

**Державний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:  
**СТРАТЕГІЯ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНОГО**  
**ПІДПРИЄМСТВА**  
(на матеріалах ПАТ «МОТОР СИЧ», м. Запоріжжя)

Студентки 4 курсу, 13 групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні економічні  
відносини», спеціалізації  
«Міжнародний бізнес»

Товщик Олександри  
Вікторівни

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
доцент

Бохан Аліна  
Василівна

Гарант освітньої програми  
кандидат економічних наук  
доцент

Лежепькова Вікторія  
Геннадіївна

**Київ 2022**

# Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права  
Спеціальність «Міжнародні економічні відносини»  
Спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Кафедра світової економіки

Затверджую

Зав. кафедри \_\_\_\_\_

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

## ЗАВДАННЯ

на випускн кваліфікаційну роботу студентки

**Товщик Олександрі Вікторівні**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

**«Стратегія міжнародної діяльності машинобудівного підприємства»**

(на матеріалах ПАТ «МОТОР СІЧ», м. Запоріжжя)

Затверджена наказом ректора від «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. №\_\_

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проєкту) 30.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

*Мета роботи (проєкту):* визначення особливостей формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівним підприємством в умовах економічних трансформацій.

*Об'єкт дослідження:* процес формування стратегії міжнародної діяльності підприємства.

*Предмет дослідження:* теоретичні засади та практичні аспекти здійснення управління стратегією міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

4. Перелік графічного матеріалу: 6 таблиць, 14 рисунків, 10 додатків.



5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант<br>(прізвище, ініціали) | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                     | Завдання видав | Завдання прийняв |
|        |                                     |                |                  |
|        |                                     |                |                  |

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом).

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ».

1.1. Сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності підприємства.

1.2. Аналіз стратегії міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ».

2.1. Обґрунтування вибору закордонного ринку для реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ».

2.2. Шляхи удосконалення стратегії міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

Висновки до розділу 2.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

## 7. Календарний план виконання роботи (проєкту)

| № пор. | Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)     | Строк виконання етапів роботи      |          |
|--------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------|
|        |                                                             | За планом                          | Фактично |
| 1      | 2                                                           | 3                                  | 4        |
| 1.     | Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР    | до 20.12.2021                      | 15.12.21 |
| 2.     | Узгодження плану ВКР з науковим керівником                  | до 31.01.2022                      | 22.01.22 |
| 3.     | Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР | до 30.04.2022                      | 26.04.22 |
| 4.     | Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР | до 10.05.2022                      | 21.05.22 |
| 5.     | Подача готової ВКР науковому керівнику                      | до 20.05.2022                      | 21.05.22 |
| 6.     | Подача готової ВКР на кафедру                               | до 30.05.2022                      | 26.05.22 |
| 7.     | Попередній захист ВКР                                       | за графіком<br>(30.05.-17.06.2022) | 16.06.22 |
| 8.     | Захист ВКР                                                  | за графіком<br>(20.06.-30.06.2022) |          |

8. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту):

Бохан А. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Керівник освітньої програми:

Лежєп'юкова В. Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Завдання прийняла до виконання студентка:

Товщик О.В.

(прізвище, ініціали, підпис)



## 12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проєкту).

*Представлена на рецензування Випускна кваліфікаційна робота (ВКР) студентки Товщик Олександри Вікторівни присвячена актуальній проблематиці, що відображає особливості формування міжнародної діяльності машинобудівного підприємства. ВКР виконана на матеріалах ПАТ «Мотор Січ» (м. Запоріжжя).*

*У першому розділі авторкою досліджена сутність і ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності підприємства; проаналізовано стратегії міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ».*

*У другому розділі здійснено обґрунтування вибору закордонного ринку для реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ», а також запропоновано шляхи удосконалення стратегії міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ».*

*Загалом виконане наукове дослідження, зміст і оформлення ВКР відповідає вимогам даного виду робіт згідно освітнього ступеня «бакалавр», спеціалізації «Міжнародний бізнес». ВКР студентки Товщик О.В. може бути рекомендована до захисту.*

Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проєкту)

\_\_\_\_\_  
(підпис, дата)

## 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проєкт)

Випускна кваліфікаційна робота (проєкт) студентки

\_\_\_\_\_  
Товщик О.В.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту екзаменаційної комісії.

Керівник освітньої програми \_\_\_\_\_ Лежєп'юкова В.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Дугінець Г.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

« \_\_\_\_\_ » 2022 р.

## АНОТАЦІЯ

**Товщик О.В. Стратегія міжнародної діяльності машинобудівного підприємства (на матеріалах ПАТ «МОТОР СІЧ», м. Запоріжжя). Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини», спеціалізацією «Міжнародний бізнес». Державний торговельно-економічний університет, 2022.**

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівним підприємством в умовах економічних трансформацій. У роботі здійснено дослідження теоретико-методологічних підходів до формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівним підприємством в умовах економічних трансформацій та представлено результати аналізу фінансового стану ПАТ «Мотор Січ».

У другому розділі роботи обґрунтовано вибір закордонного ринку для реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ» та надано рекомендації щодо удосконалення стратегії міжнародної діяльності цього підприємства.

**Ключові слова:** міжнародна діяльність, міжнародні ринки, стратегія міжнародної діяльності.

## ANNOTATION

**Tovshchik O.V. Strategy of international activity of machine-building enterprise (based on materials of PJSC "MOTOR SICH", c. Zaporizhzhya). Final qualification work for a master's degree in "International Economic Relations", specialization "International Business". Kyiv National University of Trade and Economy, 2022.**

Final qualification work is dedicated to research of process of strategy forming of the international activity of the machine-building enterprise in the conditions of economic transformations. The research of theoretical and methodological approaches to the strategy forming of international activity of the machine-building enterprise in the conditions of economic transformations is carried out in the work and the results of the analysis of the financial state of PJSC "MOTOR SICH " are presented.

The second part of the work validates the choice of the foreign market for the sale of products of PJSC " MOTOR SICH " and provides recommendations for the strategy forming of international activities of the enterprise.

**Key words:** international activity, international markets, strategy of international activity.



## ЗМІСТ

|                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП .....</b>                                                                                       | <b>3</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЇ<br/>МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ» .....</b>     | <b>5</b>  |
| 1.1. Сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної<br>діяльності підприємства .....           | 5         |
| 1.2. Аналіз стратегії міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» .....                                       | 10        |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                              | 19        |
| <b>РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ<br/>МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ» .....</b> | <b>20</b> |
| 2.1. Обґрунтування вибору закордонного ринку для реалізації<br>продукції ПАТ «Мотор Січ» .....           | 20        |
| 2.2. Шляхи удосконалення стратегії міжнародної діяльності<br>ПАТ «Мотор Січ» .....                       | 27        |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                              | 31        |
| <b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>                                                                      | <b>32</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                   | <b>35</b> |
| <b>ДОДАТКИ .....</b>                                                                                     | <b>39</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Характерною ознакою процесу глобалізації та функціонування сучасного світового господарства є формування загальносвітового ринку технологій, товарів, послуг, робочої сили, інвестиційного простору. З огляду на це, зростає роль зовнішньоекономічної діяльності підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності. Водночас, не кожне підприємство має можливість налагодити таку взаємодію, однак спільна діяльність із зарубіжними партнерами, досягнення у процесі виробництва стандартів якості на міжнародному рівні та орієнтація на співпрацю з транснаціональними компаніями у межах зовнішньоекономічної діяльності забезпечує його економічну стабільність та рентабельність.

Здійснення господарської діяльності передбачає її чітку організацію, одним із основних структурних елементів якої є розробка та впровадження стратегії міжнародної діяльності, а також пошук варіантів ефективного управління стратегічною політикою підприємства в цілому. Для підприємств сфери машинобудування, загальний стан яких не вирізняється ефективним розвитком, першочерговим завданням є активізація процесів розвитку міжнародної діяльності, що є можливим на основі формування та впровадження відповідної стратегії міжнародної діяльності.

**Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.** Дослідження сутності, формування та реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства досліджували І. Ансофф, О. Баула, С. Брю, А. Воронкова, Т. Головка, М. Дідківський, П. Друкер, О. Кириченко, В. Козик, Ф. Котлер, А. Кредісов, О. Кузьмін, В. Новицький, М. Портер, С. Савельєв, В. Соколовська, М. Стефаненко, І. Фамінський, Р. Фатхутдинов, Л. Чорна та інші. Однак управління стратегією міжнародної діяльності машинобудівних підприємств демонструє широке коло проблемних питань.

**Мета дослідження:** визначення особливостей формування стратегії міжнародної діяльності машинобудівним підприємством в умовах економічних трансформацій.



Для досягнення поставленої мети в роботі поставлені такі **завдання**:

- дослідити сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності підприємства;
- проаналізувати стратегії міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ»;
- обґрунтувати вибір закордонного ринку для реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ»;
- запропонувати шляхи удосконалення стратегії міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

**Об’єкт дослідження:** процес формування стратегії міжнародної діяльності підприємства.

**Предмет дослідження:** теоретичні засади та практичні аспекти здійснення управління стратегією міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

**Методи дослідження:** на основі аналізу і синтезу узагальнено сучасні підходи до управління стратегічної політикою підприємства; на основі статистичного методу досліджено фінансовий стан підприємства та здійснено діагностику інструментарію системи управління стратегії міжнародної діяльності на підприємстві; на основі порівняльного аналізу досліджено вплив механізму формування стратегії міжнародної діяльності підприємства на результативність діяльності підприємства.

**Інформаційна база дослідження:** законодавчі та нормативно-правові акти; офіційні статистичні дані; документація ПАТ «Мотор Січ»; монографії та науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних авторів.

**Структура і обсяг роботи:** випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, чотирьох підрозділів, 6 таблиць, 14 рисунків, 10 додатків, списку використаних джерел (38 найменувань).

## РОЗДІЛ 1

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

#### 1.1. Сутність та ключові характеристики стратегії міжнародної діяльності підприємства

Зовнішньоекономічна діяльність належить до однієї із сфер міжнародного бізнесу, який базується на виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, зорієнтованих на зарубіжні ринки. У процесі розвитку України зовнішньоекономічна діяльність відігравала важливу роль у економіці країни, вона сприяла вирішенню різних економічних завдань на всіх рівнях: господарства країни в цілому, окремих суб'єктів, організацій та підприємств.

Міжнародна діяльність являє собою комплексне поєднання методів та засобів торговельно-економічного та науково-технічного співробітництва, валютно-фінансових та кредитних відносин із зарубіжними партнерами. Саме тому міжнародний вектор активності може бути реалізований як на рівні держави, так і на рівні комерційних та некомерційних організацій, які здійснюють діяльність. Зокрема, міжнародна діяльність на рівні держави зорієнтована на створення міждержавних основ співробітництва, правових, торгових та політичних механізмів, які стимулювали б розвиток зовнішньоекономічних зв'язків. Правильна зовнішньоекономічна політика держави сприяє підвищенню темпів зростання національного доходу, прискорення науково-технічного прогресу, посилення концентрації виробництва та ефективності капітальних вкладень [13].

В свою чергу, міжнародна діяльність на рівні суб'єктів господарювання спрямована, перш за все, на укладання та виконання контрактів з іноземними партнерами з метою отримання нових можливостей на зовнішньому ринку та переваг міжнародної кооперації. При цьому суб'єктами господарювання можуть бути різні підприємства та організації добувної та переробної промисловості, сільського господарства, різноманітних галузей агропромислового комплексу,



транспорту, зв'язку, будівельної промисловості, й навіть освітні організації, які надають туристичні послуги, комерційні структури, торгово-посередницькі організації тощо [16].

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до визначення поняття «міжнародна діяльність підприємства». Існує офіційне визначення дефініції «зовнішньоекономічної діяльності», представлене у Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [24]. Аналіз визначень «зовнішньоекономічна діяльність підприємства», які подані вченими-економістами представлено у додатку А, табл. 1.

Слід зазначити, що міжнародна діяльність суб'єктів господарювання регулюється Законами України: «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті», «Про регулювання товарообмінних (бартерних) операцій в галузі зовнішньоекономічної діяльності», «Про режим іноземного інвестування», «Про інвестиційну діяльність», Митним кодексом України та інші. Основною метою міжнародної діяльності підприємства є: розширення ринків збуту; диверсифікація діяльності; отримання більш дешевих ресурсів; надання міжнародного статусу діяльності фірми; підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для здійснення ефективної міжнародної діяльності підприємство має розробити концепцію, стратегію та визначити мету виходу на зовнішній ринок. Правильний вибір мети та пріоритету своєї діяльності є надзвичайно важливим [26]. Окрім цього, режим виходу на міжнародний ринок пов'язаний зі значними ризиками та різного виду перешкодами, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру, тому у процесі здійснення діяльності підприємствам необхідно майже постійно коригувати свої стандартні способи ведення бізнесу. Підприємство, яке планує вихід на зовнішній ринок, має, перш за все, обрати відповідний ринок, вивчити його, а також визначити стратегії та методи проникнення на цей ринок.

