроможність продукції авіаційного підприємства «Мотор Січ»

В сучасних умовах сталий розвиток промисловості технологічно розвинених держав неможливий без авіабудування. Авіаційна галузь України продовжує займати провідне місце по розробкам у сфері авіації та входить до елітної дев'ятки країн, що мають замкнутий технологічний цикл створення і виробництва авіатехніки.

Компанія «Мотор Січ» є однією з найбільших в світі компаній, що займаються випуском авіаційних двигунів і промислових газотурбінних установок. На заводі реалізований повний цикл створення авіадвигунів: від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонті.

Конкурентоспроможність багатогранне поняття, яке означає відповідність товару умовам ринку, конкретним потребам споживачів не тільки за своїми якісними, технічними, економічними, естетичними, по комерційних і інших умовах його реалізації (ціна, строки поставки, канали збуту, сервіс, реклама) [11].

На сьогоднішній день головною стратегією підприємства є активне просування продукції в країни ближнього і дальнього зарубіжжя. В наш час ПАТ «Мотор Січ» доводиться працювати в умовах дуже жорсткої конкуренції в авіаційній галузі світового ринку. В умовах світової конкурентної боротьби на ринку авіадвигунобудування ПАТ «Мотор Січ»

доводиться стикатися з такими гігантами авіаційної галузі, як «General Electric» (США), «Pratt & Whitney» (Канада), «Snecma / Turbomeca» (Франція), «BMW Rolls- Royce »(Німеччина / Англія), які отримують державну фінансову та правову підтримку, як в науково-дослідних цілях, так і в просуванні на ринку нової продукції. Незважаючи на високо конкурентну боротьбу в авіабудівній галузі ПАТ «Мотор Січ» продовжує налагоджувати постачання своїх двигунів в Польщу та Австрію. А саме, – підприємство зацікавлене у використанні своїх двигунів «МС-500В» на польських вертольотах. Також на початку 2015 року, з австрійською компанією «Diamond Aircraft» – великим виробником легких літаків, був укладений довгостроковий договір, який передбачає поставку для літака «DA50-JP7» турбогвинтового двигуна «AI-450С», розробленого держпідприємством «Івченко-Прогрес» і виготовленого на «Мотор Січі». У 2016 році підприємство продовжило співпрацю і виконання довгострокових контрактів на поставку і ремонт авіаційної техніки:

- для Індії – поставка двигунів «AI-20Д» сер. 5, ремонт двигунів ТВЗ-117 різних модифікацій, AI-20Д сер. 5, AI-9В;
- для Китаю – поставка двигунів AI-222К-25;
- для Алжиру – ремонт двигунів ТВЗ-117 різних модифікацій, AI-9В, AI-25ТЛ і постачання запчастин до них.

Однак, потенційні і діючі поставки в країни далекого зарубіжжя поки занадто малі і не можна порівнювати з можливою повною втратою російського ринку. Провідні компанії є багатoproфільними структурами, що поєднують випуск продукції з післяпродажним обслуговуванням і надання фінансових послуг (страхування, лізинг літаків і двигунів та інше). На сьогоднішній день вони пропонують замовникам сімейства сучасних авіаційних двигунів у широкому діапазоні тяги для літаків різного призначення, на їхню частку доводиться більша частина поставок нових двигунів.

ПАТ «Мотор Січ» для втримання своїх позицій на світових ринках проводить систематичну роботу з підвищення якості й характеристик випускає продукції, що, розробляє нові конкурентоздатні двигуни й модифікації, удосконалює систему технічного супроводу двигунів. Ці роботи вимагають значних матеріальних витрат. Дотепер фінансування робіт з підготовки серійного виробництва підприємство здійснювало, в основному, за рахунок власних коштів і банківських кредитів. Обсяги бюджетного фінансування дуже незначні. В умовах твердої конкуренції підприємству особливо необхідна державна підтримка. В 2010 році прийнятий Закон України «Про внесення змін у деякі закони щодо державної підтримки літакобудівної промисловості», що створив сприятливі умови для розвитку літакобудування, забезпечив конкурентоздатність літаків, двигунів для них й авіаційного встаткування вітчизняного виробництва. На підставі цього закону підприємство одержало ряд пільг до 01.01.2016, які дозволили ефективніше використовувати оборотні кошти для технічного переозброєння підприємства, освоєння нових видів продукції й нарощування обсягів виробництва.

Авіаційна галузь виступає локомотивом науково-технічного прогресу і займає провідні позиції в національній економіці. Останнім часом західні виробники прагнуть витіснити з лідируючих позицій українські підприємства, що спеціалізуються на наданні авіаремонтних послуг. Як результат, формування та протиставлення західним конкурентам власної ефективної стратегії просування послуг на міжнародний ринок набуває все більшої актуальності [12].

