

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління  
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»  
(повне найменування кафедри )

**Пояснювальна записка**

до дипломного проекту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Обґрунтування механізму формування стратегії розвитку  
підприємства машинобудівної галузі

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи ФЕУ  
511-м

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)  
«Менеджмент організацій та адміністрування»

Атрощенко В.С

(прізвище та ініціали)

Керівник Соріна О.О

(прізвище та ініціали)

Рецензент Манько Наталія Миколаївна

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Національний університет «Запорізька політехніка»  
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет економіки та управління

Кафедра «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Т.В. Пуліна

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Атрощенко Владислав Сергійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі

керівник проекту (роботи) канд. екон. наук Соріна О.О.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 20 » жовтня 2022 року №334

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.12

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Методичні матеріали, наукові статті, фінансова звітність АТ «Мотор Січ», інформація з офіційного сайту ат мотор січ, інші джерела

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) науково-теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства; аналіз передумов вибору стратегічних альтернатив розвитку АТ «Мотор Січ»; напрями вдосконалення механізму формування стратегії розвитку АТ «Мотор Січ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

14 таблиць, 6 рисунків

## 6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	при виконанні завд
I	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
II	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
III	Соріна О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.04.2022	04.11

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2022 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Пр
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання магістерської роботи та методики її виконання	01.03.2022	
2	Вибір теми	14.03.2022	
3	Затвердження переліку магістерських робіт на кафедрі	14.03.2022	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2022	
6	Видача завдання до магістерської роботи	01.04.2022	
7	Розробка робочого плану магістерської роботи за узгодженням з науковим керівником	14.04.2022	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	01.06.2022	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедрі в друкованому вигляді	26.09.2022	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедрі в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	24.10.2022	
11	Нормоконтроль	14.11.2022	
12	Попередній захист магістерської роботи	24.11.2022	
13	Подання роботи на кафедрі в остаточному чистовому оформленні	01.12.2022	
14	Захист магістерської роботи перед ЕК	13-16.12.2022	

Студент(ка)

  
(підпис)
Атрошенко В.С.  
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

  
(підпис)
Соріна О.О.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота «Обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі»: 128 с., рисунки 6, таблиці 14, додатки 3.

Об'єктом дослідження є механізм формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі.

Предметом дослідження є методи обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі.

Мета написання роботи – удосконалення механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі АТ «Мотор Січ»

Методи дослідження: описовий, порівняльний; SWOT-аналіз.

Результати і їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі АТ «Мотор Січ». Новизна роботи полягає в розробці методичних підходів на основі методики CSRP з вдосконалення інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії, що інтегрує інформацію про покупців з основними функціями підприємства.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні основи обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі АТ «Мотор Січ», визначено шляхи удосконалення обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі АТ «Мотор Січ».

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі дозволяють виявити перспективу розвитку АТ «Мотор Січ», підвищити ефективність роботи, конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ», поліпшити фінансово-економічні результати діяльності.

Ключові слова: СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, МЕХАНІЗМ, ВНУТРІШНЕ СЕРЕДОВИЩЕ, PEST-АНАЛІЗ, SWOT-АНАЛІЗ.

## ЗМІСТ

Завдання на магістерську дипломну роботу	2
Реферат	4
Вступ	6
Розділ 1 Науково-теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства	10
1.1 Сутність, зміст та цілі формування стратегії розвитку підприємства	10
1.2 Види стратегій розвитку	20
1.3 Складові механізми формування стратегії розвитку підприємства	30
Висновки до розділу 1	40
Розділ 2 Аналіз передумов вибору стратегічних альтернатив розвитку АТ «Мотор-Січ»	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	42
2.2 Аналіз впливу мікро та макросередовища на вибір стратегічних альтернатив розвитку	52
2.3 Аналіз впливу внутрішнього середовища на вибір стратегічних альтернатив розвитку	63
Висновки до розділу 2	73
Розділ 3 Напрямки вдосконалення механізму формування стратегії розвитку АТ «Мотор-Січ»	75
3.1 Формування стратегії розвитку підприємства	75
3.2 Вдосконалення інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії	88
Висновки до розділу 3	99
Висновки	101
Список використаних джерел	105
Додатки	111

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Економічний розвиток країни залежить від конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, сучасні інтеграційні процеси підштовхують до зростання конкуренції, насамперед у промисловості. Розвиток машинобудівної галузі відіграє центральну роль передусім за рахунок технічного, наукового, технологічного потенціалу даної галузі та впливу на економіку України.

Машинобудівна галузь є однією з базових галузей економіки України, а специфіка продукції потребує значних матеріальних інвестицій, складності у виробництві продукції, високого рівня технологічного оснащення та регулювання діяльності через стандарти міжнародних нормативно-законодавчих вимог.

На сьогоднішній день в машинобудуванні зосереджено третину промислово-виробничих фондів і майже половину виробничого потенціалу України. Машинобудівна галузь забезпечує засобами виробництва інші галузі економіки країни, тим самим це позитивно сприяє оновленню та накопиченню капіталу.

Від стабільного функціонування підприємств цієї галузі в сучасних умовах господарювання залежать стан та рівень розвитку економіки України. Низка проблем, що помітні у машинобудуванні, зокрема скорочення обсягів промислового виробництва, слабка конкурентоспроможність національної продукції на світових ринках, низька ефективність праці в галузі, недостатній рівень інновацій, ставлять Україну перед необхідністю екстрених заходів щодо забезпечення економічної безпеки цієї машинобудівної галузі та економіки в цілому.

Отримання прибутку є неможливим або недостатньо задовільненим, якщо підприємство не здатне реалізовувати своє виробництво, роботи, послуги у потрібній кількості, конкурувати на ринку, заохочувати споживачів та

задовольняти потреби внутрішнього та зовнішнього ринку у належній якості та кількості товару.

Дефіцит фінансових ресурсів призводить до повільного вирішення проблем відновлення виробничого потенціалу галузі на основі використання стратегії розвитку підприємства, інноваційних технологій, наукових розробок, вдосконаленню використання інформаційних ресурсів, забезпечення конкурентоспроможності кінцевої продукції.

Всі перелічені труднощі вимагають від підприємств машинобудівної галузі України розробки ефективної стратегії розвитку, пошуку стратегічних альтернатив розвитку, постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, моніторингу свого конкурентного положення на ринку, створення інтегрованих моделей інформаційного забезпечення фінансової підсистеми до існуючих програм підприємства.

Актуальності дослідження полягає в тому, що ефективна стратегія розвитку підприємства машинобудівної галузі забезпечує його можливість розширювати конкурентні позиції на цільовому ринку та підвищувати рівень якості виробництва, не відстаючи від сучасних потреб до машинобудівної галузі України, гнучко адаптуючись до зовнішнього середовища. Це потребує чіткого визначення стратегічних цілей підприємства та окреслення засобів для їх досягнення. Тому одним з найважливіших напрямків в рамках стратегічного управління машинобудівним підприємством є напрями вдосконалення механізму формування стратегії розвитку АТ “Мотор Січ” та напрямків вдосконалення інформаційного забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Дослідженню питань розробки стратегії розвитку присвятили свої роботи такі світові та вітчизняні вчені як: Валіулієна З.В., Черняк Г.М., Тищенко О.М., Писаревський І.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б, Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Ященко О.А. та інші вчені. Питання класифікації стратегії розвитку розглядали Соріна О.О., Гудзь О.І., Погорелов Ю.С. Проводили дослідження механізму формування стратегії

розвитку Белова О.І., Ковриженко Т.А., Демиденко С.Л. та інші. Аналізу зовнішнього середовища приділяли увагу Шатохін О.Г., Данович О.С. Управління інноваційною діяльністю підприємства досліджувала Пуліна Т.В. Сутність і структуру інформаційного потенціалу підприємства вивчала Тесленок І.М.

**Мета і завдання магістерської роботи.** Метою магістерської роботи є обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі АТ “Мотор Січ”

Для досягнення мети необхідно вирішити низку наступних **завдань**:

- розглянути сутність, зміст та цілі формування стратегії розвитку підприємства;
- окреслити види стратегій розвитку;
- вивчити складові механізму формування стратегії розвитку підприємства
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства АТ “Мотор Січ”;
- провести аналіз впливу мікро та макросередовища на вибір стратегічних альтернатив розвитку АТ “Мотор Січ”;
- провести оцінку впливу внутрішнього середовища на вибір стратегічних альтернатив розвитку;
- обґрунтувати метод формування стратегії розвитку АТ “Мотор Січ”;
- надати рекомендації з вдосконалення інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії.

**Об'єктом дослідження** є механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі.

**Предметом дослідження** є теоретичні та методичні підходи до обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи були використані наступні методи проведення досліджень: графічний (для наочного



відображення результатів наукового дослідження), SWOT-аналіз та метод складання профілю середовища (для аналізу впливу мікросередовища на діяльність підприємство), абстрактно-логічний (для формулювання теоретичних узагальнень та висновків), описовий (для характеристики практики вживання терміну “стратегія”, “стратегія розвитку”, “механізм”), PEST-аналіз (для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство), статистико-економічний (для аналізу внутрішнього середовища підприємства та обсягів реалізації промислової продукції), узагальнення (для аналізу етапів розробки стратегії розвитку)

**Інформаційною базою дослідження** виступили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, матеріали періодичних видань та науково-практичних конференцій, інформація з офіційного сайту АТ «Мотор Січ» та інших ресурсів мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства, офіційний сайт державної служби статистики України.

**Наукова новизна** одержаних результатів пов’язана з:

- узагальненням визначень категорії “стратегія” та її авторського трактування;
- узагальненням підходів для класифікації стратегій розвитку;
- обґрунтуванням шляхів та напрямків стратегії розвитку АТ “Мотор Січ”

**Апробація результатів магістерської роботи.** За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді “Управління матеріальними ресурсами підприємства” та “Способи підвищення мотивації персоналу на підприємстві у сучасних умовах”.

**Структура и обсяг роботи.** Магістерська робота містить вступ, три розділи, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 128 сторінки, включаючи 14 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел (50 найменувань) – 7 сторінок.

# РОЗДІЛ 1

## НАУКОВО-ТЕОРИТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність, зміст та цілі формування стратегії розвитку

Протягом тисячоліть поняття стратегія мало безліч значень, починаючи з військового мистецтва і закінчуючи економікою. У Стародавній Греції цей термін використовувався у військовій науці та мав на увазі план перемоги в битві чи війні. Буквально слово перекладається як “мистецтво генерала”. До 17-18 століть стратегія включала тою чи іншою мірою такі проблеми, як зміцнення, маневри та постачання, тобто стосувалася виключно мілітарної сфери.

“Військовий теоретик Гельмут Карл Бернхард фон Мольтке розглядав військову стратегію як «практичне застосування засобів, переданих в розпорядження полководця для досягнення поставленої мети», визначаючи, таким чином, стратегію як складову політики, досягнення військової мети — як складову в досягненні мети політичної та підпорядкування військових політикам” [1].

На думку пруського військового теоретика і воєначальника Карла Філіпа Готтліба фон Клаузевіца, стратегія є використання бою для цілей війни, отже вона має поставити військовим діям загалом таку мету, яка б відповідала сенсу війни. Вона складає план війни і пов'язує з поставленою військовим діям метою низку тих дій, які мають призвести до її досягнення. Інакше кажучи, вона намічає проекти окремих кампаній і дає в них встановлення окремих боїв. Так як більшість цих дій може бути намічено лише на основі припущень, які частково не виправдаються, а цілий ряд більш детальних визначень заздалегідь і зовсім не може бути зроблений, то з цього очевидно випливає, що стратегія повинна сама виступити на театр війни, щоб на місці розпорядитися частково і

внести в ціле ті зміни, в яких постійно буде виникати потреба. Отже, можна зробити висновок, що вона не може відірватися від військових дій [2].

Згідно військової доктрини, для того, щоб виграти битву, потрібна розробляти тактику, а для того, щоб виграти війну, потрібно розробляти стратегію. Якщо не приділяти увагу стратегії та опиратися лише на тактику, війна буде програна.

В словнику української мови термін “стратегія” трактується як мистецтво підготовки і ведення війни та великих воєнних операцій [3].

Також слід відмітити існування воєнно-економічної стратегії. Воєнно-економічна стратегія – це система наукових знань про характер економічного забезпечення сучасних воєн, шляхи їх уникнення воєнно-економічними засобами, економічну підготовку держави до можливої війни та форми економічного забезпечення воєнних дій стратегічного масштабу [4].

Значний внесок в розробку теорії стратегії підприємства та його розвитку зробили такі відомі вітчизняні та іноземні вчені, як І. Ансофф, І.М. Пісаревський, О.М. Тіщенко, А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд, Ю. Грановська, Є. Горбашко, І.А. Поделинская, М.В. Бянкин, Ю.В. Гончаров, Ю.Ю. Лапчик, М.І. Головінов, О.І. Литвинов, О.І. Гудзь, Л.П. Артеминко, Ж.М. Жигалкевич, О.В. Гук та багато інших.

Проте слід зазначити, що “на сьогодні загальноприйнятого стандарту щодо змісту стратегії та її структури так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії. Сучасні дослідники категорії «стратегія підприємства» в загальному її визначенні сходяться, хоча при розшифруванні окремих її складових займають різні позиції. Стратегію підприємства вважають одним з головних понять у стратегічному менеджменті” [5].

З часом значення стратегії поступово змінювалося. Якщо раніше стратегія відносилася виключно до військової сфери, то пізніше цей термін став застосовуватися до багатьох інших областей. Так, наприклад, з другої половини двадцятого століття стратегія як практика і методологія спочатку розвивалась у

сфері бізнесу, а потім почала використовуватися у сфері управління державою.

Різні вчені по-різному трактують термін “стратегія”, тому розглянемо декілька визначень (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

### Зміст категорії “Стратегія” додати строки

1	2
Визначення	Джерело
“Мистецтво підготовки і ведення війни та великих воєнних операцій”.	Словник української мови [6].
“Процес прийняття та виконання стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і загрозами зовнішнього оточення. Він складається зі взаємопов’язаних процесів: формулювання стратегій; розвиток ділових здібностей підприємства; управління впровадженням стратегій”.	Тищенко О.М. Стратегічне управління [7].
“Стратегія – динамічна система управлінських рішень, що направлена на досягнення пріоритетних цілей в довгостроковій перспективі й здатну оперативно реагувати на зміни зовнішніх і внутрішніх чинників”.	Писаревський І.М., Тищенко О.М., Поколюдна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент [8].
“Системна модель розвитку підприємства, яка включає в себе як мінімум такі модулі (або підсистеми), як постановка цілей, планування і реалізація”.	Executives [9].
Стратегія являє собою суму необхідних певних наборів дій, завдань та напрямків, які збільшать позитивний економічний ефект компанії.	Zaika Y.A. [10].
Стратегія визначає напрямки розвитку і заходи по досягненню розвитку	Izdevnieciba Baltija publishing [11].
Стратегія - це практика, яка може вивести фірму на новий рівень росту та прибутку	Hinge [12].

## Продовження таблиці 1.1

1	2
“Діяльність, пов’язана з постановкою цілей і завдань підприємства та підтримкою взаємовідносин між підприємством і оточенням, що сприяють досягненню цілей, які відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися чутливим до зовнішніх вимог”.	Тищенко О.М., Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Яценко О.А. Стратегічне управління [13].
“Стратегія являє собою основу поведінки підприємства на ринку і описує схему забезпечення переваг над конкурентами”.	Студентська бібліотека [14].
“Визначає стратегію як загальну модель дій та сукупності правил, якими має керуватися підприємство під час прийняття рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності”.	Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій [15].
“Модель узагальнення дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координування і розподілу ресурсів підприємства чи організації”.	Termin [16].

Отже, можна сказати, що стратегія застосовується у розвитку підприємства, а до її цілей входить закріплення позицій на ринку, досягнення цілей підприємства, задоволення потреб споживачів. Стратегія повинна визначати, за яким саме напрямком слід розвиватися підприємству.

“Наприклад, в бізнесі існує поняття стратегії розвитку, яке пов’язане з розумінням конкуренції та підготовкою плану, який допоможе перевершити потенціал конкурентів для досягнення фінансового успіху. Таким чином, сьогодні можна говорити про економічні стратегії (стратегії економічного розвитку), маркетингові стратегії, стратегії управління, соціальні стратегії (стратегії соціального розвитку), стратегії поведінки, комунікативні стратегії, стратегії конфлікту, стратегії освіти та виховання” [17].

У менеджменті стратегія трактується як сукупність правил, прийомів, установ, навичок, концепцій, тощо, за допомогою яких досягаються певні довгострокові цілі розвитку організації. При розробці стратегії неможливо передбачити усі можливості та проблеми, які можуть позитивно або негативно

сказатися на виконанні певного плану, тому дуже важливо встановити зворотній зв'язок, завдяки якому стане можливо своєчасно відредагувати існуючу стратегію розвитку чи скласти нову, опираючись на отримані дані чи проблеми.

Під економічної стратегією мають на увазі сукупність методів, спрямованих найбільш ефективні способи досягнення поставленої завдання у розвиток організації.