У світовій економічній літературі існує декілька концепцій, які характеризують та класифікують бар'єри для виходу на ринок – це визначення

американського економіста Дж. Бейна, який вперше виділив та проаналізував вхідні бар'єри та роботи Чиказької школи під керівництвом економіста Дж. Стіглера та ін. Проблеми, які можуть виникнути у процесі реалізації стратегії міжнародної діяльності, вчені-теоретики поділять на суб'єктивні та об'єктивні. Перешкоди об'єктивного характеру – це різні фактори, що впливають на загальні умови ведення бізнесу, на тому чи іншому зовнішньому ринку. До них відносяться фінансові, правові, економічні, технологічні та організаційні моменти, які здатні перешкоджати новим суб'єктам господарювання, проникнути та закріпитися на даному ринку. Бар'єри суб'єктивного характеру можуть виникнути внаслідок поведінки самих суб'єктів господарювання на зовнішньому ринку, зокрема, наскільки вони дотримуються законодавства, етики бізнесу, цінова та збутова політика фірм [36].

Згідно з дослідженням професорів Гарвардської школи М. Біра, Р. Айзенштата, існує шість «мовчазних убивць» реалізації стратегії міжнародної діяльності: самовпевнене вище керівництво; незрозуміла стратегія та суперечливі пріоритети; неефективна команда топ-менеджерів, вертикаль взаємодії; координація роботи на підприємстві; неналежний рівень знань та умінь середнього та вищого ланок керівництва. Так, для мінімізації першої проблеми необхідно залучати працівників усіх рівнів у процес стратегічного планування. Друга проблема зникне, якщо працівники та усі зацікавлені сторони розумітимуть, чому ця стратегія реалізується та які її цілі. Для усунення третьої проблеми слід отримати підтримку від усіх ключових працівників та зацікавлених сторін, які приймають участь у реалізації стратегії. Для запобігання невдало налагодженій вертикалі взаємодії всередині організації необхідно проводити інформаційні наради або тренінги з метою досягнення рівня комфорту у зв'язку з новими стратегічними процесами та процедурами. Координація роботи з реалізації нової стратегії стане узгодженою, якщо буде чітке розуміння того, коли розпочнуться зміни. Основним ключовим моментом для подолання шостої проблеми є навчання



персоналу [30]. Існує значна кількість проблем та ризиків у процесі реалізації стратегії міжнародної діяльності, оскільки все залежить від певного виду бізнесу.

Сучасні міжнародні ринки здатні забезпечити стійке зростання продажів для значної кількості товарів та послуг. Однак, основна проблема полягає в тому, наскільки успішно суб'єкти господарювання можуть розкрити свій потенціал для зростання, скільки часу та фінансів вони витрачають, щоб вийти на міжнародний ринок, наскільки успішно вони долають проблеми, які зустрічаються на їхньому шляху. З огляду на це, розглянемо особливості етапів розробки стратегії міжнародної діяльності підприємств (додаток Б, рис. 1).

Так, на першому етапі розробки стратегії компаніям необхідно розглядати перспективи реалізації своєї продукції та послуг не для окремої країни, а по всьому світу. У якості відправної точки варто використовувати деякі базові міжнародні дані для аналізу країн – економічні дані, які досліджують загальне багатство країн та матеріальний добробут окремої людини у цих країнах. Економічний аналіз країн є першим кроком перед проведенням процедури прогнозування та планування. Дослідження економічних процесів та вивчення фінансово-економічних показників дозволяє об'єктивно оцінити ситуацію у економіці країни або окремого регіону, допомагає обґрунтовувати та прийняти оптимальні управлінські рішення щодо виходу на певний зовнішній ринок та виробити правильну господарську стратегію, а також сприяє вибору найкращих варіантів діяльності [34].

Наступним кроком необхідно визначити наявні власні ресурси підприємства для міжнародної експансії, враховуючи і конкурентні переваги, які воно може мати [38]. Відповідно, дослідивши, які ринки у світі представляють найкращі можливості, оцінивши власні ресурси та визначивши цілі, підприємство обирає країну або регіон для експансії та розробляє спосіб виходу на цей ринок. Необхідним є також вирішення, яким чином організація, яка вступає у міжнародну маркетингову діяльність буде виходити на зовнішній

ринок – можливо, експорт як найпростіший спосіб виходу на міжнародний ринок, можливо, спільне підприємство або пряме інвестування.

I, нарешті, який би вибір не був зроблений щодо країни чи регіону, та способу виходу на їх ринки, підприємству необхідно ретельно вивчити питання щодо ціноутворення, інформації про конкурентні умови та порядок створення нового бізнесу, а також, цілий ряд інших факторів, пов'язаних з його міжнародними цілями. Це називається розробкою пропозиції продукції чи послуги та є заключним етапом розробка стратегії.

Як було зазначено, на першому етапі розробки міжнародної стратегії слід обов'язково сфокусуватися на двох факторах вибору – валовому національному доході країни та валовому внутрішньому продукті на душу населення. Однак, для проведення повного й всебічного аналізу міжнародних ринків та вибору країни, крім двох основних, задіяні інші фактори. У практичній діяльності існує п'ять основних напрямів аналізу міжнародних можливостей (додаток В, рис.2) [10].

Для багатьох підприємств розробка міжнародної бізнес-стратегії є частиною процесу їх розвитку. Якщо підприємства створюють план реалізації стратегії на ранній стадії, то вони краще бачать результати щодо свого зростання. Скласти комплекс дій для реалізації управління бізнесом на міжнародному рівні досить складно, тому список з восьми «робити/не робити» допоможе організаціям у процесі розробки своєї міжнародної бізнес-стратегії (додаток Д). Отже, розширення діяльності підприємства на основі виходу на міжнародний ринок може бути дуже непростим та важким, водночас, професійно розроблена стратегія міжнародної діяльності допомагає розкрити нові можливості розвитку бізнесу.

Отже, одним із основних питань розробки стратегії міжнародної діяльності є виявлення причин, які сприяють прийняттю відповідного управлінського рішення щодо початку здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відповідно, для ефективної реалізації стратегії виходу на міжнародні ринки важливо не тільки обрати спосіб виходу на ринок певної



країни та відповідні канали збуту, а й враховувати державну політику щодо ведення міжнародному бізнесу. Стратегія міжнародної діяльності є концепцією поведінки підприємства на зовнішньому ринку. Ця концепція повинна бути заснована на чітко окреслених цілях, визначених можливостях не лише для підприємства, а й міжнародного ринку, виявленні можливих ризиків та ймовірності досягнення успіху. Всі ці фактори визначаються завдяки оцінчному механізму, який має задовольняти усі потреби стратегії. Саме тому розробці стратегії міжнародної діяльності підприємства має приділятися достатньо уваги та ресурсів.

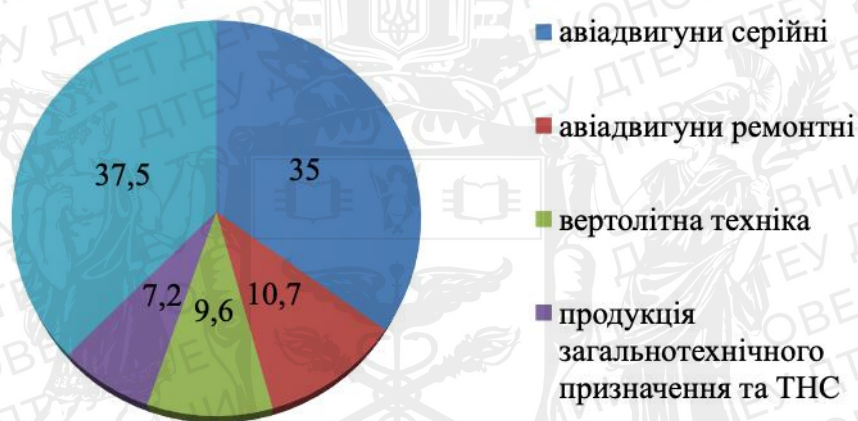
## **1.2. Аналіз стратегії міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ»**

Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» засноване Фондом державного майна України шляхом перетворення суб'єкта підприємницької діяльності – державного підприємства «Мотор Січ» згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 березня 1994 р. № 216-р та наказом Фонду державного майна України від 4 травня 1994 р. № 28-АТ і діє відповідно до законодавства України. 25 травня 1994 р. відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ» змінило найменування на публічне акціонерне товариство.

Основними напрямками діяльності ПАТ «Мотор Січ» є: виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування; виробництво інших готових металевих виробів; допоміжне обслуговування авіаційного транспорту; механічне оброблення металевих виробів; організація виробництва та ремонту авіаційних двигунів, газотурбінних приводів, електростанцій та обладнання. ПАТ «Мотор Січ» має відокремлені підрозділи та представництва.

Організаційна структура ПАТ «Мотор Січ» налічує близько 50 основних та допоміжних цехів та більше 50 відділів, що пов'язані з основним виробництвом, а також близько 15 відділів, які непов'язані з основним виробництвом (додаток Е, рис. 3).

Система якості ПАТ «Мотор Січ» сертифікована транснаціональною фірмою Bureau Veritas Certification на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 відносно виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій. Основною продукцією, що забезпечила ПАТ «Мотор Січ» більше 10% доходів у 2020 р., є авіаційні двигуни різних типів і модифікацій. Інформація про основну продукцію (послуги) у 2020 р. наведено на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Структура реалізованої продукції, у 2020 р., %**

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Згідно проведеного дослідження у 2020 р. питома вага авіатехніки та вертолітної техніки в реалізованій продукції становить 56,9 %. Загалом за галузевою ознакою ринки збуту продукції та послуг, які виробляє ПАТ «Мотор Січ» поділяються: ринок авіадвигунів; ринок послуг з ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів; ринок послуг з ремонту та модернізації вертолітної техніки; ринок запасних частин; ринок продукції загально-технічного призначення та товарів народного споживання.

В свою чергу, за географічною (територіальною) ознакою ринки збуту ПАТ «Мотор Січ» поділяються наступним чином: внутрішній (загально-державний) – ринок України; зовнішній – далеке зарубіжжя та країни СНД. ПАТ «Мотор Січ» виготовляє понад 50 типів і модифікацій авіаційних двигунів,



діапазон яких включає: турбогвинтові двигуни; турбовальні двигуни і його модифікації; допоміжні силові установки.

Аналіз показників, які характеризують фінансові результати діяльності ПАТ «Мотор Січ» наведено у додатку Ж, табл. 2. Згідно отриманих даних на ПАТ «Мотор Січ» у 2020 р. спостерігається зменшення прибутку від реалізації продукції на 1531885 тис. грн або на 11.9% порівняно із 2018 р., що є негативним моментом в господарській діяльності підприємства. У 2020 р. відбулося зменшення чистого прибутку на 105251 тис. грн. порівняно із 2018 р. або на 14,1 %, що в свою чергу, пов'язано із збільшенням випуску продукції, та підвищенням рівня витрат підприємства. У 2020 р. порівняно з 2018 р. відбулося збільшення рентабельності господарської діяльності на 1,6 %, що вказує на здійснення ефективної діяльності ПАТ «Мотор Січ» в зв'язку із зменшенням витрат підприємства.

Загалом, негативно на фінансово-господарчу діяльність ПАТ «Мотор Січ» вплинули: часткова втрата зовнішніх ринків збуту; зменшення попиту на окремі види продукції, що вироблялись підприємством багато років; збільшення частки продукції, що є інноваційною для підприємства, в обсягу реалізації; довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів; оплата вимушеного простою працівників без створення матеріального еквіваленту праці у зв'язку з встановленням карантину та введенням обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Однак, не дивлячись на вплив негативних факторів, підприємство у 2020 р. отримало чистий прибуток у розмірі 642,1 млн грн.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2020 р. за доходом від договорів з клієнтами наведено у додатку 3, рис. 4. ПАТ «Мотор Січ» реалізує готову продукцію за контрактами з різними умовами їх доставки та умовами передачі ризиків та винагороди. Момент передачі ризиків та винагород залежить від конкретних умов договорів купівлі-продажу.

Як правило, передача відбувається при доставці продукції перевізникові на умовах постачання СРТ («Перевезення сплачене до») та DAP («Поставка до місця призначення»). Слід зазначити, що основним ринком збуту у 2020 р. були країни далекого зарубіжжя. ПАТ «Мотор Січ» приділяє значну увагу збереженню і розширенню ринків збуту в регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами нашого виробництва. Найкращі позиції підприємство займає на ринках Азії, Близького Сходу, Африки і Латинської Америки.

