

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«СТРАТЕГІЯ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЄВРОПЕЙСЬКИХ РИНКАХ»**

*(на матеріалах ПАТ «Мотор Січ», м. Запоріжжя)*

Студентки 2 курсу, 10м групи,  
факультету  
міжнародної торгівлі та права,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
спеціалізації «Міжнародний бізнес»

Кобиляцької  
Владлени  
Володимирівни

Науковий керівник  
д-р економічних наук,  
професор кафедри світової економіки

Калюжна Наталія  
Геннадіївна

Гарант освітньої програми  
д-р економічних наук,  
професор кафедри світової економіки

Калюжна Наталія  
Геннадіївна

**Київ 2021**

## АНОТАЦІЯ

**Кобиляцька Владлена Володимирівна. Формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.**

Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес», Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.

Випускна кваліфікаційна робота містить аналіз діяльності підприємства, дослідження ринку, пропозиції та рекомендації щодо формування конкурентної стратегії ПАТ «Мотор Січ».

Проведений аналіз дозволив сформулювати пропозиції щодо формування конкурентної стратегії підприємства на європейському ринку та здійснити аналіз ефективності діяльності ПАТ «Мотор Січ» з урахуванням запропонованих заходів та рекомендацій.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, підприємство-суб'єкт міжнародного бізнесу, конкурентний потенціал, промислове підприємство.

## ANNOTATION

**Kobylyatska Vladlena Volodymyrivna. Formation of competitive strategy of the enterprise-subject of international business.**

Graduation thesis for a master's degree in specialty 292 "International Economic Relations" specialization "International Business", Kyiv National University of Trade and Economics, 2021.

The final qualifying work contains an analysis of the enterprise, market research, proposals and recommendations for the formation of a competitive strategy of PJSC "Motor Sich".

This study provides a thorough analysis of the financial performance of the researched enterprise-subject of international business, assesses its financial condition and strategy for entering the European market.

The analysis allowed to formulate proposals for the formation of a competitive strategy of the enterprise in the European market and to analyze the effectiveness of PJSC "Motor Sich" taking into account the proposed measures and recommendations.

List of keywords: competition, competitiveness, competitive strategy, enterprise-subject of international business, competitive potential, industrial enterprise.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                                    | 4   |
| РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ<br>СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА<br>ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК ПАТ «МОТОР СІЧ» ..... | 8   |
| 1.1. Стратегія міжнародної конкурентоспроможності промислового<br>підприємства: сутність та особливості формування .....                      | 8   |
| 1.2. Аналіз фінансової діяльності та конкурентоспроможності ПАТ «Мотор<br>Січ» .....                                                          | 18  |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                    | 27  |
| РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА<br>ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР<br>СІЧ».....                   | 28  |
| 2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ПАТ «Мотор<br>Січ» .....                                                            | 28  |
| 2.2. Вибір приймаючої країни ПАТ «МОТОР СІЧ» у контексті формування<br>конкурентної стратегії .....                                           | 311 |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                    | 35  |
| РОЗДІЛ 3.РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ АВІАБУДІВНОГО<br>ПІДПРИЄМСТВ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК.....                                                    | 37  |
| 3.1. Обґрунтування алгоритму стратегії виходу на європейський ринок ПАТ<br>«МОТОР СІЧ» .....                                                  | 37  |
| 3.2 Оцінка результативності діяльності ПАТ «МОТОР СІЧ» за умови<br>реалізації нової стратегії.....                                            | 41  |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                    | 46  |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....                                                                                                                   | 47  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                              | 50  |
| Додатки .....                                                                                                                                 | 55  |



## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** В умовах нинішнього ринку, що характеризується нестабільністю діяльності підприємства, обумовленою мінливістю пропозиції та попиту, фактори виробництва і цін на товарів, змінами в конкурентному середовищі й іншими мікро- і макроекономічними факторами. Однією з перших задач керівництва підприємства стає формування й оцінка перспективних та поточних можливостей підприємства. Це є необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення позицій на ринку.

Вихід підприємства на зовнішні ринки, де панує жорстка конкуренція, можливий тільки за умови вживання новітніх методів управління, адже міжнародний ринок є вкрай містким, що формує вагомі перспективи для підприємств, утім водночас висуває та певні вимоги до керівництва.

Політика підприємства з щодо експортно-імпортової діяльності вимагає своєрідного підходу до підтримання конкурентоспроможності продукції та організації невимушено, як з чисельних, так і з якісних вимірів і більш добросовісного додержання положень та методів маркетингу.

За теперішніх умов глобалізації, зовнішньоекономічна діяльність являється ключовим складником поступового розвитку підприємства. Тривалий час у економічній літературі поширювалась думка стосовно того, що глобалізація і є одна зі стратегій підприємств, що має головну ціль - завоювання зовнішніх ринків.

**Аналіз останніх публікацій та досліджень.** Більшість науковців, котрі досліджують питання зовнішньоекономічної діяльності, міжнародної торгівлі акцентують увагу на важливості стратегічного управління у даній галузі. Винятковий вклад у даному напрямку здійснили А.Кредісов, С.Брю, П.Буніч, І.Багров, А.Воронкова, А.Градов, М.Дідківський, А.Г Дем'янченко, О.Кіреєв, В.В.Козик, В.Гриньова, М.Круглов, В.Новицький, Ф.Котлер, І. Фамінський, Є. Савельєв.

Дослідження розвитку авіабудівної галузі такі вчені-економісти, як Л.

Афанасьєва, Дж. Венсвін, Г. Кривов, В. Матвієнко, Ю. Приходько, А. Соколов, С. Толкачов. Однак за останні роки було виконано досить мало опрацювань конкурентоспроможності саме галузі української авіації. Адже дана галузь стратегічно важлива для економіки України, то болючим питанням є оцінка її конкурентоспроможності та визначення позиції у світовому авіабудуванні.

Обмін думками стосовно визначення сутності та структури категорії «конкурентоспроможність підприємства» та дотичних і тотожних з нею понять, що знайшов відображення у економічній літературі 90-х рр., виявив найрізноманітніші точки зору, і тому виникає потреба у їх дослідженні та конкретизації. Не дивлячись на значний внесок зазначених науковців в дослідження проблеми зростання прибутковості виробництва, зазначені питання потребують подальших досліджень.

**Метою дипломної роботи** є обґрунтування основ формування стратегій виходу авіабудівного підприємства на європейський ринок на прикладі ПАТ «Мотор Січ».

Для досягнення даної мети поставлені наступні **завдання**:

1. дослідити підходи щодо стратегії міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства, її сутність та особливості формування;
2. здійснити аналіз фінансової діяльності та конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ»;
3. надати оцінку сприятливості середовища міжнародного бізнесу ПАТ «Мотор Січ»;
4. обґрунтувати вибір приймаючої країни ПАТ «Мотор Січ» у контексті формування конкурентної стратегії;
5. розглянути алгоритм стратегії виходу на європейський ринок ПАТ «Мотор Січ»;
6. надати оцінку результативності діяльності ПАТ «МОТОР СІЧ» за умови реалізації нової стратегії.

**Об'єктом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів та процес формування конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства ПАТ «Мотор Січ» на європейському ринку.

**Методи дослідження.** При дослідженні теоретичних аспектів щодо розробки стратегії підприємства, у роботі застосовувалися: методи індукції, та дедукції. Методи економічного аналізу для аналізу фінансової діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Методи причинно-наслідкового зв'язку та абстрактно–логічний використовувалися при розробці рекомендацій стосовно збільшення прибутковості підприємства. Результати досліджень наведені із застосуванням схематичних та графічних методів.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері економіки та фінансів, законодавча база України, яка регулює діяльність підприємств, зокрема: Кодекси України, Закони України, а також фінансова звітність підприємства.

**Структура і обсяг курсової роботи.** Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел, додатків.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці та економічному обґрунтуванні пропозиції щодо зростання прибутковості виробництва ПАТ «Мотор Січ» та розробки стратегії для виходу на європейські ринки.

**Апробація результатів дослідження.** Робота пройшла апробацію шляхом підготовки до друку та публікації статті Кобиляцької В.В. «Стратегія міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства: сутність та особливості формування» // Транснаціоналізація світової економіки: зб. наук. ст. студ. / відп. ред. Г. В. Дугінець. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. – 208с.



**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 45 джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ЄВРОПЕЙСЬКІЙ РИНОК ПАТ «МОТОР СІЧ»

### 1.1. Стратегія міжнародної конкурентоспроможності промислового підприємства: сутність та особливості формування

Нинішні умови господарювання характеризуються посиленням конкуренції та невизначеності, нестабільністю економічного стану, спонукаючи підприємства до пошуку все нових підходів до побудови стратегій власного розвитку. Перспектива виживання підприємства в умовах незмінної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоздатності.

Ступінь конкурентоспроможності визначає стан підприємства, що розкриває перспективи його майбутнього розвитку, можливість здобутку стратегічних цілей і завдань.

Ефективність функціонування підприємства є якістю задоволення споживчого попиту тта факторами, що характеризують конкурентоспроможність підприємства.

Під змістом «конкурентоспроможності» підприємства розуміють рівень його компетенції щодо інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та вживанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його часткових складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражено у таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність та ін. [1, с. 480].

Оцінка економічного потенціалу суб'єкта господарювання характеризується визначенням величини наявних економічних ресурсів, які є в розпорядженні підприємства, та врахованого економічного ефекту від їх використання. Оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться в натуральному та вартісному виді. Оцінка економічного потенціалу підприємства



в натуральному виді визначає кількість економічних ресурсів, якими володіють підприємства, та кількість продукції, робіт та послуг, які можуть бути виготовлені (надані) підприємствами при повному та ефективному використанні розглянутих ресурсів. В даному випадку для оцінки потенціалу підприємства використовують натуральні вимірники. У вартісному виді оцінка економічного потенціалу підприємства визначає вартість активів підприємства та величини економічних вигод, які можуть бути отримані в майбутньому періоді, з використанням вартісних показників і вимірників [2, с. 152].

Яремко І. Й. визначив, що враховуючи реальні умови ринкової економіки та вимоги створення підприємством конкурентоспроможного потенціалу недостатнім є використання фінансової звітності для оцінки вартісних показників динаміки потенціалу та структури капіталу підприємства. Також, аргументував теоретичну та емпіричну бази регламентації, стандартизації нефінансових показників підприємства, що формує передумови розробки фундаментального напрямку наукових досліджень в узгодженні основ вартісно-фінансової концепції. Зазначені недоліки та переваги формують передумови формування та удосконалення системи оцінки ефективності використання економічного потенціалу підприємства у «посткризовій економіці» [3, с. 95].

Здійснити аналіз конкурентоспроможності підприємства означає провести розрахунки щодо комплексу показників, котрі визначають відмінні аспекти діяльності підприємства та ситуацію ринкового середовища, оцінити їх рівень та інтерпретувати отримані результати. Переважна більшість дослідників вбачають, що оцінити конкурентоспроможність можна лише за умови уподібнення даного об'єкта із іншими, а рівень конкуренто-спроможності у визначений момент часу являється короткостроковою характеристикою об'єкта.

Необхідно зазначити, що кожний дослідник вкладає у поняття «конкурентоспроможність» власний зміст та власну систему позначень. Тому розгляд багатоманітних визначень категорії «конкурентоспроможність» дав змогу виокремити наступні ознаки даного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Ознаки конкурентоспроможності

| Ознака                          | Види конкурентоспроможності                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                    |
| Територіально-географічна сфера | міжнародна<br>внутрішньо національна<br>регіональна  |
| Рівень конкуруючих об'єктів     | галузі (комплексу галузей)<br>підприємства<br>товару |
| Фіксація у часі                 | на визначену дату в минулому<br>поточна<br>прогнозна |

Джерело: розроблено за матеріалами: [4, с. 720]

Сутність конкурентоспроможності включає в себе величезний комплекс економічних, правових та інших характеристик, що формулюють положення підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Даний комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а теж чинники, що генерують у цілому економічні умови виробництва та збуту продукції.

Проблемою оцінки фінансового потенціалу суб'єкта господарювання стає відмінність реальної та балансової вартості фінансового капіталу.

Загальна фінансова вартість капіталу вже не є важливою, для власника та інвестора головним є перспектива отримання прибутку. Це не завжди є правильним рішенням, так як фінансовий капітал доцільний за перебіг реального творення організаційних підприємницьких структур, та формує механізм фінансування діяльності самого підприємства, та не визначається суспільно-економічними формациями [5, с. 630].

Узагальнюючи аналіз фінансового капіталу, зазначимо його економічні особливості [6, с. 519]:

- 1) забезпечення економічної сутності й розвитку держави, підприємства та суспільства;
- 2) оборотність коштів підприємства, для забезпечення формування обігових та основних ресурсів та руху факторів виробництва підприємства;

3) забезпеченість, відтворення, шансу розподілу, використання, ресурсів якоснови у визначенні розподілу власних та позикових ресурсів та ефективності формування;

4) ринкова вартість, що впливає на інвестиційну привабливість, кредитоспроможність та структуру власного капіталу;

5) капіталізація ресурсів та можливість збільшення прибутку.

Аналізуючи різні підходи до розяснення поняття конкурентоспроможності підприємства й національної економіки, Портер дійшов висновку, що конкурентна перевага як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках залежить від наявності та ефективності використання ресурсів, що перебувають у розпорядженні підприємства.

Причому сполучення у певному порядку ключових факторів успіху не є постійною та універсальною для всіх галузей промисловості. Кожна окрема сфера має свої потреби до такої комбінації.

Конкурентна перевага характеризується - як продуктивність застосування ресурсів, де критерієм виступає рентабельність виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли підприємство може отримувати рентабельність вище середнього значення для даного сегменту ринку. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару або послуги, які створюють відповідне перевершення над конкурентами [7, с. 1072].

Узагальнивши результати наукових досліджень із цього питання, можна упорядковувати методики діагностики й оцінювання конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

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



Продовження табл. 1.2

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

Джерело: розроблено за матеріалами: [8, с. 493]

Отже, необхідно зазначити, що кількісні методи оцінювання конкурентоспроможності пов'язані переважно із обчисленням відносних величин (індексів, коефіцієнтів), котрі характеризують рівень головних показників за частковими аспектами конкурентоспроможності (сферами діяльності), та їхнім наступним поєднанням у групові та інтегральні показники.

В першу чергу, у конкурентній боротьбі вони допомагають описати шанси організації, стратегічні зони господарювання та постановити зважене управлінське рішення.

Проте у певних кількісних методах застосовують вагові коефіцієнти, сформовані експертами, саме тому методика не позбавлена суб'єктивізму. Перш за все якісні методи оцінювання мають низький ступінь математичної формалізації та пов'язані із експертними оцінками. Адже вони не мають здатності застосовувати оцінку конкурентоспроможності організації у ході

аналізу, не позначатимуться науковою суворістю, їм характерна суб'єктивність та умовність. Однак, якісні методи є доволі гнучкими та дають спроможу оцінити реальні факти, а не абстрактні цифри, якщо застосовувати правдиву інформацію [9, с. 279].