“Також важливим для ефективної роботи підприємства є базова стратегія. Вона визначає загальний напрямок зростання та розвитку підприємства. Ця стратегія має на увазі, що в організації можуть бути різні напрямки діяльності, або, як зараз заведено говорити, різні бізнеси. При цьому базова стратегія має забезпечити збалансованість комплексу товарів та послуг, що пропонуються, виробити обґрунтовану продуктову лінійку організації. Стратегічні рішення у цій галузі найбільш складні, оскільки стосуються життєздатності підприємства загалом. Базова стратегія – неодмінна прерогатива вищого керівництва” [17].

До завдань стратегії входить:

- формування довгострокових планів та зосередження на глобальних цілях. Якщо підприємство займатиметься рутиною, не прагнути чогось нового, вона почне стагнувати;

- організація стабільності, керівництва та послідовності. Якщо діяльність організації не спланована і не контролюється, її нестабільність негативно впливає на якість виконуваної роботи, проте формування стратегії підприємства допоможе цього запобігти;

- якщо організація не має чіткого плану діяльності, будь-яка форс-мажорна обставина може дуже сильно нашкодити підприємству або повністю його зупинити, оскільки потрібен час, щоб розібратися з наслідками і почати все спочатку. Стратегія ж дозволить вибрати точку відліку, яка допоможе організації утриматися на плаву, тому що всі знатимуть, що і як робити на конкретному етапі діяльності;

- стратегія дозволяє створити певну послідовність дії, спрямовану

поліпшення діяльності підприємства. Завдяки цій послідовності легко координувати та спрямовувати діяльність у потрібне русло, не витрачаючи час на ірраціональні та контрпродуктивні раптові ідеї.

Отже, підприємство повинно створити конкурентні переваги, усунути негативний ефект нестабільності навколишнього середовища, а також забезпечити прибутковість та врівноважити умови зовнішні, та внутрішні можливості. Завдяки тому, що компанія здатна проводити самостійну стратегію у всіх сферах діяльності, вона стає більш стійкою та гнучкою, може бути адаптованою до вимог обставин та часу.

При виборі найбільш прийняттого виду стратегії підприємства слід враховувати наступні фактори:

- вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства;
- слабкі та сильні сторони підприємства;
- визначення фази стадії життєвого циклу підприємства;
- напрямки діяльності підприємства;
- базова концепція досягнення конкурентних переваг і галузева позиція підприємства.

“Ці етапи можуть повторюватися та коректуватися в процесі формування стратегії. Розробка стратегії є досить складною і трудомісткою процедурою але значущість цього процесу для організації значно перебільшує витрати на його реалізацію” [18].

“Процес усвідомлення ситуації у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, обговорення різних варіантів розвитку підвищують ступінь системності та обґрунтованості прийняття рішень і управління підприємством в цілому” [18].

Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто представляє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

“Як для існуючих напрямків, так і для нових, що з’явилися у портфелі підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого

конкурентоспроможного стану підприємства” [18].

Важливою є також стратегія розвитку, що містить бачення майбутнього, напрями розвитку, та цільовий блок з низки стратегічних та оперативних цілей. Наступним кроком складемо таблицю, де розглянемо декілька визначень щодо змісту категорії “стратегії розвитку” (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

### Зміст категорії “стратегія розвитку”

1	2
Зміст	Джерело
“Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації”.	Соріна О.О. [19].
“Довготерміновий план, який містить сукупність кількісних та якісних рішень щодо вибору напрямку діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності”.	Кукушкін О.М [19].
“Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов”.	Гудзь О.І. [20].
“Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів”.	Гура О.Л., Бобівський В.А [19].



## Продовження таблиці 1.2

1	2
“Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку”.	Артеменко Л.П [20].
“Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб’єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення”.	Хацер М.В [20].
“Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з’являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості”.	Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання [21].

Отже, стратегія розвитку – це логічно обґрунтований довгостроковий план, програма, або сукупність рішень, які направлені на поліпшення стану підприємства шляхом збільшення його потенціалу, ефективного використання ресурсів та резервів підприємства на всіх етапах розвитку. Завдяки цьому, підприємство отримає збільшення прибутків та підвищення рентабельності діяльності, які сприятимуть зміцненню позицій на ринку та підвищенню конкурентоспроможності продукції підприємства в цілому.

В умовах динамічного ринку, стратегія розвитку підприємства грає значну роль у адаптації структури підприємства під зміни у зовнішньому середовищі та сприяє стабільної та продуктивної праці підприємства,

мінімізує наслідки від форс-мажорних обставин й допомагає корегувати напрямок розвитку підприємства без значного збитку.

Наступним кроком слід розглянути основні характеристики стратегії розвитку підприємства. Вони зображені на рис. 1.1



Рис. 1.1 Основні характеристики стратегії розвитку підприємства

Розробка стратегії має ґрунтуватися на певних принципах. Різні вчені по-різному розглядають ці принципи. Розглянемо декілька визначень відомих вчених.

Томпсон А. і Стрікленд А. вважають, що стратегія розвитку повинна вирішувати п'ять взаємопов'язаних завдань: рішення про те, в якому бізнесі компанія працюватиме, постановка стратегічних цілей і завдань для їх досягнення, розробка стратегії досягнення цілей, реалізація стратегічного плану, оцінка результатів діяльності і зміни стратегічного плану або методів його реалізації.

Виханський О. виділяє п'ять принципів стратегії розвитку підприємства. Серед них: принцип аналізу середовища, принцип визначення місії і цілей, принцип вибору стратегії, принцип виконання стратегії, принцип оцінки і контролю реалізації стратегії.

Отже, кожне підприємство має свої підходи для формування стратегії розвитку, яка, в свою чергу, залежить від багатьох факторів, в тому числі від структури підприємства, стратегічної позиції, виробничого і технічного потенціалу, методів й якості надання послуг чи виробництва, стану економіки, політичної ситуації, кризисних обставин, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, принципів підприємства, іміджу, форс-мажорних обставин, впливу конкуренції, позицій на ринку, політичних обставин, історії підприємства, зв'язків, партнерів, інвестицій та багато іншого. При розробці стратегії менеджери підприємства детально збирають всю необхідну інформацію, аналізують її та виявляють потенційні загрози чи можливості, сильні й слабкі сторони підприємства.

Стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку.

Стратегія розвитку підприємства має бути ефективною та приносити прибуток у результаті досягнених цілей. Також вона повинна бути гнучкою для полегшення внесення відповідних коректив, підвищувати результативність діяльності підприємства або утримувати ефективні результати діяльності підприємства. Окрім того, стратегія повинна відзначати напрям для розвитку підприємства.

## 1.2 Види стратегій розвитку

Вибір стратегії розвитку залежить від мети підприємства, його діяльності, ставлення до ризику, від внутрішнього та зовнішнього середовища, досвіду від реалізації минулих стратегій, потенціалу підприємства, фактору часу, від слабких та сильних сторін та багатьох інших факторів. Здебільшого стратегію розвитку поділяють на активну та пасивну. Розглянемо це більш детально у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Зміст активної та пасивної стратегії розвитку

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Висока ризикованість	Низька або середня ризикованість
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливність інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання спроб запровадження індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політика за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку	Втримання наявної частки ринку

Пасивний вид стратегій може набувати двох форм: рецептивної та адаптивної. Для рецептивної стратегії характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна стратегія має на меті утриматися серед новаторських фірм шляхом негайного використання нових рішень, зразків тощо. При її впровадженні застосовують адаптивне управління, що характеризується гнучкістю та оперативністю прийняття управлінських рішень. Воно є більш прогресивним та сприяє розробленню заходів, направлених на стабілізацію діяльності промислового підприємства та створення умов для його подальшого розвитку.

Найбільш поширені, вивірені практикою і широко висвітлені в літературі стратегії бізнесу зазвичай називаються базисними або еталонними. Розглянемо більш детально у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

#### Еталонні (базисні) стратегії розвитку підприємства

Стратегія концентрованого росту	Стратегія інтегрованого росту	Стратегія диверсифікованого росту	Стратегія скорочення
Стратегія посилення позиції на ринку	Стратегія зворотної вертикальної інтеграції	Стратегія концентричної диверсифікації	Стратегія ліквідації
Стратегія розвитку ринку	Стратегія випереджаючої вертикальної інтеграції	Стратегія горизонтальної диверсифікації	Стратегія “збору урожаю”
Стратегія розвитку продукту	Стратегія горизонтальної інтеграції	Стратегія конгломеративної диверсифікації	Стратегія скорочення зон господарювання
			Стратегія скорочення витрат

Кожний із зазначених типів ділиться на кілька підтипів. Розглянемо їх докладніше.

“Стратегія концентрованого росту: застосування стратегії концентрованого росту полягає в зміні або продукту, або ринку збуту. Має сенс скористатися таким підходом, коли підприємство існує вже кілька років, заробило певну репутацію та зайняло свою нішу на ринку” [22].

Типів стратегії концентрованого росту існує три:

- стратегія посилення позицій на ринку;
- стратегія розвитку ринку;
- стратегія розвитку продукту.

Стратегія посилення позиції на ринку:

“Дії підприємства в цьому випадку спрямовані на розширення та завоювання нових позицій на старому ринку збуту. Це досягається за рахунок збільшення і різноманітності реклами, проведення різних акцій для споживачів, переманювання покупців у конкурентів, допускаються навіть досить жорсткі методи конкурентної боротьби” [22].

Стратегія розвитку ринку: ця стратегія полягає в пошуку нових можливостей збуту для вже існуючого продукту. Ринки можуть бути новими географічно (відкриття філій в інших містах і країнах), або може бути освоєна нова галузь, у якій можна застосовувати той же продукт, що й у вже освоєній.

Стратегія розвитку продукту: застосовується у випадку, якщо потрібно вивести продажі на новий рівень, повернути згаслий інтерес покупців, просунути новинку. Можна розбудовувати, як уже існуючий продукт (підвищувати якість, міняти упакування, розширювати асортименти), так і зовсім новий на вже освоєній території.

Стратегія інтегрованого росту: цей тип еталонної стратегії припускає зміну самого підприємства усередині галузі шляхом його розширення або реструктуризації. Якщо за якимись причинами не виходить скористатися стратегією концентрованого росту, можна застосувати цей підхід, а можна скористатися обома одночасно.

Стратегія інтегрованого росту ділиться на три підтипи:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції;

- стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції;
- стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції: підприємство розбудовується за рахунок посиленого контролю постачальників, а також за рахунок відкриття філій, які будуть займатися поставками. У результаті підприємство здобуває незалежність від зміни цін на сировину та від постачальників.

Стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції: перетворюючи в життя дану стратегію, підприємство освоює посередницьку нішу: або перекупуваючи їх бізнес, або підсилюючи контроль над діяльністю посередників. Якщо фірму не влаштовує якість структур продажу та розподілу товару, необхідно, не замислюючись застосувати стратегію вертикальної випереджаючої інтеграції.

Стратегія горизонтальної інтеграції: у якійсь мірі методи цієї стратегії перегукуються зі стратегією посилення позиції на ринку, тому що припускають встановлення контролю над конкурентами або ж поглинання їх підприємств.

Стратегія диверсифікованого росту: у випадку коли велика фірма повністю освоїла свій ринок з усіма можливими нюансами та повністю реалізувало всі можливості просування наявного продукту, потрібно впроваджувати стратегію диверсифікованого росту, яка полягає в освоєнні нових сфер.

Якщо попит на продукт падає, антимонопольна система блокує розвиток розширення в існуючих рамках, тож необхідно вкласти надлишок засобів в освоєння нового продукту, можливий також, вихід на міжнародні ринки, скорочення податків, тощо.

Вона ділиться на три типи:

- стратегія концентричної диверсифікації;
- стратегія горизонтальної диверсифікації;
- стратегія конгломеративної диверсифікації.

Стратегія концентричної диверсифікації: стратегія концентричної диверсифікації, що базується на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі. При цьому

існуюче виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які характерні для освоєного ринку, використовуваної технології або ж в інших сильних сторонах функціонування фірми

Стратегія горизонтальної диверсифікації: стратегія горизонтальної диверсифікації, припускає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології, відмінної від використовуваної. При даній стратегії фірма повинна орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості фірми, наприклад в області постачань. Оскільки новий продукт повинен бути орієнтований на споживача основного продукту, то по своїх якостях він повинен бути супутнім вже вироблюваному продукту.

Стратегія конгломеративної диверсифікації: стратегія конгломеративної диверсифікації полягає в тому, що фірма розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних з вже вироблюваними нових продуктів, які реалізуються на нових ринках. Це одна з найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки її успішне здійснення залежить від багатьох чинників, зокрема від компетентності наявного персоналу, і особливо менеджерів, сезонності в житті ринку, наявності необхідних сум грошей і тому подібне.

Стратегія скорочення: іноді доречніше буває змінити структуру підприємства або навіть зовсім його повністю закрити самому, не чекаючи повного банкрутства або ще більшого погіршення ситуації (наприклад, у зв'язку зі спадом на ринку або загальною економічною чи політичною кризою). Але еталонна стратегія скорочення застосовується не тільки в таких похмурих умовах, буває, що підприємство потребує реструктуризації й після періоду інтенсивного розвитку.

Розрізняють чотири підтипи стратегії скорочення: стратегію ліквідації; стратегію "збору врожаю"; стратегію скорочення зон господарювання; стратегію скорочення витрат.



Стратегія ліквідації: дана стратегія реалізується в тих самих випадках, коли ситуація несприятлива, і має на увазі повне або часткове закриття: або самого підприємства, або частини його філій. Також можна припинити виробництво нерентабельного продукту.

Стратегія "збору врожаю": якщо якась галузь виробництва не приносить бажаного доходу, безперспективна, і її продаж не принесе відчутних засобів, можна спробувати добитися гарного прибутку, впроваджуючи стратегію "збору врожаю". Вона полягає в поступовому зниженні виробництва (скорочення штату, зменшення закупівель, продаж устаткування) і одночасному активному збуті наявного продукту (найчастіше за зниженими цінами). Закриваючи виробництво поступово, можна одержати максимальний сукупний дохід.

Стратегія скорочення зон господарювання: при необхідності вкладення засобів у яку-небудь галузь або виробництві при довгостроковому плануванні, можна ліквідувати певну галузь, підрозділ або частину філій, які приносять зараз менший дохід – це так звана стратегія скорочення зон господарювання.

Стратегія скорочення витрат: як і випливає з назви, даний підхід спрямований на максимальне скорочення витрат: зменшення закупівель, звільнення персоналу, тимчасове припинення виробництва тощо. Звичайно така стратегія застосовується тимчасово, якщо підприємству потрібно пережити важкі часи.

Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку вважає, що у реальному бізнесі виділяють чотири базових стратегії [23]:

- стратегія обмеженого зростання: цілі розвитку встановлюються «від досягнутого» і коректуються відповідно до умов, що змінюються. Це найбільш простий, зручний і найменш ризикований спосіб дії. Його вибирають фірми у сформованих галузях діяльності зі стабільною технологією.

- стратегія зростання: характеризується динамічним рівнем розвитку із швидко мінливою технологією. Цієї стратегії дотримуються компанії, які прагнуть до високих темпів економічного зростання. Ця стратегія включає:

- стратегію концентрованого зростання (посилення позицій на ринку,

розвиток ринку, розвиток продукту);

- стратегію інтегрованого росту (придбання власності, внутрішнє розширення);

- стратегію диверсифікованого зростання (виробництво нових продуктів).

- стратегія скорочення: цілеспрямоване та збалансоване скорочення даного бізнесу в зв'язку зі змінами на ринку, в економіці в цілому і т. п. В рамках даної стратегії є варіанти ліквідації, скорочення і переорієнтації.

- комбінована стратегія: виступає доцільним поєднанням всіх розглянутих вище базових стратегій. Даною стратегії дотримуються, як правило, великі фірми, що функціонують в декількох галузях.

Можна виділити наступні загальні принципи, які доцільно дотримуватись при формуванні усіх видів стратегій:

- реальність – забезпечення відповідності параметрів стратегії умовам діяльності, ситуації, цілям, технічному й економічному потенціалу підприємства, компетенція працівників, системі управління;

- логічність - забезпечення внутрішньої цілісності та несуперечливості окремих складових стратегії:

- адаптивність - забезпечення сумісності елементів стратегії з впливами факторів і умов, що забезпечують розвиток виробництва;

- активність – створення та використання можливостей для формування сприятливого середовища розвитку через активну взаємодію та взаємовплив;

- інтеграційність – проведення безупинного постійно-циклічного процесу розробки стратегії підприємства в реальному масштабі часу;

- всебічна обґрунтованість - здійснення всіх процедур вироблення стратегії та дотримання наукового підходу до їх проведення;

- цільова спрямованість - формування факторів успіху підприємства на довгостроковий період та орієнтація на визначені цілі;

- системність – формування набору основних і забезпечувальних стратегій з врахуванням вимог системної взаємодії;

- динамізм – забезпечення швидкої перебудови стратегії у відповідності

до змін умов діяльності;

- гнучкість – здійснення змін в окремих елементах стратегії відповідно до зміни вимог оточення підприємства;

- альтернативність – розробка декількох варіантів розвитку підприємства і вибір найбільш ефективного;

- соціальна відповідальність – врахування наслідків реалізації стратегії підприємства у відповідності до соціальних, економічних, екологічних вимог суспільства.