Найбільш значними споживачами у 2020 р. були замовники з Китаю, ОАЕ, Індії, Алжиру, М'янми. Кошти надходили за поставку серійних авіадвигунів різних типів і модифікацій, вертолітну техніку, капітальний і середній ремонт авіадвигунів, поставку запасних частин до авіадвигунів, а також нестандартного устаткування, спеціального технологічного оснащення й техдокументації. Загалом впродовж 2018-2020 рр. від продажу нових двигунів та послуг з їх ремонту одержано більше 60,0% доходу підприємства. ПАТ «Мотор Січ» активно працює над проектами з ремоторизації вертольотів і оснащення їх новими двигунами різних модифікацій, що дозволяє поліпшити експлуатаційні характеристики вертольотів. Підприємство провадить роботи з освоєння ремонту вертолітних агрегатів для різних типів вертольотів, запуску власного виробництва, лопатей несучого й кермового гвинтів для вертольотів, працює над цілим переліком нових розробок з вертолітної тематики й активно пропонує нову продукцію та послуги на традиційних і нових ринках. Від цього виду діяльності одержано біля 15,0% доходу підприємства.

Для того, щоб дослідити ефективність стратегії міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» проаналізуємо ефективність проведення ним зовнішньоекономічної діяльності. Динаміка зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ» наведено на рис. 1.2. Згідно проведеного дослідження, відносні відхилення показників експорту у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшилися на 141,7 %, імпорту – на 100%. Якщо порівнювати 2018 р з 2019 р. то навпаки відбулося зменшення показників експорту на 41,8 %, імпорту – на 57,1 % [11].





**Рис. 1.2. Динаміка зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Мотор Січ»**

Джерело: розроблено автором на основі [11]

Частка експорту в доході від реалізованої продукції у 2020 р. становила 81,8%. Як видно з проведеного дослідження, ПАТ «Мотор Січ» має тенденцію до збільшення частки експорту та покращення сальдо торговельного балансу. Для того, щоб зрозуміти стан міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» проаналізуємо його зовнішньоекономічну діяльність більш детально. Так, впродовж 2018-2020 рр. основним ринком збуту були країни далекого зарубіжжя. При аналізі міжнародної діяльності важливим елементом є оцінка збутової діяльності (додаток К, табл. 3). Показник ефективності збутової діяльності ПАТ «Мотор Січ» впродовж 2018-2020 рр. зменшувався. Так, витрати на збут у відношенні до чистого прибутку в 2020 р. знизилися. Це можна пояснити не тільки зменшенням абсолютного показника витрат на збут, а й зниженням доходу від реалізації продукції та чистого прибутку.

ПАТ «Мотор Січ» приділяє значну увагу збереженню й розширенню ринків збуту у регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами виробництва підприємства. Найкращі позиції ПАТ «Мотор Січ» посідає на ринках Азії, Близького Сходу, Африки і Латинської Америки.

ПАТ «Мотор Січ» у 2018-2020 рр. підписані й укладені контракти на поставку та ремонт вертолітної техніки й авіаційних двигунів різних типів, поставку запасних частин для таких країн, як [11]:

- Китай (поставка двигунів АІ-322, поставка запасних частин до двигунів АІ-322, АІ-25ТЛК, нестандартного устаткування й спеціального технологічного оснащення, а також ремонт двигунів різних типів);
- Індії (ремонт двигунів різних типів та модифікацій, поставка запасних частин до авіадвигунів різних типів і модифікацій);
- Алжиру (поставка авіадвигунів різних типів, ремонт двигунів сімейства ТВЗ-117 різних модифікацій, АІ-9В, АІ-25ТЛ, поставку й ремонт запчастин до них).

Слід зазначити, що частка ПАТ «Мотор Січ» на світовому ринку авіаційних двигунів склала 0,69 % у 2020 р. Так, ПАТ «Мотор Січ» має власну нішу на світовому ринку турбовентиляторних двигунів [11].

Якщо розглядати позиції ПАТ «Мотор Січ» у розрізі виробництва наземної техніки, то основними конкурентами на внутрішньому ринку є: ГП «Заря-Машпроект», ПАО Криворізький турбінний завод «КОНСТАР»; на світовому ринку підприємства є: Solar Turbines (США), Pratt&Whitney Canada (Канада), Turbomeca (Франція), НПО «Сатурн», ВАТ «Авіадвигун» (Росія). На ринку послуг з ремонту й технічного обслуговуванню ПАТ «Мотор Січ» також займає свою нішу та має свої переваги, адже не зважаючи на конкуренцію більше ніж 10 ремонтних заводів, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках, підприємство є виробником-монополістом двигунів АІ-24, АІ-20, ТВЗ-117, АІ-9(9В), АІ-25, Д-36, Д-136, Д-18, а також єдиним у світі виготовлювачем запасних частин до цих двигунів. Слід також зазначити, що ПАТ «Мотор Січ» є розробником технічної документації з капітального ремонту цих двигунів та сертифікованим підприємством з його виконання [11].

В 2021-2022 рр. ПАТ «Мотор Січ» заплановано укладення тривалих партнерських відносин з Бангладеш, Шрі-Ланкою, Сінгапуром, ОАЕ, Пакистаном, М'янмі, Ефіопією, Південною Кореєю, Великобританією, Канадою, Польщею, Чехією, Словаччиною й іншими країнами, де експлуатуються літаки й вертольоти із двигунами виробництва ПАТ «Мотор Січ». Для цих партнерів підприємство буде поставляти авіадвигуни різних



типів, запасні частини до них, а також виконувати різні види ремонту і надавати послуги по технічному супроводу авіатехніки й промислових установок в експлуатації. Також ПАТ «Мотор Січ» у перспективі заплановано продовження співробітництва з Міністерством Оборони й іншими силовими структурами України з поставки, ремонту авіадвигунів різних типів, ремонту головних вертолітних редукторів, капітального ремонту з модернізацією вертольотів Мі-8МСБ й поставці модернізованих вертольотів Мі-2МСБ і Мі-8МСБ-В. Також буде продовжене співробітництво з нашими партнерами в Україні й країнах СНД з поставки й ремонту авіадвигунів різних типів і модифікацій, поставки запасних частин до них, а також з поставки, ремонту й обслуговування в експлуатації газотурбінних приводів і електростанцій різної потужності [11].

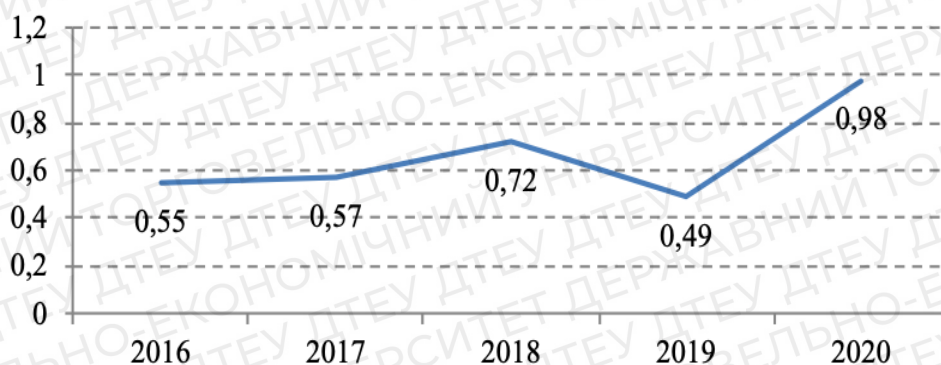
Основними чинниками впливу на міжнародну діяльність ПАТ «Мотор Січ» є ризики: кредитний, ліквідності та ринковий. Так, вразливість ПАТ «Мотор Січ» до кредитного ризику залежить, головним чином, від індивідуальних характеристик кожного покупця/контрагента, а також факторів, які мають загальний вплив на відповідну галузь чи країну, у якій він здійснює свою діяльність.

З метою зменшення впливу кредитного ризику кредитоспроможність кожного нового клієнта аналізується окремо перш ніж йому будуть запропоновані стандартні для ПАТ «Мотор Січ» умови та строки здійснення платежів і поставок. ПАТ «Мотор Січ» аналізує зовнішні рейтинги (якщо такі є), фінансову звітність, інформацію кредитного агентства та будь-яку іншу доступну та доречну інформацію про контрагента. Ризик ліквідності полягає у тому, що ПАТ «Мотор Січ» не буде мати достатнього ліквідних активів для погашення своїх зобов'язань.

Для забезпечення наявності ліквідних активів (передусім, грошових коштів) ПАТ «Мотор Січ» застосовує планування та бюджетування грошових потоків таким чином, щоб надходження коштів надавало покриття поточних зобов'язань по мірі їх настання у звичайних умовах, а також наявність резерву

для виконання непередбачених зобов'язань. ПАТ «Мотор Січ» також піддається валютному ризику, оскільки велика частина монетарних активів та зобов'язань деномінована в іноземних валютах. З них найбільший вплив на чистий рівень валютного ризику має долар США. При цьому величина зобов'язань у доларах США перевищує суму активів у цій валюті. Тому, зниження курсу гривні по відношенню до долара призведе до чистих втрат ПАТ «Мотор Січ». ПАТ «Мотор Січ» забезпечує підтримку ризику в прийнятних межах шляхом придбання та продажу іноземних валют за спот-курсами коли необхідно врегулювати короткостроковий дисбаланс.

ПАТ «Мотор Січ» співпрацює з Українським науково-дослідним та проєктно-конструкторським інститутом. В 2020 р. на проведення НДДКР витрачено 9,2 млн грн. Крім науково-дослідних розробок, ПАТ «Мотор Січ» веде постійну роботу з впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів, продукції загального технічного призначення та медичного призначення, модернізації та ремоторизації вертолітної техніки. У 2020 р. на вказані цілі витрачено 227,0 млн грн. Аналіз економічної ефективності експорту ПАТ «Мотор Січ» наведено на рис. 1.3.



**Рис. 1.3. Динаміка коефіцієнту економічної ефективності експорту ПАТ «Мотор Січ» за 2016-2020 рр.**

Джерело: розроблено автором на основі [11]



Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у 2020 р. порівняно з 2018 р. відбулося збільшення коефіцієнту економічної ефективності експорту на 0,26. Окрім того, з проведеного дослідження видно, що не завжди загальна сума доходу від здійснення експортної діяльності ПАТ «Мотор Січ» співпадає з коефіцієнтом економічної ефективності експорту.

На нашу думку, це пов'язано з тим, що на зазначені показники здійснюють вплив різні фактори як внутрішнього так і зовнішнього середовища економічної діяльності ПАТ «Мотор Січ».

ПАТ «Мотор Січ» має власний відділ зовнішньоекономічної діяльності, який визначається перш за все, певною стратегічною метою підприємства та стратегією його міжнародної діяльності.

Отже, проведений аналіз міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» дозволив сформулювати висновок про те, що, незважаючи на негативну економічну ситуацію в країні та загальну ситуацію в галузі підприємство зберігає традиційні параметри своєї діяльності.

Крім того, ПАТ «Мотор Січ» має позитивну тенденцію до збільшення показників міжнародної діяльності, незважаючи на певні негативні моменти у загальній фінансово-господарській діяльності.

## Висновок до розділу 1

Визначено, що одним із основних питань розробки стратегії міжнародної діяльності є виявлення причин, які сприяють прийняттю відповідного управлінського рішення щодо початку здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Відповідно, для ефективної реалізації стратегії виходу на міжнародні ринки важливо не тільки обрати спосіб виходу на ринок певної країни та відповідні канали збуту, а й враховувати державну політику щодо ведення міжнародному бізнесу.

Охарактеризовано господарську діяльність ПАТ «Мотор Січ» та встановлено, що воно є одним з найбільших підприємств у світі та єдиним в Україні, яке реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації та ремонті.

Здійснено аналіз виробничо-господарських показників ПАТ «Мотор Січ» який засвідчив, що негативний вплив на них здійснює: часткова втрата зовнішніх ринків збуту; зменшення попиту на окремі види продукції, що вироблялись підприємством багато років; збільшення частки продукції, що є інноваційною для підприємства, в обсягу реалізації; довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів; оплата вимушеного простою працівників без створення матеріального еквіваленту праці у зв'язку з встановленням карантину та введенням обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2.