Необхідно підкреслити, що матричні методи визначають застосовування матриці — таблиці впорядкованих за рядками та стовпцями елементів. Базою методики є аналіз матриць, що побудовані за принципом системи координат, а зміст методу полягає у маркетинговому оцінюванні діяльності підприємств. За присутності релевантної інформації про обсяги реалізації продукції можна одержати правдиву оцінку конкурентоспроможності організації.

Матричні методи різняться простотою використання. Помилкою цього методу є обмеженість кількості характеристик; труднощі з оцінюванням темпів зростання ринку та ринкової частки підприємства; відсутність аналізу причин та врахування недостатньої кількості факторів.

Крім того, індексні методи — це кількісні та розрахункові методи, які пов'язані з визначенням одиничних коефіцієнтів за аспектами діяльності організації та головними показниками та їх зведенням до інтегрального показника. Завдяки використанню даних методів можна здійснити як прості розрахунки, так і складні математичні операції.

Присутність у новітній економіці великого різноманіття методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства обумовлює виокремлення груп методів пліч-о-пліч із їх тотальною класифікацією. Кількість таких груп варіюється від 5 до 9.

Головними методами оцінювання конкурентоспроможності підприємства є методи, у базисі яких лежить конкурентна перевага, частка ринку, життєвий цикл товару, розцінка конкурентоспроможності продукції, теорія ефективної конкуренції. Саме тому, переваги та хиби найвживаніших дев'яти груп наведено у табл. 1.3.

Варто зазначити, що вагомий інтерес для суб'єктів господарювання мають аналітичні методи дослідження рівня конкурентоспроможності організації, котрі

дозволено схарактеризувати як кількісні, комплексні, тактичні. Узагальнення найуживаніших із них продемонструвало застосовування типового переліку показників, що визначають окремі аспекти діяльності підприємства.

Безкомпромісною відмінністю даних методичних підходів є засіб зведення одиничних показників до групових критеріїв, а потім, відповідно до інтегрального показника.

У головному випадку він виділяється за середньозваженою арифметичною (сума добутків групових критеріїв та коефіцієнтів їхньої вагомості, що вже визначені дослідним методом і рекомендовані до використання промисловими підприємствами), а в дінших варіантах — за середньою геометричною зваженою, де коефіцієнти вагомості визначають методом попарних порівнянь [10, с. 352].

Таблиця 1.3

### Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

| Метод<br>1                                                     | Переваги<br>2                                                                               | Недоліки(хиби)<br>3                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг              | Найбільш поширений і простий у розрахунках                                                  | Статичність отриманих оцінок, неможливість адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства, майже не відображає взаємодію виробника продукції з ринком                                                   |
| Методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі | Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн                                             | Великою мірою об'єктивно відображає лише зовнішні умови роботи, майже не характеризує здатність до адаптації                                                                                                |
| Методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції      | Глибокий аналіз внутрішнього стану, можливість порівняння із середньогалузевими показниками | Складне узагальнення результатів аналізу (отримання інтегральної оцінки) та великий обсяг розрахунків, не дозволяє оцінити динаміку факторів, що впливають на рівень конкурентоспроможності                 |
| Методи, основані на теорії якості товару                       | Аналіз якості виготовленої продукції та значна увага до споживачів                          | Не враховується ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства; використовується для виробників одного виду продукції; відбувається ідентифікація конкурентоспроможності продукції та підприємства |



Продовження табл. 1.3

| 1                                                                                      | 2                                                                                    | 3                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Матричні методи                                                                        | Можливість дослідження розвитку конкуренції у динаміці                               | Концентрація уваги лише на одній стратегії; обмеженість кількості характеристик, що використовуються для оцінювання конкурентоспроможності               |
| Інтегральний метод                                                                     | Дозволяє отримати однозначні оцінки конкурентних позицій виробника; є досить простим | Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не враховує галузеві особливості                   |
| Методи, основані на теорії мультиплікаторів                                            | Можливість оцінити велику кількість показників                                       | Громіздкий метод; результати є об'єктивними для нетривалого проміжку часу                                                                                |
| Методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств | Аналіз окремих елементів потенціалу                                                  | Складність інформаційного забезпечення розрахунків, трудомісткий алгоритм, оцінка лише внутрішніх чинників без дослідження впливу зовнішнього середовища |
| Методи, основані на порівнянні з еталоном                                              | Наочний і комплексний при порівнянні                                                 | До складу досліджуваних факторів не включають показники, що характеризують силу і напрям впливу зовнішнього середовища                                   |

Джерело: розроблено за матеріалами: [11, с. 21]

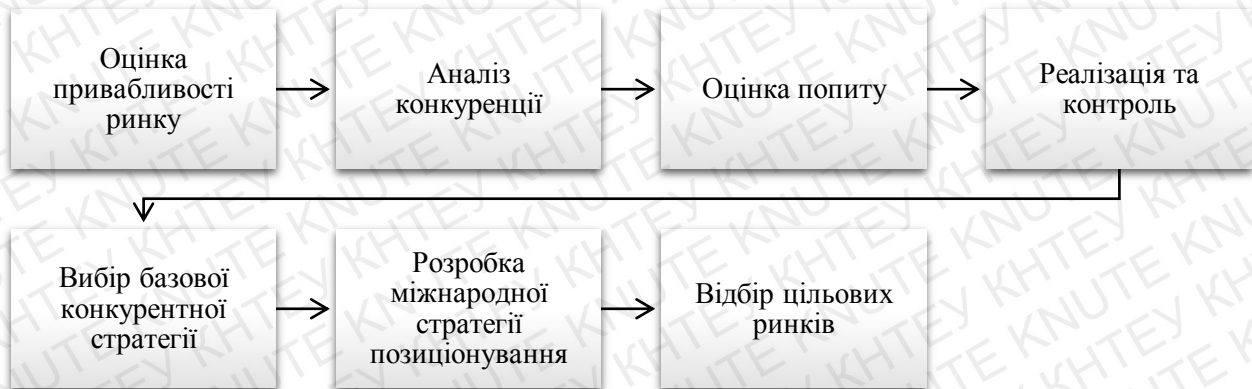
Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства вимагають по-справжньому ґрунтовного дослідження.

Проаналізовані методи порізно не вгамовують вимог українських підприємств, адже застається невирішеним питання обрання універсального показника та факторів конкурентоспроможності, що формулюють його рівень.

Крім того, вибір методу або методів є суб'єктивним для кожного підприємства та його визначають завдання, котрі йому необхідно вирішити (діагностика стану підприємства, вибір стратегії та ін.), рівень ухвалення рішення та фактори конкурентного середовища [12, с. 12].

Важливо, при побудові міжнародної ринкової стратегії у ході інтернаціоналізації діяльності підприємства, потрібно звертати увагу, в першу чергу на виконанні аналізу ринкових перспектив міжнародного ринку та селекції захопливих цільових ринків. Згодом, на обраних ринках утворюють міжнародну

стратегію позиціонування товарів й обирають опорну корентну стратегію. Отже, на рис. 1.1 зображено стадії розроблення міжнародної ринкової стратегії підприємства з метою виходу на міжнародні ринки.



**Рис. 1.1 Етапи розроблення міжнародної ринкової стратегії підприємства з метою виходу на міжнародні ринки**

Джерело: побудовано автором на основі [13, с. 154]

Отже, на початковому етапі здійснюється оцінку привабливості ринку, адже при розгляді питань відбору привабливих ринків концентрують увагу на вивченні маркетингового середовища даних ринків. В свою чергу, обрання привабливих ринків потребує врахування властивостей міжнародного середовища підприємництва з метою розшуку продуктивних напрямків проникнення й формування вдалих стратегій розвитку.

Одним із розповсюджених у науковій літературі методом аналізу зовнішнього ринкового середовища підприємства є виконання SLEPT аналізу (social/cultural, legal, economic, political, technological), що застосовується з ціллю ідентифікації тих факторів макросередовища (соціокультурних, правових, економічних, політико-правових, технологічних), котрі вкрай відбиваються або можуть позначитися на стратегічну діяльність фірми на іноземних ринках [14, с. 202].

Необхідна зазначити, що привабливість ринку доцільно розглядати на трьох рівнях: мега-, макро- та мезорівнях. В ході розгляду привабливості ринку

на мегарівні необхідно зважати на глобальний характер світогосподарського простору та розцінювати глобально-економічні чинники.

Аналізуючи макрорівень, в першу чергу, необхідно вести мову про зовнішнє середовище міжнародного ринку, градус привабливості для підприємства держави у загальному, чинників її ринкового середовища.

Повний висновок стосовно рівня привабливості ринків дозволено здійснити через визначення ступеню відповідності стану чинників ринкового середовища на мега-макро- мезорівнях економічним інтересам підприємств, їх ресурсам, перспективам та цілям (привабливість ринку на мікрорівні), пов'язаних з появою та стратегіями їх діяльності на міжнародних товарних ринках [15, с. 101].

На другому етапі здійснюється аналіз конкуренції на ринку, тому потрібно розбирати рівень інтенсивності конкуренції, слабкі, сильні сторони, загрози та можливості збоку конкуренції. А також, додатково потрібно враховувати рівень загрози з боку споживачів, постачальників, товарів-замінників та вхідні бар'єри у галузь й потенційну конкуренцію у галузі.

На третьому етапі передбачається здійснення оцінки ринкового попиту. Задля формулювання якісних й кількісних характеристик попиту необхідно здійснювати маркетингове дослідження [16, с. 256].

На четвертому етапі виконують обрання цільового ринку. На наступному етапі опрацьовують стратегію міжнародного позиціонування. Далі за розробкою стратегії міжнародного позиціонування, необхідно вибрати ключову конкурентну стратегію підприємства, а саме, вибрати показники для формування конкурентних переваг підприємства. Заключний етап визначає запровадження та контролювання за виконанням обраної ринкової стратегії.



## **1.2. Аналіз фінансової діяльності та конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ»**

Базою для дипломного дослідження вибрано підприємство ПАТ «Мотор Січ», яке займається розробленням та виробництвом, ремонтом і обслуговуванням авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів, а ще промислових газотурбінних установок. Штаб-квартира розташована в місті Запоріжжя.

Мета підприємства полягає у забезпеченні високоякісного виробництва авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу [17].

Головними постачальниками сировини й комплектуючих для досліджуваного підприємства є переважно підприємства України, з якими укладено довгострокові надійні зв'язки. Серед них: ТОВ ВАТ «Запорізький завод феросплавів», ТОВ «Демаркет Б-ХХ», м.Запоріжжя, ТОВ ПКП ГК «Мотор», СНПП «Юпітер», м. Запоріжжя, м. Запоріжжя, ВАТ «ЗАЛК», м.Запоріжжя, м.Харків, ТОВ НПП «Теплоспай», ВАТ «Вовчанський агрегатний завод» м.Вовчанськ, НПК «Металлург», м.Дніпро, УР ТОВ «Галіон-Україна», м. Дніпро, ВАТ «ДАЗ», м. Дніпро, ТОВ «Полюс-Н», м.Одеса, ЗАТ «Корпорація ФЕД», м.Суми, ЧПКП «Європідшипник», м. Запоріжжя, АТЗТ «Електропромислова компанія» Дніпро, ГАРП «Одесавіаремсервіс», ДП «Ра ПІД» ВАТ «Че За Ра», м. Чернігів, м. Харків, ТОВ «Електротехснаб», м. Запоріжжя, ТОВ «Юкун», м. Запоріжжя ТОВ НПФ «Автоматизація технологій» м. Запоріжжя, ТОВ «ТД Реагент», м.Дніпро, ТОВ «Дніпропетровський завод спецтруб», та інші.

Обране нами підприємство не має конкурентів на вітчизняному ринку авіадвигунобудування. Головними конкурентами досліджуваного підприємства є закордонні компанії “CFM Int.” (Франція/США), “Rolls-Royce” (Велика

Британія), “Pratt & Whitney” (США), GE Aviation (США), “Turbomeca” (Франція), «ОДК-Сатурн» (Росія) та «Салют» (Росія) [17].

Варто зазначити, що головним ринком збуту у 2020 році були країни далекого зарубіжжя. Підприємство присвячує величезну увагу збереженню і розширенню ринків збуту у регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами нашого виробництва. Найбільш тверді позиції наше підприємство займає на ринках Азії, Близького Сходу, Африки і Латинської Америки. Найбільш значними споживачами в далекому зарубіжжі в 2020 році були замовники з Китаю, ОАЕ, Індії, Алжиру, М'янми. Оплати надходили за поставку серійних авіадвигунів багатоманітних видів й модифікацій, вертолітну техніку, капітальний і середній ремонт авіадвигунів, поставку запасних частин до авіадвигунів, а також нестандартного встаткування, спеціального технологічного оснащення й технічної документації [17].