Зміст особливих вимог до формування стратегії розвитку полягає у повному врахуванні умов діяльності, можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Ці вимоги можуть бути реалізовані при врахуванні специфічних принципів створення стратегії підприємств. До них можна віднести:

- інноваційність – впровадження певних стратегій супроводжується стратегічними змінами, які призводять до певних нововведень в тих чи інших сферах діяльності підприємства;

- визначення лінії поведінки – формулювання таких узагальнених завдань, які служили б орієнтирами для оперативних дій персоналу та відображали філософію управління підприємства;

- ієрархічність – побудова стратегії із врахуванням конкретних функціональної та організаційної структур підприємства;

- прив'язка до умов діяльності – врахування у стратегії всіх визначальних факторів впливу внутрішнього та зовнішнього середовища;

- конкретність - створення діючих конкурентних переваг по відношенню до інших суб'єктів господарювання;

- ефективність – формування таких елементів, взаємозв'язків та взаємодій в системі стратегічного набору, які забезпечували б найкращі параметри функціонування та розвитку підприємства.

Принцип формування стратегії підприємства може відігравати основну або підпорядковану роль. Це можна відзначити у залежності від умов та

внутрішнього та зовнішнього оточення.

Основні принципи відносяться до принципів першого порядку і є базисом формування стратегії. Вони визначають основні вимоги до організації процесу розробки стратегії. До них можна віднести системність, адаптивність, альтернативність, інноваційність, ефективність.

Підпорядковані принципи мають в максимальній мірі врахувати особливості підприємства і внутрішнього стану та умов зовнішнього середовища підприємства. Вони відносяться до принципів другого порядку і розвивають основні принципи. Ними пропонується вважати, зокрема, принципи логічності, сумісності, ієрархічності, конкретності та інші.

Виділені принципи розробки стратегії підприємства характеризуються якісною змістовністю і виражають найбільш важливі відносини в процесах створення та використання цього важливого стратегічного інструменту [24].

В загальному вигляді стратегії розвитку можуть бути структуровані таким чином:

Корпоративні: стратегії, які є загальними для всіх підрозділів фірми;

Функціональні: стратегії розвитку окремих сторін діяльності організації (маркетингу, наукових досліджень, персоналу та ін.)

Розробка стратегії має включати в себе наступні етапи:

- визначення стратегічної установки, місії, цілей існування, політики розвитку підприємства;

- аналіз стратегічного потенціалу підприємства;

- аналіз зовнішнього середовища підприємства; визначення можливих стратегічних зон господарювання;

- визначення стратегічних альтернатив та формування “стратегічного набору” підприємства (сукупності стратегій, що розробляються на різних рівнях управління);

Отже, підсумовуючи вищенаведене, різноманітність стратегій розвитку, застосовуваних у стратегічному управлінні, в значної мірі ускладнює їх

класифікацію. Ускладнюючим фактором під час класифікації стратегій є ще й те, що більшість стратегій не можуть бути однозначно визначені за однією з ознак.

Слід відмітити, що найбільш поширені та вивірені практикою саме еталонні (базисні) стратегії розвитку підприємства, котрі поділяються на багато підтипів. До них входять наступні стратегії: стратегія концентрованого росту, інтегрованого росту, диверсифікованого росту, скорочення, стратегія посилення позиції на ринку, зворотної вертикальної інтеграції, концентричної диверсифікації, ліквідації, розвитку ринку, випереджаючої вертикальної інтеграції, горизонтальної диверсифікації, стратегія “збору врожаю”, розвитку продукту, горизонтальної інтеграції, конгломеративної диверсифікації, скорочення зон господарювання, стратегія скорочення витрат.

Стратегія розвитку підприємства визначається в результаті вивчення зовнішнього середовища і можливих внутрішніх перспектив її діяльності з урахуванням непередбачених ринкових обставин. Стратегія підприємства завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливість реагувати на все нове, на форс-мажорні обставини та адаптуватися до змін. Для цього стратегія повинна бути гнучкою і легко адаптуватися до змін.

Тим не менш, на практиці підприємство може одночасно використовувати декілька стратегій розвитку. Особливо це поширено у багатогалузевих компаніях. Також може проводитися і певна послідовність в реалізації стратегій.

Вибір конкретної управлінської стратегії визначається такими факторами, як величина і вік підприємства, тривалість життєвого циклу товарів, фінансові можливості, ситуація на ринку, принципи підприємства, дії конкурентів та інше.

### 1.3 Складові механізми формування стратегії розвитку підприємства

Термін “механізм” походить від грецького “μηχανή”, та перекладається як “машина”.

Академічний тлумачний словник визначає механізм як “пристрій, що передає або перетворює рух” [25].

В економічних роботах поняття “механізм” з’являється в другій половині 60-х років ХХ століття. Його використання як економічної категорії зумовлене необхідністю опису соціальних та виробничих процесів у їх взаємодії.

“У класичної економічної теорії також є визначення категорії “механізм”, а саме: “механізм – це система прямих і опосередкованих взаємозв’язків між економічними явищами і процесами, насамперед, між їх протилежними сторонами, а також й підсистемами і елементами економічних систем”. Тобто механізм є певною кінцевою множиною елементів та взаємозв’язків між ними, що реалізується за допомогою відповідних важелів системоутворюючих регуляторів” [19].

Під економічним механізмом також запропоновано розуміти сукупність, систему елементів впливу на економічні інтереси суб’єктів господарювання, яка враховує особливості його зовнішнього та внутрішнього середовища [26].

Дафт Р. розглядає механізм управління в контексті “сукупності дій і методів впливу на діяльність людей з метою спонукання їх до досягнення організаційних цілей” [19].

Роль стратегічного менеджменту в діяльності більшості українських підприємств важко переоцінити. В умовах економічної та політичної нестабільності, кризи, посилення конкуренції, підвищення чи зниження вимог споживачів, ризиків для життя, умов військового часу, виникає потреба у формуванні міцної стратегії розвитку підприємства, що дозволить триматися на плаву підприємству у скрутні часи. Розглянемо структурну схему механізму (рис 1.2):



Рис. 1.2 Механізм формування стратегії [27]

Першими у механізмі формування стратегії розвитку виступають принципи, тож розглянемо кожен з принципів:

- принцип цілеспрямованості - це спрямування діяльності будь-якої організації на досягнення загальних цілей та виконання поставлених планових завдань;

- принцип системності - передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних підсистем елементів;

- сутність принципу обмеженості ресурсів полягає в констатації того, що всі ресурси, якими користується людина, не можуть бути вільно відтворені або вироблені в будь-яких необхідних кількостях у певний період для досягнення безлічі цілей, які ставлять собі люди;

- принцип комплексності в управлінні означає необхідність всебічного охоплення всієї керованої системи, обліку всіх сторін, всіх напрямів, всіх властивостей;

- сутність принципу альтернативності полягає в наступному: приймаючи рішення на користь того чи іншого варіанта дій, економічний суб'єкт неминуче відмовляється від інших варіантів, «упускає можливість» іншого варіанта використання (виробництва, розподілу та споживання) наявних ресурсів;

- принцип оптимальності встановлює вимогу досягнення цілей управління з мінімальними витратами часу та коштів;

- принцип послідовності передбачає, що управлінські процедури повинні виконуватися за заданим алгоритмом як у просторі, так і в часі. Оскільки, наприклад, не можна спочатку ухвалити рішення, а після цього проводити аналіз ситуації.

- принцип керованості передбачає фіксування співвідношення керівника та числа підлеглих йому працівників;

- принцип гнучкості означає здатність плану змінювати свій напрямок при змінних умовах діяльності і мати певні резерви. Принцип обґрунтовує



наявність механізму зміни планових величин, тобто їх можливе корегування для адаптації в змінних обставинах;

- принцип ефективності полягає в тому, що реалізація зовнішнього зв'язку та контролю для визначення міри досягнення поставлених цілей шляхом використання визначеного обсягу ресурсів.

Наступним елементом механізму формування конкурентної стратегії є функції. Розглянемо функції механізму.

Планування – оптимальний розподіл ресурсів для поставленої мети.

Організація – цей термін у менеджменті вживається в двох значеннях. У першому з них під організацією розуміється підприємство, відомство, а в другому – функція організації людської діяльності.

Мотивація – це процес стимулювання працівників підприємства до здійснення ефективної виробничої діяльності, спрямованої на досягнення цілей підприємства. Мотивація необхідна для ефективного виконання прийнятих рішень і запланованих завдань, зниження плинності кадрів, створення бачення для працівників, щоб вони самі були зацікавлені у розвитку підприємства, у котрому працюють.

Контроль – це функція менеджменту, це процес забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінки та аналізу результатів діяльності підприємства, оперативного втручання у виробничий процес і прийняття коригуючих дій.

Регулювання – вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Наступним елементом механізму формування конкурентної стратегії є забезпечення, тому розглянемо цей елемент.

Під нормативно-правовим забезпеченням розуміється наявність законодавчих актів, необхідних для формування конкурентної стратегії підприємства: Конституція України, Господарський кодекс України, Закон України «Про захист економічної конкуренції», Закон України «Про захист від

недобросовісної конкуренції», Закон України «Про Антимонопольний комітет України» тощо.

Організаційне забезпечення передбачає формування та функціонування необхідних організаційних структур, які здійснюють дії з активізації, розвитку і контролю за досягненням цілей стратегії.

Інформаційне забезпечення являє собою сукупність інформаційних ресурсів, засобів, методів та технологій, що необхідні для ефективного розробки та реалізації управлінських рішень стосовно механізму формування конкурентної стратегії.

Ресурсне забезпечення, до складу якого входять фінансове, кадрове та матеріально-технічне, відіграє не останню роль у формуванні конкурентної стратегії. Саме ресурсне забезпечення виступає тим базисом, який необхідний для здійснення всіх управлінських функцій та процедур у межах формування конкурентної стратегії.

Наступним виступає інструментарій, розглянемо що туди входить: аналіз інтенсивності конкуренції на ринку, ринкової частки конкурентів, темпів її приросту, аналіз структурі стратегічного потенціалу, особливості галузі, SWOT-аналіз, аналіз споживачів, сегментація і цілепокладання, матриця “Продукт-ринок”, матриця БКГ, модель “Привабливість ринку – переваги в конкуренції”

Центральним елементом механізму формування конкурентної стратегії є процес. Процес розділений на шість етапів: визначення цілей стратегії розвитку, аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз стратегічного потенціалу, визначення наявних конкурентних переваг та можливостей сформуванню нових, формулювання множини стратегій розвитку, вибір стратегії розвитку.

“Вихідною точкою процесу формування стратегії розвитку є визначення цілей стратегії розвитку. Встановлення довгострокових та короткострокових цілей гарантує чітке розуміння та ґрунтовне пояснення сенсу формування стратегії розвитку підприємства. Конкретна постановка завдань, що

потребують вирішення, в підсумку дозволить підприємству збільшити частку ринку, освоїти нові сегменти або ж утримати існуючу частку, захистившись від нападу агресивних конкурентів” [27].

“З метою виявлення наявних загроз та сприятливих можливостей, що впливають на досягнення сформованої мети, важливим етапом процесу формування стратегії розвитку є аналіз факторів зовнішнього середовища. Окрім того, реалізація цього етапу уможливить визначення стадії життєвого циклу, в якій перебуває галузь, особливостей її структури, уточнення суті та вагомості шести конкурентних сил (постачальники, споживачі, наявні та майбутні конкуренти, товари-замінники та компліментори), оцінку масштабів діяльності конкурентів тощо” [27].

“Аналіз стратегічного потенціалу, визначення ключових факторів успіху підприємства та його слабких місць у конкурентній боротьбі дозволить виявити внутрішні процеси на підприємстві, які можуть розглядатися як його сильні або слабкі сторони, оцінити їх важливість та визначити конкурентні переваги. Зазначимо, що важливою складовою цього етапу є оцінка конкурентоспроможності підприємства, основна суть якої полягає у можливості порівняння між собою підприємств певної конкурентної групи. Визначення наявних конкурентних переваг та можливостей формування нових є наступним етапом запропонованого механізму, який проводиться з урахуванням аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища” [28].

“Формулювання множини стратегій розвитку запропоновано здійснювати шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку. Одним із ключових процесів формування стратегії розвитку є її вибір, який доводить той факт, що підприємство дуже рідко стикається з однією стратегією, тому потрібні конкретні критерії, щоб виявляти та аналізувати інші стратегії” [29].

“Останній етап здійснюється на основі сукупності критеріїв, а саме: унікальності, ситуативності, невизначеності, адекватності, інтенсивності, швидкості” [27].

Необхідно зазначити, що формування стратегії повинно мати системний характер, тобто всі елементи механізму взаємопов'язані та цілеспрямовано функціонують на досягнення поставленої мети підприємства. Але, з іншого боку, існування такої стратегії розвитку, яка б задовольняла всі потреби будь-яких підприємств неможлива. По-перше, оскільки стратегія розвитку повинна враховувати унікальні особливості конкретного підприємства, які зіграють значну ролі у її формуванні, неможливо створити єдину стратегію для всіх, тому що конкретна стратегія одного підприємства не буде мати сенсу для другого, чи навіть нашкодить йому. По-друге, з плином часу будуть відбуватися постійні зміни як на внутрішньому середовищі так і на зовнішньому, що потребують змін у стратегії розвитку для адаптації під середовище. Деякі з них можуть бути кардинальними, а деякі лише внесуть незначні зміни.

На даному етапі розвитку стратегічного управління формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується, головним чином, на виборі з декількох альтернативних варіантів стратегій. При цьому кожен з розглянутих варіантів формується сценарним методом, або на основі стандартних рішень для широко розповсюджених ситуацій. Найбільш повно питання методів формування стратегії підприємства розглянуто вченими Гарвардської школи (М. Портер, К. Прохалад, К. Ендрюс, Г. Хемел), яка і сьогодні залишається лідером у цьому напрямку.

Запропонований Ендрюсом SWOT-аналіз передбачає формування стратегії на основі оцінки впливу на підприємство таких факторів, як: сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. SWOT-аналіз дозволяє сформулювати перелік стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

Портер розглядав процес формування стратегії з точки зору конкурентної позиції підприємства, заснованої на аналізі п'яти сил конкуренції, який дає розробнику уявлення про сильні та слабкі позиції підприємства на ринку і найбільш вигідної позиції.

Прохалад і Хемел розглядали процес формування стратегії підприємства як виявлення унікальних властивостей підприємства та розробку заходів на підтримку і зміцнення цієї унікальності.

“При цьому всі методи формування стратегії підприємства ґрунтуються на аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Це не дивно, так як саме потенціал підприємства та ринкові умови економіки, в яких воно знаходиться, визначає можливі шляхи його розвитку” [30].

Критеріями механізму формування конкурентної стратегії є ситуативність, унікальність, невизначеність, адекватність, інтенсивність, швидкість, взаємоузгодженість та міра ризику.

На практиці процес формування стратегії розвитку підприємства зводиться до пошуку відповідей на три основні питання:

– в якій в даний час ситуації перебуває підприємство, якими параметрами вона характеризується?

– як підприємство бачить для себе своє «ідеальний стан», на яке місце на ринку і в суспільстві претендує підприємство?

– які заходи необхідно вжити, щоб досягти цього «ідеального стану», які ресурси для цього будуть потрібні?

Отже, механізм формування стратегії розвитку підприємства, поєднуючи в собі об'єкти, суб'єкти, принципи, функції, методи й інструменти, систему забезпечення, визначає послідовність реалізації найбільш важливих дій з метою розробки підґрунтя для прийняття управлінських рішень на оперативному, тактичному, стратегічному рівнях щодо напрямів розвитку підприємства та налагодження максимально ефективної їх реалізації.

Суб'єктами формування стратегії розвитку підприємства у його внутрішньому середовищі виступають власники, акціонери, менеджери всіх рівнів, тобто особи, які зацікавлені в стабільному розвитку та забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Вони здатні впливати на виробничо-господарську діяльність підприємства, беручи на себе управління підприємством.

Найважливішою складовою механізму формування стратегії розвитку підприємства є базові принципи: цілеспрямованість, системність, обмеженість ресурсів, комплексність, альтернативність, оптимальність, послідовність, керованість, гнучкість, ефективність. Окрім цього, вони мають враховувати конкретні особливості, що відображають галузеву сферу діяльності підприємств і їх базову систему ринкового позиціонування.

Заключним етапом вибору стратегії є аналіз і оцінювання альтернативних варіантів для зосередження на такій стратегії, яка б забезпечувала максимальну ефективність роботи підприємства у перспективі.

Стратегічний вибір повинен ґрунтуватися на концепції розвитку організації, а формулювання стратегії має бути однозначним, чітким, зрозумілим, оскільки обрана стратегія надовго обмежує свободу дій керівництва і обумовлює всі ухвалені ним рішення. Для цього попередньо ретельно досліджують та оцінюють всі альтернативи, взявши до уваги різноманітні чинники. Це і вид бізнесу, особливості галузі, в якій працює підприємство, стан зовнішнього середовища; це і характер цілей підприємства та рівень ризику.