З'ясовано, що основним ринком збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя. Найбільш значними споживачами – замовники з Китаю, ОАЕ, Індії, Алжиру, М'янми. ПАТ «Мотор Січ» має власну нішу на світовому ринку турбовентиляторних двигунів. Встановлено, що основними чинниками впливу на міжнародну діяльність ПАТ «Мотор Січ» є кредитний, ліквідності та ринковий ризику. На основі отриманих даних встановлено, що Визначено, що ПАТ «Мотор Січ» має тенденцію до збільшення частки експорту та покращення сальдо торговельного балансу.



## РОЗДІЛ 2

### РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

#### 2.1. Обґрунтування вибору закордонного ринку для реалізації продукції ПАТ «Мотор Січ»

Фінансові та ресурсні можливості суб'єкта господарювання є основоположними у формуванні конкурентоспроможності підприємства як на зовнішньому макро-, так і мезоекономічному оточенні, а також здійснюють вагомий вплив на зниження ризиків, які супроводжують міжнародну діяльність. Однак, зазначені базові фактори самі по собі не забезпечують конкурентних позицій суб'єкту господарювання, відповідно вони мають бути об'єднані у єдину систему управління підприємством, зокрема стратегію міжнародної діяльності.

Слід зазначити, що Україна є однією з небагатьох країн з розвинутою аерокосмічною сферою, яка має повний цикл проектування, виробництва й експлуатації літаків цивільного та військового призначення, а також розробки в галузі космічної техніки. В Україні є кілька виробничих та R&D кластерів. Найбільші з них – у Харкові, Києві і Дніпрі. ПАТ «Мотор Січ» належить до Харківського кластеру «Мехатроніка», його заснувало Харківське підприємство зі спеціалізацією в аерокосмічному виробництві АТ FED. До кластеру входить 26 організацій (50% з яких наукові установи), а також такий найбільший виробник, як «Антонов».

У 2019 р. загальний експорт аерокосмічної продукції згідно з даними Державної служби статистики України склав 304 млн дол. США і зменшився (CAGR -19,6% у 2015-2019 рр.) за рахунок скорочення контрактів з Росією на 97,6% та через відсутність приватних інвестицій, які могли б прискорити розвиток галузі. У той же час Китай став основним покупцем, експорт до цієї країни зріс на 139,4% і склав 40,4% від загального аерокосмічного експорту в 2019 р. [11]

Стратегія міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» достатньо розвинена. Стратегічна концепція ПАТ «Мотор Січ» базується на стратегії зростання в контексті широкомасштабної диверсифікації виробництва, а також зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіакосмічної виробничої галузі та послуг в її експлуатації, зокрема виробництва авіаційних двигунів, газотурбінних двигунів, турбореактивних двигунів тощо. Відповідно, одним з основних інструментів стратегічного управління, які здійснюють вагомий вплив на розвиток ПАТ «Мотор Січ» є здійснення SWOT-аналізу (додаток Л, табл. 4).

Відповідно до застосування інструментів SWOT-аналізу з метою проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища ПАТ «Мотор Січ», можна зробити висновок про доцільність здійснення перевірки й зміни керівництвом підприємства його стратегічних планів в контексті міжнародної діяльності. На нашу думку, основний акцент керівництву ПАТ «Мотор Січ» треба зробити на збереження наявного фінансового потенціалу адже воно має безперечну відносно стабільну прихильність клієнтів й споживачів та конкурентну перевагу щодо якості власної продукції.

Для підприємства важливим є визначення країни у яку буде найбільш вигідно експортувати свою продукцію. З цією метою керівництву ПАТ «Мотор Січ» необхідно звернути увагу на такі чинники, як: ємність ринку країни, її економічну й політичну стабільність, наявність торгових обмежень, державних пільг; транспортну інфраструктуру; забезпеченість постачальниками сировини та матеріалів; наявність дешевої та висококваліфікованої робочої сили; обсяг витрат виробництва тощо.

Варто зазначити, що з огляду на складну політичну ситуацію країни та значну залежність від російського ринку результативним також є проведення ПАТ «Мотор Січ» активної політики пошуку нових зовнішніх ринків збуту та закріплення свої позицій на них задля зниження витрат внаслідок закриття експортного кордону та збереження попередніх обсягів прибутку підприємства. У цьому аспекті ефективною є впровадження стратегія диверсифікації.



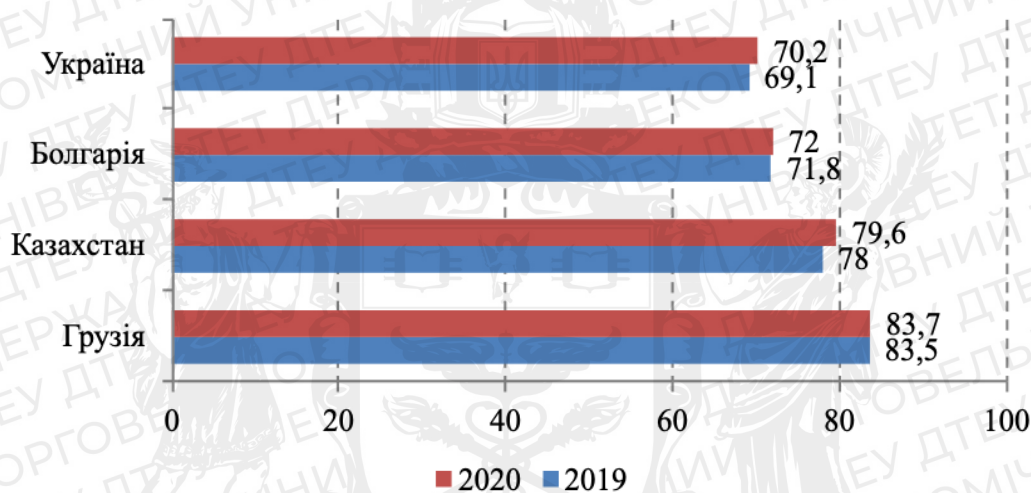
З огляду на вищезазначене, перспективою для ПАТ «Мотор Січ» є розширення своєї присутності на ринках країн-ЄС. Однак, європейські країни визначають занадто високі вимоги до продукції, яка імпортується, а отже ПАТ «Мотор Січ» має визначитися із напрямом інтеграції у європейське авіабудування. Як зазначають вчені, Європейське бачення авіації у 2050 р. містить такі положення: надання найкращих послуг в області аеронавтики та повітряного транспорту, забезпечення конкурентоспроможності європейської промисловості, залучення кращих кадрів, захист навколишнього середовища та використання альтернативних джерел енергії, забезпечення повної безпеки та надання робочих місць [35]. З огляду на це, зорієнтованість на світові тенденції авіабудування має стати основою діяльності ПАТ «Мотор Січ» та його розвитку й функціонування в складних конкурентних умовах.

У контексті дослідження сприятливості середовища міжнародного бізнесу та визначення країн-партнерів, ринків збуту інноваційного продукту (комплектів металевих лопатей для несучого гвинта ударних гелікоптерів) ПАТ «Мотор Січ» пропонуємо на основі використанням індексного методу. Саме ідентифікація країн, які наближені за параметрами розвитку економічної діяльності та експансії запропонованого інноваційного продукту допоможе визначити потенційні центри локації партнерської взаємодії та ринки збуту.

Розглянемо як потенційних партнерів такі країни, як Грузія, Болгарія та Казахстан, такий вибір спричинений тим, що країни схожі за історичним розвитком, що здійснює істотний вплив на розвиток ринкових основ функціонування суб'єктів господарювання й налагодження з ними потенційних контактів у споріднених умовах діяльності; спорідненість економічного розвитку, що передбачає наявність сприятливих умов для дослідження ринків збуту як імовірних для ПАТ «Мотор Січ».

Оскільки застосування абсолютних показників у процесі визначення перспектив збуту інноваційного продукту ПАТ «Мотор Січ» є нераціональним тому що попри схожість країн вони відрізняються розмірами ринків. Відповідно дослідження пропонуємо здійснювати з урахуванням якісних

характеристик формування народогосподарських систем, зокрема індексів. Так, з огляду на те, що пропонується вихід на міжнародні ринки з інноваційною продукцією (комплекти металевих лопатей для несучого гвинта ударних гелікоптерів) у якості першого показника ми виокремили індекс легкості ведення бізнесу. На основі застосування даного індексу ми зможемо визначити показник привабливості бізнес-середовища запропонованих країн. Дослідження індексу легкості ведення бізнесу наведено на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка показнику Індексу легкості ведення бізнесу за 2019-2020 рр.**

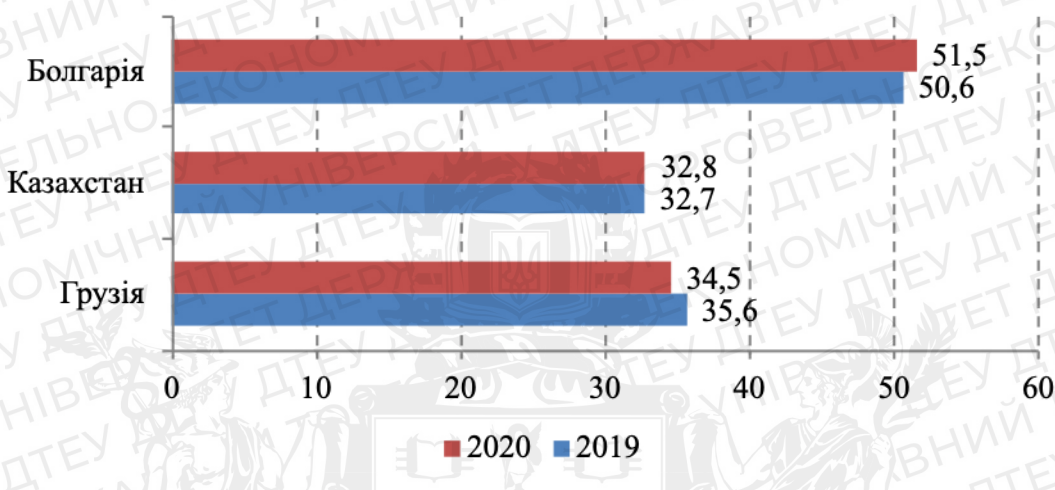
Джерело: розроблено автором на основі [32]

З рис. 2.1. видно, що всі країни у 2020 р. покращили свої позиції за загальним показником індексу. Найкращі позиції має Грузія та Казахстан. Слід зазначити, що чим вища позиція тим сприятливіше бізнес-середовище країни, сприятливі умови для присутності в країні міжнародних корпорацій, досить простіше регулювання міжнародної діяльності, підвищене регулювання захисту прав власності. Якщо розглядати значення показника у межах позицій, то країни продемонстрували зростання за наступними напрямками: захист інвесторів, міжнародна торгівля, реєстрація власності, оподаткування та ін.

Досить цікавим для нашого дослідження є аналіз інноваційного індексу машинобудівних інноваційно активних підприємств, який є важливим показником при визначенні особливостей діяльності інноваційно активних



підприємств у сфері важкого машинобудування, їх економічну ефективність та прогрес держави у сфері інтенсифікації інноваційних бізнес-процесів. Дослідження інноваційного індексу машинобудівних інноваційно активних підприємств наведено на рис. 2.2.



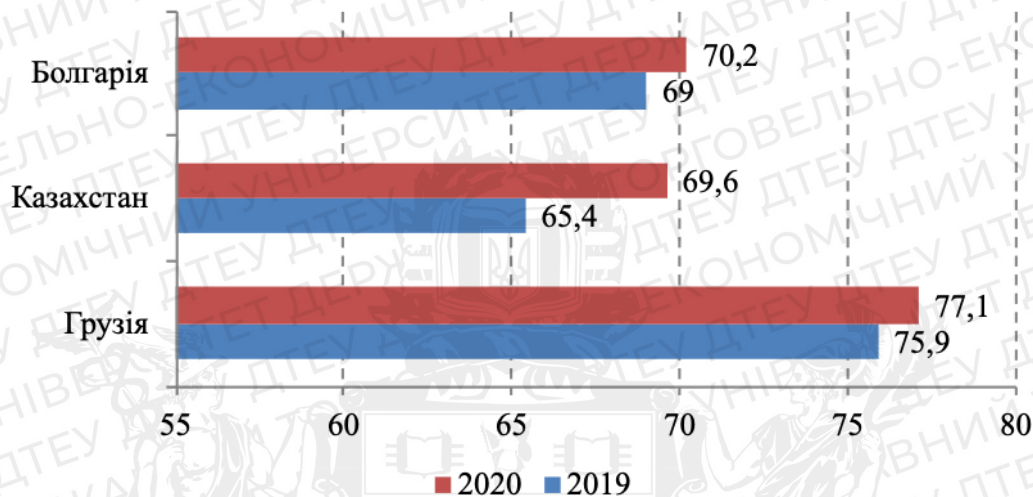
**Рис. 2.2. Динаміка інноваційного індексу інноваційно активних суб'єктів господарювання у сфері машинобудування**

Джерело: розроблено автором на основі [35]

Згідно отриманих даних (рис. 2.2) можна побачити, що найбільшим показником характеризується Болгарія, оскільки вона є членом Європейського Союзу, а отже відзначається значно більшим рівнем стабільності національної економіки та економічного розвитку. Найнижче значення показника має Казахстан. Якщо розглядати Україну то її показник у 2020 р. становив 36,3, що на 0,5 вище за показник 2019 р. Це свідчить, що країна з кожним роком збільшує свій інноваційний потенціал у сфері машинобудування. Однак, якщо враховувати те, що максимальне значення індексу становить 100, то нагальним є пошук резервів збільшення переліку інноваційної діяльності та знаходження напрямів щодо стимулювання інноваційної активності суб'єктів господарювання у сфері важкого машинобудування. Дослідження індексу економічної свободи підприємств наведено на рис. 2.3 [33].