На підставі даних балансу та звіт про фінансові результати (Додаток А) виконаємо дослідження фінансово-економічного стану ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2020 рр. Головні результати діяльності підприємства наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Основні результати діяльності підприємства ПАТ «Мотор Січ» у  
2017–2020 рр., тис. грн**

| № | Показник                              | Рік        |            |            |            | Відхилення        |                   |                   |
|---|---------------------------------------|------------|------------|------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|   |                                       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2018<br>/<br>2017 | 2019<br>/<br>2018 | 2020<br>/<br>2019 |
| 1 | 2                                     | 3          | 4          | 5          | 6          | 7                 | 8                 | 9                 |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції | 13 824 039 | 10 546 207 | 15 024 451 | 12 239 687 | –23,7             | 42,5              | –18,5             |
| 2 | Валовий прибуток                      | 8 890 932  | 6 328 964  | 8 354 544  | 4 948 274  | –28,8             | 32,0              | –40,8             |
| 3 | Собівартість продукції                | 4 933 107  | 4 217 243  | 6 669 907  | 7 291 413  | –14,5             | 58,2              | 9,3               |
| 5 | Витрати                               | 16 057 865 | 15 115 458 | 6 561 893  | 5 156 798  | –5,9              | –56,6             | –21,4             |
| 6 | Доходи                                | 10 970 395 | 10 277 125 | 1 063 637  | 1 460 717  | –6,3              | –89,7             | 37,3              |
| 7 | Чистий прибуток                       | 3 803 462  | 1 490 631  | 2 856 288  | 1 252 193  | –60,8             | 91,6              | –56,2             |

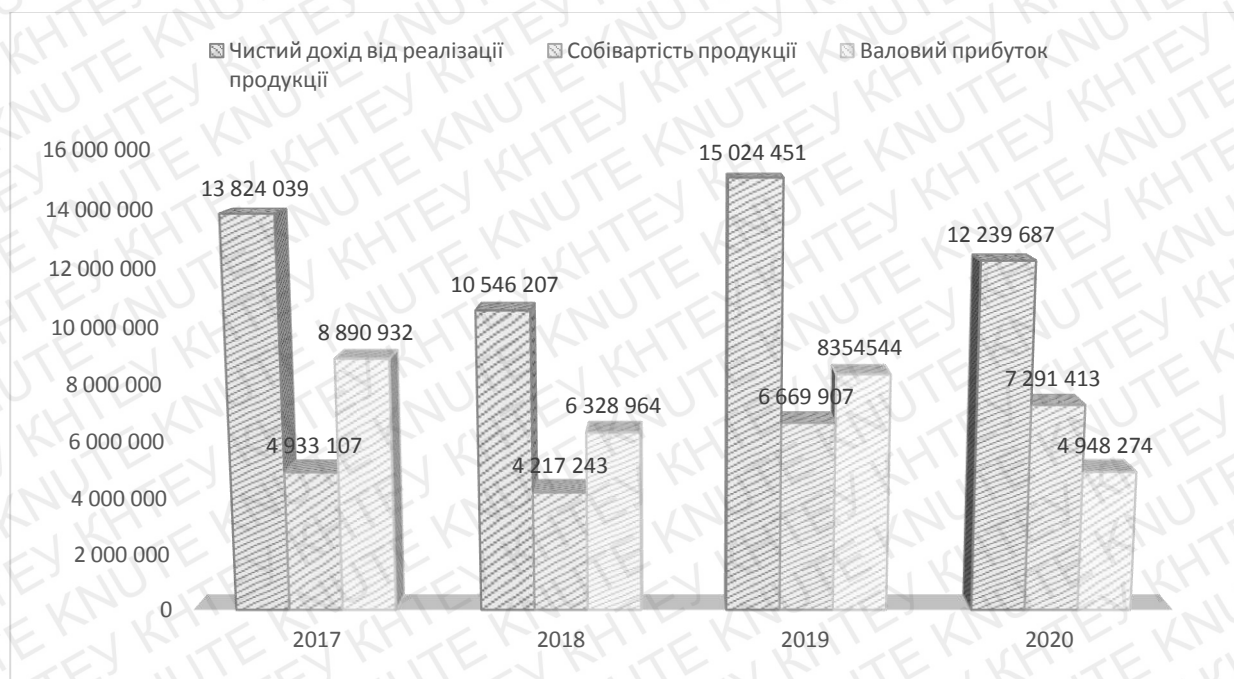
Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ» (Додаток А)

Отже, відповідно до даних у табл. 1.4, можемо зробити висновок, що динаміка чистого доходу від реалізації протягом останніх років не має чіткої тенденції до збільшення або зменшення.

Приміром, у 2018 році відносно з 2017 роком відбулось скорочення обсягів реалізації на 23,7%, а у 2019 році порівняно з попереднім роком обсяг реалізації збільшився, на 42,5%, проте у 2020 році обсяг реалізації знову скоротився на 18,5%.

Зауважимо, що у 2020 році відносно з 2017 роком відбулось зменшення обсягів реалізації на 11,5%, що є негативною тенденцією та пояснюється розірванням договорів з китайськими партнерами. Зменшення масштабів реалізації спонукало до скорочення обсягів валового прибутку.

Динаміка обсягу реалізації, собівартості продукції та валового прибутку ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2020 рр. зображено на рис. 1.2.



**Рис. 1.2 Динаміка обсягу реалізації, собівартості продукції та валового прибутку ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2020 рр.**

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ» (Додаток А)



Отже, відповідно до даних фінансової звітності підприємства, спостерігаємо, що протягом досліджуваного періоду валовий прибуток підприємства скоротився на 44,3%.

Досить жваве зменшення валового прибутку відносно зі зменшенням обсягів реалізації, говорить про збільшення змінних витрат на одиницю продукції, що викликають до зростання собівартості (в розрізі одиниці продукції).

Тому не дивлячись на зменшення обсягів реалізації, протягом досліджуваного періоду на 11,5%, на підприємстві спостерігається збільшення масштабів собівартості продукції на 47,8%.

Динаміка витрат досліджуваного ПАТ «Мотор Січ» зображено у таблиці (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

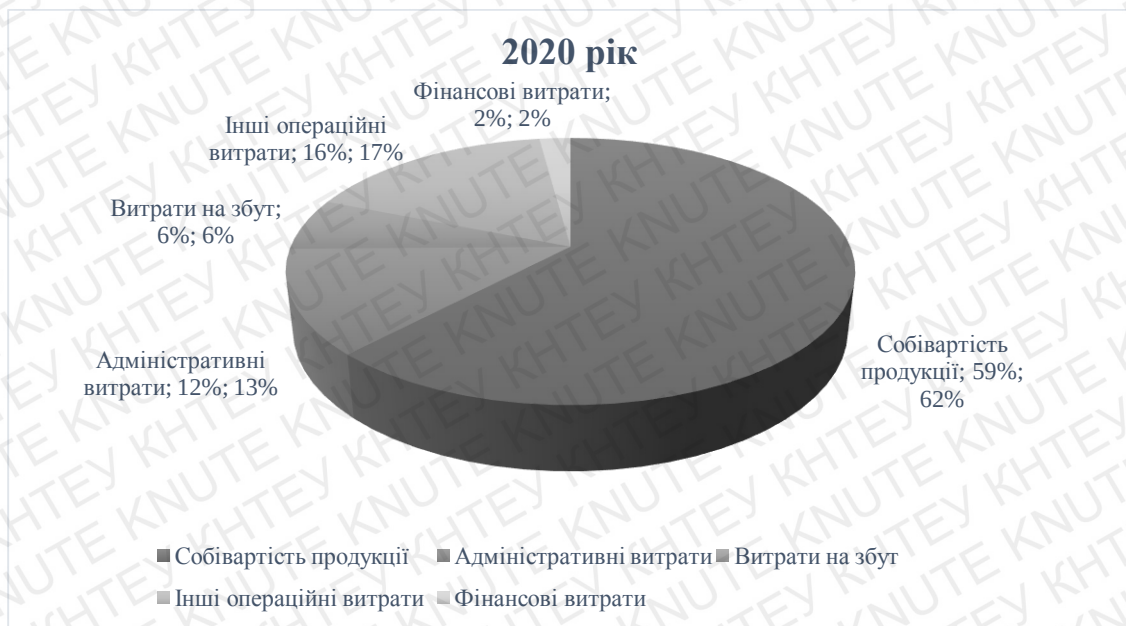
### Динаміка витрат ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2020 рр., тис. грн

| №             | Показник                      | Рік        |            |            |            | Відхилення |        |       |
|---------------|-------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|-------|
|               |                               | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       | 2018/      | 2019/  | 2020/ |
|               |                               |            |            |            |            | 2017       | 2018   | 2019  |
| 1             | 2                             | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8      | 9     |
| 1             | Собівартість продукції        | 4933107    | 4217243    | 6669907    | 7291413    | -14,5      | 58,2   | 9,3   |
| 2             | Операційні витрати            | 13 603 860 | 12 848 819 | 3 938 909  | 4 222 865  | -5,6       | -69,3  | 7,2   |
| 2.1           | Адміністративні витрати       | 997 124    | 1 041 515  | 1 247 392  | 1 482 211  | 4,5        | 19,8   | 18,8  |
| 2.2           | Витрати на збут               | 804 272    | 779 587    | 945 853    | 768 210    | -3,1       | 21,3   | -18,8 |
| 2.3           | Інші операційні витрати       | 11 802 464 | 11 027 717 | 1 745 664  | 1 972 444  | -6,6       | -84,2  | 13,0  |
| 3             | Інші витрати                  | 2 454 005  | 2 266 639  | 2 622 984  | 933 933    | -7,6       | 15,7   | -64,4 |
| 3.1           | Фінансові витрати             | 100 003    | 190 164    | 232 205    | 271 862    | 90,2       | 22,1   | 17,1  |
| 3.2           | Втрати відучасті в капіталі   | 9 486      | 1          | 1 138      | 2 977      | 100        | 113700 | 161,6 |
| 3.3           | Інші витрати                  | 1 634 929  | 893 075    | 1 306 762  | 54 479     | -45,4      | 46,3   | -95,8 |
| 3.4           | Витрати з податку на прибуток | 709 587    | 1 183 399  | 1 082 879  | 604 615    | 66,8       | -8,5   | -44,2 |
| Разом витрати |                               | 20 990 972 | 19 332 701 | 13 231 800 | 12 448 211 | -7,9       | -31,6  | -5,9  |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ» (Додаток А)

Отже, відповідно до даних табл. 1.5, можемо спостерігати, що протягом аналізованого періоду, максимальну частку у структурі витрат ПТ «Мотор Січ» займали інші операційні витрати. Однак починаючи із 2019 року інші операційні витрати на підприємстві вкрай зменшились, що спричинено суттєвим скороченням витрат на дослідження й розробки. Бачимо, що із 2019 року головну частку у структурі витрат підприємства займає собівартість продукції.

Доцільно навести структуру витрат досліджуваного підприємства у 2020 році, їх представлено на рисунку 1.3.



**Рис. 1.3 Структура витрат ПАТ «Мотор Січ» у 2020 році, %**

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ» (Додаток А)

Підсумовуючи варто зазначити, що структура витрат ПАТ «Мотор Січ» у 2019–2020 рр. не пізнала вагомих змін. Спостерігаємо, що у 2020 році головну частку витрат 58,7% займає собівартість продукції, інші операційні витрати займають близько 16%, адміністративні витрати 12%, витрати на збут 6,17%, витрати з податку на прибуток 4,86%, фінансові витрати 2,18%, інші витрати 0,44%, а витрати від участі в капіталі 0,02%.

Подібна структура пояснюється виробничою направленістю підприємства й відносно великим штатом працівників (витрати на оплату праці складають

значну частину собівартості продукції, адміністративних витрат та витрат на збут).

Динаміка показників доходів підприємства ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2020 рр. представлено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

**Основні показники доходів ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2020 рр., тис. грн.**

| №                   | Показник                              | Рік               |                   |                   |                   | Відхилення   |              |              |
|---------------------|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
|                     |                                       | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              | 2018 /       | 2019 /       | 2020/        |
|                     |                                       |                   |                   |                   |                   | 2017         | 2018         | 2019         |
| 1                   | 2                                     | 3                 | 4                 | 5                 | 6                 | 7            | 8            | 9            |
| 1                   | Чистий дохід від реалізації продукції | 13 824 039        | 1 054 607         | 15 024 451        | 12 239 687        | –23,7        | 42,5         | –18,5        |
| 2                   | Інші операційні доходи                | 10 562 058        | 9 991 300         | 1 006 204         | 1 008 736         | –5,4         | –89,9        | 0,3          |
| 3                   | Доход від участі в капіталі           | 14 184            | 9 187             | 3 824             | 17 812            | –35,2        | –58,4        | 365,8        |
| 4                   | Інші фінансові доходи                 | 55 118            | 21 501            | 7 713             | 103 813           | –61,0        | –64,1        | 1245,9       |
| 5                   | Інші доходи                           | 339 035           | 255 137           | 45 896            | 330 356           | –24,7        | –82,0        | 619,8        |
| <b>Разом доходи</b> |                                       | <b>24 794 434</b> | <b>20 823 332</b> | <b>16 088 088</b> | <b>13 700 404</b> | <b>–16,0</b> | <b>–22,7</b> | <b>–14,8</b> |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ» (Додаток А)

Отже, на підставі виконаного дослідження можна стверджувати, що на підприємстві сформувалася досить негативна тенденція щодо зменшення обсягів реалізації. Приміром, у 2020 році порівнюючи з 2017 роком дохід від реалізації продукції вбавився на 11,5%, що пояснюється розірванням договорів із китайськими партнерами.

Інші операційні доходи підприємства протягом досліджуваного періоду також значно зменшились, що пояснюється тим, що з 2019 року підприємство перестало надавати в оренду китайським партнерам власне устаткування.

Інші фінансові доходи та доходи від участі в капіталі, інші доходи протягом досліджуваного періоду зросли. Однак вагоме зменшення чистого доходу від реалізації та інших операційних доходів призвело до зменшення загального доходу підприємства у 2020 році відносно з 2017 роком на 44,7%.



Показник ефективність використання основних засобів ПАТ «Мотор Січ», на основі яких можна оцінити ефективності амортизаційної політики представлені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

**Показник ефективність використання основних засобів ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2020 роках, млн. грн**

| № | Показник                                | 2017      | 2018       | 2019      | 2020       | Абсолютне відхилення (+,-) |           |           |
|---|-----------------------------------------|-----------|------------|-----------|------------|----------------------------|-----------|-----------|
|   |                                         |           |            |           |            | 2018–2017                  | 2019–2018 | 2020–2019 |
| 1 | 2                                       | 3         | 4          | 5         | 6          | 7                          | 8         | 9         |
| 1 | Наявність ОЗ на початок року, млн. грн. | 8 686 955 | 10 314 752 | 1 400 829 | 12 014 124 | 1 627 797                  | 1 086 077 | 613 295   |
| 2 | Фондомісткість                          | 0,41      | 0,61       | 0,47      | 0,59       | 0,20                       | –0,14     | 0,12      |
| 3 | Фондовіддача                            | 2,41      | 1,64       | 2,14      | 1,70       | –0,77                      | 0,50      | –0,44     |
| 4 | Рентабельність ОЗ, %                    | 34,26     | 51,67      | 40,68     | 17,36      | 17,41                      | –10,99    | –23,32    |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ» (Додаток А)

Аналізуючи дані з таблиці 1.7 можемо дійти висновку, що на підприємстві прослідковується тенденція до зростання об'ємів основних засобів.

Динаміка основних засобів ПАТ «Мотор Січ» представлена на рис. 1.4.



**Рис. 1.4 Динаміка основних засобів ПАТ «Мотор Січ» за 2017-2020 рр.**

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ» (Додаток А)

Отже, згідно даних на рис. 1.4, на кінець 2020 року об'єм основних засобів зріс на 38% відносно з кінцем 2017 року, збільшення основних засобів підприємства мало місце у результаті, того що на підприємстві було розширено базу основних фондів та придбано низку об'єктів нерухомості для задоволення вимог виробництва.

Оцінка рентабельності ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2020 рр. представлені у таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

**Показники рентабельності ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2019 рр., %**

| Показники                                              | Нормативне значення | 2017  | 2018  | 2019  | 2020 | Відхилення, % |           |           |
|--------------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|------|---------------|-----------|-----------|
|                                                        |                     |       |       |       |      | 2018–2017     | 2019–2018 | 2020–2019 |
| 1                                                      | 2                   | 3     | 4     | 5     | 6    | 7             | 8         | 9         |
| Коефіцієнт рентабельності активів                      | Зростання           | 9,5   | 13,3  | 9,8   | 4,2  | 3,7           | –3,4      | –5,6      |
| Коефіцієнт Рентабельності оборотних активів            | Зростання           | 24,3  | 26,5  | 21,8  | 21,8 | 2,2           | –4,7      | 0,0       |
| Коефіцієнт рентабельності необоротних активів          | Зростання           | 33,0  | 48,7  | 37,4  | 15,0 | 15,7          | –11,4     | –22,4     |
| Коефіцієнт рентабельності продукції за валовим доходом | Зростання           | 180,2 | 150,1 | 125,3 | 67,9 | –30,2         | –24,8     | –57,4     |
| Коефіцієнт рентабельності чистого прибутку             | Зростання           | 14,2  | 31,6  | 19,0  | 10,2 | 17,4          | –12,6     | –8,8      |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ» (Додаток А)

Отже, узагальнюючи можемо сказати, що на підприємстві на протязі досліджуваного періоду сформувалася тенденція до зниження рентабельності активів на 5,3 % у 2020 році порівнюючи з 2017 роком. Тобто у 2017 році кожна гривня активів підприємства продукувала 9,5 коп. чистого прибутку, у 2020 році кожна гривня активів продукувала лише 4,2 коп. чистого прибутку. Це безумовно є від'ємною тенденцією адже демонструє про зниження ефективності використання активів. Рентабельність продукції за валовим доходом в досліджуваному періоді скоротилась більше ніж два рази.