Особливу увагу слід звернути на такий чинник як внутрішнє середовище підприємства, що проявляється через його сильні та слабкі сторони. Також не слід забувати про зовнішнє середовище.

Сильні сторони підприємства сприяють успішному розвитку, використання нових можливостей, досягнення цілей.

Слабкі сторони завжди вимагають постійної уваги з боку керівництва при виборі стратегії та її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати на ринку.

Ще одним важливим фактором, що впливає на вибір стратегії, є фактор часу.

Отже, навіть найкраща стратегія, нова технологія чи новий продукт не зможуть забезпечити успіху, якщо вони не з'являться на ринку вчасно та не буде мати надійності.

Оскільки на вибір стратегії впливає безліч факторів, це зумовлює необхідність мати декілька стратегічних альтернатив. Як правило, підприємству доводиться обирати стратегію з кількох можливих варіантів. Наприклад, намагаючись збільшити свою частку на ринку, воно повинно знизити ціни на продукцію, продавати її через якнайбільшу кількість магазинів, представити на ринок нові її моделі, створити завдяки рекламі привабливий її образ тощо.

Кожен шлях відкриває різні можливості: цінова політика є доступною і гнучкою, але її легко зможуть копіювати конкуренти. Заснована на новій технології стратегія копіюється важко, зате вимагає великих витрат і є менш гнучкою. Різноманітні стратегії розвитку, які використовують у своїй діяльності підприємства, є модифікаціями кількох базових стратегій, кожна з яких ефективна лише за певних умов, стану внутрішнього і зовнішнього середовища.

На практиці частіше за все стратегія розвитку підприємства спрямована одразу на декілька елементів, при цьому варто відмітити, що навіть зміни в одному елементі можуть внести значний вплив до зміни показників інших елементів, що буде ускладнювати процес формування стратегії розвитку підприємства.

У сучасному середовищі підприємство без ясної та ефективної стратегії розвитку – це не бізнес, а набір активів та акціонерів, обтяжених зобов'язаннями.

Отже, для того щоб не тільки вижити на ринку, а й покращити свої конкурентні позиції, необхідно уважно аналізувати діяльність підприємства та на професійному рівні систематично займатися стратегічним плануванням, приділяти більше уваги саме механізму формування стратегічного розвитку підприємства. Ці процедури спрямовані на побудову як моделі майбутнього, так і програми переходу в нього з поточного стану.

## Висновки до розділу 1

Розглянуто сутність формування стратегії розвитку підприємства. Стратегія розвитку закладає перспективи розвитку підприємства та визначає його позиціонування на ринку. Водночас така стратегія повинна бути гнучкою для внесення відповідних коректив, які підвищуватимуть або утримуватимуть ефективні результати діяльності підприємства.

На сьогодні загальноприйнятого стандарту щодо змісту стратегії та її структури так і не існує, що ще раз підтверджує складність, багатоплановість і неоднозначність трактування даної категорії. Сучасні дослідники категорії “стратегія підприємства” в загальному її визначенні сходяться, хоча при розшифруванні окремих її складових займають різні позиції.

Різнострамованість досліджень у галузі стратегічного управління демонструє наявність різних точок зору щодо змісту категорії стратегія в економічній науці, а саме: філософські, процесуальні, структурні, технологічні, поведінкові, результативні аспекти. Як наслідок — наявність великої кількості концептуальних основ для визначення та впровадження стратегії.

Якщо раніше стратегія відносилась виключно до військової сфери, то с плином часу цей термін став використовуватися до багатьох інших областей. Наприклад, стратегія як практика і методологія почала використовуватися у сфері управління державою та у бізнес-сфері тільки з другої половини двадцятого століття.

Було встановлено, що стратегії поділяються на активні та пасивні. Найбільш поширеними є еталонні стратегії розвитку, до яких входять наступні стратегії: концентрованого росту, посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку продукту, інтегрованого росту, зворотної вертикальної інтеграції, випереджаючої вертикальної інтеграції, горизонтальної інтеграції, диверсифікованого росту, концентричної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломеративної диверсифікації, скорочення, ліквідації, “збору врожаю”, скорочення зон господарювання та скорочення витрат.



Кожне підприємство має свої підходи для формування стратегії розвитку, яка, в свою чергу, залежить від багатьох факторів. При розробці стратегії менеджери підприємства детально збирають всю необхідну інформацію, аналізують її та виявляють потенційні загрози чи можливості, сильні й слабкі сторони підприємства. На фінальному етапі стратегія має бути ефективною, гнучкою, підвищувати результативність діяльності підприємства або утримувати ефективні результати діяльності підприємства.

Визначено та проаналізовано підходи і методи формування стратегії розвитку. В залежності від цілей підприємства та багатьох внутрішніх та зовнішніх факторів, підходи у формуванні стратегії розвитку можуть відрізнятися.

Було розглянуто механізм формування стратегії та визначено, що існує 6 етапів для формування стратегії розвитку підприємства, а принципами виступає наступне: цілеспрямованість, системність, обмеженість ресурсів, комплексність, альтернативність, оптимальність, послідовність, керованість, гнучкість, ефективність.

Таким чином, для проведення подальшого аналізу передумов вибору стратегічних альтернатив розвитку АТ “Мотор Січ” слід чітко розуміти теоретичні аспекти стратегії розвитку та механізму її формування.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ РОЗВИТКУ АТ “МОТОР СІЧ”

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ “Мотор Січ” – українська провідна корпорація у галузі виготовлення та експлуатації авіаційних двигунів, які цінуються в багатьох інших країнах своєю надійністю та високою якістю. Завдяки цьому, продукція заводу постачається у більш ніж 100 країн світу.

Історію свого існування це підприємство бере з далекого 1907 року. До 2015 року на ньому виготовляли сільськогосподарські інструменти, механізми, пристосування, займалися різними видами механічної обробки, відливали чавун та мідь.

У роки Першої світової війни Російської імперії були потрібні авіаційні двигуни і в грудні 1915 року акціонерне товариство «Дюфлон, Константинович и К<sup>о</sup>» («Дека») викупило завод і перекваліфікувало його на виробництво авіадвигунів. Торішнього серпня 1916 року був винайдений перший мотор - 6-циліндровий «Дека М-100» з водяним охолодженням.

Після війни підприємство займалося виробництвом авіадвигунів, здійснювало їх ремонт та обслуговування, виготовляло приводи для газо- та нафтоперекачувальних агрегатів, пересувні автоматизовані електростанції, ряд товарів народного споживання.

Після приходу до влади більшовиків, підприємство було націоналізовано та перейменовано на “Большевик” – Госавіазавод №9. У той же час було освоєно та налагоджено цілу мережу виробництва поршневих двигунів: М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР, які не поступалися, а іноді й перевершували найкращі світові аналоги ведучих країн тих часів.

У 1941 році, після вступу СРСР до Другої світової війни, завод був

евакуйований в Омськ, де він випускав двигуни для радянських винищувачів і бомбардувальників.

До Запоріжжя підприємство повернулося у 1944 році. Під час війни було зруйновано 76% виробничих потужностей та втрачено виробниче обладнання. Все це довелося відновлювати заново і у 1947 році підприємство випустило перший вертолітний двигун АІ-26ГР для першого радянського масового вертольота Мі-1.

У 1953 році на заводі було випущено перший реактивний двигун РД-45Ф.

У 1953 році був випущений турбогвинтовий двигун АІ-20, який започаткував цілу родину двигунів. Ними були оснащені такі літаки як Ан-12, Ан-32, літак-амфібія Бе-12, Ан-38 та Іл-18.

У 1966 році завод почав випускати двигун АІ-25 для літака Як-40. У 1970 році було розпочато виробництво турбувального вертолітного двигуна ТВЗ-117. У 1977 році було розпочато виробництво турбореактивного авіадвигуна Д-36 для пасажирських та транспортних літаків.

У 1982 році було розпочато серійне виробництво двигунів для найвантажопідйомнішого вертольота в світі Мі-26, з цим мотором вертоліт здатний підняти 20 тонн вантажу в повітря.

У 1984 році було розпочато виробництво двигунів Д-18Т для найбільш вантажопідйомних літаків Ан-124 та Ан-124 "Руслан" та Ан-225 "Мрія".

У 1995 році на хвилі загальної приватизації підприємство було реорганізовано в акціонерне товариство, а вже у 1996 році гендиректору Богуслаєву, який працював на заводі з 60-х, вдалося сконцентрувати контрольний пакет акцій заводу. Він же залишався керівником підприємства.

За думкою Президента Богуслаєва В.О. “Спираючись на успішний багаторічний досвід підприємства, застосовуючи найвищий інтелектуальний потенціал, використовуючи унікальні передові технології, в тісній кооперації з діловими партнерами, ми забезпечуємо Україні статус авіаційної держави”.

Стратегічна теорія розвитку та конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» – політика збільшення на підставі широкомасштабної диверсифікації

виготовлення, підтримки та розширення власних позицій на ринку льотної техніки та послуг в її експлуатації, яка реалізується за допомогою формування та запровадження пріоритетних цільових проектів відповідно до виготовлення конкурентоспроможної продукції, удосконалення концепції регулювання, збільшення ринків збуту товарів і послуг, збільшення продуктивності маркетингової діяльності, формування успішного надтехнологічного виготовлення на підставі його технологічного переозброєння, але також розвиток ефективної концепції менеджменту якості.

У 1999 році підприємство отримало статус спекекспортера, що дало йому право продавати двигуни для російської військової авіації. І хоча підприємство намагалося освоювати нову продукцію типу газотурбінних електростанцій або підвісних моторів для підводних човнів "Мотор Січ-40", основним ринком збуту підприємства тривалий час залишалася Росія. Частка "Мотор Січ" на російському ринку в 2009 році становила 50%, але в 2010 році знизилася до 30%.

У 2009—2011 роках відбувалися переговори про спільне виробництво українських двигунів МС-500В для навчальних гелікоптерів «Ансат», які не мали успіху. Однак у листопаді 2011 року АТ «Мотор Січ» та ВАТ «Вертолётъ России» підписали п'ятирічний контракт на 1,5 млрд доларів, згідно з яким запорізька компанія мала щорічно постачати до Росії до 270 двигунів для Ка-31, Ка-32, Мі-17, Мі-8 МТВ, Мі-24, Мі-28.

Весною 2014 року уряд України заборонив військово-технічну співпрацю з Росією. Потім Президент України Петро Порошенко своїм указом № 549/2015 16 вересня набрав чинності рішення РНБО України від 2 вересня «Про застосування персональних спеціальних та економічних та інших обмежувальних заходів». Під санкції потрапили російські споживачі продукції «Мотор Січ», а саме різних модифікацій вертолітних двигунів ТВ3-117, ВК-2500 і допоміжних силових установок АІ-9В [31].

У серпні 2014 року в районі Тореза російські вантажівки під видом гуманітарного конвою вивезли до Росії обладнання, викрадене з філіалу

підприємства «Мотор Січ» у м. Сніжне на Донеччині. Про це було повідомлено у прес-центрі АТО [32].

За даними Bihus.Info підприємство «Мотор Січ», попри заборону на експорт військової техніки до РФ, продовжувало постачати деталі для двигунів російській армії після 2017 року, через спорідненого боснійського посередника. Почесний президент «Мотор Січ» В'ячеслав Богуслаєв активно виступав за вступ у «Митний союз» і продовжував виступати за зближення з Російською Федерацією [33].

У грудні 2019 року почесний президент підприємства В'ячеслав Богуслаєв підтвердив продаж акцій «Мотор Січ» китайським компаніям (Skyrizon та Xinwei Technology), вони мали отримати більше 50% акцій, тобто контрольний пакет.

Викупили інвестори ці акції ще раніше, проте Служба безпеки України через суд добила арешту 56% акцій. У відомстві аргументували, що «невстановлені особи з-поміж нинішніх і колишніх посадових осіб та кінцевих бенефіціарних власників компанії» можуть послабити Україну, зруйнувавши підприємство, а його потужності можуть перенести в іншу країну [34].

“18 січня стало відомо, що Служба безпеки України викликає власника групи DCH Олександра Ярославського для дачі показів 19 січня у якості свідка у кримінальному провадженні щодо АТ «Мотор Січ» за ст. 14 (готування до кримінального правопорушення), ст. 111 (державна зрада), ст. 113 (диверсія) Кримінального кодексу України” [35].

Зрештою, Skyrizon та Xinwei Technology звинуватили Україну в порушенні їхніх прав і найняли три міжнародні юридичні фірми, щоб відсудити в Україні 3,5 мільярда доларів [36].

23 жовтня 2022 року президента АТ «Мотор Січ» В'ячеслава Богуслаєва та начальника Департаменту зовнішньоекономічної діяльності цього товариства було затримано СБУ та оголошено підозру за двома статтями Кримінального кодексу України — ст. 111-1 (колабораційна діяльність) та ст. 111-2 (пособництво державі агресору) [37].

“За даними слідства зловмисники у змові з представниками російської корпорації «Ростех» налагодили транснаціональні канали незаконного постачання гуртових партій українських авіадвигунів до Росії. Отриману продукцію росіяни використовували для виробництва та ремонту ударних вертольотів типу: Мі-8АМТШ-ВН «Сапсан», КА-52 «Алігатор» та Мі-28Н «Нічний мисливець» [37].

“Встановлено, що відповідні зразки армійської авіації Росія масово застосовували під час повномасштабного вторгнення в Україну. Це підтверджено численними фактами знищення російських бойових вертольотів українськими військовими” [38].

28 листопада 2022 року із наказу Міноборони України стало відомо, що новим директором АТ “Мотор Січ” став Олексій Нікіфоров. Крім того, достроково припинено повноваження членів наглядової ради, голови та членів ради директорів.

Також в Міноборони України заявили, що відтепер підприємство АТ “Мотор Січ” у режимі 24/7 буде працювати на задоволення оборонних потреб держави. Окрім того, буде повністю використовуватися увесь потенціал трудового колективу. За думкою Міноборони України, підприємство буде розвиватися та випускатиме продукцію в інтересах України та ЗСУ [39].

Тим не менш, як вважає генеральний директор інвестиційної компанії Concorde Capital Ігор Мазепа, вимушена націоналізація АТ “Мотор Січ” тільки нашкодить підприємству:

“Акції компанії Мотор Січ вже більш як рік перебувають під арештом, і держава фактично мала повний контроль над її корпоративним управлінням. Але з усім тим, із плівок Служби безпеки України ми дізнаємося, що по факту підприємством керував її президент – В’ячеслав Богуслаєв, який активно просував його продукцію в Росію, і навіть домовлявся про "відкати" покупцям коштом по суті державної компанії. Може це такий собі саботаж – адже акції компанії не арештовано, а відчужено. Це означає, що за законом, їхній колишній власник має право на компенсацію або повернення акцій” [40].

Розглянемо на рис 2.1 місію та загальне дерево цілей АТ “Мотор Січ”.

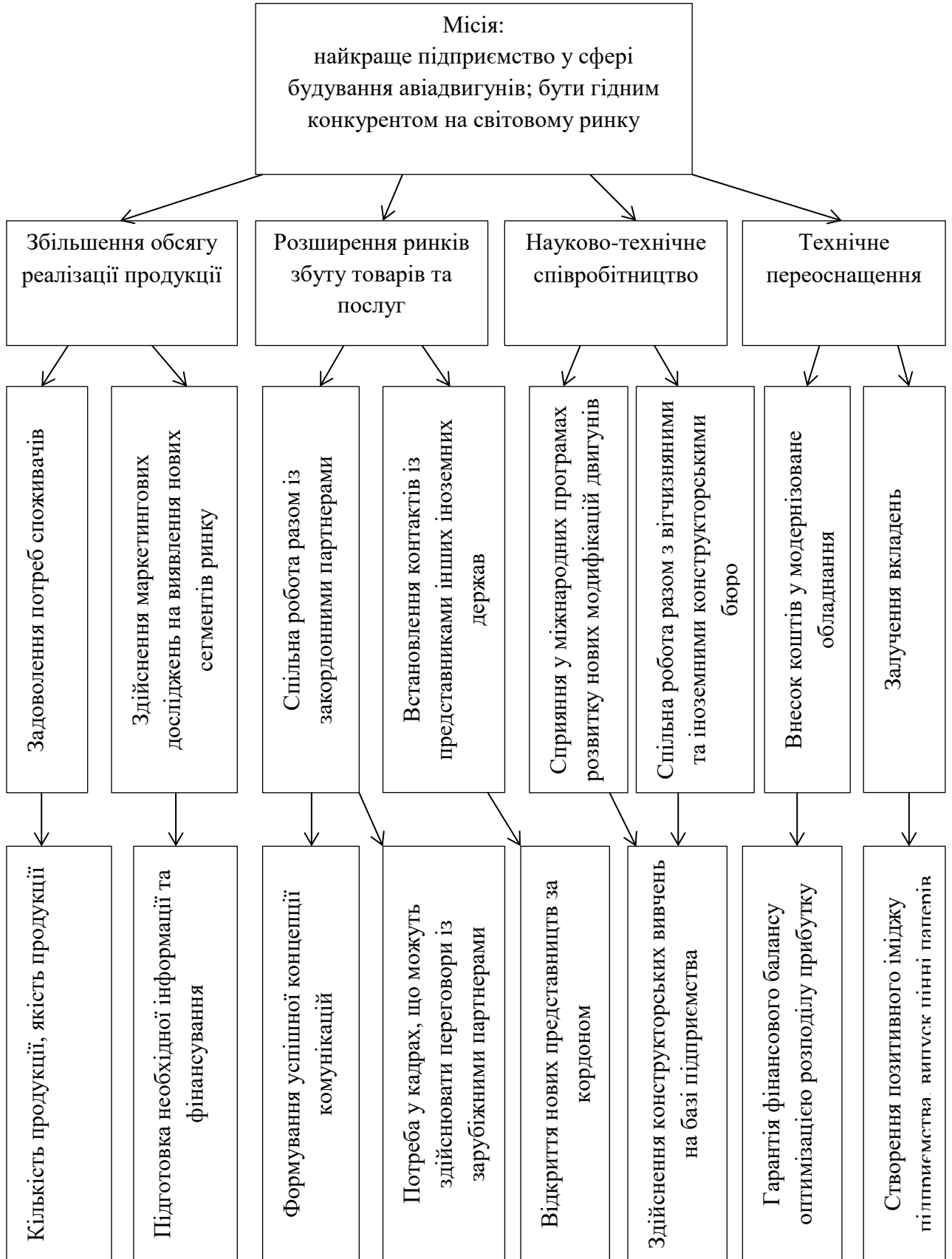


Рис. 2.1 Місія та загальне дерево цілей АТ “Мотор Січ” [41].