Згідно отриманих результатів, найбільш ліберальними є економічні системи Болгарії та Грузії. В свою чергу, якщо розглядати значення даного

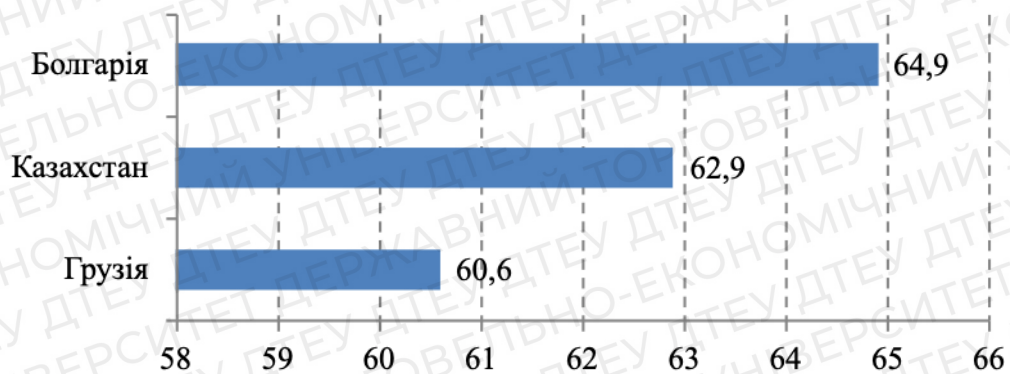
показника в Україні, його значення становило у 2020 р. 54,9, а країна характеризується найбільшим рівнем тиску регуляторних обмежень, що здійснює негативний вплив на міжнародну діяльність, інноваційну активність суб'єктів господарювання та інвестиційну привабливість країни загалом [33].



**Рис. 2.3. Динаміка Індексу економічної свободи за 2019-2020 рр.**

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Дослідження Індексу глобальної конкурентоспроможності надасть змогу здійснити аналіз рівня ефективності діяльності найважливіших для стабільного розвитку інститутів, який дає можливість оцінити ступінь ефективності функціонування важливих для сталого розвитку країни інститутів залежно від стадії її економічного розвитку. Дослідження індексу глобальної конкурентоспроможності наведено на рис. 2.4.



**Рис. 2.4. Динаміка індексу глобальної конкурентоспроможності країн**

Джерело: розроблено автором на основі [37]



Згідно отриманих даних (рис. 2.4) найбільший рівень значення показника має Болгарія (64,2). Найменший рівень значення індексу глобальної конкурентоспроможності має Грузія, що демонструє існування деяких проблем у діяльності важливих державних інститутів, які забезпечують ефективний розвиток країни.

Подальше дослідження передбачало здійснення ранжування країн за агрегованим показником, що надасть можливість проаналізувати рівень сприятливості національного середовища для міжнародної діяльності за окремими складовими. Для порівняння результатів та здійснення оцінки агрегованого показника слід врахувати те, що методики формування індексів відрізняються системою оцінювання, тому ми використовували рекомендації для співставлення результатів оцінювання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

#### **Аналіз результатів оцінювання агрегованого показника стану бізнес-середовища Болгарії, Казахстану, Грузії**

| Індекс                                                                       | Значення індикатора |           |        |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------|--------|
|                                                                              | Болгарія            | Казахстан | Грузія |
| Індекс глобальної конкурентоспроможності<br>The Global Competitiveness Index | 4,5                 | 4,4       | 4,2    |
| Індекс економічної свободи<br>Index of Economic Freedom                      | 4,9                 | 4,9       | 5,4    |
| Індекс легкості ведення бізнесу<br>Doing Business                            | 4,3                 | 4,0       | 3,9    |

Джерело: розраховано автором на основі [32; 33; 35; 37]

Згідно проведеного дослідження щодо сприятливості бізнес-середовища потенційних закордонних ринків збуту найкращим за всіма показниками є ринок Болгарії. Окрім того, Болгарія є найбільшим торговельним партнером за такими напрямками експорту, як: чорні метали та вироби з них, залізничні локомотиви та їхні частини, модернізації блоків АЕС, найменшу частку становить – хімічна продукція, меблі, папір та картон. Країна приваблива для експорту з України також в аспекті економічної безпеки, стабільності валютного курсу, сприятливої законодавчої бази, фінансово-кредитного механізму,

системи податкових преференцій, розвиненої сфери зовнішньої торгівлі. У процесі дослідження також було з'ясовано, що перспективними сферами для співпраці Болгарії та України є промисловість, інновації, енергетика, машинобудування. З огляду на це, стратегія розвитку експортного потенціалу може мати вагоме значення у підвищенні економічної безпеки країн.

Отже, стратегічна концепція ПАТ «Мотор Січ» базується на стратегії зростання в контексті широкомасштабної диверсифікації виробництва, а також зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіакосмічної виробничої галузі та послуг в її експлуатації, зокрема виробництва авіаційних двигунів, газотурбінних двигунів, турбореактивних двигунів тощо. Першочерговим завданням ПАТ «Мотор Січ» має бути пошук нових ринків збуту для продажу комплектів металевих лопатей для несучого гвинта ударних гелікоптерів. Саме акцент на виробництво інноваційного продукту та використання європейського досвіду авіабудування має стати основою діяльності ПАТ «Мотор Січ» та його розвитку й функціонування в складних конкурентних умовах, що сприятиме залученню нових покупців та збільшення частки продукції на ринку Болгарії та інших європейських країн.

## **2.2. Шляхи удосконалення стратегії міжнародної діяльності**

### **ПАТ «Мотор Січ»**

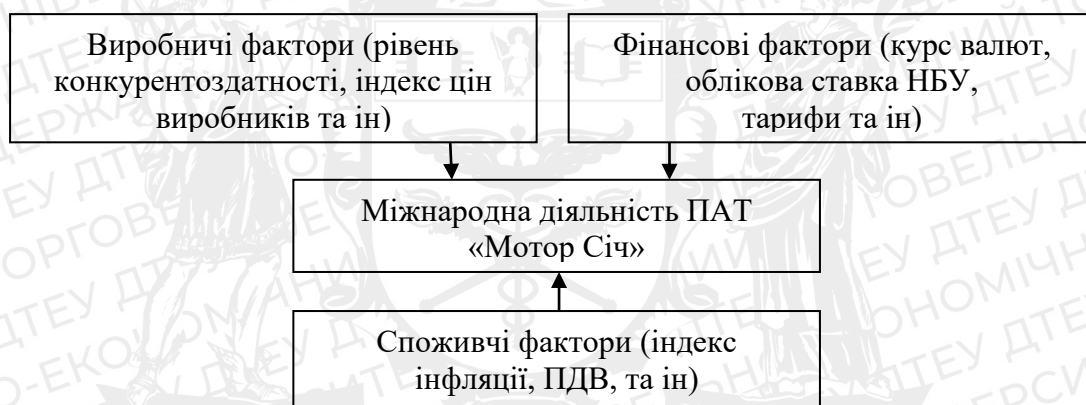
Дослідження господарської діяльності ПАТ «Мотор Січ» у попередніх розділах засвідчило, що частка експорту у загальній структурі підприємства дуже значна, експортні операції відбуваються постійно, продукція характеризується високим рівнем конкурентоспроможності. З огляду на це, необхідним є організація на ПАТ «Мотор Січ» власної ефективно скоординованої й зорганізованої системи управління міжнародною діяльністю.

Значному зростанню міжнародної діяльності та нарощенню ефективності експортної діяльності підприємства сприяє вплив факторів зовнішньоекономічного середовища (політичні, соціально-економічні та фактори, що мають негативний вплив), які можуть як стимулювати подальший



розвиток такої діяльності, так, і навпаки, перешкоджати [22]. Окрім того, управлінський персонал ПАТ «Мотор Січ» не в змозі змінювати або впливати на окреслені чинники, однак, застосовуючи результативну систему контролю, у керівництва підприємства є можливість здійснити розрахунок впливу цих факторів на міжнародну діяльність, спрогнозувати їх та врахувати у процесі планування при розробці стратегії міжнародної діяльності підприємства.

На нашу думку, головним показником діяльності на міжнародному ринку ПАТ «Мотор Січ» є сальдо міжнародної діяльності. З метою результативного управління, аналізу міжнародної діяльності й перспектив її розвитку необхідно зважати на: фінансові, виробничі та споживчі чинники (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Чинники впливу на міжнародну діяльність ПАТ «Мотор Січ»**

Джерело: розроблено автором

Для формування ефективної системи управління міжнародною діяльністю ПАТ «Мотор Січ» використаємо такі структурні елементи: 1 – сальдо міжнародної діяльності; 2; 3 – обсяг експорту/імпорту; 4 – індекс інфляції (передбачає постійну його діагностику органами статистики та визначає загальну тенденцію споживчого ринку певного виду продукції/послуги); 5 – індекс цін виробників (є узагальнюючим показником, що базується на постійній його діагностиці); 6 – курс долара (є основним чинником, що враховує вплив облікової ставки НБУ). Управління міжнародною діяльністю підприємства на основі визначення зв'язків між структурними елементами наведено на рис. 2.6 (додаток М, рис. 5).

Отримана залежність між чинниками та у подальшому здійснення прогнозу обсягів міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» надасть можливість визначитися із стратегією управління міжнародною діяльністю за такими напрямками як агресивна чи консервативна стратегія. На основі офіційних даних про ПАТ «Мотор Січ» проведемо аналіз його діяльності та визначимо залежність між факторами та управлінням міжнародною діяльністю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Показники міжнародної діяльності та її обсягів  
для ПАТ «Мотор Січ»**

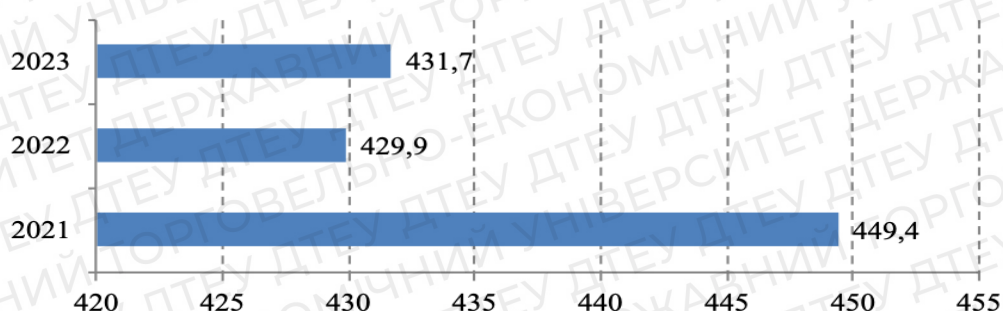
| Показник                                         | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. |
|--------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Обсяг експорту, млн. грн                         | 3105,2  | 4392,7  | 448,3   | 398,7   | 586,9   |
| Обсяг імпорту, млн. грн                          | 898,4   | 986,2   | 203,1   | 94,6    | 276,9   |
| Сальдо зовнішньоекономічної діяльності, млн. грн | 2206,8  | 3406,5  | 245,2   | 304,1   | 310,0   |
| Курс долара, грн/дол                             | 25,55   | 26,6    | 28,3    | 23,8    | 28,4    |
| Індекс інфляції                                  | 112,4   | 113,7   | 109,8   | 104,1   | 105,0   |
| Індекс цін виробників                            | 110,9   | 116,1   | 114,3   | 92,5    | 114,7   |

Джерело: розраховано автором на основі [19]

Згідно отриманих даних табл. 2.2. слід зазначити, що наявна не значна тенденція до зменшення обсягів міжнародної діяльності, а додатне значення свідчить про експортноорієнтованість ПАТ «Мотор Січ». Значне зменшення обсягів експорту продукції машинобудування ПАТ «Мотор Січ» у 2018 р. порівняно з 2017 р. пов'язано з військово-політичним конфліктом України з росією. Крім того, у 2018 р. закінчився контракт з підприємством «Гелікоптери росії», поставки на який становили близько 60% портфеля замовлень ПАТ «Мотор Січ». У 2022 р. військове вторгнення росії на територію України підтвердило факт неспроможності росіян бути адекватно включеними у цивілізовані міжнародні економічні відносини.