Аналіз динаміки прибутку досліджуваного підприємства дає змогу розкрити головні тенденції розвитку ПАТ «Мотор Січ» протягом 2017–2020 років. Динаміка показників прибутку ПАТ «Мотор Січ» представлена в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10

**Динаміка показників прибутку ПАТ «Мотор Січ» у 2017–2020 рр., тис. грн**

| Показник                            | Рік       |           |           |           |               | Відхилення, % |               |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|---------------|
|                                     | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2018/<br>2017 | 2019/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
|                                     | 2         | 3         | 4         | 5         | 6             | 7             | 8             |
| Валовий прибуток                    | 8 890 932 | 6 328 964 | 8 354 544 | 4 948 274 | –29           | 32            | –41           |
| Прибуток від операційної діяльності | 5 849 130 | 3 471 445 | 5 421 839 | 1 734 145 | –41           | 56            | –68           |
| Прибуток до оподаткування           | 4 513 049 | 2 674 030 | 3 939 167 | 1 856 808 | –41           | 47            | –53           |
| Чистий прибуток                     | 1 964 443 | 3 329 650 | 2 856 288 | 1 252 193 | 69            | –14           | –56           |

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ПАТ «Мотор Січ» (Додаток А)

Отже, відповідно до даних таблиці 2.8., можна визнавати, що протягом досліджуваного періоду мало місце зменшення валового прибутку досліджуваного підприємства. Так, у 2018 році порівнюючи з 2017 роком зменшення валового прибутку склало 29 %. У 2019 році мало місце часткове збільшення валового прибутку тенденція на 32% порівнюючи з 2018 роком. Однак рівень 2017 року здобуто не було. У 2020 році відбулося вагоме зменшення валового прибутку на 41%.

Варто зазначити, що скорочення валового прибутку на досліджуваному підприємстві є наслідком значного скорочення обсягу реалізації продукції підприємства.



## Висновки до розділу 1

Під змістом «конкурентоспроможності» підприємства розуміють рівень його компетенції щодо інших підприємств, які є конкурентами, у нагромадженні та вживанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його часткових складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу, що виражено у таких результируючих показниках, як якість продукції, продуктивність, прибутковість.

Дослідження засад функціонування ПАТ «Мотор Січ» показало, що досліджуване підприємство ПАТ «Мотор Січ» є провідним підприємством

України, що займається виготовленням стратегічно важливої продукції. Оцінка фінансово економічних показників діяльності підприємства свідчить про зменшення ефективності його функціонування. Так, протягом досліджуваного періоду спостерігалось скорочення обсягів реалізації, зростання собівартості продукції та як наслідок зменшення чистого прибутку підприємства.

Проведений аналіз економічного потенціалу ПАТ «Мотор Січ» показав, що на підприємстві наявні, як позитивні так і негативні тенденції. Так, безперечно до позитивних аспектів економічного потенціалу можна віднести високий рівень ліквідності та платоспроможності, розширення основних фондів. Проте про неефективність управлінських рішень, які призводять до зниження економічного потенціалу свідчать зниження показників рентабельності, ділової активності та використання основних засобів.

Оцінка прибутковості виробництва ПАТ «Мотор Січ» показала, що на підприємстві наявні тенденції до скорочення прибутковості підприємства. На основі значення та динаміки даного показника можна зробити висновки про діяльність підприємства в цілому та про його ефективність. Зниження показників прибутку підприємства викликало зниження показників його рентабельності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПАТ «МОТОР СІЧ»

#### 2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу ПАТ «Мотор Січ»

ПАТ «Мотор Січ» у міжнародній діяльності застосовує стратегічний підхід до управління. На підприємстві сформовані чіткі стратегічні цілі розвитку на міжнародному ринку, поміж яких однією із ключових доцільно допускати завоювання ринків авіабудування Європейського Союзу.

У ході виконання міжнародної діяльності підприємство ПАТ «Мотор Січ» застосовує систему методів стратегічного управління, які відтворено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

| Назва методу           | Сутність                                                                                                                                                                                                                                                     | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                 | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Економічні             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- система економічних важелів і заходів, за допомогою яких здійснюється вплив на керовані об'єкти з метою досягнення поставленої мети і гарантування єдності інтересів підприємства і окремих працівників.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- реалізують матеріальні інтереси участі суб'єкта у міжнародній діяльності;</li> <li>- стимулюється прояв ініціативи;</li> <li>- реалізується творчий потенціал працівників на основі задоволення матеріальних потреб.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- методи непрямой дії і вони не можуть змусити об'єкт управління діяти однозначно;</li> <li>- залежать від створення державним органом управління фінансової мотивації.</li> <li>- залишаються незадоволеними багато потреб.</li> </ul> |
| Адміністративні        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- система прийомів і способів організаційно-розпорядчої дії, яку використовують для координації і організації об'єктів управління з метою виконання поставлених завдань.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечують чіткий розподіл обов'язків, дотримання повноважень, дисципліни та правових норм;</li> <li>- забезпечується єдність волі керівництва в досягненні мети;</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Придушується ініціатива, творча робота;</li> <li>- відсутні дієві стимули праці і можуть виникати анти стимули;</li> </ul>                                                                                                            |
| Соціально-психологічні | <ul style="list-style-type: none"> <li>- специфічні способи впливу на особисті зв'язки між працівниками.</li> </ul>                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- включаються механізми трудової мотивації, не пов'язані із задоволенням матеріальних потреб; практично не потрібні матеріальні витрати.</li> </ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Не використовуються стимули, що спираються на матеріальні потреби людей.</li> </ul>                                                                                                                                                   |

Джерело: складено автором на основі [44]

На ПАТ «Мотор Січ» стратегічне управління міжнародною діяльністю довершує спеціальний структурний підрозділ – департамент зовнішньоекономічних зв'язків, який не являється незалежним структурним підрозділом підприємства, адже він являє частину апарату управління. Ключовим завданням його в управлінні міжнародною діяльністю як частиною єдиної цілісної системи внутрішньо-фірмового управління. Даний відділ не займається просто транспортуванням вантажів, митними процедурами, адже він сформований задля стратегічного планування, організації і координації міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» [17].

Головними завданнями Департаменту зовнішньоекономічних зв'язків ПАТ «Мотор Січ» в контексті євроінтеграції є такі:

1. Участь у опрацюванні стратегії міжнародної діяльності підприємства на ринку ЄС.
2. Сприяння стратегічному розвитку міжнародної діяльності з метою забезпечення міжнародної конкурентоспроможності на спільному ринку ЄС.
3. Керівництво експортним потенціалом підприємства, постійне його зміцнення й розвиток.
4. Здійснення зобов'язань, що випливають з договорів та угод з зарубіжними партнерами, в тому числі в країнах Європейського Союзу.
5. Дослідження кон'юнктури ринків ЄС, збирання і накопичення відповідної інформації.
6. Організація міжнародних операцій, забезпечення їх ефективності.
7. Реалізація рекламної діяльності на спільному ринку ЄС.
8. Організація протокольних заходів та інші [17].

Отже, відповідно до стратегічних завдань конкретні функції Департаменту зовнішньо-економічних зв'язків ПАТ «Мотор Січ» і сформована організаційна структура управління. Департамент зовнішньоекономічних зв'язків очолює начальник департаменту. Департамент складається із ланок (груп, секторів, бюро і спеціалістів).



Варто зазначити, що існуюча організаційна структура управління Департаменту зовнішньо-економічних зв'язків ПАТ «Мотор Січ» схематично зображено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1 Організаційна структура стратегічного управління міжнародною діяльністю ПАТ «Мотор Січ»**

Джерело: [17]

Варто зазначити, що будь-який із секторів має визначені завдання і здійснює відповідні функції правління міжнародною діяльністю ПАТ «Мотор Січ».

Приміром, комерційний сектор має покривати виконання зобов'язань за міжнародними контрактами, участь у підготовці та проведенні комерційних переговорів. Екологічний сектор покликаний забезпечувати прогнозування і планування міжнародної діяльності підприємства; контроль за виконанням плану; аналіз ефективності експортно-імпортних операцій; валютний контроль.

Також сектор маркетингу як важлива служба підприємства вивчає кон'юнктуру міжнародних ринків, бере участь у формулюванні цін на експортну продукцію.

Задача науково-технічного сектору: виучувати чинні на міжнародному ринку технічні вимоги до товару; синтезувати технічний рівень та якість продукції, її конкурентоспроможність, брати участь у розробленню пропозицій стосовно оновлення виробництва, випуску нової продукції; постачати технічне обслуговування експортної продукції та ін [18].

Протокольний сектор готує й організовує протокольні заходи, виконує доручення керівництва фірми щодо зустрічей, прийняття і проводів представників зарубіжних фірм, які прибули на підприємство з візитом.

Міжнародна діяльність ПАТ «Мотор Січ» формується під дією численних факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, які характеризують можливості цієї компанії щодо ефективного стратегічного управління розвитком на міжнародних ринках Європейського Союзу [17].

## **2.2. Вибір приймаючої країни ПАТ «МОТОР СІЧ» у контексті формування конкурентної стратегії**

Загальновідомо, що авіабудування в конструкції нинішньої світової економіки відноситься до стратегічно вагомих високо-технологічних галузей, адже в умовах глобалізації застосовування авіатехніки є способом реалізації комунікацій, здійснення логістичних операцій, а піднесення галузі у загальному забезпечує зайнятістю висококваліфікованих працівників.

Стратегія зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» представлена системою перспективних планів та завдань, котрі потрібно реалізувати, щоб досягнути поставлених цілей, а тому з'являється потреба у її стабільному удосконаленні.



За теперішніх умов розвитку ринку ПАТ «Мотор Січ» доводиться усе складніше, адже це пов'язано зі проблемами з панівним рівнем жорсткої конкуренції, насиченням рекламних й інформаційних потоків, нарощуванням вимог до якості продукції, з стабільними перемінами кон'юнктури та наповненості ринку та сучасними інноваціями, котрі бажають вибороти все більші частки ринку [17].

Крім того, значний вплив на фінансово-економічну діяльність ПАТ «Мотор Січ» здійснюють політико-економічна нестабільність та несталість зовнішньо-інтеграційного курсу держави. Великого впливу пізнало підприємство у результаті загострення стосунків між Україною та Росією.

Важливо підкреслити що стратегія зовнішньо-економічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» є достатньо розвинутою так як стратегічна концепція нашого підприємства це стратегія зростання на основі зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної техніки та послуг в її експлуатації та широкомасштабної диверсифікації виробництва,.

Одним з основних інструментів стратегічного управління, що впливають на розвиток підприємства, є SWOT-аналіз (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Можливості:</b><br>1) замовлення державою поставку хелікоптерів;<br>2) поглинення зовнішніх зв'язків з Китаєм та країнами Південно-Східної Азії<br>3) зріст потреб у авіатехніці<br>4) розробка двигунів 5 покоління на протязі декількох років                                                                                                                                                            | <b>Загрози:</b><br>1) політична нестабільність країни;<br>2) недостатня забезпеченість галузі у законодавстві;<br>3) погіршення відносин між Україною та Росією;<br>4) вихід нового конкурента на ринок авіабудування;<br>5) підйом цін на імпорتنі комплектуючі та сировину; |
| <b>Сильні сторони:</b><br>1) створення нових моделей двигунів унікальними характеристиками, розширена продуктова лінійка товарів;<br>2) міцні зв'язки з великими підприємствами, нерушимі позиції на ринку Співдружності Незалежних Держав;<br>3) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з Запорізьким машинобудівним конструкторським бюро «Прогрес»<br>4) низька частка позикових коштів | 1) зростання прибутку підприємства за рахунок виробництва нових двигунів з новітніми технологіями;<br>2) диверсифікація асортименту продукції та послуг підприємства;<br>3) заключення договорів з новими партнерами;<br>4) створення авіадвигунів 5-го покоління;<br>5) скорочення персоналу пенсійного віку та найм до роботи кваліфікованого персоналу що може стати перевагою авіабудівного-підприємства; | 1) степ бай степ зменшувати залежність від постачальника;<br>2) налагодити міцну позицію на ринку СНД, що сприятиме закріпленню авіапідприємства на зовнішньому ринку світу                                                                                                   |



Продовження табл. 2.2

|                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Слабкі сторони:</b><br>1) велика частка експорту з країною агресору Росією<br>2) погана вмістимість внутрішнього ринку; | 1) мінімізація ризиків;<br>2) створення новітньої маркетингової моделі на підприємстві<br>3) прагнення стати номером один у своїй ніші та прагнення до нової стратегії, наприклад стратегія лідерство за витратами ;<br>4) проектування новітнього високотехнічного виробництва | 1) ресерчінг нових ринків збуту товару;<br>2) зміна структури кадрової політики;<br>3) необхідність залучення фінансового капіталу |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Джерело: розроблено автором

Отже спираючись на результати виконаного стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ» за сприянням інструментів SWOT-аналізу, варто зазначити, що стоїть необхідність перегляду та заміни стратегічних планів підприємства його керівництвом.

Тому стратегічне планування має відбуватися таким чином, щоб застосовувати свої сильні сторони та ринкові перспективи задля граничного розвитку та реалізації потенціалу підприємства, разом із подоланням уразливих сторін та уникненням загроз [17].

Проаналізувавши діяльність ПАТ «Мотор Січ», можемо спостерігати, що підприємство має безумовну конкурентну перевагу у якості власної продукції та порівняно стабільну привітність споживача, тому головні зусилля керівництва доречно зорієнтувати на її збереження з застосуванням існуючого фінансового потенціалу.

Відзначаючи складне політичне становище країни, невизначеність майбутнього, а також зважаючи на вагому залежність ПАТ «Мотор Січ» від російського ринку, необхідно реалізовувати активну політику пошуку та закріплення на нових ринках з ціллю залишити останні обсяги прибутків та мінімізувати втрати внаслідок можливого закриття експортного кордону між Україною та країною агресором.

Важливо підкреслити, що найбільш ефективною в нашій ситуації, що склалася, є стратегія диверсифікації. ПАТ «Мотор Січ» має розширяти ринки збуту продукції як за кордоном, так і всередині держави.