Для подальшої характеристики АТ “Мотор Січ” розглянемо його фінансово-господарську діяльність (Додаток А, Б, В) у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

### Аналіз основних показників роботи підприємства АТ “Мотор Січ”

Найменування показника	Одиниця виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Абсолютне ±		Відносне, %	
					2020-2019	2019-2018	2019-2018	2020-2019
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах	тис.грн	103487	444889	3716170	4345412	-732729	4298,99	83,53
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис.грн	12239687	12831788	11326753	592101	-1505053	104,84	88,27
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	7291413	6956152	7149839	-335261	193687	95,40	102,78
Адміністративні витрати	тис.грн	1482211	1315953	1214850	-166258	-101103	88,78	92,32
Витрати на збут	тис.грн	768210	427369	398679	-340841	-28690	55,63	93,29
Прибуток (збиток) від реалізації продукції	тис.грн	4948274	4448899	371670	-499375	-732729	89,91	83,53
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн	1856808	624710	1759664	-1232098	1134954	33,64	281,68
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1252193	671792	636717	-580401	-35075	53,65	94,78
Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	0,59	0,30	0,33	-0,29	0,03	50,13	110,52
Рентабельність продажу	%	10,23	-0,08	1,00	-10,31	1,07	-0,74	-13,21
Рентабельність продукції	%	0,67	1,84	1,58	1,17	-0,26	x	x

Примітка. Складено автором на основі Фінансової звітності АТ “Мотор Січ” [42]



Проаналізував основні показники роботи підприємства можна зробити наступні висновки:

Порівнюючи обсяг виробництва у 2018 році з 2019, можна побачити значне зменшення абсолютного відхилення на -732729 тис.грн, що дорівнює цілих 4298,99% відносного відхилення. Якщо порівняти 2019 рік з 2020, можна зробити висновок, що абсолютне відхилення складає 4345412 тис.грн, а його відносне відхилення 83,53%

Чистий дохід від реалізації продукції найвищим був у 2019 році та склав 12831787 тис.грн. У 2020 році чистий дохід склав 11326753 тис.грн, абсолютне відхилення 582101 тис.грн та відносне відхилення складає 104,84%

Проаналізував адміністративні витрати підприємства можна зробити висновок, що найбільші витрати прийшлися на 2018 рік та склали 1482211 тис.грн, а найменші на 2020 рік, що дорівнює 1214850 тис.грн.

Витрати на збут мають таку ж тенденцію, де найбільші витрати прийшлися на 2018 рік та склали 768210 тис.грн, а найменші на 2020 рік, усього 398679 тис.грн.

За показниками прибутку від реалізації продукції можна побачити, що найбільший прибуток підприємство отримало у 2018 році. У 2019 та 2020 році прибуток починає зменшуватися.

За показниками прибутку від операційної діяльності ми можемо побачити, що найбільший прибуток підприємство отримало також у 2018 році, але в 2019 році відбувається значний спад прибутку. Показники 2020 року знов підвищились після спаду у минулому році та майже наблизились до показника 2018 року.

Проаналізувавши чистий прибуток можна зробити висновок, що прибуток 2019 та 2020 років складає лише половину від того, що підприємство отримало у 2018 році.

Наступним кроком ми розглянемо рентабельність продажів. Під рентабельністю продажів розуміють частку від ділення чистого прибутку на виручку від реалізації.

Рентабельність Продажу = відношення чистого доходу від реалізації продукції (робіт, послуг) до собівартості.

Рентабельність продажу у 2018 році складає 10,23%, а за показниками 2019 року усього -0,08%. За показниками 2020 року рентабельність склала рівно 1,00%. Тож можна зробити висновок, що показники були найвищими у 2018 році.

Під рентабельністю продукції розуміють ефективність реалізації продукції.

Рентабельність продукції у 2018 році складає 0,67%. У 2019 році спостерігається незначний зріст до 1,84%. У 2020 навпаки відбувається незначний спад до 1,58%. Тож можна зробити висновок, що найбільша рентабельність продукції склалась у 2019 році.

Отже, виходячи з аналізу основних показників роботи підприємства АТ “Мотор Січ” за 2018-2020 рр. робимо висновок, що найбільш прибутковим роком для підприємства став 2018 рік, де його чистий прибуток склав 1252193 тис.грн. Дивлячись на показники 2019 та 2022 рр. робимо висновок, що чистий прибуток складає усього половину від показників 2018 року.

Збільшення собівартості реалізованої продукції спостерігається тільки у 2018 році та складає 7291413 тис.грн, У 2019 році спостерігається незначний спад до 6956152 тис.грн, а у 2020 році незначний зріст до 7149839 тис.грн, що все одно не досягає показників 2018 рр.

Загалом, неможливо визначити, який з років був найбільш ефективним в роботі підприємства, адже за кожним з показників спостерігається зріст та спадок за різними показниками.

Робимо висновок, що найбільший обсяг виробництва продукції прийшовся на 2019 рр. Чистий дохід від реалізації продукції значно не змінювався за три роки, однак у 2018 рр. він був найбільшим, а у 2022 рр. найменшим. Собівартість реалізованої продукції досягає найбільших показників у 2018 рр. та найменших у 2020 рр. Найбільші адміністративні витрати підприємства та витрати на збут прийшлися на 2018 рр. та найменші на

2020 рр. У 2018 році підприємство отримало найбільший чистий прибуток, а у 2019 та 2020 рр. спостерігається значний спад чистого прибутку. Рентабельність продажу АТ “Мотор Січ” досягає найвищих показників у 2018 рр. та сильно знижується у 2019 та 2020 рр. Рентабельність продукції досягає найнижчих показників у 2018 роках та приблизно однакових у 2019 та 2020 роках.

Отже, АТ “Мотор Січ” є “спеціалізованим підприємством з багатою історією існування, основу продукції якого становлять газотурбінні двигуни для цивільної й військової авіації, створені на їхній базі промислові газотурбінні приводи для енергетичних і газоперекачувальних установок, а також газотурбінні електростанції й газоперекачувальні агрегати із цими приводами” [43].

Місія АТ “Мотор Січ” полягає у створенні найкращого підприємства у сфері будування авіадвигунів та становленні гідним конкурентом на світовому ринку.

Виходячи з аналізу організаційно-економічної діяльності підприємства, можна зазначити, що основні показники роботи підприємства в більшості мають тенденцію зниження. Наприклад: зниження обсягів виробництва, зниження чистою виручки від реалізації продукції, зниження чистого прибутку, зниження рентабельності продукції.

На сьогоднішній день можна зробити висновки, що діяльність підприємства почне спадати, а його результативність значно знижуватися. Це можна пояснити політичними обставинами в Україні, військовими діями, та арештом генерального директора АТ “Мотор Січ” Вячеслава Богуслаєва за підозрою у державній зраді. Також слід відмітити проблему з акціями підприємства, котрі можуть перейти до китайських інвесторів.

Наступним кроком проведено аналіз впливу мікросередовища та макросередовища на вибір стратегічних альтернатив розвитку.

## 2.2 Аналіз впливу мікро та макросередовища на вибір стратегічних альтернатив розвитку

На сьогоднішній день зміни у мікросередовищі та макросередовищі відбуваються дуже швидко, що може загрожувати розвитку підприємства, його стратегічному плануванню. Керівництво підприємства мусить постійно переглядати стратегію розвитку підприємства та шукати стратегічні альтернативи розвитку.

Макросередовище – це зовнішні умови здійснення підприємницької діяльності, які не залежать від підприємства, але обов'язково мають враховуватися під час розробки стратегії розвитку та при виборі стратегічних альтернатив розвитку.

Мікросередовище – це фактори, які прямо пов'язані з діяльністю підприємства та впливають на його здатність обслуговувати цільових клієнтів. Мікросередовище також обов'язково повинно враховуватися під час розробки стратегії розвитку та при виборі стратегічних альтернатив розвитку підприємства.

Підприємства машинобудівної галузі України тривалий час знаходяться у стані затяжної кризи через нестабільну економічну та політичну ситуацію в країні, тому не здатні гнучко та швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни та ефективно адаптуватися до них.

“Основне призначення аналізу зовнішнього середовища, котре складається з мікросередовища та макросередовища, полягає у визначенні загроз та можливостей на шляху розвитку підприємства, а також його стратегічних альтернатив розвитку. Аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT аналізу. Завдання аналізу полягає у віднайденні реальних можливостей, для забезпечення конкурентних переваг підприємства” [44].

З метою об'єктивної оцінки стану АТ “Мотор Січ” доцільно здійснити PEST-аналіз. Це інструмент, призначений для виявлення політичних (Р –

political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на функціонування суб'єктів господарювання.

PEST-аналіз допомагає підприємству приймати кращі рішення на основі аналізу різних зовнішніх факторів, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Крім того, PEST-аналіз це стратегічний інструмент для розуміння зростання чи занепаду ринку, позиції бізнесу, потенціалу та напрямку діяльності підприємства. Також цей аналіз може полегшити вибір стратегічних альтернатив розвитку [45].

Приклади аналізу PEST допомагають сформувати об'єктивний погляд на зовнішнє ділове середовище, яке допомагає використовувати можливості в потрібний момент. Крім того, за результатами PEST-аналізу можна провести SWOT-аналіз.

Проведемо PEST-аналіз факторів макросередовища АТ “Мотор Січ” (див. табл. 2.2)

Таблиця 2.2

### PEST-аналіз факторів макросередовища АТ “Мотор Січ”

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

Для оцінки впливу макросередовища скористаємось методом побудови профілю за окремими елементами макросередовища. Серед них: політико-

правові фактори, економічні фактори, соціально-демографічні фактори, технологічні фактори. Рівень впливу факторів макросередовища підприємства розраховують за шкалою значень коефіцієнта:

- важливість для галузі за показниками: 3 – велика, 2 – середня, 1 – низька;

- ступінь впливу на організацію за показниками: 3 – велика, 2 – середня, 1 – низька;

- характер впливу за показниками: “+” позитивний вплив і “-“ негативний вплив.

Коефіцієнтом впливу факторів макросередовища розраховується згідно з формулою 2.1

$$C_{MAC} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \times n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n} \quad (2.1)$$

Де  $C_{MAC}$  – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактору;

n – кількість факторів впливу.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрожуючий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

Наступним кроком слід розглянути у табл. 2.3 вплив макросередовища на функціонування підприємства АТ “Мотор Січ”

Таблиця 2.3

## Оцінка впливу макросередовища на функціонування “Мотор Січ”

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
<b>I. Політико-правові фактори</b>					
1	Нестабільність політичної ситуації в Україні в зв'язку з війною	3	3	-	-9
2	Постійні зміни в законодавстві України	1	2	-	-2
3	Спільна робота з Євросоюзом	2	2	+	+4
4	Гальмування політичними силами фінансових та економічних реформ	3	2	-	-6
	Разом за I групою:				-13
<b>II. Економічні фактори</b>					
5	Рівень інфляції	2	2	-	-6
6	Коливання курсу національної валюти	2	2	-	-4
7	Динаміка розвитку ВВП	1	2	-	-4
8	Стан джерел сировини та енергетичних ресурсів	2	3	-	-6
	Разом за II групою:				-20
<b>III. Соціально-демографічні фактори</b>					
9	Міграція населення	2	2	-	-4
10	Зниження народжуваності	1	1	-	-1
11	Підвищення рівня безробіття	2	2	-	-4
12	Демографічні втрати через війну	3	2	-	-6
13	Зростання рівня суспільних потреб населення	2	1	-	-2
	Разом за III групою:				-17
<b>IV. Технологічні фактори</b>					
14	Контроль якості державою	2	2	+	+4
15	Розвиток галузей шостого технологічного укладу	2	3	-	-6

## Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
16	Рівень новизни та сучасності виробництва	2	3	-	-6
	Разом за IV групою:				-8
	Разом за факторами макросередовища:				-48

Розрахуємо за формулою 2.1 рівень впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства:

$$C_{mac} = \frac{-48}{9 \times 16} = -0,33$$

Згідно підсумкам проведеної оцінки, макросередовище проявляє негативний, майже загрожуючий вплив.

Серед розглянутих факторів макросередовища було виявлено, що найбільшу загрозу для підприємства АТ “Мотор Січ” становлять економічні фактори (-20) та соціально-демографічні фактори (-17). Найменшу загрозу становлять технологічні фактори (-8).

Розглянемо більш детально фактори впливу макросередовища на функціонування АТ “Мотор Січ”

Політичні фактори:

- нестабільність політичної ситуації в Україні в зв'язку з війною: через військовий стан та постійне бомбардування енергетичної інфраструктури країни підприємства змушені економити електроенергію та втрачати прибуток через скорочення виробництва та перебої з поставками через складності з логістикою. Крім того, негативний вплив пов'язан ще й з мобілізацією в Україні;

- постійні зміни в законодавстві України: через політичну кризу та військовий стан законодавство України вимушено постійно корегуватися, що призводить до нестабільності імпорту та експорту продукції;



- спільна робота з Євросоюзом: в умовах військового часу Євросоюз фінансово стимулює економіку України та допомагає у енергетичній та технологічній сферах, що позитивно впливає на діяльність та виробництво підприємств;

- гальмування політичними силами фінансових та економічних реформ: відсутність економічних реформ та пріоритет політичного апарату України у військову сферу негативно впливає на економічний стан та діяльність підприємств.

Економічні фактори:

- рівень інфляції: зростання цін та вимушений повільний перехід на продукцію низької якості негативно впливає на рівень інфляції в країні;

- коливання курсу національної валюти: негативний вплив через втрату потенційних партнерів, зниження експорту та імпорту, купівельної спроможності населення;

- динаміка розвитку ВВП: негативний вплив через зниження експорту, нестабільність продаж та рівню прибутку;

- стан джерел сировини та енергетичних ресурсів: негативний вплив через дефіцит сировини та енергетичних ресурсів, зріст цін на сировини та енергетичні ресурси.

Соціально-демографічні фактори:

- міграція населення: через війну населення України вимушено мігрувати у інші міста та країни, таким чином знижується чисельність кваліфікованих працівників;

- зниження народжуваності: негативний вплив через зменшення населення, а виходячи з цього, зменшення потенційних покупців, робітників, кваліфікованих кадрів;

- підвищення рівня безробіття: негативний вплив через скорочення чисельності працівників на підприємстві, кваліфікованих кадрів та здешевлення робочої сили;

- демографічні втрати через війну: через війну значна кількість населення

України була вбита, не всі біженці повернуться в Україну, а народжуваність у скрутних часах впала. Все це завдасть значних демографічних втрат Україні, а виходячи з цього країна втратить багато кваліфікованих кадрів та потенційних покупців;

- зростання рівня суспільних потреб населення: негативний вплив через зниження економічного розвитку суспільства, а через це зріст суспільних потреб.

Технологічні фактори:

- контроль якості державою: Україна стимулює покращення технологій виробництва, підвищення якості товарів та послуг через введення норм сертифікації;

- розвиток галузей шостого технологічного укладу: підприємство не готове до переходу к шостому технологічному укладу, тому що це потребує значних капіталовкладень, котрих підприємство надати не може. Окрім того, перехід до шостого технологічного укладу потребує значних змін у структурі підприємства.

- рівень новизни та сучасності виробництва: відставання у рівні технологічного укладу і високі витрати на ремонт техніки та обладнання надає негативний вплив.

Для оцінки впливу мікросередовища на функціонування АТ “Мотор Січ” скористаємось методом побудови профілю за окремими елементами мікросередовища: споживачі, постачальники, конкуренти, партнери. Рівень впливу факторів мікросередовища підприємства розраховують за шкалою значень коефіцієнта:

- важливість для галузі за показниками: 3 – велика, 2 – середня, 1 – низька;

- ступінь впливу на організацію за показниками: 3 – велика, 2 – середня, 1 – низька;

- характер впливу за показниками: “+” позитивний вплив і “-“ негативний вплив.