Графічно прогнозні значення на основі впливу факторів на обсяги міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» наведено на рис. 2.6.

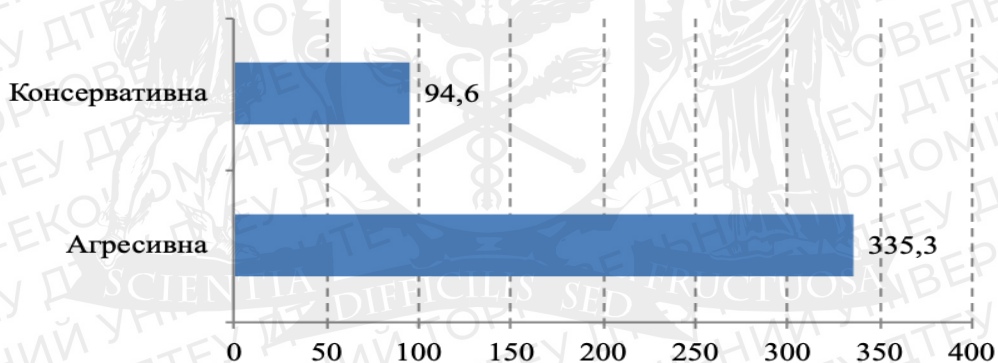




**Рис. 2.6. Прогнозні обсяги міжнародної діяльності  
ПАТ «Мотор Січ», млн.грн**

Джерело: розраховано автором на основі [19]

З огляду на це, ефективним буде управління обсягами міжнародної діяльності у співвідношенні агресивної до консервативної стратегії. Управління міжнародною діяльністю ПАТ «Мотор Січ» на 2022 р. за обсягами експорту та імпорту наведено на рис. 2.7.



**Рис. 2.7. Стратегія управління міжнародною діяльністю ПАТ «Мотор Січ»  
за обсягами експорту, млн грн**

Джерело: розраховано автором на основі [19]

Динаміка обсягів міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» у порівнянні з попередніми роками зберіглася, що дає змогу розвивати стратегію управління міжнародною діяльністю. Саме тому, ПАТ «Мотор Січ» у 2022 р. має дотримуватися агресивної стратегії за обсягами експорту 335,3 млн. грн. Отже, забезпечення визначених обсягів міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» має потенціал до збільшення за консервативної стратегії на суму обсягу експорту або за агресивної стратегії збільшення на суму обсягів імпорту в контексті настання кризових економічних явищ на внутрішньому ринку України.

## Висновок до розділу 2

У процесі дослідження стратегічного управління міжнародною діяльністю ПАТ «Мотор Січ» встановлено, що його стратегічна концепція базується на широкомасштабній диверсифікації виробництва, розширенні своїх позицій на ринку авіакосмічної виробничої галузі та послуг в її експлуатації (виробництва авіаційних двигунів, газотурбінних двигунів, турбореактивних двигунів тощо).

Проведений SWOT-аналізу дав змогу зробити висновок про доцільність здійснення перевірки й зміни керівництвом підприємства його стратегічних планів в контексті міжнародної діяльності. ПАТ «Мотор Січ» здійснює пошук нових зовнішніх ринків збуту для зниження витрат внаслідок закриття експортного кордону та збереження попередніх обсягів прибутку підприємства.

З'ясовано, що ефективним у перспективі для ПАТ «Мотор Січ» є розширення своєї присутності на ринках країн-ЄС. Дослідження сприятливості середовища міжнародного бізнесу та визначення країн-партнерів, ринків збуту інноваційного продукту (комплектів металевих лопатей для несучого гвинта ударних гелікоптерів) ПАТ «Мотор Січ» здійснено на основі використання індексного методу. Як потенційних партнерів визначено такі країни, як Грузія, Болгарія та Казахстан, такий вибір спричинений тим, що країни схожі за історичним розвитком; спорідненість економічного розвитку, що передбачає наявність сприятливих умов для дослідження ринків збуту як імовірних для ПАТ «Мотор Січ». Зокрема, розрахунки засвідчили, що для ПАТ «Мотор Січ» центром активізації збутової політики є ринок Болгарії.

Доведено, що ПАТ «Мотор Січ» експортноорієнтоване підприємство. Проведений розрахунок прогнозних значень на основі впливу факторів на обсяги міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» засвідчив ефективність стратегічного управління обсягами міжнародної діяльності у співвідношенні агресивної до консервативної стратегії. Обґрунтовано необхідність дотримання ПАТ «Мотор Січ» агресивної стратегії.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження на тему «Стратегія міжнародної діяльності машинобудівного підприємства» було встановлено, що стратегія міжнародної діяльності є концепцією поведінки підприємства на зовнішньому ринку. Ця концепція повинна бути заснована на чітко окреслених цілях, визначених можливостях не лише для підприємства, а й міжнародного ринку, виявленні можливих ризиків та ймовірності досягнення успіху. Відповідно, одним із основних питань розробки стратегії міжнародної діяльності є виявлення причин, які сприяють прийняттю відповідного управлінського рішення щодо початку здійснення зовнішньоекономічної діяльності підприємства. З огляду на це, для ефективної реалізації стратегії виходу на міжнародні ринки важливо не тільки обрати спосіб виходу на ринок певної країни та відповідні канали збуту, а й враховувати державну політику щодо ведення міжнародному бізнесу.

Здійснено аналіз виробничо-господарських показників ПАТ «Мотор Січ» який засвідчив, що негативний вплив на них здійснює: часткова втрата зовнішніх ринків збуту; зменшення попиту на окремі види продукції, що вироблялись підприємством багато років; збільшення частки продукції, що є інноваційною для підприємства, в обсягу реалізації; довгостроковий процес імпортозаміщення матеріалів та комплектуючих виробів; оплата вимушеного простою працівників без створення матеріального еквіваленту праці у зв'язку з встановленням карантину та введенням обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2.

З'ясовано, що основним ринком збуту продукції ПАТ «Мотор Січ» є країни далекого зарубіжжя. Найбільш значними споживачами – замовники з Китаю, ОАЕ, Індії, Алжиру, М'янми. ПАТ «Мотор Січ» має власну нішу на світовому ринку турбовентиляторних двигунів. Встановлено, що основними чинниками впливу на міжнародну діяльність ПАТ «Мотор Січ» є кредитний,

ліквідності та ринковий ризики. На основі отриманих даних встановлено, що Визначено, що ПАТ «Мотор Січ» має тенденцію до збільшення частки експорту та покращення сальдо торговельного балансу.

Проведене дослідження стратегічного управління міжнародною діяльністю ПАТ «Мотор Січ» засвідчило, що стратегія міжнародної діяльності є достатньо розвиненою. Стратегічна концепція ПАТ «Мотор Січ» базується на стратегії зростання в контексті широкомасштабної диверсифікації виробництва, а також зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіакосмічної виробничої галузі та послуг в її експлуатації, зокрема виробництва авіаційних двигунів, газотурбінних двигунів, турбореактивних двигунів тощо.

Проведення SWOT-аналізу дало змогу зробити висновок про доцільність здійснення перевірки й зміни керівництвом підприємства його стратегічних планів в контексті міжнародної діяльності, зокрема основний акцент треба зробити на збереження наявного фінансового потенціалу адже воно має безперечну відносно стабільну прихильність клієнтів й споживачів та конкурентну перевагу щодо якості власної продукції.

З'ясовано, що з огляду на складну політичну ситуацію країни та значну залежність від російського ринку результативним також є проведення ПАТ «Мотор Січ» активної політики пошуку нових зовнішніх ринків збуту та закріплення свої позицій на них задля зниження витрат внаслідок закриття експортного кордону та збереження попередніх обсягів прибутку підприємства. У цьому аспекті ефективною є впровадження стратегія диверсифікації.

У процесі дослідження з'ясовано, що ефективним у перспективі для ПАТ «Мотор Січ» є розширення своєї присутності на ринках країн-ЄС. Дослідження сприятливості середовища міжнародного бізнесу та визначення країн-партнерів, ринків збуту інноваційного продукту (комплектів металевих лопатей для несучого гвинта ударних гелікоптерів) ПАТ «Мотор Січ» здійснено на основі використанням індексного методу. Як потенційних партнерів визначено такі країни, як Грузія, Болгарія та Казахстан, такий вибір спричинений тим, що країни схожі за історичним розвитком, що здійснює істотний вплив на розвиток



ринкових основ функціонування суб'єктів господарювання й налагодження з ними потенційних контактів у споріднених умовах діяльності; спорідненість економічного розвитку, що передбачає наявність сприятливих умов для дослідження ринків збуту як імовірних для ПАТ «Мотор Січ».

Проведені розрахунки засвідчили, що для ПАТ «Мотор Січ» центром активізації збутової політики є ринок Болгарії. Окрім того, саме акцент на виробництво інноваційного продукту та використання європейського досвіду авіабудування має стати основою діяльності ПАТ «Мотор Січ» та його розвитку й функціонування в складних конкурентних умовах, що сприятиме залученню нових покупців та збільшення частки продукції на ринку Болгарії та інших європейських країн.

Аналітична оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства та залежність між факторами та управлінням міжнародною діяльністю засвідчив, що наявна не значна тенденція до зменшення обсягів міжнародної діяльності, а додатне значення свідчить про експортноорієнтованість ПАТ «Мотор Січ». Проведений розрахунок прогнозних значень на основі впливу факторів на обсяги міжнародної діяльності ПАТ «Мотор Січ» засвідчив ефективність стратегічного управління обсягами міжнародної діяльності у співвідношенні агресивної до консервативної стратегії. Обґрунтовано необхідність дотримання ПАТ «Мотор Січ» агресивної стратегії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баула О.В., Сачук А.В. Особливості розробки стратегії та організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства в сучасних глобалізаційних умовах господарювання. *Економічні науки. Сер.: Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(2). С. 16-25.
2. Білик М.С., Кіндрацька Г.І. Забезпечення конгруентності цілей та цільових нормативів при розробленні стратегії організації. *Проблеми економіки та управління: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2007. №582. С. 127-136.
3. Богацька Н.М. Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. *Ефективна економіка*. 2019. № 4.
4. Божкова, В. В. Удосконалення методичних підходів до визначення стратегій просування інновацій. *Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону*: Міжнар. наук.-практ. конф. Суми, 6-7 травня 2010 року. Суми : СумДУ, 2010. С. 34-36.
5. Васильєва Т. А., Касьяненко В. О. Інтегральне оцінювання інноваційного потенціалу національної економіки України: науковометодичний підхід і практичні розрахунки. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №6. С. 50–59.
6. Геєць І.О., Слюсаренко Ю.С. Оцінка та стратегічні напрямки розвитку авіабудування України. *Стратегія розвитку України*. 2013. № 1. С. 47–52.
7. Географічна структура експорту-імпорту послуг, продукції. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm) (дата звернення 15.04.22).
8. Дурицька Г.В. Формування стратегії ефективного розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Регіональна економіка*. 2013. №4. С. 250–254.
9. Експортна стратегія для сектору машинобудування: дослідження 2019-2023 рр. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk->



UA&id=e3fd3be0-7146-48ac-8fa4-162b6e543a26&tag=SektorMashinobuduvannia  
(дата звернення 03.03.22).

10. Зовнішньоекономічна діяльність : навчальний посібник. / За ред. Козака Ю. Г. вид. 6-те, перероб. та доп. К.: «Центр учбової літератури», 2019. 292 с.

11. Зовнішньоторговельний баланс України у 2020 році. Державна служба статистики України. Експрес-випуск. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/02/14.pdf> (дата звернення 03.03.22).

12. Іващенко Г.А. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Ефективна економіка. 2021 № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=5&y=2021>. (дата звернення 03.03.22)

13. Карачина Н.П., Зозуля І.В., Вінницька А.О. Сутність поняття «стратегія зовнішньоекономічної діяльності» та особливості її формування. *Економічний простір*. 2016. № 110. С. 17-26.

14. Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: навч. посібник. 3-тє вид., переробл. і доп. Київ : Знання-Прес, 2002. 384 с.

15. Ключник А. В. Збутова політика та її значення у розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. URL: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/87.pdf> (дата звернення 03.03.22)

16. Ковтун Е.О., Поліщук І.В., Турець Ю.М. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 6 (1). С. 172-174.

17. Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів. К.: КНЕУ, 2013. 454 с.

18. Національна стратегія збільшення іноземних інвестицій в Україну. Розділ 2.4: Високотехнологічне виробництво. 2021 р. URL:

<https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-2-Advanced-Manufacturing-Sector-UKR-1.pdf>

19. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/> (дата звернення 10.01.22).

20. Офіційний сайт Державної служби статистики України: URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення 03.03.22)

21. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. URL: <http://me.gov.ua/> (дата звернення 10.01.22).

22. Павлюк Т.С., Шмиголь Н.М. Торговельні відносини як основа зовнішньоекономічної діяльності між Україною та ЄС. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародна економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 11. С. 198-201.

23. Павлюк Т.С. Організація та управління експортною діяльністю на машинобудівному підприємстві. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: щорічник*. 2014. Вип. 19. ч. 2. С. 155-165.

24. Про зовнішньоекономічну діяльність: закон України від 16.04.1991 № 959-XII. URL:: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 10.01.22).

25. Скібіцька Л. Аспекти виходу авіабудівних підприємств на зовнішній ринок в умовах кризи. *Економіка розвитку*. 2016. № 3. С. 54–58.

26. Трифонова Е. Ю., Горбунова М. Л. Развитие стратегического планирования и управления внешнеэкономической деятельностью предприятий. Нижний Новгород: ННГУ, 2008. 267 с.

27. Чайкова О.І. Методичний інструментарій щодо формування та реалізації стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2012. № 2. С. 42–46.

28. Шмаленко Я.В. Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. *Держава та регіони*. 2013. № 3. С. 270–277.



29. Шульгіна Л.М., Юхименко В. В. Проблеми управління інноваційним розвитком. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2003. № 3. С. 79–84.
30. Beer M., Eisenstat R. The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*. 2000. № 7. July. P. 14-15
31. Daniels J. D., Radebaugh L. H., Sullivan D. P. *International Business Environments and Operations*, 15th ed. Pearson, 2015. 897 p.
32. Doing Business. The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment> (дата звернення 03.03.22).
33. Index of Economic Freedom 2022. URL: <https://www.heritage.org/index/> (дата звернення 10.01.22).
34. International Business Strategy Do's and Don'ts. Velocity Global: ref. and inf. portal. 04.02.2016 URL: <https://velocityglobal.com/blog/international-business-strategy-dos-and-donts/> (дата звернення 03.03.22).
35. Flightpath 2050 Europe's Vision for Aviation. Report of the High Level Group on Aviation Research. URL: <http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/flightpath2050.pdf> (дата звернення 03.03.22).
36. George J. Stigler. Perfect competition historically contemplated // *Journal of Political Economy*. 1957. № 67. P. 15-17.
37. Global Competitiveness Report Special Edition 2020: How Countries are Performing on the Road to Recovery. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2020> (дата звернення 03.03.22).
38. Markgraf B. The 5 General Stages of International Market Development. Chron. Online Magazine. URL: <http://smallbusiness.chron.com/5-general-stages-international-marketdevelopment-67777.html> (дата звернення 12.04.22).

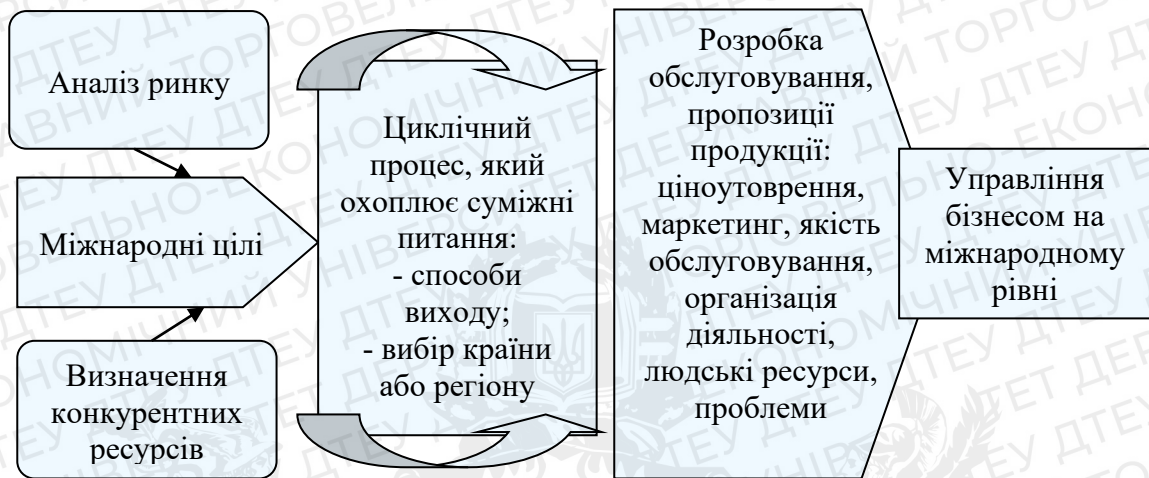




**Визначення поняття «зовнішньоекономічна діяльність підприємства»\***

| Автор                                                   | Зміст поняття «зовнішньоекономічна діяльність»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [24] | <i>Зовнішньоекономічна діяльність</i> – діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами                                                                                                                                        |
| Дурицька В. [8]                                         | <i>Зовнішньоекономічна діяльність</i> – сфера економічної діяльності держави і підприємств, яка тісно пов'язана із зовнішньою торгівлею, експортом та імпортом товарів, іноземними кредитами і інвестиціями, здійсненням спільних з іншими країнами проектів                                                                                                                            |
| Шмиголь Н.М. [25]                                       | <i>Зовнішньоекономічна діяльність</i> – діяльність суб'єктів господарської діяльності України (частіше підприємств) та іноземних суб'єктів господарської діяльності (іноземних підприємств), яка заснована на взаємовідносинах і здійснюється або на території України або за її межами                                                                                                 |
| Поліщук І.В.,<br>Турець Ю.М. [16]                       | <i>Зовнішньоекономічна діяльність</i> – частина господарської діяльності даного суб'єкта, що визначається через сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і оперативно-комерційних функцій у процесі реалізації зовнішньоекономічних зв'язків держави, пов'язаних з участю даного суб'єкта у зовнішньоекономічних операціях згідно із завданнями щодо його розвитку |
| Гофман Н.Ф.,<br>Маховікова Г.А.                         | <i>Зовнішньоекономічна діяльність</i> – сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних і комерційних функцій фірм та підприємств, пов'язаних із співпрацею з іноземними партнерами                                                                                                                                                                                       |
| Кириченко О. А. [14]                                    | <i>Зовнішньоекономічна діяльність</i> – сфера господарської діяльності, пов'язана з міжнародною виробничою і науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом підприємства на зовнішній ринок                                                                                                                                                                    |

\*Джерело: розроблено автором



**Рис. 1. Етапи розробки стратегії машинобудівних підприємств\***

\*Джерело: складено на основі [16, 26, 28].





**Рис.2. Напрями аналізу міжнародних можливостей підприємства**

*Джерело:* складено на основі [6; 8; 13].

## Додаток Д

### Комплекс дій у процесі розробки міжнародної бізнес-стратегії

1. Визначити цілі для стратегії міжнародної діяльності. Необхідно переконатися, що цілі збігаються з продуктом/послугою та сферою, у якій організація функціонує. Встановити реалістичні цілі, які можна використовувати як орієнтир для подальшого розвитку та прогресу підприємства.

2. Визначити продукцію чи послугу. Якщо компанія має лише один вид продукції або послуги, цей етап буде легким. Якщо підприємство має декілька видів продукції та пропозицій, необхідно вирішити, з яких саме потрібно розпочинати розширення діяльності.

3. Дослідити нові ринки. Необхідно здійснювати пошук тих міжнародних ринків, на яких можна реалізувати або навіть перевищити визначені цілі. З огляду на це, слід дослідити декілька ринків. Безліч урядів та торгових асоціацій пропонують ресурси для більш швидкого та успішного входу на свої ринки. Відповідно, потрібно здійснити аналіз державних звітів, щоб побачити, який продукт/послуга резонуватиме з місцевою споживчою базою. Зрозуміти зовнішній ринок віддалено складно, тому відвідування виставок на цільових ринках для встановлення нових контактів та знайомства з місцевою бізнес-культурою є важливим моментом у реалізації стратегії міжнародної діяльності підприємства. Ринкові дослідження також повинні охоплювати аналіз нормативно-правової бази. Кожен ринок має свій набір правових вимог для захисту працівників та споживачів.

4. Оцінити конкуренцію. На кожному ринку є свій власний обсяг конкурентів, які визначають, як працює галузь.

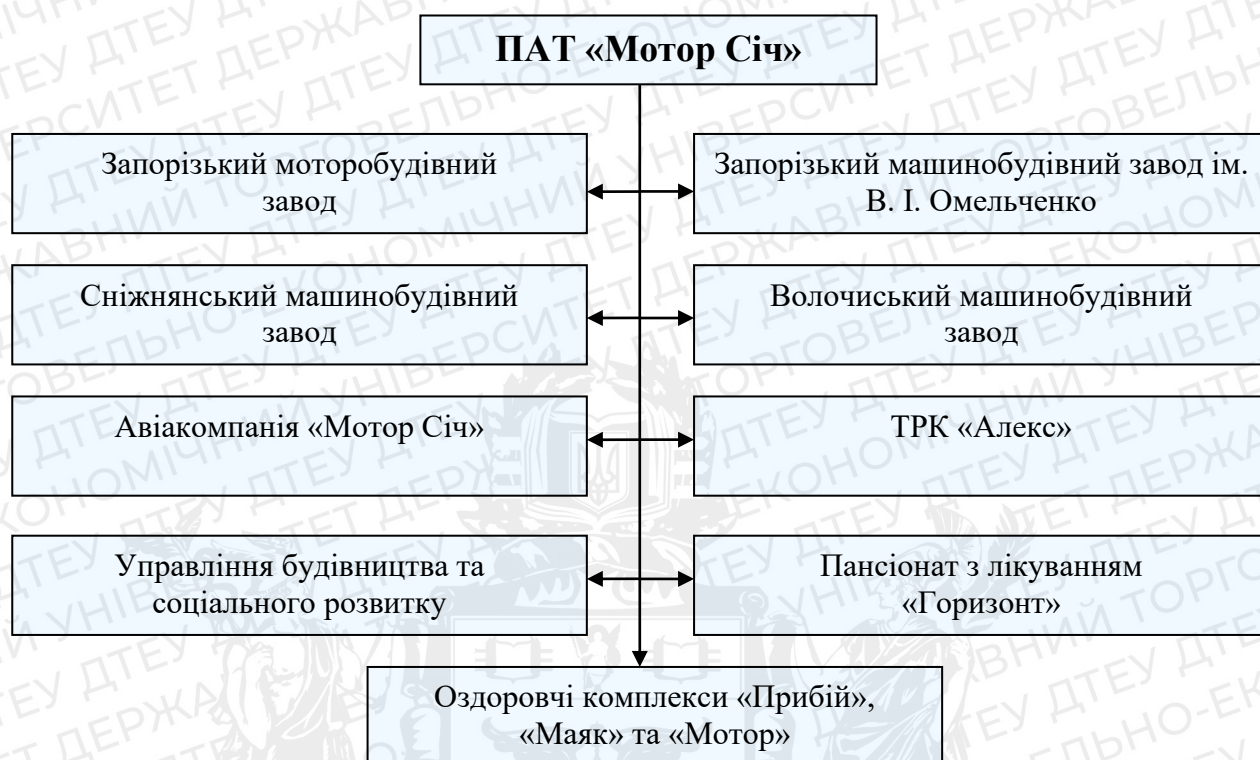
5. Спланувати рекламну стратегію. Перш ніж обрати цільовий ринок, слід продумати спільну маркетингову стратегію підприємства. Оцінити необхідність підтримки глобального бренду або створення різних фірмових рекламних повідомлень для кожного ринку, або згенерувати власний послідовний глобальний бренд, який можна адаптувати до кожного ринку.

6. Спланувати міжнародну організаційну структуру. Вихід на один або декілька міжнародних ринків здійснює вагомий вплив на організаційну структуру підприємства. Упереджений план організації нової структури або підрозділу для діяльності на зовнішньому ринку сфокусує штат підприємства на індивідуальних обов'язках та підвищить ефективність діяльності підприємства в цілому.