На наше переконання, ПАТ «Мотор Січ» повинне визначити державу, в яку найбільш вигідно експортувати. У ході порівняння варіантів із виходу на ринок

розбіжних держав, керівництво підприємства зобов'язане брати до уваги наступні чинники, що зображені на рис. 2.2.

Необхідно зауважити, що на сьогоднішній день досить актуальним для досліджуваного підприємства є розширення своєї наявності на європейських ринках, адже Європа – це платоспроможний та перспективний ринок. Проте досить багато буде залежати саме від всесвітньої економічної ситуації, політики України.

Загальновідомо, що європейське бачення авіації у 2050 р. залучає наступні положення [19, с. 21]:

- надання послуг в області повітряного транспорту та аеронавтики;
- забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості,
- залучення професіональних кадрів;
- захист навколишнього середовища й вживання альтернативних джерел енергії;
- забезпечення повної безпеки та надання робочих місць [19]. Чинники важливі при виборі приймаючої країни у контексті формування конкурентної стратегії ПАТ «Мотор Січ» зазначені у додатку Б.

На нашу думку, європейський ринок встановлює досить панівні вимоги перед імпортною продукцією, тому ПАТ «Мотор Січ» повинне вибрати визначений напрям інтеграції у європейське авіабудування.

Засадою діяльності підприємства зобов'язана стати скерованість на звершення головних світових тенденцій авіабудування, котрі являються основою блискучого функціонування підприємства у складних конкурентних умовах.

Одним із перспективних напрямів поліпшення експортної діяльності на підприємстві на майбутнє є розроблення стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективи.

Тому доцільно зробити пропозиції стосовно подальшої розробки стратегії ПАТ «Мотор Січ», опираючись на матрицю І. Ансоффа, яка призначена для опису допустимих стратегій підприємства за умов зростаючого ринку [20, с. 142].

Застосовуючи стратегію поліпшення діяльності, ПАТ «Мотор Січ» спроможне застосувати наступні альтернативи інтенсивного зростання [21, с. 304]:

- шляхом залучення нових користувачів товару - розвиток первинного попиту;
- за допомогою активних маркетингових заходів збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців конкурентів.

Застосовуючи стратегію товарної експансії, можна вжити наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії [22, с. 172]:

- додання споживчих характеристик товару;
- розширення асортименту продукції та товарної номенклатури, що випускається.

Вживаючи стратегію розвитку ринку, доцільно застосувати наступні альтернативи:

- відкриття нових ніш на тому ж ринку;
- вихід на нові ринки всередині країни і в інших країнах.

На наше переконання, підприємство ПАТ «Мотор Січ» повинне приділяти більше уваги саме науково-технічним розробкам, адже це дасть змогу та перспективу покращити добротність продукції, збагатити продуктову лінійку, поліпшити виробництво, скоротити загальні витрати. А також, вагоме значення має притягнення інвестицій у інноваційну сферу підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Отже, на нашу думку, одним із ключових спрямувань розвитку підприємства й позбавлення залежності від російського ринку є співробітництво з іноземними партнерами. Колективна розробка та виготовлення транспортних та військово-транспортних літаків є належним досвідом світового авіабудування.

Станом на сьогоднішній день, переважна більшість авіабудівних компаній з'єднуються з метою спільної діяльності.



Вважаємо, що ПАТ «Мотор Січ» володіє усіма перевагами щоб зміцнитися на європейському ринку, застосовуючи досвід визначальних компаній. Продуктивна організаційна форма авіабудівної компанії на ринку зобов'язана водночас вбезпечувати:

- модернізацію основних фондів;
- фінансування масштабних досліджень
- інтеграцію основних ланок виробництва авіатехніки;
- реалізацію стратегії диверсифікації;
- організацію після-продажного обслуговування й стимулювання споживачів;
- мобільність і гнучкість реагування на зміни зовнішніх чинників [8].

Підсумовуючи варто зазначити, що сьогодні головним завданням підприємства є пошук нових ринків збуту, що змінять російський ринок. Задля здобутку цього, ПАТ «Мотор Січ» повинне удосконалити власну діяльність через вживання європейського досвіду авіабудування.

Також, підприємство повинне звернути увагу на піднесення інноваційного сектору, що спонукатиме до скороченню витрат, поліпшенню виробництва, притягнення нових покупців, а також збільшення частки ринку.

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ АВІАБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВ НА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ РИНОК

#### 3.1. Обґрунтування алгоритму стратегії виходу на європейський ринок ПАТ «МОТОР СІЧ»

Важливо зазначити, що зовнішня торгівля обіймає великий діапазон форм зовнішньо-торговельних угод, котрі дозволено класифікувати за трьома групами: операції натурального обміну; операції, що окреслюють участь продавця у реалізації товарів, запропонованих покупцем; операції в рамках промислового співробітництва [23, с. 167].

Важливо підкреслити, що європейське бачення авіації у 2050 р. залучає подібні положення:

- пропозиція якнайкращих послуг у сфері авіації й повітряного транспорту;
- забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості;
- притягнення кращих кадрів;
- захист навколишнього середовища;
- застосовування альтернативних джерел енергії;
- забезпечення повної безпеки та надання робочих місць [24, с. 552].

Окрім того, європейський ринок установлює строгі вимоги перед імпортною продукцією. Саме тому підприємство ПАТ «Мотор Січ» зобов'язане вибрати визначений маршрут інтеграції у європейське авіабудування.

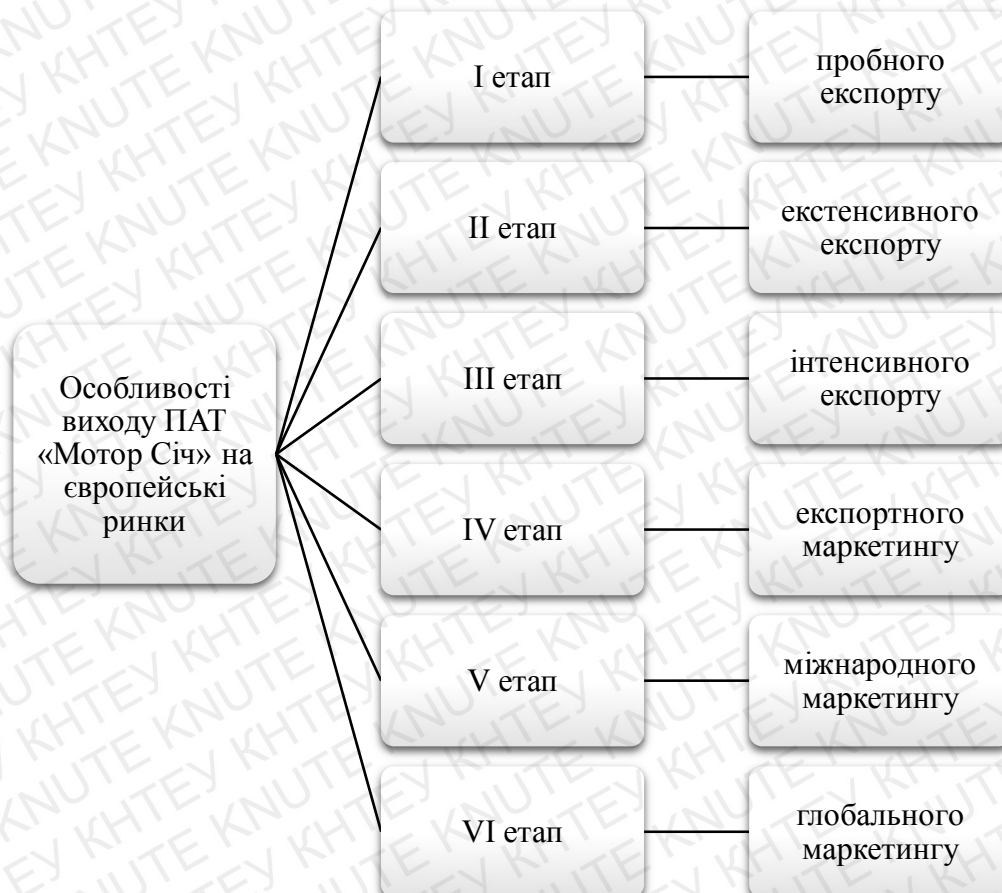
Ми вважаємо, що одним із раціональних напрямків удосконалення експортної діяльності на підприємстві на довгострокову перспективу є розроблення стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективи. Застосовуючи стратегію вдосконалення діяльності, ПАТ «Мотор Січ» зможе застосувати наступні альтернативи інтенсивного зростання [25, с. 47]:

- шляхом залучення нових користувачів товару розвиток первинного попиту;
- збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців фірм-конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів.

Застосовуючи стратегію товарної експансії, можна вжити наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії [28, с. 107]:

- додання споживчих характеристик товару;
- розширення товару та асортименту продукції, що випускається на підприємстві.

На нашу думку, з метою доступу на європейський ринок підприємство ПАТ «Мотор Січ» потрібно пройти ряд етапів, не зважаючи на те, що всякий має ряд своїх властивостей (рис. 3.1).



**Рис. 3.1 Алгоритм стратегії виходу на європейський ринок ПАТ «Мотор Січ»**

Джерело: створено автором за джерелом [29]



Розглянемо більш детально етапи алгоритму стратегії виходу на європейський ринок.

Отже, на першому етапі передбачаються однобічні спроби підприємства реалізувати закордонному покупцю уніфіковану вітчизняну продукцію. Вдалі продажі на частковому зарубіжному ринку підприємство старається відтворити й на інших ринках [30, с. 21].

На другому етапі здійснюється охоплення невагомої кількості ринків без їх сегментації. Експортний асортимент відтворений традиційним для аналізованого підприємства набором товарів.

На наступному, третьому етапі здійснюється лімітування асортименту найбільш вигідною продукцією по будь-якому ринку із застосуванням усіх інструментів активного маркетингу. В той час, зовнішньо-економічні зв'язки усе ж зостаються додатком внутрішньо-економічних відносин.

Четвертий етап із алгоритму характеризується тим, що товари нашого підприємства усе більш пристосовуються до побажань зовнішнього ринку. Підприємство повинно розвивати двобічні відносини із зовнішніми ринками, та в той же час маркетингові комунікації набирають міжнародних атрибутів.

П'ятий етап створює умови, за яких закордонні ринки починають грати панівну роль у створенні маркетингової концепції аналізованого підприємства [31, с. 142].

І на фінальному етапі алгоритму стратегії виходу на європейський ринок ПАТ «Мотор Січ» передбачається, що підприємство переважно орієнтується на внутрішній ринок та проймається задоволенням потреб, властивих для споживачів всього світу.

На наше переконання, у разі, якщо зважати на усі етапи з наведеного на рис. 3.1 алгоритму, то такий підхід точніше можна найменувати довгостроковою стратегією ЗЕД, а не стратегією виходу на зовнішні ринки, проте саме подібний напрям дасть змогу підприємству втримувати власні конкурентоздатні позиції на міжнародних ринках на протязі довгого періоду часу [32, с. 431].

Необхідно зазначити, що у випадку виходу ПАТ «Мотор Січ» на європейські ринки, підприємство зобов'язане обрати саме ті сегменти, у яких її база надає переваги та які здобули не достатній розвиток чи тільки зароджується на зарубіжних ринках. Увага місцевих підприємств чи міжнародних конкурентів, що зосереджуються у інших державах, нерідко буде направлена на інші питання, саме тому вони будуть не досконало приготовані до ведення боротьби [33, с. 74].

Вторинний керуючий принцип у відношенні виходу на європейські ринки полягає у тому, щоб відтворювати приклад багатонаціональних компаній, що у свою чергу приведе до сегментів, де місцеві підприємства не зможуть опинитись у вигідному положенні.

Обрання стратегії виходу прив'язаний, передусім, з роллю та об'ємами ЗЕД для досліджуваного підприємства. У випадку, якщо ЗЕД займає не вагоме місце у тотальних підсумках, то сумнівно чи доречно витратитись на розроблення особливої зовнішньої стратегії [34]. Та навиворіт, при зростанні масштабів ЗЕД, а ще в умовах наростання конкуренції на європейських ринках доцільно не лише мати спеціальні стратегії, проте й виробляти систему міжнародного стратегічного менеджменту, яка залучає не лише розроблення стратегії, проте і її реалізацію та стратегічний контроль [35, с. 21].

Після вибору стратегії підприємством, її виконанні або внаслідок прийнятого рішення зміни стратегічних напрямків, цілей потрібно здійснити її оцінку у виді аналізу того, як враховані вагомі фактори при її створенні. Наслідки оцінки допускають розкрити, чи приведе вибрана стратегія до здобутку підприємством власних цілей.

### 3.2. Оцінка результативності діяльності ПАТ «МОТОР СІЧ» за умови реалізації нової стратегії

За умови реалізації запропонованої нами стратегії виходу на європейський ринок, можемо надати економічну оцінку результативності діяльності, що представлена у таблиці 3.1 для забезпечення співставності показників, ті показники на які не здійснюють вплив запропоновані нами заходи для розрахунку беремо на рівні 2020 року [42, с. 129].