Коефіцієнтом впливу факторів макросередовища розраховується згідно з формулою 2.2

$$C_{MAC} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \times n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n} \quad (2.2)$$

де  $C_{MAC}$  – коефіцієнт впливу факторів мікросередовища на функціонування підприємства;

$A$  – експертна оцінка важливості фактору для галузі;

$B$  – експертна оцінка впливу фактору;

$n$  – кількість факторів впливу.

Рівень впливу мікросередовища на розвиток підприємства розраховують за шкалою значень коефіцієнта.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив.

Якщо значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрожуючий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив.

Таблиця 2.4

### Оцінка впливу мікросередовища на функціонування АТ “Мотор Січ”

№	Фактори мікросередовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
І. Споживачі					
1	Зменшення попиту	2	2	-	-4
2	Зменшення поставок через війну	2	3	-	-6
3	Неплатоспроможність споживачів	2	2	-	-4
	Загалом за І групою:				-14
ІІ. Постачальники					

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
4	Тривале співробітництво з постачальниками	3	3	+	+9
5	Скорочення кількості постачальників	3	2	-	-6
6	Збільшення цін постачальників	2	3	-	-6
7	Логістичні проблеми	2	2	-	-4
	Разом за II групою:				-7
III. Конкуренти					
8	Виникнення нових технологій у конкурентів	3	1	-	-3
9	Виникнення аналогів	2	2	-	-4
11	Послаблення конкуренції серед малих підприємств	2	2	+	+4
	Разом за III групою:				-3
IV. Партнери					
12	Державні структури	3	3	+	+9
13	Втрата частини партнерських зв'язків	2	3	-	-6
14	Поява нових партнерів	2	2	+	+6
	Разом за IV групою:				+9
	Разом за факторами мікросередовища:				-15

Розрахуємо за формулою 2.2 рівень впливу факторів мікросередовища на функціонування підприємства:

$$C_{мас} = \frac{-15}{9 \times 14} = -0,11$$

Згідно підсумкам проведеної оцінки, мікросередовище проявляє негативний вплив на діяльність підприємства.

Серед розглянутих факторів мікросередовища було визначено, що загрозу для підприємства АТ “Мотор Січ” становлять наступні фактори: споживачі (-14), постачальники (-7), конкуренти (-3). Єдиним позитивним фактором є партнери (+9). Разом вплив за факторами мікросередовища

становить -15.

Розглянемо більш детально фактори впливу мікросередовища на функціонування АТ “Мотор Січ”.

Споживачі:

- зменшення попиту: негативний вплив через пріоритет на іноземну продукцію авіадвигунобудування;

- зменшення поставок через війну: негативний вплив через неможливість співпрацювати з більшістю партнерів та проблеми з логістикою через бомбардування інфраструктури.

- неплатоспроможність споживачів: події останніх років негативно впливали на економічні фактори споживачів з багатьох країн, через це деякі споживачі стали неплатоспроможними.

Постачальники:

- тривале співробітництво з постачальниками: навіть в умовах війни тривале співробітництво з багатьма країнами, в тому числі з Євросоюзом, посприяло у продовженні поставок обладнання до України, незважаючи на ризики, пов'язані з війною;

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

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

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

Конкуренти:

- виникнення нових технологій у конкурентів: негативний вплив через послаблення позицій на ринку у зв'язку з виникненням нових технологій у конкурентів;

- виникнення товарів-аналогів: негативний вплив через зниження попиту на виробництво підприємства у зв'язку з виникненням товарів-аналогів у конкурентів;

- послаблення конкуренції серед малих підприємств: чим слабша конкуренція – тим вище попит на виробництво підприємства, що позитивно впливає на прибуток АТ “Мотор Січ” та других підприємств машинобудівної галузі.

Партнери:

- державні структури: вплив державних структур на пошук партнерів та інвесторів, закупівля виробництва АТ “Мотор Січ” та других підприємств машинобудівної галузі на державні потреби під час війни, що підвищує прибутки підприємств;

- втрата частини партнерських зв'язків: через війну з Росією у багатьох підприємств машинобудівної галузі більш немає можливості підтримувати партнерські зв'язки з країнами СНД;

- поява нових партнерів: виникнення нових партнерів під час війни.

Отже, проаналізувавши вплив мікросередовища та макросередовища на функціонування АТ “Мотор Січ”, можна зробити висновки, що зовнішнє середовище проявляє негативний вплив на підприємство.

Найбільший негативний вплив завдають економічні та соціально-демографічні фактори від макросередовища та постачальники і конкуренти від мікросередовища.

Розвиток підприємства АТ “Мотор Січ” в значній мірі гальмується складнощами в економіці країни та насамперед в самому підприємстві. Також на це дуже сильно впливає політична криза в Україні, військові дії, недосконалість та нестабільність правової бази країни. Також слід відзначити підрив довіри до підприємства у зв'язку з судовими позовами, арештом президента АТ “Мотор Січ” та торгівлею виробництвом з Росією попри заборону під час війни. Все це призводить до того, що підприємство ще довгий час буде оговтуватися від перелічених подій.

### 2.3 Аналіз впливу внутрішнього середовища на вибір стратегічних альтернатив розвитку

Будь-яка організація перебуває та функціонує у середовищі. “Кожна дія всіх без винятку організацій можлива лише у тому випадку, якщо середовище допускає його здійснення. Внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Вона містить у собі той потенціал, який дає можливість організації функціонувати, а отже, існувати та виживати у певному проміжку часу” [46].

“Зовнішнє середовище є джерелом, що живить організацію ресурсами, необхідні підтримки її внутрішнього потенціалу належному рівні. Організація перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи цим можливість виживання” [46].

Внутрішнє середовище організації – це частина загального середовища її діяльності, що перебуває у межах організації. Внутрішнє середовище організації залежить від зовнішнього середовища, одержуючи з нього все необхідне для того, щоб реалізовувати своє призначення, і пропонує їй результати своїх зусиль щодо перетворення ресурсів на продукцію та послуги. Це середовище постійно і безпосередньо впливає на функціонування організації.

Після аналізу зовнішнього середовища керівництво має оцінити потенціал організації для визначення її ефективної конкурентоспроможної стратегії. Тому аналіз внутрішнього середовища, здійснюваний заради стратегічних цілей, має бути системним і багатофакторним.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає корпоративний аналіз самого підприємства, тобто його забезпечення ресурсами, конкурентоспроможності продукції, технологій, що застосовуються для виробництва продукції, забезпечення кваліфікованим персоналом, місця підприємства в галузі, можливостей розширення його діяльності, управлінської і виробничої структур.

Аналіз стану підприємства дозволяє забезпечити баланс ринкових запитів та реальних можливостей самої компанії, отримати необхідну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та розробки ринкової стратегії та політики.

Аналіз внутрішніх факторів включає й управління виробничим процесом. Зокрема становлять інтерес питання ціноутворення, постачання сировини і матеріалів, взаємодії з постачальниками, стану виробничого парку устаткування, його продуктивності, можливості розширення ринку, ефективності системи контролю якості, проектування технологічного процесу, його модернізації.

Тому оцінка внутрішнього середовища та її результати виступають інформаційною базою для прийняття необхідних управлінських рішень щодо стратегічного розвитку підприємства.

Для оцінки впливу внутрішньої середовища на діяльність підприємства скористаємось методом побудови профілю середовища за окремими елементами середовища: фінанси, персонал, інновації, маркетинг, загальне управління.

При побудові профілю середовища використаємо наступні оцінки:

- важливість для галузі за показниками: 3 – велика, 2 – середня, 1 – низька.

- ступінь впливу на організацію за показниками: 3 – велика, 2 – середня, 1 – низька.

- характер впливу за показниками: “+” позитивний вплив і “-“ негативний вплив.

Після перерахунку факторів впливу, оцінки перемножуються між собою, в результаті чого можна побачити загальну оцінку, яка вкаже на рівень важливості кожного фактора для галузі в цілому та безпосередньо для підприємства.

Вплив факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів цього середовища.



Він повинен розраховуватися за наступною формулою 2.3:

$$C_{MAC} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[\max A_i B_i] \times n} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[\max A_i B_i] \times n} \quad (2.3)$$

де  $C_{MAC}$  – коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування підприємства;

A – Експертна оцінка важливості фактору для галузі;

B – Експертна оцінка впливу фактору;

n – Кількість факторів впливу.

Розглянемо у таблиці 2.5 фактори впливу внутрішнього середовища на функціонування АТ “Мотор Січ”.

Таблиця 2.5

**Фактори впливу внутрішнього середовища на функціонування АТ  
“Мотор Січ”**

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
<b>I. Персонал</b>					
1	Кваліфікація персоналу	3	3	+	+9
2	Система мотивації персоналу	3	2	+	+6
3	Висока плинність працівників	3	1	-	-3
4	Мобілізація	3	3	-	-9
	Разом за I групою:				+3
<b>II. Фінанси</b>					
5	Нестабільний рівень доходів	2	3	-	-6
6	Відсутність інвесторів	2	2	-	-4
7	Недостатність фінансування розвитку підприємства	3	2	-	-6

## Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
8	Високі адміністративні витрати	1	3	-	-3
9	Зменшення прибутковості	2	3	-	-6
	Разом за II групою				-25
III. Маркетинг					
11	Якість реклами	3	2	-	-6
12	Позитивний імідж	3	3	+	+9
13	Широкий асортимент	2	3	+	+6
14	Конкуренція	2	3	-	-6
15	Невисокий попит на окремі види продукції	2	3	-	-6
16	Високий ступень задоволеності продукцією	2	3	+	+6
17	Тривалі історичні зв'язки з країнами СНД	2	3	+	+6
	Разом за III групою:				+9
IV. Інновації					
18	Впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів	3	3	+	+9
19	Модернізація та ремоторизація вертолітної техніки	2	3	+	+6
20	Створення учбово-науково-виробничих комплексів	3	2	+	+6
	Усього за IV групою:				+21
V. Загальне управління					
21	Репутаційні втрати	2	3	-	-6
22	Судові позови	1	2	-	-2
23	Втрати частини акцій	2	3	-	-6
24	Неможливість проведення зборів акціонерів	2	2	-	-4
	Усього за V групою:				-18
	Разом за факторами внутрішнього середовища:				-10

Примітка. Складено автором на основі звітності АТ "Мотор Січ" за 2020 рр. [42]

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства розраховують за шкалою значень коефіцієнта.

1. Від 0 до 0,50 – слабка позиція;
2. Від 0,50 до 0,75 – середня позиція;
3. Від 0,75 до 1,00 – висока позиція.

Розрахуємо за формулою 2.3 коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування АТ “Мотор Січ”.

$$C_{mac} = \frac{+44}{9 \times 23} = +0,21$$

Таким чином, коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища підприємства становить +0,21, що свідчить про слабку позицію підприємства та потребу перегляду стратегії розвитку АТ “Мотор Січ”.

Розглянемо більш детально фактори внутрішнього середовища. Найбільшу позитивну оцінку підприємство АТ “Мотор Січ” отримало за внутрішню складову маркетингу (+9) та інновації (+21). Персонал займає середню позицію (+3). Найслабша складова підприємства – фінанси (-25) та загальне управління (-18).

Отже, був проведений аналіз внутрішнього середовища АТ “Мотор Січ” за такими сферами як персонал, фінанси, маркетинг та інновації.

Розглянемо більш детально складову персоналу:

Підприємство має високу кваліфікацію серед працівників, тому що в основі кадрової політики АТ “Мотор Січ” стоїть принцип наступності поколінь, забезпечення виробництва кваліфікованими робітниками та спеціалістами, збільшення рівня кваліфікації кадрового резерву, оптимізація структури та чисельності працюючих на підприємстві, зміцнення виробничої дисципліни, підвищення рівня кваліфікації інженерно-технічних працівників, насамперед для вертолітного виробництва й виробництва композиційних матеріалів, створення умов для особистісного росту кожного працівника й розвиток

інтелектуального й творчого потенціалу, реалізація «Молодіжної політики АТ «Мотор Січ».

Підприємство самостійно розробляє систему управління працею персоналу, включаючи систему винагороди. Оплата праці здійснюється за погодинно-преміальною системою, яка відповідає особливостям виробничо-трудових процесів на підприємстві.

Мотивація охоплює широкий перелік методів: постановка перед працівниками чітких і досяжних цілей, інформування працівників про діяльність підприємства, увага безпосереднього керівника до думки працівників, публічне визнання успіхів працівників у роботі та їх винагородження, проведення корпоративних заходів, санітарно-гігієнічні умови праці, режим праці, можливість кар'єрного росту, можливість підвищення кваліфікації, змістовність праці. Тим не менш, працівники підприємства скаржаться, що систему мотивації необхідно переглянути та внести актуальні корективи.

Однак відсутнє використання сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації саме промислово-виробничого персоналу, належним чином мотивують лише керівників, відсутня належна оцінка рівня компетенції персоналу на всіх ланках управління

Кадрова політика АТ «Мотор Січ» має суто функціональний характер, що несе у собі риси пострадянської системи управління персоналом. Дана система та більшість бізнес-процесів не відповідають міжнародним вимогам та стандартам.

До недоліків також можна віднести: відсутність автоматизованих систем контролю інформації та виробництва, використання яких призводить до зниження ризиків, зменшення кількості дефектів у виробництві продукції та виробничого травмування робітників.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу склала 16899 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників склала 108 осіб. Фонд оплати праці за 2020 рік склав 2494056,6 тис.грн, що на 12.6%

нижче, чим у 2019 році. Це відбулося завдяки зменшенні чисельності працівників та введенні карантинних засобів з метою запобігання розповсюдження коронавірусної хвороби COVID-19. Це свідчить про високу плинність працівників на підприємстві.

Розглянемо більш детально складову фінансів:

Проаналізувавши консолідований звіт про фінансові результати підприємства, можна побачити, що у 2018 рр. прибуток склав 747,353 тис.грн, у 2019 рр. збиток склав 671,792 тис.грн, у 2020 рр. прибуток склав 636,717 тис.грн, за 9 місяців 2021 рр. прибуток склав 920,027 тис.грн. Це свідчить про нестабільний рівень доходів підприємства.

Виходячи з аналізу основних показників роботи підприємства АТ “Мотор Січ” можна побачити, що адміністративні витрати в 2018 рр. склали 1482211 тис.грн., у 2019 рр. 1315953 тис грн., у 2020 рр. 1214850 тис.грн., що свідчить про стабільно високі адміністративні витрати.

З огляду на те, що попит на продукцію авіадвигунобудування на внутрішньому ринку невисокий, розширення і збільшення обсягів реалізації для підприємства можливо тільки за рахунок зовнішніх ринків. Також серед проблем на підприємстві визначають недосконалість чинного валютного законодавства.

Розглянемо більш детальніше сферу інновацій:

Підприємство активно працює над проектами з ремоторизації вертольотів Мі-8Т, Мі-8МТВ (Мі-17), Мі-24 та Мі-2 і оснащення їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних модифікацій і АИ-450М, це 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.

“Інженер-конструктор авіадвигунів та експерт в сфері авіації та розвитку

бізнесу Сергій Корж каже, що протягом усіх років незалежності в Україні не було цілеспрямованого розвитку науково-технічного потенціалу та технологій щодо інтенсивної модернізації. З цієї причини продукція запорізького підприємства сильно застаріла і суттєво поступається сучасним світовим аналогам” [47].

“Щоб продукція "Мотор Січ" продовжувала бути конкурентоспроможною, необхідно її модернізувати за рахунок застосування найкращих матеріалів та технологій, зниження витрат у виробництві. А це вимагає інвестицій у розробку та виробниче обладнання, котрих у підприємства немає, тому слід також здійснити пошук інвесторів” [47].

“КНР почала освоювати виробництво авіаційних двигунів ще з 70-х років минулого сторіччя. Мотори китайського виробництва працездатні, проте мають гірші характеристики та менші ресурси, ніж оригінальні "Мотор Січі". Тому, незважаючи на можливий запуск свого підприємства в Китаї, запорізькі двигуни будуть довго затребувані замовниками Піднебесної” [47].

У 2020 році на проведення НДДКР витрачено 9,2 млн.грн. Крім науково-дослідних розробок, підприємство 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 році на вказані цілі витрачено 227,0 млн.грн.

Також в 2020 році кадрова політика підприємства була спрямована на створення учбово-науково-виробничих комплексів із цілим рядом навчальних закладів Запоріжжя, області й України, у тому числі з урахуванням реалізації програм дуальної форми навчання для забезпечення цільової підготовки персоналу та створення кваліфікованих працівників, які необхідні підприємству.

Розглянемо більш детально сферу маркетингу підприємства:

Реклама на підприємстві майже повністю відсутня. Єдине, що можна згадати, це вірусне відео 2013 року о продукції АТ “Мотор Січ”, до якого

підприємство не мало жодного стосунку. Реклама була зроблена молодим режисером із Києва Андрієм Приймаченком, котра стала інформаційним приводом для американських, європейських, російських, українських та багатьох інших ЗМІ. Відеоролик був поширений у таких відомих ЗМІ як: американський сайт The Aviationist, польський Sfora, «Коментарі» та УНІАН, львівський «Експрес», «Аргументы и факты в Украине», «Росбалт-Україна» та харківський АТН. Новину про рекламу заводу без зазначення джерела опублікувало «Радіо Свобода». аналогічні повідомлення з'явилися на російськомовному каналі Israel 7 і литовському сайті Balsas. Підприємство АТ «Мотор Січ» дізналось про рекламу і відреагувало на вірусне відео лише на четвертий день [48].