Для забезпечення конкурентоспроможності авіадвигунів на зовнішніх ринках доцільно підвищити ефективність системи сертифікації на ПАТ «Мотор Січ», через те що існуюча система сертифікації відповідає тільки вимогам, що висувають вітчизняні споживачі.

3.3 Напрями вдосконалення системи сертифікації для підвищення конкурентоспроможності

Одним із ключових факторів конкурентоспроможності авіаційної техніки є сертифікація її виробництва на відповідність міжнародним стандартам. Система менеджменту якості підприємства включає в сферу свого впливу основні процеси управління, виробництва товарів та послуг, враховуючи наявність необхідних повноважень виконавців та відображаючи їх відповідальність за результати професійної діяльності.

Реалізація вимог стандартів передбачає створення певних умов на підприємстві, коли його продукти та послуги відповідають вимогам якості. Фактично, система менеджменту якості потребує створення такої системи управління продукцією підприємства, коли неякісне виконання передбачених процедур в умовах підприємства є неможливим.

Система сертифікації ПАТ «Мотор Січ» включає наступні блоки [13]:

1. Сертифікація системи якості, виробництва авіаційної техніки (АТ), ремонту АТ;
2. Сертифікація типу АТ;
3. Сертифікація продукції неавіаційного призначення.

На ряду з позитивними сторонами системи сертифікації продукції на ПАТ «Мотор Січ», що забезпечує високу якість продукції, що випускається на вітчизняному ринку, існують також і проблеми. Проблеми нормативної бази мають найбільший вплив на систему сертифікації. До основних недоліків нормативної бази належать:

- Не відповідність стандартів міжнародним вимогам;
- Не відповідність деяких стандартів підприємства один одному;
- Неповнота вимог, що забезпечують безпеку продукції;
- Проблема автоматизації інформаційних процесів.

Особливу увагу необхідно приділяти саме проблемі комп'ютеризації інформаційних процесів, оскільки інформаційні ресурси по сертифікації

мають великий обсяг надходжень нормативних документів і для впорядкування цього об'єму даних необхідна ефективна автоматизована система обробки інформації, яка забезпечить збір і обробку інформації, необхідної для оптимізації управління в сфері сертифікації [14].

3.4 Виробництво авіаційної техніки в рамках підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для розбудови відкритої національної економіки слід враховувати динамічні зміни, що відбуваються у світі. Україна належить до групи небагатьох країн, котрі мають науково-технічний потенціал для створення і виробництва найсучаснішої авіатехніки. Задоволення потреб народного господарства України сучасним транспортом виступає ключовим фактором забезпечення його сталого розвитку. Вагоме місце при цьому відводиться авіаційному транспорту. Це стосується таких галузей як вантажні і пасажирські перевезення, оборона і безпека держави, ліквідація наслідків стихійних лих і техногенних катастроф, охорона здоров'я тощо. Важлива роль в цьому належить вертольотам як ефективному транспортному засобу, що здатний вирішувати завдання за складних природних умов [15].

Враховуючи той факт, що Україна не є державою-виробником вертольотів, пріоритетним завданням для підприємств авіаційної галузі стає підготовка виробництва до здійснення самостійної збірки гвинтокрилих машин та отримання статусу ліцензійного сертифікованого центру з виконання технічного обслуговування авіаційної техніки іноземного виробництва [16].

В умовах глобальної конкуренції пріоритетним завданням для підприємств виступає пошук та створення сучасних зразків вертолітної техніки та їх просування на зовнішній ринок. Однак, більшість вітчизняних експертів стверджує, що перспектива виробництва вертольотів може бути впроваджена лише за наявності реальної стратегії, яка на даний час полягає в

отриманні іноземної ліцензії на виробництво нових вертольотів вже відомої марки.

Питання створення виробництва вертольотів в Україні знайшло своє вирішення у «Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року», яка була прийнята Розпорядженням Кабінету міністрів України від 27.12.08 № 1656-р. Ця програма відображає надання державної підтримки в процесі розв'язання завдання стосовно виробництва авіаційної техніки, зокрема вертольотобудування [17].

За оцінками аналітиків, в Україні успішно функціонує два підприємства, які б могли організувати виробничі потужності для ліцензійного складання вертольотів. До них відносять ПАТ «Мотор Січ» та ДП КАРЗ «АВІАКОН». На сьогодні ці підприємства мають виробничий та науково-технічний потенціал, який у співробітництві з іншими країнами матиме можливість забезпечити організацію та подальший розвиток вітчизняного вертолітного виробництва. Однак, вертолітне виробництво може бути впроваджене лише за умови державної підтримки та наявності внутрішніх та іноземних інвестицій.

Експерти визначають переваги й недоліки можливих варіантів розв'язання проблеми створення виробництва вертольотів в Україні (Таблиця 4) [15].