Таблиця 3.1

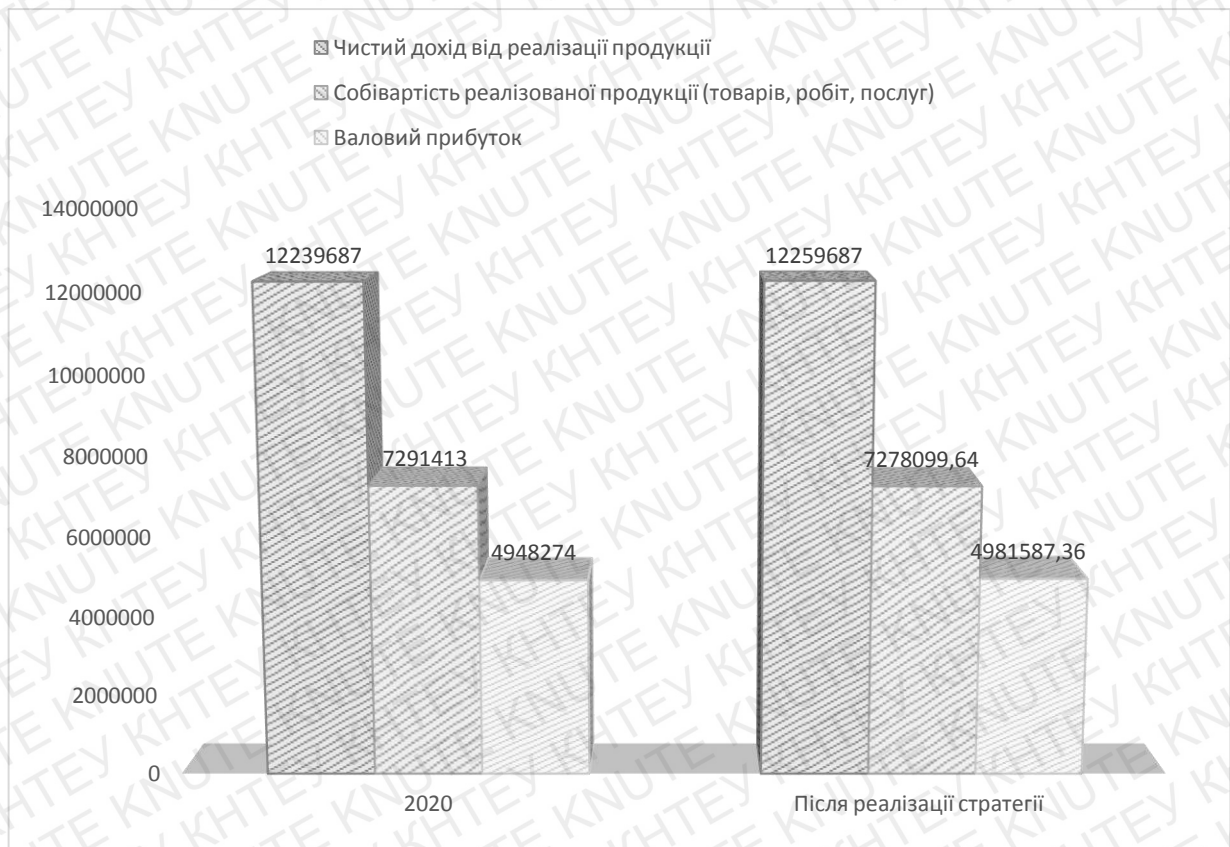
#### Економічна оцінка доцільності впровадження нової стратегії ПАТ «Мотор Січ», тис. грн.

| №  | Показник                                                       | 2020       | Після впровадження запропонованих заходів | Відхилення           |             |
|----|----------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------|----------------------|-------------|
|    |                                                                |            |                                           | Абсолютне, тис. грн. | Відносне, % |
| 1  | 2                                                              | 3          | 4                                         | 5                    | 6           |
| 1  | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 12 239 687 | 12 259 687,00                             | 200 000,00           | 0,16        |
| 2  | Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)    | 7291413    | 7278099,64                                | -13 313,36           | -0,18       |
| 3  | Валовий прибуток                                               | 4 948 274  | 4 981 587,36                              | 33 313,36            | 0,67        |
| 4  | Інші операційні доходи                                         | 1 008 736  | 1 008 736                                 | 0,00                 | 0,00        |
| 5  | Адміністративні витрати                                        | 1482211    | 1 481 234                                 | -977,30              | -0,07       |
| 6  | Витрати на збут                                                | 768210     | 768 609                                   | 398,77               | 0,05        |
| 7  | Інші операційні витрати                                        | 1972444    | 1 972 444                                 | 0,00                 | 0,00        |
| 8  | Прибуток від операційної діяльності                            | 1 734 145  | 1 768 037                                 | 33 891,89            | 1,95        |
| 9  | Інші доходи                                                    | 451 981    | 451 981                                   | 0,00                 | 0,00        |
| 10 | Фінансові витрати                                              | 271 862    | 271 862                                   | 0,00                 | 0,00        |
| 11 | Інші витрати                                                   | 57 456     | 57 456                                    | 0,00                 | 0,00        |
| 12 | Прибуток до оподаткування                                      | 1 856 808  | 1 890 700                                 | 33 891,89            | 1,83        |
| 13 | Витрати (дохід) з ПП (18%)                                     | 604615     | 604615                                    | 0,00                 | 0,00        |
| 14 | Чистий прибуток                                                | 1 252 193  | 1 286 085                                 | 33 891,89            | 2,71        |

Джерело: побудовано автором



Крім того, реалізація нової стратегії дасть можливість підвищити обсяг реалізації на початкових етапах на 200000 тис. грн (рис. 3.2).



**Рис. 3.2 Очікувана динаміка показників ПрАТ «Мотор Січ» після впровадження нової стратегії, тис. грн**

Джерело: побудовано автором

Варто зазначити, що не зважаючи на збільшення витрат, що пов'язане із проведенням рекламної компанії та модернізації виробничої лінії, для випуску комплектуючих для двигунів внутрішнього згорання, чистий прибуток досліджуваного підприємства як очікується зросте до значення 12 286 085 тис. грн. (рисунок 3.3). Саме цей факт засвідчує доцільність впровадження реалізації нової стратегії для ПАТ «Мотор Січ».

Доцільно зазначити, що вартість устаткування для автоматизації виробництва не враховувалась при розрахунку прибутку, адже дане устаткування є основним засобом підприємства та піддається введенню до необоротних активів в балансі [43, с. 8].



**Рис. 3.3 Очікувана динаміка чистого прибутку ПрАТ «Мотор Січ» після впровадження нової стратегії, тис. грн**

Джерело: побудовано автором

Мета конкурентної стратегії полягає в тому, щоб перевершити конкурентів в наданні споживачам товарів, що мають попит, і послуг та отримати за рахунок цього конкурентну перевагу і лідерство на ринку. Ядро конкурентної стратегії компанії складає внутрішня діяльність за поданням вищої, ніж у конкурентів, споживчої цінності. Крім того, в конкурентну стратегію входять наступальні і оборонні дії, розподіл і перерозподіл ресурсів для підтримки довгострокових конкурентних можливостей і вигідної конкурентної позиції, а також тактичні дії, що робляться при зміні ринкової кон'юнктури[45].

Отже, існує п'ять видів міжнародної стратегії конкуренції:

1. Стратегія лідерства по витратам – залучення покупців за рахунок мінімізації витрат виробництва товарів та послуг.
2. Стратегія широкої диференціації – залучення покупців за рахунок максимальної відміни продукції компанії від аналогічної продукції конкурентів.
3. Стратегія оптимальних витрат – підвищення споживчої цінності за рахунок більш високої якості при цінах на рівні конкурентів чи нижче.

4. Сфокусована стратегія, чи стратегія ринкової ніші, на базі низьких витратах. Орієнтація компанії на вузький сегмент покупців і витіснення конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва.

5. Сфокусована стратегія, чи стратегія ринкової ніші, на базі диференціації продукції. Орієнтація на вузький сегмент покупців і витіснення конкурентів за рахунок пропонування товарів чи послуг, краще задовольняючих потреби покупців [45].

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

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

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

За результатами аналізу загальної та відносної конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» дійшли висновку, що наявна стратегія не забезпечує необхідного конкурентного рівня підприємства та потребується її зміна. Відповідно розглянутим вище видам конкурентних стратегій обираємо для підприємства ПАТ «Мотор Січ» конкурентну стратегію мінімізації витрат згідно з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ, погроз і можливостей.

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

- галузь виробляє досить стандартизований товар і можливості диференціації обмежені;



- попит еластичний за ціною;
- вірогідність перемикання споживачів товару на інших велика. Щоб подавити слабкі сторони і зовнішні загрози слід в період їх вирішення зробити акцент на сильних сторонах і зовнішніх можливостей підприємства.

Підтримувати унікальність виробленої продукції, унікальність встановленого обладнання, стабільне фінансове положення, стабільний попит на продукцію, постійні наукові розробки за рахунок власної бази НІОКР, повний цикл післяпродажного обслуговування, наявність регіональних представництв (країни Близького та Середнього Сходу, Африки, Латинської Америки), сильна репутація підприємства, право власності і ключові технології, унікальні навички в розробці технологій, патенти на ключові технології, інноваційний досвід, досвід у вдосконаленні виробничих процесів, широка географія постачань продукції і можливості збуту в глобальних масштабах.

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

Перевагами такої стратегії є:

- низькі витрати захищають підприємство від могутніх покупців, оскільки покупці можуть використовувати свої можливості лише для того, щоб збивати її ціни до рівня цін, пропонованих конкурентом;
- низькі витрати захищають підприємство від постачальників, забезпечуючи велику гнучкість протидії ним у міру зростання витрат на ресурси, що вводяться;
- чинники, що ведуть до низьких витрат, зазвичай створюють і високі бар'єри на шляху до вступу конкурентів до галузі – це економія на масштабі або переваги за витратами. Нарешті, низькі витрати ставлять підприємство ПАТ

«Мотор Січ» у вигідне положення. Таким чином, позиція низьких витрат захищає його від всіх п'яти конкурентних сил.

### **Висновки до розділу 3**

У результаті здійсненого обґрунтування алгоритму стратегії виходу на європейський ринок ПАТ «Мотор Січ» отримано наступні результати:

підприємство ПАТ «Мотор Січ» зобов'язане вибрати визначений маршрут інтеграції у європейське авіабудування.

Ми вважаємо, що одним із раціональних напрямків удосконалення експортної діяльності на підприємстві на довгострокову перспективу є розроблення стратегій розвитку виробництва на середньо- та довгострокову перспективи. Застосовуючи стратегію вдосконалення діяльності, ПАТ «Мотор Січ» зможе застосувати наступні альтернативи інтенсивного зростання:

- розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару;
- збільшення частки ринку за рахунок залучення покупців - конкурентів за допомогою активних маркетингових заходів.

Застосовуючи стратегію товарної експансії, можна вжити наступні альтернативні варіанти реалізації стратегії:

- додання споживчих характеристик товару;
- розширення товарної номенклатури і асортименту продукції.

І на фінальному етапі алгоритму стратегії виходу на європейський ринок ПАТ «Мотор Січ» передбачається, що підприємство переважно орієнтується на внутрішній ринок та проймається задоволенням потреб, властивих для споживачів всього світу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті дослідження наукових підходів щодо формування стратегій виходу авіабудівного підприємства на європейський ринок ПАТ «Мотор Січ», зроблено наступні висновки.

Сутність конкурентоспроможності включає в себе величезний комплекс економічних, правових та інших характеристик, що формують положення підприємства на галузевому, регіональному або світовому ринку. Даний комплекс може включати характеристики товару, обумовлені сферою виробництва, а також чинники, що генерують у цілому економічні умови виробництва та збуту продукції.

Базою для дипломного дослідження вибрано підприємство ПрАТ «Мотор Січ», яке займається розробленням та виробництвом, обслуговуванням авіаційних газотурбінних двигунів для літаків і вертольотів і ремонтом, а ще промислових газотурбінних установок. Штаб-квартира розташована в місті Запоріжжя.

Зауважимо, що у 2020 році відносно з 2017 роком відбулось зменшення обсягів реалізації на 11,5%, що є негативною тенденцією та пояснюється розірванням договорів з китайськими партнерами. Зменшення масштабів реалізації спонукало до скорочення обсягів валового прибутку.

не дивлячись на зменшення обсягів реалізації, протягом досліджуваного періоду на 11,5%, на підприємстві спостерігається збільшення масштабів собівартості продукції на 47,8%.

Бачимо, що із 2019 року головну частку у структурі витрат підприємства займає собівартість продукції.

Спостерігаємо, що у 2020 році головну частку витрат 58,7% займає собівартість продукції, інші операційні витрати займають близько 16%, адміністративні витрати 12%, витрати на збут 6,17%, витрати з податку на прибуток 4,86%, фінансові витрати 2,18%, інші витрати 0,44%, а витрати від участі в капіталі 0,02%.



Приміром, у 2020 році порівнюючи з 2017 роком дохід від реалізації продукції вбавився на 11,5%, що пояснюється розірванням договорів із китайськими партнерами.

Так, у 2018 році порівнюючи з 2017 роком зменшення валового прибутку склало 29 %. У 2019 році мало місце часткове збільшення валового прибутку тенденція на 32% порівнюючи з 2018 роком. Однак рівень 2017 року здобуто не було. У 2020 році відбулося вагоме зменшення валового прибутку на 41%.

ПАТ «Мотор Січ» у міжнародній діяльності застосовує стратегічний підхід до управління. На підприємстві сформовані чіткі стратегічні цілі розвитку на міжнародному ринку, поміж яких однією із ключових доцільно допускати завоювання ринків авіабудування Європейського Союзу.

За теперішніх умов розвитку ринку ПАТ «Мотор Січ» доводиться усе складніше, адже це пов'язано зі проблемами з панівним рівнем жорсткої конкуренції, насиченням рекламних й інформаційних потоків, нарощуванням вимог до якості продукції, з стабільними перемінами кон'юнктури та наповненості ринку та сучасними інноваціями, котрі бажають вибороти все більші частки ринку.

Крім того, значний вплив на фінансово-економічну діяльність ПАТ «Мотор Січ» здійснюють політико-економічна нестабільність та несталість зовнішньо-інтеграційного курсу держави. Великого впливу пізнало підприємство у результаті загострення стосунків між Україною та Росією.

На наше переконання, підприємство ПАТ «Мотор Січ» повинне приділяти більше уваги саме науково-технічним розробкам, адже це дасть змогу та перспективу покращити добротність продукції, збагатити продуктову лінійку, поліпшити виробництво, скоротити загальні витрати. А також, вагоме значення має притягнення інвестицій у інноваційну сферу підприємства.

Вважаємо, що ПАТ «Мотор Січ» володіє усіма перевагами щоб зміцнитися на європейському ринку, застосовуючи досвід визначальних компаній.

Також, підприємство повинне звернути увагу на піднесення інноваційного сектору, що спонукатиме до скороченню витрат, поліпшенню виробництва, притягнення нових покупців, а також збільшення частки ринку.

Варто зазначити, що не зважаючи на збільшення витрат, що пов'язане із проведенням рекламної компанії та модернізації виробничої лінії, для випуску комплектуючих для двигунів внутрішнього згорання, чистий прибуток досліджуваного підприємства як очікується зросте до значення 12 286 085 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків. Київ: Лазуріт-Поліграф, 2012. – 480 с.
2. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. – [2-е вид., без змін]. – К. : Київський нац. екон. ун-т, 2006. –152 с.
3. Лейш Н. В. «Конкурентоспроможність авіаційної промисловості України на світовому ринку» Авіаційний портал. С. 95.  
URL: <http://www.wing.com.ua>
4. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. / С. С. Гаркавенко. – [7-е вид.]. – К. : Лібра, 2010. – 720 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : підруч. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод І. В. Балабанова. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 630 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф; под ред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга. Профессиональное издание / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – [12-е изд.; пер. с англ.]. – М. : Вильямс, 2009. – 1072 с.
8. Блайт Дж. Основы маркетинга: пер. со 2-го англ. изд. – К.: Знання-Прес, 2003. – 493 с. – (Европейський маркетинг).
9. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація) : [навч. посіб.] / В.М. Геєць, А.А. Мазаракі, О.П. Корольчук та ін.; Київ. нац. торг. – екон. ун-т. – К., 2010. – 279 с.
10. Гузь Н.Г. Управление маркетинговым потенциалом предприятия / Н.Г. Гузь, Ю.Г. Лисенко. – Донецк : ООО «Юг» Восток, Лтд», 2005. – 352 с.
11. Балабанова Н. В. Конкурентоспроможність продукції машинобудівного комплексу України / Н. В. Балабанова // Вісник МДУ. Серія: Економіка. – 2013. – № 5. – С. 21 – 27.
12. Савченко, С. М. Конкурентоспроможність українського машинобудівного комплексу на зовнішніх та внутрішніх ринках / С. М. Савченко



// Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2011. – № 29. – С. 1 – 13.