7. Визначити стратегію поширення. Існують різні канали та способи просування продукції/послуг на нові ринки: безпосередньо споживачеві; розподіл усередині країни; власний сайт електронної комерції (e-commerce website); платформа електронної комерції третьої сторони; постачання товарів/послуг у велику компанію, яка має вихід зовнішній ринок; франчайзинг власного бізнесу. З огляду на це, необхідно чітко визначити, який канал найкраще підходить бізнесу для виходу на міжнародний ринок, оскільки кожен з них має свої переваги та недоліки.

8. Зібрати повний пакет документів для реалізації стратегії міжнародної діяльності. Письмовий план допомагає працювати у команді та координує роботу підприємства у міру того, як воно розпочинає міжнародне розширення. План тримає компанію сфокусованою на встановлених цілях та стратегії й допомагає уникати простої реакції у відповідь на виклики ринку.





**Рис.3. Організаційна структури ПАТ «Мотор Січ»**

*Джерело:* складено на основі [19].

- *Запорізький моторобудівний завод* (авіадвигуни, їх ремонт та обслуговування, приводи для газо- та нафтоперекачувальних агрегатів, пересувні автоматизовані електростанції, товари народного споживання);
- *Запорізький машинобудівний завод ім. В. І. Омельченко* (лиття деталей з жаростійких сплавів);
- *Сніжнянський машинобудівний завод* (деталі для авіаційних двигунів (диски компресорів, лопатки компресорів і турбін), деталі і вузли для гірничо-шахтного обладнання, товари народного споживання);
- *Волочиський машинобудівний завод* (пересувні автоматизовані електростанції ПАЕС-2500, двигуни АІ-20 і його модифікацій АІ-20ДКЕ, АІ-20ДКН, АІ-20ДМЕ, АІ-20ДМН, автозапчастини, товари сільськогосподарської групи);
- *Авіакомпанія «Мотор Січ»* (оперує на ринку вантажних та пасажирських авіаперевезень Україною та СНД, країнах ближнього та далекого зарубіжжя. Повітряний парк авіакомпанії складають: Як-40, Як-42, Ан-12, Ан-24, Ан-26, Ан-74ТК-200, Ан-140);
- *ТРК «Алекс»* (недержавна телерадіокомпанія у Запоріжжі).
- *Управління будівництва та соціального розвитку* (капітальне будівництво, забезпечення підприємства комплектуючими, устаткуванням, обладнанням).
- *Пансіонат з лікуванням «Горизонт»* (лікування захворювань органів дихання та нервової системи).
- *Оздоровчі комплекси «Прибій», «Маяк» та «Мотор»* (сімейний відпочинок).
- *«Калібрувальний центр»* (послуг з ремонту, калібрування, атестації засобів вимірювальної техніки та дослідного устаткування).
- *Спортивний комплекс «Мотор Січ»* (учбовоспортивною базою).
- *Фірмовий салон «Мотор Січ»* (роздрібна торгівля продовольчими і непродовольчими товарами; закупочна, оптова, комісійна торгівля, скупка, продаж товарів у кредит; прокат фото-, кіно-, аудіо-, відеопродукції; пункти прокату, здійснення зовнішньоекономічна діяльність)
- *Медико-санітарна частина ПАТ «Мотор Січ»* (медичні послуги).

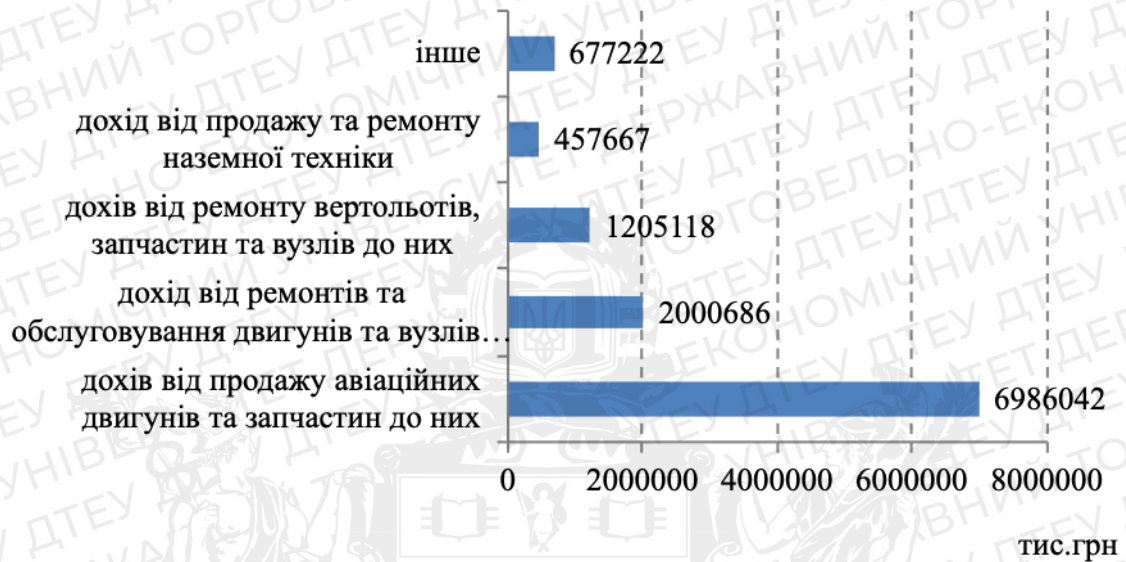
**Аналіз та динаміка показників фінансових результатів  
ПАТ «Мотор Січ» за 2018-2020 рр., тис.грн**

| Показник                                                     | Рік      |          |          | Відхилення<br>2020 р. до<br>2018 р. |       |
|--------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|-------------------------------------|-------|
|                                                              | 2018     | 2019     | 2020     | (+/-)                               | %     |
| Чистий дохід від реалізації продукції                        | 12831788 | 10015683 | 11299903 | -1531885                            | 11,9  |
| Валовий прибуток                                             | 4788589  | 3094186  | 4170159  | -618430                             | 12,9  |
| Чистий прибуток                                              | 747353   | -704061  | 642102   | -105251                             | 14,1  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 8043199  | 6921497  | 7129744  | -913455                             | 11,34 |
| Рентабельність господарської діяльності, %                   | 85,5     | 62,7     | 87,1     | 1,6                                 | 1,9   |

*Джерело:* складено на основі аналітичних матеріалів ПАТ «Мотор Січ» [19].



## Додаток 3



**Рис. 4 .Структура доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) залежно від договорів з клієнтами, 2020 р., тис.грн**

*Джерело:* складено на основі аналітичних матеріалів ПАТ «Мотор Січ» [19].

## Додаток К

Таблиця 3

**Аналіз показників збутової діяльності ПАТ «Мотор Січ»  
за 2018-2020 рр., тис. грн\***

| Показник                                     | Рік    |         |        | Відхилення 2020 р.<br>до 2018 р. |      |
|----------------------------------------------|--------|---------|--------|----------------------------------|------|
|                                              | 2018   | 2019    | 2020   | (+/-)                            | %    |
| Витрати на збут                              | 483004 | 430902  | 398679 |                                  |      |
| Чистий прибуток                              | 747353 | -704061 | 642102 | -105251                          | 14,1 |
| Витрати на збут на 1 грн<br>чистого прибутку | 0,65   | 0,61    | 0,62   | -0,03                            | 4,6  |

\*Джерело: складено на основі аналітичних матеріалів ПАТ «Мотор Січ» [19].



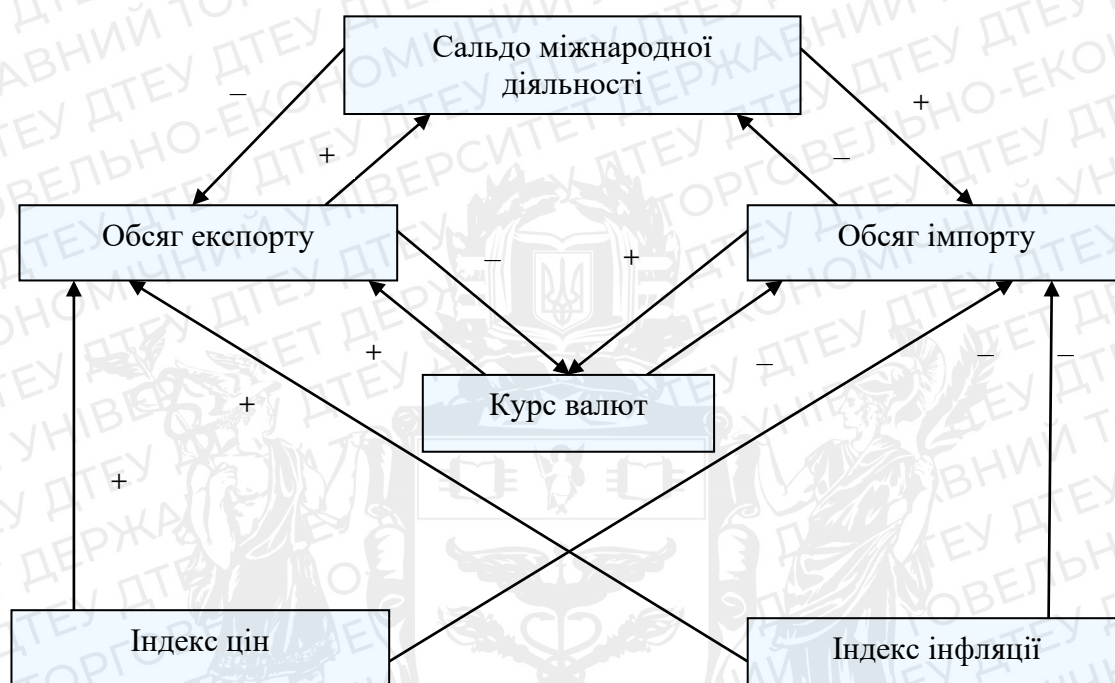
## Додаток Ж

Таблиця 4

## SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p><b>Можливості:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) державне замовлення на поставку авіаційних двигунів, газотурбінних двигунів, турбореактивних двигунів та ін.;</li> <li>2) збільшення суспільних потреб в авіаційній техніці;</li> <li>3) вихід на ринки країн Південно-Східної Азії та Китаю;</li> <li>4) швидке виробництво авіадвигунів 5-го покоління;</li> <li>5) значний рівень зносу авіаційних парків у країнах СНД.</li> </ol>                     | <p><b>Загрози:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) політична нестабільність у країні;</li> <li>2) недостатнє нормативно-правове забезпечення галузі важкого машинобудування;</li> <li>3) загострення військових дій з боку Росії;</li> <li>4) підвищення конкуренції на ринку продукції важкого машинобудування;</li> <li>5) збільшення цін на імпорту сировину й комплектуючі;</li> <li>6) незначний за обсягом рівень витрат на НДДКР у галузі.</li> </ol> |
| <p><b>Сильні сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) наявність диверсифікованої продуктової лінії, виробництво авіаційних, газотурбінних, турбореактивних двигунів з унікальними характеристиками;</li> <li>2) висококваліфікований персонал;</li> <li>3) повний цикл виробництва авіаційних, газотурбінних, турбореактивних двигунів, участь у Харківському кластері «Мехатроніка»;</li> <li>4) низький обсяг позикових активів;</li> <li>5) міцні позиції на ринку СНД, довгочасні зв'язки з клієнтами.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) збільшення частки ринку завдяки виробництву авіаційних, газотурбінних, турбореактивних двигунів з унікальними характеристиками;</li> <li>2) виробництво двигунів 5-го покоління;</li> <li>3) збільшення частки клієнтів та партнерів;</li> <li>4) збільшення частки ринку завдяки репутації;</li> <li>5) залучення до роботи висококваліфікованого персоналу;</li> <li>6) диверсифікація асортименту послуг та продукції.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) зменшення залежності від постачальників за рахунок збільшення частки власних коштів;</li> <li>2) закріплення на зовнішніх ринках за рахунок займання міцних позицій на ринках СНД.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>Слабкі сторони:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) недостатній об'єм внутрішнього ринку;</li> <li>2) значний обсяг продажів у Росії</li> <li>3) незначний рівень контролю з боку міноритарних акціонерів за операційною діяльністю</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) збільшення асортименту послуг/продукції, диверсифікація з метою зменшення ризиків;</li> <li>2) формування високотехнічного виробництва;</li> <li>3) ведення наступальної маркетингової політики;</li> <li>4) прагнення до лідерства за витратами</li> </ol>                                                                                                                                                                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1) вихід на нові ринки збуту;</li> <li>2) потреба у залученні фінансового капіталу;</li> <li>3) проведення реструктуризації кадрової політики.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Джерело: складено автором на основі даних ПАТ «Мотор Січ»



**Рис. 5. Управління міжнародною діяльністю підприємства на основі визначення зв'язків між чинниками зовнішнього середовища**

*Джерело:* складено автором на основі [12, 23, 25]