Таблиця 4

Переваги	Недоліки
сучасна конкурентоздатна модель, що матиме перспективи реалізації на міжнародному ринку;	висока вартість закупівлі ліцензії на виробництво;
технологічна модернізація підприємств, що будуть брати участь у програмі;	необхідність закупівлі нового високопродуктивного обладнання;
наявність сертифікату типу на повітряне судно в цілому;	залежність від умов угоди про спільне виробництво з підприємством-розробником машини
певна кількість нових робочих місць.	достатньо довгі терміни створення виробництва.

Виходячи з наведених переваг і недоліків створення виробництва вертольотів є найбільш перспективним варіантом для України з точки зору її економічних інтересів.

3.5 Політика пошуку та закріплення на нових ринках з метою підвищення конкурентоспроможності.

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Мотор Січ», бачимо, що підприємство має безсумнівну конкурентну перевагу в якості своєї продукції та відносно стабільну прихильність споживача, тому основні зусилля керівництва доцільно спрямувати на її збереження з використанням наявного фінансового потенціалу.

Основним споживачем продукції, яка виробляється цим підприємством, є Росія – приблизно 59 % від всього експорту товарів. Така велика доля експорту на одну країну приводить до певної залежності, а значить підприємству потрібно проводити більш активну політику з переорієнтації експорту на інші країни. В свою чергу це дозволить виробити деяку незалежність від Росії як партнера-споживача, особливо в умовах загостреної політичної ситуації з нею. Але, неоднозначна ситуація на світовому ринку також може вплинути на обсяг реалізації авіадвигунів у майбутньому [17].

Значними факторами підвищення реалізації продукції є підвищення іміджу підприємства на світових ринках, нові схеми збуту продукції, співпраця з замовниками. Так, участь у найкрупніших світових виставках дозволить закріпити міжнародний престиж АТ «Мотор Січ» та репутацію надійного партнера. Цей захід, незважаючи на певну витратність, є життєво необхідним для АТ «Мотор Січ», як для підприємства, яке працює в умовах конкурентної боротьби з компаніями зі світовими іменами, та надає можливість виставляти та знайомити світ зі своїми найбільш перспективним розробками.

Зважаючи на складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також враховуючи значну залежність ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, слід проводити активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з метою залишити попередні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та Росією. Найбільш ефективною в ситуації, що склалася, є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширювати ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині країни.

ПАТ «Мотор Січ» має визначити країну, в яку найбільш вигідно експортувати. При порівнянні варіантів з виходу на ринок різних країн керівництво підприємства повинно брати до уваги такі фактори: політичну й економічну стабільність; витрати виробництва; транспортну інфраструктуру; державні пільги й стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; ємність ринку даної країни; наявність торгових обмежень; наявність необхідних постачальників сировини, матеріалів.

Актуальним для підприємства є розширення своєї присутності на європейських ринках. Європа – це платоспроможний і перспективний ринок. Однак багато буде залежати від світової економічної ситуації, політики України.

Європейське бачення авіації у 2050 р. включає такі положення: надання найкращих послуг в області аеронавтики та повітряного транспорту, забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості, залучення кращих кадрів, захист навколишнього середовища та використання альтернативних джерел енергії, забезпечення повної безпеки та надання робочих місць. [18]

Європейський ринок ставить високі вимоги перед імпортною продукцією. ПАТ «Мотор Січ» має обрати конкретний напрям інтеграції у європейське авіабудування. Основою діяльності підприємства має стати направленість на досягнення основних світових тенденцій авіабудування, які

є основою успішного функціонування підприємства в складних конкурентних умовах.

Одним з перспективних шляхів удосконалення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розробка стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективу.

Використовуючи стратегію вдосконалення діяльності, ПАТ «Мотор Січ» може використати такі альтернативи інтенсивного зростання: розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару; збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів.

Використовуючи стратегію товарної експансії, можна використати наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії: додання споживчих характеристик товару; розширення товарної номенклатури і асортименту продукції, що випускається.

Висновки

В роботі проаналізований сучасний стан машинобудівного комплексу України, визначене місце в ньому ПАТ «Мотор Січ», проаналізовані основні техніко-економічні результати діяльності і досягнення у ЗЕД, визначені шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку.

Посилення динамізму конкурентної боротьби виступає характерною рисою сучасного економічного середовища. За сучасних умов, для яких притаманна постійна зміна факторів зовнішнього середовища та зростання ризику діяльності, все більшої актуальності набуває питання забезпечення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Ключове місце у підвищенні міжнародної конкурентоспроможності підприємств займає процес формування конкурентних переваг, оскільки саме вони забезпечують їх передові позиції в галузі та важелі впливу на співвідношення конкурентних сил. Як результат, виникає об'єктивна необхідність в розробці ефективних управлінських методик підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур.