13. Маркетинг: термінологічний словник / Старостіна А.О., Кочкіна Н.Ю., Журило В.В. та ін. / За заг. ред. проф. Старостіної А.О. – К.: «НВП «Інтерсервіс», 2017. – 154 с.

14. Мельник А. О. Трансформація сутності та значення прибутку вітчизняних підприємств у сучасних умовах господарювання . *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 202–210.

15. Духновська Л. М. Павлов В. С. Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 17(1). С. 100–103.

16. Власенко Т. Ю. Стародубцева О. С. Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 256–259.

17. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ».

18. Тульчинська С. О. Скоробогатий О. І. Основні чинники впливу на прибутковість підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11.

19. Гречко А.В., Марченко В.М., Кузьмінська Н.Л., Кривда О.В. Європейське бачення авіації у 2050 р. : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 21 с.

20. Зайцев О. В. Фінансовий погляд на управління прибутком суб'єктів господарювання. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 142–146.

21. Поддєрьогін А. М. Скочій С. В. Факторний аналіз формування прибутку виробничого підприємства. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2018. № 2. С. 304–318.

22. Савіцький А. В. Управління прибутковістю підприємства на основі активізації роботи його центрів відповідальності та інформаційної бази. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1–1. С. 172–176.

23. Савіцький А. В. Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища в системі організаційно-економічного механізму управління прибутковістю

експортоорієнтованого підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 167–172.

24. Скібіцька Л. Аспекти виходу авіабудівних підприємств на зовнішній ринок в умовах кризи / Л. Скібіцька // *Економіка розвитку*. – 2014. – № 3. – С. 54–58. 3. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / [А.І. Кредісов, С.М. Березовенко, Г.М. Биков]. – К. : ВІРА-Р, 2020. – 552 с.

25. Геєць І.О. Оцінка та стратегічні напрямки розвитку авіабудування України / І.О. Геєць, Ю.С. Слюсаренко // *Стратегія розвитку України*. – 2013. – № 1. – С. 47–52.

26. Сябер Є. О. Фактори формування прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 6(2). С. 431–435.

27. Ювженко Н. М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 74–78.

28. Юрченко О. С. Формування обліково–аналітичного забезпечення управління прибутковістю підприємств. *Часопис економічних реформ*. 2019. № 2. С. 103–109.

29. Тульчинська С. О. Скоробогатий О. І. Основні чинники впливу на прибутковість підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11.

30. Гречко А.В., Марченко В.М., Кузьмінська Н.Л., Кривда О.В. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти: навч. посіб. для студ. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 21 с.

31. Зайцев О. В. Фінансовий погляд на управління прибутком суб'єктів господарювання. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 142–146.

32. Сябер Є. О. Фактори формування прибутку підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 6(2). С. 431–435.

33. Ювженко Н. М. Теоретичні підходи до визначення сутності та природи бюджетування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 74–78.

34. Тульчинська С. О. Скоробогатий О. І. Основні чинники впливу на прибутковість підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 11.

35. Гречко А.В., Марченко В.М., Кузьмінська Н.Л., Кривда О.В. Дипломне проектування: написання, оформлення та захист атестаційних робіт для здобувачів вищої освіти: навч. посіб. для студ.Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 21 с.
36. Зайцев О. В. Фінансовий погляд на управління прибутком суб'єктів господарювання. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 142–146.
37. Каламбет С. В. Фінанси підприємств. Практикум [Тексті : навч. посіб. для студентів ВИЗ / С. В. Каламбет, С. В. Іванов, Ю. В. Півняк. - Дніпро : Герда, 2017. - 259 с.
38. Кальченко, О. М. Методичні підходи до оцінювання фінансової безпеки підприємства / О. М. Кальченко, Я. С. Андросенко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2015. – №2 (2). – С. 244-250.
39. Ковтуненко Ю.В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства / Ю.В. Ковтуненко / Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 8/2. – С. 40-41.
40. Лишенко М.О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 2. С. 49–56.
41. Новіков А. О. Ієрархічна система загроз фінансово–економічній безпеці підприємств [Текст] / А. О. Новіков // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2016. – № 16, Ч. 2. – С. 77–80.
42. Проволоцька О.М., Воронкова А.В. Сучасні тенденції фінансової стійкості вітчизняних промислових підприємств. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2018. № 1 (83). С. 129–133.
43. Ареф'єва О.В., Капаруліна І.М. Українське авіабудування: напрями трансформації / О.В. Ареф'єва, І.М. Капаруліна // Інноваційна економіка. – 2013. – № 3. – С. 3–8. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ inek\\_2013\\_3\\_2.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ inek_2013_3_2.pdf).
44. Кравченко В.Л. Внешнеэкономическая деятельность: организация, управление, прогнозирование/ Кравченко В.Л., Макогон Ю.В. — Донецк: Донеччина, 2015. — 496.



45. Позняк О.В. Логістичний Контролінг. Методичні рекомендації до виконання домашнього завдання для студентів спеціальності 073 «Менеджмент»// URL : [http://dipplus.com.ua/metodicheskiye-ukazaniya-i-informatsiya/article\\_post/analiz-diyalnosti-logistichnogo-pidpriemstva](http://dipplus.com.ua/metodicheskiye-ukazaniya-i-informatsiya/article_post/analiz-diyalnosti-logistichnogo-pidpriemstva)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Додаток 2  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

|                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                |                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------|
| Підприємство                                                                                                                                                                                                        | ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"                                     | Дата (рік, місяць, число) | КОДИ       |
| Територія                                                                                                                                                                                                           | ЗАПОРІЗЬКА                                                                     | за ЄДРПОУ                 | 14307794   |
| Організаційно-правова форма господарювання                                                                                                                                                                          | Акціонерне товариство                                                          | за КОАТУУ                 | 2310137500 |
| Вид економічної діяльності                                                                                                                                                                                          | Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування | за КОПФГ                  | 230        |
| Середня кількість працівників                                                                                                                                                                                       | 26537                                                                          | за КВЕД                   | 30.30      |
| Адреса, телефон                                                                                                                                                                                                     | проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068       |                           | 0617204797 |
| Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) |                                                                                |                           |            |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):                                                                                                                                                             |                                                                                |                           |            |
| за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку                                                                                                                                                                 |                                                                                |                           |            |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності                                                                                                                                                                    |                                                                                |                           |            |

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1-к Код за ДКУД 1801007

| А К Т И В                                                                                                  | Код<br>рядка | На початок<br>звітної періоду | На кінець<br>звітної періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------|------------------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                                | <b>2</b>     | <b>3</b>                      | <b>4</b>                     |
| Нематеріальні активи                                                                                       | 1000         | 1 884                         | 5 366                        |
| первісна вартість                                                                                          | 1001         | 2 770                         | 7 583                        |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1002         | 886                           | 2 217                        |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                          | 1005         | -                             | -                            |
| Основні засоби                                                                                             | 1010         | 5 733 581                     | 6 443 786                    |
| первісна вартість                                                                                          | 1011         | 8 686 955                     | 10 314 752                   |
| знос                                                                                                       | 1012         | 2 953 374                     | 3 870 966                    |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                   | 1015         | 28 457                        | 26 824                       |
| первісна вартість                                                                                          | 1016         | 35 011                        | 35 061                       |
| знос                                                                                                       | 1017         | 6 554                         | 8 237                        |
| Довгострокові біологічні активи                                                                            | 1020         | -                             | -                            |
| первісна вартість                                                                                          | 1021         | -                             | -                            |
| накопичена амортизація                                                                                     | 1022         | -                             | -                            |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі<br>інших підприємств | 1030         | 58 603                        | 27 082                       |
| інші фінансові інвестиції                                                                                  | 1035         | 29 824                        | 1 545                        |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                   | 1040         | -                             | -                            |
| Відстрочені податкові активи                                                                               | 1045         | -                             | 120 717                      |
| Гудвіл при консолідації                                                                                    | 1055         | -                             | -                            |
| Відстрочені аквізиторські витрати                                                                          | 1060         | -                             | -                            |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                                | 1065         | -                             | -                            |
| Інші необоротні активи                                                                                     | 1090         | 92 439                        | 205 369                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                                | <b>1095</b>  | <b>5 944 788</b>              | <b>6 830 689</b>             |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                                 |              |                               |                              |
| Запаси                                                                                                     | 1100         | 10 500 001                    | 13 192 781                   |
| Виробничі запаси                                                                                           | 1101         | 3 365 997                     | 3 816 055                    |
| Незавершене виробництво                                                                                    | 1102         | 6 563 541                     | 8 401 944                    |
| Готова продукція                                                                                           | 1103         | 552 776                       | 958 682                      |
| Товари                                                                                                     | 1104         | 17 687                        | 16 100                       |
| Поточні біологічні активи                                                                                  | 1110         | 138                           | 165                          |
| Депозити перестрахування                                                                                   | 1115         | -                             | -                            |
| Векселі одержані                                                                                           | 1120         | -                             | -                            |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                           | 1125         | 915 209                       | 1 125 428                    |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:                                                                |              |                               |                              |
| за виданими авансами                                                                                       | 1130         | 871 230                       | 581 123                      |
| з бюджетом                                                                                                 | 1135         | 281 971                       | 49 041                       |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                         | 1136         | 3 370                         | 47                           |
| з нарахованих доходів                                                                                      | 1140         | 383                           | 375                          |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                  | 1145         | -                             | -                            |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                    | 1155         | 154 770                       | 322 801                      |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                               | 1160         | 635 516                       | 559 935                      |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                    | 1165         | 1 273 420                     | 2 352 855                    |
| Готівка                                                                                                    | 1166         | 804                           | 1 672                        |
| Рахунки в банках                                                                                           | 1167         | 1 149 135                     | 2 349 829                    |
| Витрати майбутніх періодів                                                                                 | 1170         | -                             | -                            |
| Частка перестраховика у страхових резервах                                                                 | 1180         | -                             | -                            |
| у тому числі в:                                                                                            | 1181         | -                             | -                            |
| резервах довгострокових зобов'язань                                                                        |              |                               |                              |
| резервах збитків або резервах належних виплат                                                              | 1182         | -                             | -                            |
| резервах незароблених премій                                                                               | 1183         | -                             | -                            |



|                                                                         |             |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| інших страхових резервах                                                | 1184        | -                 | -                 |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 40 183            | 110 351           |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>14 672 821</b> | <b>18 294 855</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>11 539</b>     | <b>110</b>        |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>20 629 148</b> | <b>25 125 654</b> |

| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                        | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 280 529                     | 280 529                    |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401        | -                           | -                          |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405        | 7 112                       | 122 128                    |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | 451 774                     | 491 729                    |
| Емісійний дохід                                                                                          | 1411        | 416 087                     | 417 258                    |
| Накопичені курсові різниці                                                                               | 1412        | 35 562                      | 74 358                     |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | 71 184                      | 71 251                     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 13 397 346                  | 15 369 225                 |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( - )                       | ( - )                      |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430        | ( 177 )                     | ( 2 852 )                  |
| Інші резерви                                                                                             | 1435        | -                           | -                          |
| Неконтрольована частка                                                                                   | 1490        | (85 587)                    | (79 694)                   |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>14 122 181</b>           | <b>16 252 316</b>          |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500        | 5 446                       | 18 476                     |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505        | 62 118                      | 76 913                     |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        | 17 878                      | 359 177                    |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515        | 29 097                      | 1 734 821                  |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520        | 72 352                      | 71 923                     |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521        | -                           | -                          |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525        | 1 056 084                   | 914 902                    |
| Благодійна допомога                                                                                      | 1526        | -                           | -                          |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530        | -                           | -                          |
| у тому числі:                                                                                            | 1531        | -                           | -                          |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        |             |                             |                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532        | -                           | -                          |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1533        | -                           | -                          |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1534        | -                           | -                          |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535        | -                           | -                          |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540        | -                           | -                          |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> | <b>1 242 975</b>            | <b>3 176 212</b>           |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 601 461                     | 874 166                    |
| Векселі видані                                                                                           | 1605        | 103                         | 103                        |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                             |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | 40 329                      | 19 323                     |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 566 308                     | 632 068                    |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 1 299 669                   | 186 335                    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 1 277 816                   | 158 878                    |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 34 440                      | 33 017                     |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 89 337                      | 93 344                     |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635        | 2 518 833                   | 2 752 056                  |
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640        | 19 968                      | 55 356                     |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645        | -                           | -                          |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650        | -                           | -                          |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 60 369                      | 59 284                     |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 1 168                       | 971 486                    |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 32 007                      | 20 588                     |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>5 263 992</b>            | <b>5 697 126</b>           |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>                    | <b>-</b>                   |
| <b>V. Часта вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>-</b>                    | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>20 629 148</b>           | <b>25 125 654</b>          |

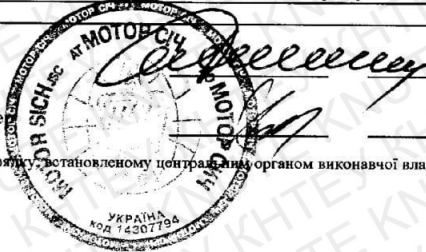
Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович

Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство **ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"** за ЄДРПОУ  
(пояснення)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| КОДИ |          |
|------|----------|
|      |          |
|      | 14307794 |

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 р.