Стратегія розвитку являється одним із найважливіших напрямів стратегічного управління підприємством, діяльність якого характеризується високим рівнем нововведень, ступенем ризику та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ» — одне з найбільших у світі і єдине в Україні підприємство по розробці, виробництву, іспиту, супроводу в експлуатації і ремонту авіаційних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок на їхній базі.

У складі ПАТ «Мотор Січ» 8 спеціалізованих машинобудівних заводів, розташованих на території України. Сьогодні підприємство впевнено займає гідне місце у світовому співтоваристві авіадвигунобудувальних фірм.

Отже, одним із перспективних напрямків розвитку підприємства та позбавлення залежності від російського ринку є співпраця з іноземними партнерами. Спільна розробка та виробництво транспортних і військово-транспортних літаків є гарним досвідом світового авіабудування. На сьогоднішній день більшість авіабудівних компаній об'єднуються задля спільної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» має всі шанси зміцнитися на європейському ринку, використовуючи досвід провідних компаній.

Отже, на сьогоднішній день основним завданням підприємства є пошук нових ринків збуту, які замінять російський ринок. Для досягнення цього ПАТ «Мотор Січ» має покращити свою діяльність через використання європейського досвіду авіабудування.

Високі бар'єри входу на європейський ринок змушують підприємство прийняти вимоги світової спільноти. ПАТ «Мотор Січ» має звернути увагу на розвиток інноваційного сектору, що значно допоможе при скороченні витрат, удосконалення виробництва, залучення нових покупців, а також збільшення частки ринку.

Україні необхідно в найближчі роки мати на меті інтегрування зі світовими авіабудівними підприємствами світу для обміну досвідом, розробками, технологією, завдяки чому з'явиться можливість залучити в країну нових іноземних інвесторів, нових покупців авіаційної техніки.

Втілення запропонованих напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності в діяльність ПАТ «Мотор Січ» забезпечить збільшення випуску продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках, освоєння економічно ефективних високотехнологічних виробництв і модернізацію виробничої бази, що безпосередньо впливатиме на розвиток потенціалу підприємства загалом.

Список використаних джерел

1. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посібник / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. – К.: Знання, 2008. – 389 с.
2. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю [Текст] / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – N 2. – С. 60-66.
3. Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 248 с. Укр./ рос. мова. ISBN 966-392-096-3.
4. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) [Текст] : навчальний посібник / ред. І. Ю. Сіваченко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 186 с. – ISBN966-8253-18-3.
5. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития [Текст] / Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – С. 37-48.
6. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємництва: наукове видання / Ю.Б. Іванов [та ін.]; ред. Ю.Б. Іванов, О.М. Тищенко; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: ВД «ІН-ЖЕК», 2006. – 382 с.
7. Офіційний сайт АТ «Запорізький авіаційний завод «МОТОР СІЧ»» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.motorsich.com/> – Загол. з екрану.
8. А.Н. Кузьминський, В.В. Сопко, В.П. Завгородній. "Організація бухгалтерського обліку, контролю і аналізу". Київ – 2003. – 214 с.
9. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник/За ред. Л.В.Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.–301 с.
10. Шульгіна Л.М. Проблеми управління інноваційним розвитком / Л.М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2003. - № 3. – С. 79 – 84.

11. Карпов А.Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия промышленного предприятия: монографія [Текст] А.Л. Карпов. – Омск.: ОмГУ, 2009 – 180 с.
12. Данілова, Е.І. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках [Електронний ресурс] / Е.І. Данілова, М.Г. Луцький // Національний банк України. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm. – Загол. з екрану.
- 13.СТП 549.00.001.1-2003 Система якості. Сертифікація. Порядок проведення сертифікації системи якості, виробництва та ремонту авіаційної техніки. – Запоріжжя: ПАТ «Мотор Січ», 2003. – 43 с.
14. О. Томашевський, Г. Сніжной, В. Туліс. Вплив сертифікації на конкурентоспроможність продукції авіаційного підприємства: Вісник двигунобудування. – Запоріжжя, 2014. – 250 с.
15. Перспективи виробництва вертолітної техніки в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ua.industryall.biz/news/ukraine/199/prospects-production-helicopters-ukraine> – Загол. з екрану.
16. Прейгер, Д. Стан і проблеми розвитку авіаційної галузі України [Текст] / Д. Прейгер // Економіка України. – 2009. – N 6. – С. 4-21.
17. Про схвалення Стратегії розвитку вітчизняної авіаційної промисловості на період до 2020 року [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2008 року № 1656-р. // Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main>. – Загол. з екрану.
18. Flightpath 2050 Europe's Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf>.

Графіки нормального розподілення підприємств