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 10 546 207        | 13 824 039                              |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | -                 | -                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011      | -                 | -                                       |
| Премії, передані у перестрахування                                                    | 2012      | -                 | -                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 4 217 243 )     | ( 4 933 107 )                           |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2090      | 6 328 964         | 8 890 932                               |
| збиток                                                                                | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | -                 | -                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 9 991 300         | 10 562 058                              |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121      | -                 | -                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | -                 | -                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 1 041 515 )     | ( 997 124 )                             |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 779 587 )       | ( 804 272 )                             |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 11 027 717 )    | ( 11 802 464 )                          |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | -                 | -                                       |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2190      | 3 471 445         | 5 849 130                               |
| збиток                                                                                | 2195      | ( - )             | ( - )                                   |
| Доход від участі в капіталі                                                           | 2200      | 9 187             | 14 184                                  |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | 21 501            | 55 118                                  |
| Інші доходи                                                                           | 2240      | 255 137           | 339 035                                 |
| Дохід від благодійної допомоги                                                        | 2241      | -                 | -                                       |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250      | ( 190 164 )       | ( 100 003 )                             |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255      | ( 1 )             | ( 9 486 )                               |
| Інші витрати                                                                          | 2270      | ( 893 075 )       | ( 1 634 929 )                           |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                         |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2290      | 2 674 030         | 4 513 049                               |
| збиток                                                                                | 2295      | ( - )             | ( - )                                   |

Продовження додатка 2

|                                                                 |      |           |             |
|-----------------------------------------------------------------|------|-----------|-------------|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | (709 587) | (1 183 399) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -         | -           |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |           |             |
| прибуток                                                        | 2350 | 1 964 443 | 3 329 650   |
| збиток                                                          | 2355 | ( - )     | ( - )       |

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | 193 281           | -                                       |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | 49 676            | (11 823)                                |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | -                 | (5)                                     |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | (13 375)          | 108 175                                 |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | <b>229 582</b>    | <b>96 347</b>                           |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | <b>229 582</b>    | <b>96 347</b>                           |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>2 194 025</b>  | <b>3 425 997</b>                        |
| <b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>                       |             |                   |                                         |
| власникам материнської компанії                                     | 2470        | 2 047 640         | 3 408 073                               |
| неконтрольованій частці                                             | 2475        | (83 197)          | (78 423)                                |
| <b>Сукупний дохід, що належить:</b>                                 |             |                   |                                         |
| власникам материнської компанії                                     | 2480        | 2 188 052         | 3 500 473                               |
| неконтрольованій частці                                             | 2485        | 5 973             | (74 476)                                |

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 5 224 356         | 5 738 689                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 1 835 971         | 1 793 253                               |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 390 650           | 514 503                                 |
| Амортизація                      | 2515        | 757 681           | 700 643                                 |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 2 359 416         | 13 534 351                              |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>10 568 074</b> | <b>22 281 439</b>                       |

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 2077990           | 2077990                                 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 2077990           | 2077990                                 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 945,35729         | 1 602,34169                             |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 945,35729         | 1 602,34169                             |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | 30,00000          | 30,00000                                |

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович





Додаток 2  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство **ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"**  
Територія **ЗАПОРІЗЬКА**  
Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство**  
Вид економічної діяльності **Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування**

Дата (рік, місяць, число)  
за СДРПОУ  
за КОАТУУ  
за КОПФГ  
за КВЕД

| КОДИ       |  |
|------------|--|
| 14307794   |  |
| 2310137500 |  |
| 230        |  |
| 30.30      |  |

Середня кількість працівників <sup>1</sup> **22221**

Адреса, телефон **проспект Моторобудівників, буд. 15, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69068** **0617204797**  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Консолідованого звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2-к), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

|   |
|---|
| v |
|---|

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1-к Код за ДКУД **1801007**

| А К Т И В                                                                                               | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                       | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                                                             |             |                             |                            |
| Нематеріальні активи                                                                                    | 1000        | 3 695                       | 2 520                      |
| первісна вартість                                                                                       | 1001        | 8 688                       | 9 471                      |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1002        | 4 993                       | 6 951                      |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                       | 1005        | 70 607                      | 135 421                    |
| Основні засоби                                                                                          | 1010        | 7 021 147                   | 7 212 062                  |
| первісна вартість                                                                                       | 1011        | 11 400 829                  | 12 014 124                 |
| знос                                                                                                    | 1012        | 4 379 682                   | 4 802 062                  |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                | 1015        | 26 744                      | 358 241                    |
| первісна вартість                                                                                       | 1016        | 36 671                      | 371 382                    |
| знос                                                                                                    | 1017        | 9 927                       | 13 141                     |
| Довгострокові біологічні активи                                                                         | 1020        | -                           | -                          |
| первісна вартість                                                                                       | 1021        | -                           | -                          |
| накопичена амортизація                                                                                  | 1022        | -                           | -                          |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030        | 31 272                      | 22 038                     |
| інші фінансові інвестиції                                                                               | 1035        | 1 541                       | 8 616                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                                                | 1040        | -                           | 199 881                    |
| Відстрочені податкові активи                                                                            | 1045        | 67 003                      | 95 464                     |
| Гудвіл при консолідації                                                                                 | 1055        | -                           | -                          |
| Відстрочені аквізиторські витрати                                                                       | 1060        | -                           | -                          |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах                                             | 1065        | -                           | -                          |
| Інші необоротні активи                                                                                  | 1090        | 418 867                     | 331 840                    |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                             | <b>1095</b> | <b>7 640 876</b>            | <b>8 366 083</b>           |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                                                              |             |                             |                            |
| Запаси                                                                                                  | 1100        | 14 290 361                  | 16 462 336                 |
| Виробничі запаси                                                                                        | 1101        | 4 099 943                   | 4 610 208                  |
| Незавершене виробництво                                                                                 | 1102        | 8 905 486                   | 10 585 339                 |
| Готова продукція                                                                                        | 1103        | 1 265 291                   | 1 247 841                  |
| Товари                                                                                                  | 1104        | 19 641                      | 18 948                     |
| Поточні біологічні активи                                                                               | 1110        | 87                          | 106                        |
| Депозити перестрахування                                                                                | 1115        | -                           | -                          |
| Векселі одержані                                                                                        | 1120        | -                           | -                          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                        | 1125        | 3 124 540                   | 1 427 761                  |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами                                     | 1130        | 562 525                     | 948 111                    |
| з бюджетом                                                                                              | 1135        | 270 757                     | 271 532                    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                      | 1136        | 24                          | 119                        |
| з нарахованих доходів                                                                                   | 1140        | 439                         | 310                        |
| із внутрішніх розрахунків                                                                               | 1145        | -                           | -                          |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                                                 | 1155        | 366 801                     | 347 735                    |
| Поточні фінансові інвестиції                                                                            | 1160        | 9 313                       | 9 789                      |
| Гроші та їх еквіваленти                                                                                 | 1165        | 2 756 289                   | 1 469 427                  |
| Готівка                                                                                                 | 1166        | 1 591                       | 4 222                      |
| Рахунки в банках                                                                                        | 1167        | 2 752 625                   | 1 464 382                  |
| Витрати майбутніх періодів                                                                              | 1170        | -                           | -                          |
| Частка перестраховика у страхових резервах                                                              | 1180        | -                           | -                          |
| у тому числі в:<br>резервах довгострокових зобов'язань                                                  | 1181        | -                           | -                          |
| резервах збитків або резервах належних виплат                                                           | 1182        | -                           | -                          |
| резервах незароблених премій                                                                            | 1183        | -                           | -                          |

|                                                                         |             |                   |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| інших страхових резервах                                                | 1184        | -                 | -                 |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190        | 93 769            | 191 741           |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b> | <b>21 474 881</b> | <b>21 128 848</b> |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b> | <b>338</b>        | <b>289</b>        |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b> | <b>29 116 095</b> | <b>29 495 220</b> |

| Пасив                                                                                                    | Код рядка   | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------------------|
| 1                                                                                                        | 2           | 3                           | 4                          |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |             |                             |                            |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400        | 280 529                     | 280 529                    |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401        | -                           | -                          |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405        | 121 682                     | -                          |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410        | 1 745 106                   | 1 606 600                  |
| Емісійний дохід                                                                                          | 1411        | 419 651                     | 420 390                    |
| Накопичені курсові різниці                                                                               | 1412        | -5 017                      | 139                        |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415        | 71 251                      | 71 251                     |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420        | 18 017 886                  | 19 397 065                 |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425        | ( - )                       | ( - )                      |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430        | ( 625 )                     | ( 1 387 )                  |
| Інші резерви                                                                                             | 1435        | -                           | -                          |
| Неконтрольована частка                                                                                   | 1490        | (7 991)                     | 302                        |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b> | <b>20 227 838</b>           | <b>21 354 360</b>          |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |             |                             |                            |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500        | 15 603                      | -                          |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505        | 155 681                     | 307 475                    |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510        | 369 971                     | 280 751                    |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515        | 1 571 842                   | 1 631 285                  |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520        | 144 337                     | 112 597                    |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                                              | 1521        | -                           | -                          |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525        | 1 328 767                   | 1 097 247                  |
| Благодійна допомога                                                                                      | 1526        | -                           | -                          |
| Страхові резерви                                                                                         | 1530        | -                           | -                          |
| у тому числі:                                                                                            | 1531        | -                           | -                          |
| резерв довгострокових зобов'язань                                                                        |             |                             |                            |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                                                | 1532        | -                           | -                          |
| резерв незароблених премій                                                                               | 1533        | -                           | -                          |
| інші страхові резерви                                                                                    | 1534        | -                           | -                          |
| Інвестиційні контракти                                                                                   | 1535        | -                           | -                          |
| Призовий фонд                                                                                            | 1540        | -                           | -                          |
| Резерв на виплату джек-поту                                                                              | 1545        | -                           | -                          |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b> | <b>3 586 201</b>            | <b>3 429 355</b>           |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |             |                             |                            |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600        | 804 356                     | 560 539                    |
| Векселі видані                                                                                           | 1605        | 103                         | 9 103                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за:                                                                  |             |                             |                            |
| довгостроковими зобов'язаннями                                                                           | 1610        | 56 919                      | 84 225                     |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615        | 590 241                     | 775 669                    |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620        | 208 736                     | 243 654                    |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621        | 175 449                     | 214 877                    |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625        | 40 647                      | 46 934                     |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630        | 119 991                     | 132 887                    |
| за одержаними авансами                                                                                   | 1635        | 3 279 677                   | 2 658 148                  |
| за розрахунками з учасниками                                                                             | 1640        | 98 133                      | 32 336                     |
| із внутрішніх розрахунків                                                                                | 1645        | -                           | -                          |
| за страховою діяльністю                                                                                  | 1650        | -                           | -                          |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660        | 63 235                      | 102 417                    |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665        | 3 374                       | 3 092                      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                                                         | 1670        | -                           | -                          |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690        | 36 644                      | 62 501                     |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b> | <b>5 302 056</b>            | <b>4 711 505</b>           |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b> | <b>-</b>                    | <b>-</b>                   |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>                                           | <b>1800</b> | <b>-</b>                    | <b>-</b>                   |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b> | <b>29 116 095</b>           | <b>29 495 220</b>          |

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



Підприємство **ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "МОТОР СІЧ"**  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

| КОДИ |          |
|------|----------|
|      |          |
|      | 14307794 |

**Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за **Рік 2020** р.

Форма N2-к Код за ДКУД **1801008**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                                                | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                                     | 2         | 3                 | 4                                       |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2000      | 12 239 687        | 15 024 451                              |
| Чисті зароблені страхові премії                                                       | 2010      | -                 | -                                       |
| Премії підписані, валова сума                                                         | 2011      | -                 | -                                       |
| Премії, передані у перестрахування                                                    | 2012      | -                 | -                                       |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                        | 2013      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                            | 2014      | -                 | -                                       |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                          | 2050      | ( 7 291 413 )     | ( 6 669 907 )                           |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                         | 2070      | -                 | -                                       |
| <b>Валовий:</b>                                                                       |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2090      | 4 948 274         | 8 354 544                               |
| збиток                                                                                | 2095      | ( - )             | ( - )                                   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                       | 2105      | -                 | -                                       |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                    | 2110      | -                 | -                                       |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                           | 2111      | -                 | -                                       |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                               | 2112      | -                 | -                                       |
| Інші операційні доходи                                                                | 2120      | 1 008 736         | 1 006 204                               |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю             | 2121      | -                 | -                                       |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції   | 2122      | -                 | -                                       |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                          | 2123      | -                 | -                                       |
| Адміністративні витрати                                                               | 2130      | ( 1 482 211 )     | ( 1 247 392 )                           |
| Витрати на збут                                                                       | 2150      | ( 768 210 )       | ( 945 853 )                             |
| Інші операційні витрати                                                               | 2180      | ( 1 972 444 )     | ( 1 745 664 )                           |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      | -                 | -                                       |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>                               |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2190      | 1 734 145         | 5 421 839                               |
| збиток                                                                                | 2195      | ( - )             | ( - )                                   |
| Доход від участі в капіталі                                                           | 2200      | 17 812            | 3 824                                   |
| Інші фінансові доходи                                                                 | 2220      | 103 813           | 7 713                                   |
| Інші доходи                                                                           | 2240      | 330 356           | 45 896                                  |
| Дохід від благодійної допомоги                                                        | 2241      | -                 | -                                       |
| Фінансові витрати                                                                     | 2250      | ( 271 862 )       | ( 232 205 )                             |
| Втрати від участі в капіталі                                                          | 2255      | ( 2 977 )         | ( 1 138 )                               |
| Інші витрати                                                                          | 2270      | ( 54 479 )        | ( 1 306 762 )                           |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                             | 2275      | -                 | -                                       |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                                         |           |                   |                                         |
| прибуток                                                                              | 2290      | 1 856 808         | 3 939 167                               |
| збиток                                                                                | 2295      | ( - )             | ( - )                                   |



Продовження додатка 2

|                                                                 |      |           |             |
|-----------------------------------------------------------------|------|-----------|-------------|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300 | (604 615) | (1 082 879) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -         | -           |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |      |           |             |
| прибуток                                                        | 2350 | 1 252 193 | 2 856 288   |
| збиток                                                          | 2355 | ( - )     | ( - )       |

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

| Стаття                                                              | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                                   | 2           | 3                 | 4                                       |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400        | -                 | (34)                                    |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405        | -                 | -                                       |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410        | (690)             | 4 986                                   |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415        | (8)               | -                                       |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445        | (144 393)         | (33 155)                                |
| <b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>                        | <b>2450</b> | <b>(145 091)</b>  | <b>(28 203)</b>                         |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455        | -                 | -                                       |
| <b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>                     | <b>2460</b> | <b>(145 091)</b>  | <b>(28 203)</b>                         |
| <b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>              | <b>2465</b> | <b>1 107 102</b>  | <b>2 828 085</b>                        |
| <b>Чистий прибуток (збиток), що належить:</b>                       |             |                   |                                         |
| власникам материнської компанії                                     | 2470        | 1 257 497         | 2 846 346                               |
| неконтрольованій частці                                             | 2475        | (5 304)           | 9 941                                   |
| <b>Сукупний дохід, що належить:</b>                                 |             |                   |                                         |
| власникам материнської компанії                                     | 2480        | 1 118 252         | 2 814 173                               |
| неконтрольованій частці                                             | 2485        | (11 150)          | 13 912                                  |

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

| Назва статті                     | Код рядка   | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                | 2           | 3                 | 4                                       |
| Матеріальні затрати              | 2500        | 6 971 731         | 5 860 340                               |
| Витрати на оплату праці          | 2505        | 2 772 299         | 2 352 259                               |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510        | 587 070           | 498 880                                 |
| Амортизація                      | 2515        | 863 505           | 804 089                                 |
| Інші операційні витрати          | 2520        | 3 839 249         | 10 906 838                              |
| <b>Разом</b>                     | <b>2550</b> | <b>15 033 854</b> | <b>20 422 406</b>                       |

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

| Назва статті                                               | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| 1                                                          | 2         | 3                 | 4                                       |
| Середньорічна кількість простих акцій                      | 2600      | 2077736           | 2077170                                 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій          | 2605      | 2077736           | 2077170                                 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію              | 2610      | 602,67185         | 1 375,08630                             |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615      | 602,67185         | 1 375,08630                             |
| Дивіденди на одну просту акцію                             | 2650      | -                 | -                                       |

Керівник

Войтенко Сергій Анатолійович

Головний бухгалтер

Тиханський Анатолій Олексійович

Чинники важливі при виборі приймаючої країни у контексті формування  
конкурентної стратегії ПАТ «Мотор Січ»

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.