Висока якість та надійність продукції АТ «Мотор Січ» свідчить про високий ступінь задоволеності продукцією, що формує позитивний вплив на споживача.

Не дивлячись на заборону співпраці і торгівлі з Росією, АТ «Мотор Січ» усе одно продовжувало отримувати прибуток через торгівлю під час політичної нестабільності України та в умовах військового часу завдяки тривалим історичним зв'язкам з країнами СНД. Таким чином, підприємство зазнало репутаційних втрат.

Також слід виділити основних партнерів підприємства: Бангладеш, Шрі-Ланка, Сінгапур, ОАЕ, Пакистан, М'янма, Ефіопія, Південна Корея, Великобританія, Канада, Польща, Чехія, Словаччина, Австрія, Нідерланди, Перу, Індонезія та багато інших, де експлуатуються літаки й вертольоти із двигунами виробництва «Мотор Січ».

Розглянемо більш детально сферу загального управління:

Відсутність можливості проведення зборів акціонерів ускладнює розподіл прибутків підприємства між власниками акцій та ускладнює узгодження стратегічних рішень на підприємстві, що негативно впливає на управління діяльністю підприємства АТ «Мотор Січ».

Втрата контролю частини акцій: втрата частини акцій ускладнює

прийняття стратегічних рішень на підприємстві, тому що необхідно буде прислуховуватися до рішень та думок нових акціонерів, що може зашкоджувати ефективному розвитку підприємства через конфлікт інтересів акціонерів.

Через судові позови зростає недовіра до підприємства, а судові процеси свідчать про значні витрати.

Підозра у державній зраді також негативно впливає на репутацію підприємства та підвищує недовіру до АТ “Мотор Січ”.

Проаналізувавши фактори внутрішнього середовища, можна надати наступні рекомендації:

- переглянути матеріальну систему винагород для покращення мотивації персоналу;
- переглянути підхід до кадрової політики;
- здійснити пошук інвесторів;
- знизити плинність працівників;
- здійснити пошук нових партнерів для реалізації продукції, на який знизився попит;
- інвестувати кошти в розвиток реклами;
- створити відділ маркетингу;
- приділити увагу конкуренції;
- здійснити реабілітацію репутації підприємства;
- відновити контроль над втраченою частиною акцій;
- знайти спосіб проведення зборів акціонерів.

При дотриманні перелічених рекомендацій підприємство АТ “Мотор Січ” зможе зміцнити свої позиції на ринку авіадвигунобудування та збільшити чистий прибуток. Нові інвестори посприяють модернізації двигунів, а відділ маркетингу та інвестовані кошти у рекламу допоможуть у пошуку нових партнерів.



## Висновки до розділу 2

АТ “Мотор Січ” – українське підприємство машинобудівної галузі з багатою історією свого існування. Воно має широкий асортимент авіаційних двигунів для літаків та вертольотів і газотурбінних установок, які відомі своєю якістю та надійністю, хоч й мають невисокий попит та потребують модернізації.

Підприємство багато років співпрацювало з Росією та отримувало великі замовлення на продукцію від неї, але весною 2014 року уряд України заборонив військово-технічну співпрацю з Росією. Тим не менш, попри заборону на співпрацю АТ “Мотор Січ” все одно продовжувало працювати на неї. Таким чином воно було втягнуте у величезну кількість скандалів після 2014 року.

Окрім Росії підприємство співпрацювало з багатьма іншими партнерами: Бангладеш, Шрі-Ланка, Сінгапур, ОАЕ, Пакистан, М’янма, Ефіопія, Південна Корея, Великобританія, Канада, Польща, Чехія, Словаччина, Австрія, Нідерланди, Перу, країни СНД, Індонезія та багато інших, де експлуатуються літаки й вертольоти із двигунами виробництва “Мотор Січ”. На цей час підприємство зацікавлене у пошуку нових партнерів та розширенні ринків збуту.

Було проведено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування АТ “Мотор Січ”, з якого можна зробити наступні висновки:

Найсильніший негативний вплив у макросередовищі на підприємство мають економічні фактори та соціально-демографічні. Жодного позитивного впливу у макросередовищі немає.

Найсильніший негативний вплив у мікросередовищі на підприємство мають споживачі та постачальники, з котрих більшість факторів пов’язані з війною. Єдиний позитивний вплив на підприємство мають партнери. На фоні військового стану підприємства хоч и втратили частину партнерських зв’язків, але й здобули нові. Крім того, великий позитивний вплив мають державні структури, завдяки чому полегшується пошук нових партнерів та

розширюються збут виготовленої продукції на потреби країни.

Було проведено аналіз впливу факторів внутрішнього середовища на функціонування АТ “Мотор Січ”, з якого можна зробити наступні висновки: Найслабша позиція підприємства у сфері фінансів, а найсильніша у сфері Інновацій.

Серед позитивних факторів підприємство має: широкий асортимент авіадвигунів; позитивний імідж, котрий може зазнати сильну уразку після арешту Богуслаєва за підозрою у державній зраді; висококваліфікований персонал; власну систему мотивації персоналу; учбово-науково-виробничі комплекси; перші кроки у впровадженні перспективних видів авіаційних двигунів та модернізації та ремоторизації вертолітної техніки.

Серед негативних: відсутність реклами; висока конкуренція; висока плинність працівників на котру безпосередньо впливає військовий час; нестабільний рівень доходів; відсутність інвесторів; високі адміністративні витрати; недостатність фінансування розвитку підприємства; невисокий попит на авіадвигунобудування; зменшення попиту на окремі види продукції; недосконалість чинного валютного законодавства України.

Виходячи з аналізу внутрішнього середовища, можна сказати, що підприємству АТ “Мотор Січ” слід розробити нову стратегії розвитку. Тому наступним кроком розглянемо напрямки вдосконалення механізму формування стратегії розвитку АТ “Мотор Січ”.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ АТ “МОТОР СІЧ”

#### 3.1 Формування стратегії розвитку підприємства

Перш ніж надавати рекомендації по вдосконаленню механізму формування стратегії розвитку, необхідно провести SWOT-аналіз АТ “Мотор Січ” та з’ясувати сильні сторони, слабкі сторони, загрози та можливості для підприємства.

SWOT-аналіз – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. Цей інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори які вже впливають, і зовнішні фактори, які можуть мати вплив на організацію.

SWOT-аналіз представляє собою узагальнену оцінку для розуміння та управління навколишнім середовищем.

Наступним кроком буде проведення SWOT-аналізу для АТ “Мотор Січ” для визначення напрямків вдосконалення механізмів формування стратегії розвитку підприємства.

S (strength) – сильні сторони. Це характеристики підприємства, котрі відрізняють його на фоні конкурентів.

W (weakness) – слабкі сторони. Це ті ознаки, які роблять підприємство вразливим на ринку.

O (opportunities) – можливості. Це ті фактори, які підприємство може використовувати для свого розвитку.

T (threats) – Загрози. Це ті фактори, котрі можуть нашкодити підприємству.

Завдяки цьому аналізу, можна буде відповісти на наступні питання:

- як можна скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони

підприємства;

- як захистити свої слабкі сторони, реалізуючи можливості;
- як за допомогою цієї сильної сторони нейтралізувати загрозу;
- які загрози, обумовлені слабкими сторонами, можуть нашкодити.

Метод SWOT-аналізу діяльності підприємств є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін підприємства на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій.

При розробці SWOT-аналізу АТ “Мотор Січ” слід використати наступні формули:

Коефіцієнт для поля “сильні сторони та можливості”, SO, визначається за формулою (3.1):

$$C_{SO} = \frac{\sum_{i=1}^m \pm D_{SO}}{|D_{SO}^{max}| * m} \quad (3.1)$$

де  $D_{SO}$  – значення кількісних оцінок сильних сторін діяльності підприємства і можливостей з боку макросередовища або мікросередовища для кожної комірки матриці SWOT-аналізу;

$D_{SO}^{max}$  – максимальне значення серед комірок поля SO;

$m$  – кількість комірок поля SO матриці SWOT.

Коефіцієнт для поля “слабкі сторони та можливості”, WO, визначається за формулою (3.2):

$$C_{WO} = \frac{\sum_{i=1}^m \pm D_{WO}}{|D_{WO}^{max}| * m} \quad (3.2)$$

де  $D_{WO}$  – значення кількісних оцінок сильних сторін діяльності підприємства і можливостей з боку макросередовища або мікросередовища для кожної комірки матриці SWOT-аналізу;

$D_{WO}^{max}$  – максимальне значення серед комірок поля WO;

$m$  – кількість комірок поля WO матриці SWOT.

Коефіцієнт для поля “сильні сторони та загрози”, ST, визначається за формулою (3.3):

$$C_{ST} = \frac{\sum_{i=1}^m \pm D_{ST}}{|D_{ST}^{max}| * m} \quad (3.3)$$

де  $D_{ST}$  – значення кількісних оцінок сильних сторін діяльності підприємства і можливостей з боку макросередовища або мікросередовища для кожної комірки матриці SWOT-аналізу;

$D_{ST}^{max}$  – максимальне значення серед комірок поля ST;

$m$  – кількість комірок поля ST матриці SWOT.

Коефіцієнт для поля “слабкі сторони та загрози”, WT, визначається за формулою (3.4):

$$C_{WT} = \frac{\sum_{i=1}^m \pm D_{WT}}{|D_{WT}^{max}| * m} \quad (3.4)$$

де  $D_{WT}$  – значення кількісних оцінок сильних сторін діяльності підприємства і можливостей з боку макросередовища або мікросередовища для кожної комірки матриці SWOT-аналізу;

$D_{WT}^{max}$  – максимальне значення серед комірок поля WT;

$m$  – кількість комірок поля WT матриці SWOT.

Наступним кроком слід провести аналіз можливостей АТ “Мотор Січ” у табл. 3.1

Таблиця 3.1

## Аналіз можливостей АТ “Мотор Січ”

Фактори середовища	Оцінка впливу	Можливості					
		Спільна робота з Євросоюзом	Контроль якості державою	Тривале співробітництво з постачальниками	Послаблення конкуренції серед малих підприємств	Державні структури	Поява нових партнерів
1	2	3	4	5	6	7	8
Оцінка впливу		4	4	9	4	9	4
Сильні сторони							
Кваліфікація персоналу	9	13	13	18	13	18	13
Система мотивації персоналу	6	10	10	15	10	15	10
Позитивний імідж	9	13	13	18	13	18	13
Широкий асортимент	6	10	10	15	10	15	10
Високий ступень задоволеності продукцією	6	10	10	15	10	15	10
Тривалі історичні зв'язки з країнами СНД	6	10	10	15	10	15	10
Впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів	9	13	13	18	13	18	13
Модернізація та ремоторизація вертолітної техніки	6	10	10	15	10	15	10
Створення учбово-науково-виробничих комплексів	6	10	10	15	10	15	10
Слабкі сторони							
Висока плинність працівників	-3	1	1	6	1	6	1
Мобілізація	-9	-5	-5	0	-5	0	-5
Нестабільний рівень доходів	-6	-2	-2	3	-2	3	-2
Відсутність інвесторів	-4	0	0	5	0	5	0
Недостатність фінансування розвитку підприємства	-6	-2	-2	3	-2	3	-2
Високі адміністративні витрати	-3	1	1	6	1	6	1
Зменшення прибутковості	-6	-2	-2	3	-2	3	-2
Якість реклами	-6	-2	-2	3	-2	3	-2
Конкуренція	-6	-2	-2	3	-2	3	-2
Невисокий попит на окремі види продукції	-6	-2	-2	3	-2	3	-2
Репутаційні втрати	-6	-2	-2	3	-2	3	-2
Судові позови	-2	2	2	7	2	7	2
Втрати частини акцій	-6	-2	-2	3	-2	3	-2
Неможливість проведення зборів акціонерів	-4	0	0	5	0	5	0
Разом		82	82	197	82	197	82

Розглянемо більш детально декотрі можливості підприємства:

- спільна робота з Євросоюзом дозволить підприємствам машинобудівної галузі знайти під час війни нових партнерів у Європі та отримати необхідні інвестиції, провести обмін накопичених знань у сфері машинобудування, спільно розробляти нові проекти, які підуть на користь як самій Україні так и країні-партнеру;

- контроль якості державою дозволить знайти нових партнерів через вплив держави та забезпечить підприємства машинобудівної галузі новими замовленнями. В умовах війни продукція машинобудування необхідна на військові потреби України, тому вона може вплинути на підприємства та простежити, щоб виробництво було саме таким, яке потребує обороноспроможність країни;

- послаблення конкуренції серед малих підприємств хоч и може у перспективі нашкодити країні, але за рахунок цього більш великі підприємства не будуть звертати увагу на то, які перспективи можуть бути у малих підприємств та аналізувати, чи варто застосовувати будь-які дії проти них. Таким чином, якщо конкуренція серед малих підприємств буде йти на спад, це може зберегти кошти більш великих підприємств за рахунок відсутності конкурентних дій;

- тривале співробітництво з постачальниками дозволить підприємствам машинобудівної галузі отримувати необхідні матеріали для продовження виробництва за рахунок не таких високих цін, як у інших, за рахунок своїх зв'язків та через них же продовжувати співпрацювати не дивлячись на військовий стан в Україні. Таким чином, підприємства зможуть і на далі випускати необхідну продукцію.

Провівши аналіз можливостей підприємства та надавши їм коротку характеристику щодо їх впливу на машинобудівну галузь України, наступним кроком слід визначити загрози для АТ “Мотор Січ”, тому проведемо аналіз загроз у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

## Аналіз загроз АТ “Мотор Січ”

Фактори середовища	Оцінка впливу	Загрози																						
		Нестабільність політичної ситуації в Україні в зв'язку з війною	Постійні зміни в законодавстві України	Гальмування політичними силами фінансових та економічних реформ	Рівень інфляції	Коливання курсу національної валюти	Динаміка розвитку ВВП	Стан джерел сировини та енергетичних ресурсів	Міграція населення	Зниження народжуваності	Підвищення рівня безробіття	Демографічні втрати через війну	Зростання рівня суспільних потреб населення	Розвиток галузей шостою технологічного укладу	Рівень новизни та сучасності виробництва	Зменшення попиту	Зменшення поставок через війну	Неплатоспроможність споживачів	Скорочення кількості постачальників	Збільшення ціни постачальників	Логістичні проблеми	Виникнення нових технологій у конкурентів	Виникнення аналогів	Втрата частини партнерських зв'язків
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Оцінка впливу		-9	-2	-6	-4	-4	-2	-6	-4	-1	-4	-6	-2	-6	-6	-4	-6	-4	-6	-6	-4	-3	-4	-6
Сильні сторони																								
Кваліфікація персоналу	9	0	7	3	5	5	7	3	5	8	5	3	7	3	3	5	3	5	3	3	5	6	5	3
Система мотивації персоналу	6	-3	4	0	2	2	4	0	2	5	2	0	4	0	0	2	0	2	0	0	2	3	2	0
Позитивний імідж	9	0	7	3	5	5	7	3	5	8	5	3	7	3	3	5	3	5	3	3	5	6	5	3
Широкий асортимент	6	-3	4	0	2	2	4	0	2	5	2	0	4	0	0	2	0	2	0	0	2	3	2	0
Високий ступень задоволеності продукцією	6	-3	4	0	2	2	4	0	2	5	2	0	4	0	0	2	0	2	0	0	2	3	2	0
Тривалі історичні зв'язки з країнами СНД	6	-3	4	0	2	2	4	0	2	5	2	0	4	0	0	2	0	2	0	0	2	3	2	0



## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів	9	0	7	3	5	5	7	3	5	8	5	3	7	3	3	5	3	5	3	3	5	6	5	3
Модернізація та ремоторизація вертолітної техніки	6	-3	4	0	2	2	4	0	2	5	2	0	4	0	0	2	0	2	0	0	2	3	2	0
Створення учбово-науково-виробничих комплексів	6	-3	4	0	2	2	4	0	2	5	2	0	4	0	0	2	0	2	0	0	2	3	2	0
Слабкі сторони																								
Висока плинність працівників	-3	-12	-5	-9	-7	-7	-5	-9	-7	-4	-7	-9	-5	-9	-9	-7	-9	-7	-9	-9	-7	-6	-7	-9
Мобілізація	-9	-18	-11	-15	-13	-13	-11	-15	-13	-10	-13	-15	-11	-15	-15	-13	-15	-13	-15	-15	-13	-12	-13	-15
Нестабільний рівень доходів	-6	-15	-8	-12	-10	-10	-8	-12	-10	-7	-10	-12	-8	-12	-12	-10	-12	-10	-12	-12	-10	-9	-10	-12
Відсутність інвесторів	-4	-13	-6	-10	-8	-8	-6	-10	-8	-5	-8	-10	-6	-10	-10	-8	-10	-8	-10	-10	-8	-7	-8	-10
Недостатність фінансування розвитку підприємства	-6	-15	-8	-12	-10	-10	-8	-12	-10	-7	-10	-12	-8	-12	-12	-10	-12	-10	-12	-12	-10	-9	-10	-12
Високі адміністративні витрати	-3	-12	-5	-9	-7	-7	-5	-9	-7	-4	-7	-9	-5	-9	-9	-7	-9	-7	-9	-9	-7	-6	-7	-9
Зменшення прибутковості	-6	-15	-8	-12	-10	-10	-8	-12	-10	-7	-10	-12	-8	-12	-12	-10	-12	-10	-12	-12	-10	-9	-10	-12
Якість реклами	-6	-15	-8	-12	-10	-10	-8	-12	-10	-7	-10	-12	-8	-12	-12	-10	-12	-10	-12	-12	-10	-9	-10	-12
Конкуренція	-6	-15	-8	-12	-10	-10	-8	-12	-10	-7	-10	-12	-8	-12	-12	-10	-12	-10	-12	-12	-10	-9	-10	-12
Невисокий попит на окремі види продукції	-6	-15	-8	-12	-10	-10	-8	-12	-10	-7	-10	-12	-8	-12	-12	-10	-12	-10	-12	-12	-10	-9	-10	-12
Репутаційні втрати	-6	-15	-8	-12	-10	-10	-8	-12	-10	-7	-10	-12	-8	-12	-12	-10	-12	-10	-12	-12	-10	-9	-10	-12
Судові позови	-2	-11	-4	-8	-6	-6	-4	-8	-6	-3	-6	-8	-4	-8	-8	-6	-8	-6	-8	-8	-6	-5	-6	-8
Втрати частини акцій	-6	-15	-8	-12	-10	-10	-8	-12	-10	-7	-10	-12	-8	-12	-12	-10	-12	-10	-12	-12	-10	-9	-10	-12
Неможливість проведення зборів акціонерів	-4	-13	-6	-10	-8	-8	-6	-10	-8	-5	-8	-10	-6	-10	-10	-8	-10	-8	-10	-10	-8	-7	-8	-10
Разом		-217	-56	-148	-102	-102	-56	-148	-102	-33	-102	-148	-56	-148	-148	-102	-148	-102	-148	-148	-102	-79	-102	-148



## Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Репутаційні втрати	-6	3	3	-15	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-245
Втрати частини акцій	-6	3	3	-15	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-12	-245
Разом		197	197	-217	-148	-148	-148	-148	-148	-148	-148	-148	-148	

Коефіцієнт для поля “слабкі сторони та загрози”, WT, визначається за формулою (3.4):

$$C_{WT} = \frac{\sum_{i=1}^m \pm D_{WT}}{|D_{WT}^{max}| * m} \quad (3.4)$$

де  $D_{WT}$  – значення кількісних оцінок сильних сторін діяльності підприємства і можливостей з боку макросередовища або мікросередовища для кожної комірки матриці SWOT-аналізу;

$D_{WT}^{max}$  – максимальне значення серед комірок поля WT;

$m$  – кількість комірок поля WT матриці SWOT.

Розрахуємо коефіцієнти рівня впливу кожного квадрату матриці:

- коефіцієнт впливу факторів внутрішнього середовища:

$$C_{\text{внутр.}} = \frac{-10}{9 \times 23} = -0,048$$

- коефіцієнт впливу факторів макросередовища:

$$C_{\text{мак.}} = \frac{-54}{9 \times 16} = 0,375$$

- коефіцієнт впливу мікросередовища:

$$C_{\text{мік.}} = \frac{-17}{9 \times 13} = -0,145$$

- коефіцієнт впливу поля (SO):

$$C_{SO} = \frac{682}{18 \times 254} = 0,704$$

- коефіцієнт впливу поля (WO):

$$C_{WO} = \frac{38}{7 \times 84} = 0,065$$

- коефіцієнт впливу поля (ST):

$$C_{ST} = \frac{504}{8 \times 207} = 0,304$$

- коефіцієнт впливу поля (WT):

$$C_{WT} = \frac{-3149}{18 \times 322} = -0,543$$

Виходячи з отриманих даних, можна відповісти на наступні питання:

Як можна скористатися можливостями, використовуючи сильні сторони підприємства:

- впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів та тривале співробітництво з постачальниками може посприяти прискоренні виходу нових двигунів на ринки;

- кваліфікований персонал та позитивний імідж підприємства позитивно

впливає на думку державних структур о АТ “Мотор Січ”, тому цією думкою можна буде скористатися за необхідністю, наприклад, захистити своїх працівників від мобілізації;

- при недостатньому фінансуванні розвитку підприємства можна скористатися зв'язками з державними структурами та отримати нові інвестиції.

Як захистити свої слабкі сторони, реалізуючи можливості:

- тривале співробітництво з постачальниками може допомогти у розумінні, які види продукції будуть мати низький попит, а які навпаки.

- впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів може повернути частину втрачених партнерських зв'язків. Крім того, це може нівелювати проблеми з рівнем новизни на сучасності виробництва.

Як за допомогою цієї сильної сторони нейтралізувати загрозу:

- завдяки позитивному іміджу можна домовитися з постачальниками о зменшенні цін на необхідне обладнання.

- завдяки високій кваліфікації персоналу можна домовитися з втраченими партнерами о виготовленні технічно складних двигунів, що допоможе повернути втрачені зв'язки.

Які загрози, обумовлені слабкими сторонами, можуть нашкодити:

- репутаційні втрати можуть нашкодити налагодженим зв'язкам в партнерами, через що цих зв'язків стане ще менше.

- мобілізація та демографічні втрати через війну може створити дефіцит кадрів на підприємстві, від чого воно зазнає збитки.

- нестабільність політичної ситуації в Україні в зв'язку з війною та втрати частини акцій може привести до того, що конфлікти між новими акціонерами сповільнять діяльність підприємства через різні погляди на стратегію розвитку підприємства під час війни.

- низька якість реклами може ускладнити процес повернення втраченої частини партнерських зв'язків.

- нестабільний рівень доходів, недостатність фінансування розвитку підприємства, зменшення прибутковості та невисокий попит на окремі види

продукції можуть довести підприємство до банкрутства через неможливість спланувати закупівлю у постачальників через збільшення цін та зменшенні поставок через війну. Крім того, через фінансову нестабільність підприємство може втратити партнерів, тому що вони не ризикнуть співпрацювати з ним.

- недостатність фінансування розвитку підприємства та гальмування політичними силами фінансових та економічних реформ можуть завдати підприємству значних збитків.

- втрата частини партнерських зв'язків та невисокий попит на окремі види продукції можуть послабити конкурентоспроможність підприємства АТ “Мотор Січ”.

- демографічні втрати через війну та низький рівень якості реклами знизять чисельність нових кваліфікованих на підприємстві, що негативно вплине на плінність працівників.

- розвиток галузей шостого технологічного укладу може посприяти ще більшому зменшенню попиту на окремі види товарів, якщо підприємство не зможе адаптуватися під сучасні потреби та продовжить відставати від передових підприємств.

Отже, на основі факторів зведеної матриці SWOT-аналізу можна побачити, що загрози, обумовлені слабкими сторонами, мають домінуючу позицію над всіма іншими. Це може призвести до значних негативних наслідків на підприємстві чи до повного банкрутства, якщо не буде приділена увага до цих факторів. Тому важливо уважно проаналізувати ці фактори та розробити нову стратегію розвитку підприємства, метою якої буде створення нових сильних сторін АТ “Мотор Січ” та вдосконалення інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії задля мінімізації негативного впливу на підприємство.

На думку автора, виходячи з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також зі SWOT-аналізу та результатів зведеної матриці SWOT-аналізу, підприємству АТ “Мотор Січ” слід дотримуватися стратегії обмеженого зростання, яка допоможе йому стабілізуватись.

Підприємство за більш ніж столітню історію свого існування вже створило стабільний вид продукції, який було б не доречно повністю змінювати, тому що це спричинить значні витрати, що може бути критичним через проблеми з фінансовим станом підприємства. Тому слід сконцентруватися саме на існуючому виробництві та приділити увагу модернізації та ремоторизації виробництва під існуючі потреби України, якій на даний момент потребується якість та надійність авіадвигунів, котрі підприємство АТ “Мотор Січ” може виготовляти.

Застосування такої стратегії не потребує значних фінансових витрат, з якими на цей час підприємство відчуває проблеми, крім того, її реалізація дуже проста й не потребує великого ризику. Необхідно лише скорегувати цілі під сучасні умови.

Серед основних завдань для реалізації стратегії обмеженого зростання слід використати:

- повна відмова від продукції низького попиту або модернізації цієї продукції;
- реалізація заходів, спрямованих на збереження кваліфікованого персоналу;
- впровадження заходів економії витрати;
- створення інтегрованої системи менеджменту ділових процесів;

Таким чином, у разі здійснення стратегії обмеженого зростання та запропонованих завдань, підприємство зможе скоротити адміністративні витрати, покращити фінансовий стан АТ “Мотор Січ”, зберегти кваліфіковані кадри, позбавитися витрат на зберігання виробництва продукції з низьким попитом, посилить конкурентоспроможність завдяки модернізації та ремоторизації продукції, адаптується до державних потреб та знизить негативний вплив втрачених партнерських зв'язків

### 3.2 Вдосконалення інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії

В сучасних умовах успішна реалізація цілей і завдань розвитку машинобудівного підприємства значною мірою залежить від ефективного використання його інформаційних ресурсів. Інформаційні ресурси є основою інформаційного забезпечення діяльності машинобудівного підприємства і визначають його стратегічний успіх.

Місце та роль інформації на сучасному етапі розвитку глобальних економічних відносин складно переоцінити. Завдяки сучасному рівню телекомунікацій інформація відіграє роль провідного ресурсу та головного фактора економічного розвитку [49].

Стратегічна інформація – це “організована сукупність баз стратегічних даних, які сформовані фахівцями підприємства щодо відповідності прийняття рішень за певним напрямом та пройшли аналітичну обробку і підготовлені до багаторазового використання в процесі стратегічної управлінської діяльності”.

Без формування стратегічної інформації неможливо розробити якісну стратегію розвитку підприємства і ефективно її реалізувати.

Процес стратегічного управління включає в себе три основні стадії: стратегічне планування, реалізацію стратегії, стратегічний контроль (рисунок 3.1).

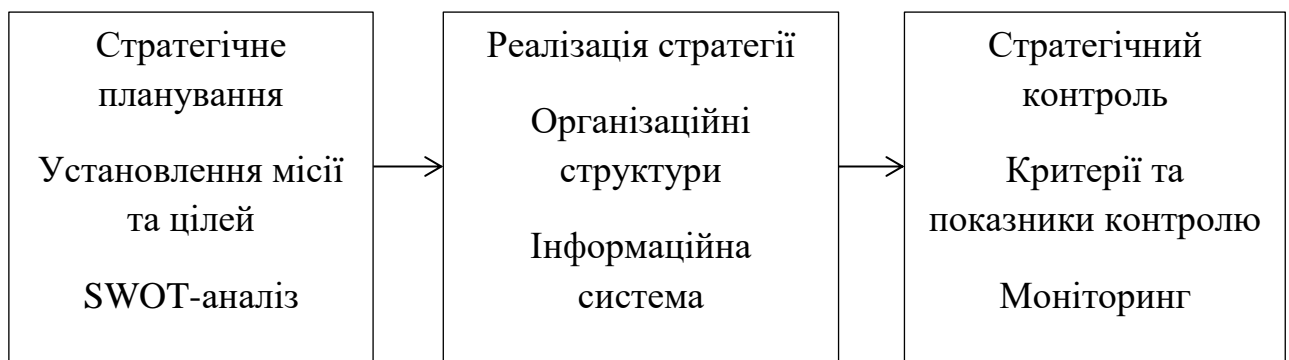


Рис 3.1 Складові елементи стратегічного управління [49].



При формуванні стратегічної інформації важливе місце займає галузевий аналіз. Метою галузевого аналізу є визначення привабливості галузі й окремих товарних ринків всередині неї. Тому перш ніж надавати рекомендації щодо вдосконалення інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії, слід провести аналіз машинобудівної галузі.

Дослідити тенденції розвитку машинобудування України можливо шляхом аналізу ключових показників діяльності промислових підприємств. Загальну картину розвитку промисловості та машинобудування зокрема дає змогу сформуванню індекс промислової продукції, який є середньозваженою величиною, що розраховується за даними про розподіл валової доданої вартості різних видів діяльності та окремих індексів кожного товару в галузі.

Таблиця 3.3

### **Зведена таблиця індексів промислового виробництва з 2010 по 2021 рр. (%)**

Рік	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
%	112,2	103,4	94,4	99,0	82,8	98,4	103,1	97,1	95,3	91,7	104,5	97,8

Примітка. Складено автором на основі державної служби статистики України [50].

Індекс промислового виробництва визначається у вигляді відношення поточного обсягу виробництва (в грошовому вираженні) до обсягу промислового виробництва в попередньому періоді. Методологія розрахунку індексу базується на використанні даних про динаміку виробництва видів продукції за встановленим постійним набором товарів-представників.

Виходячи з даних, отриманих в таблиці 2.3, можна зробити висновки, що індекс промислового виробництва був найбільшим у 2010 році та складав 112,2%. У наступних роках можна побачити, що індекс був нестабільним, він постійно зростав та знижався. З 2010 по 2012 рр. індекс промислового виробництва знижувався, але в 2013 відбулося незначне підвищення індексу. З 2013 по 2014 рр. можна побачити найсильніший спадок, що склало цілих - 16,2%. У 2021 році індекс промислового виробництва склав 97,8%, що нижче найвищого показника на 14,4%.

Наступним кроком розглянемо обсяги реалізованої продукції підприємств всієї промисловості та галузі машинобудування (див табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Обсяг реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) за 2010-2019 рр., млн. грн.**

	2010	2011	2012	2013	2014
Промисловість	1043110,8	1305308,0	1367925,5	1322408,4	1428839,1
Машинобудування	97056,9	130847,9	140539,3	113926,6	101924,7
	2015	2016	2017	2018	2019
Промисловість	1776603,7	2158030,0	2625862,7	3045201,9	3019383,1
Машинобудування	115261,7	131351,8	168281,9	208676,4	212027,3

Складено автором на основі державної служби статистики України [50].

Виходячи с даних, отриманих в таблиці 3.4, можна зробити висновки, що обсяг реалізованої продукції у промисловості з 2010 рр. по 2019 рр. постійно збільшувався, окрім 2013 та 2019 років, де можна побачити незначний спад в обсязі реалізації. Проаналізувавши показники, можна зробити висновок, що у 2019 році обсяг реалізації продукції був на 1976272,3 млн.грн більше, ніж у 2010 році. Загалом обсяг реалізованої промислової продукції з 2010 рр. по 2019 рр. збільшився на 19092673,2 млн.грн.

Аналізуючи показники машинобудування, можна побачити зріст реалізації продукції з 2010 рр. по 2012 рр., після чого відбувається значний спад у 2013 та 2014 роках. Привертає увагу той факт, що у 2013 році машинобудівний комплекс був прибутковим, а підприємства промислової галузі в загальному обсязі отримали збиток. Така ситуація свідчить про ефективність функціонування машинобудівного комплексу в 2013 році. Потім можна побачити тенденцію неперервного збільшення реалізованої продукції з 2014 рр. по 2019 рр., що складає 937523,8 млн.грн. Загалом обсяг реалізованої продукції у машинобудівної галузі за період з 2010 рр. по 2019 рр. склав 1419894,5 млн.грн, що складає 7.44% від загального обсягу реалізованої

промислової продукції.

Робота сучасного виробництва у машинобудівній галузі практично неможлива без використання інформаційної системи, яка б забезпечувала облік всіх необхідних ресурсів та витрат і допомагала б контролювати процеси, що відбуваються на виробництві.

Інформаційна система управління для промислового чи машинобудівного підприємства повинна об'єднати в собі всі рівні управління процесами, що відбуваються на підприємстві. А саме:

- управління бізнес процесами;
- управління проектно-конструкторськими розробками;
- управління технологічним процесом виробництва.

Оскільки сучасне виробниче підприємство працює по всіх етапах життєвого циклу виробу, то і комплексна автоматизація повинна охоплювати всі етапи життєвого циклу.

Єдність інформаційної системи управління підприємством повинна полягати в тому, що дані, одержані або введені на будь-якому рівні системи, повинні бути доступні всім її компонентам.

Наступним кроком ми розглянемо систему ERP, навколо якої будується модель CSRP. Суть концепції CSRP в тому, щоб Згідно даної концепції не відділ збуту, а безпосередньо сам покупець розміщує замовлення на виготовленні продукції, може точно вказувати специфікації виробів, має нагоду контролювати правильність виконання замовлення, строків виробництва і поставки.

Концепція CSRP передбачає управління повним циклом роботи – від проектування майбутнього виробу, з урахуванням вимог замовника, до гарантійного і сервісного обслуговування після продажу.

Розглянемо більш детально систему CSRP (Customer Synchronized Relationship Planning) на рис 3.2:



Рис. 3.2 Інтеграція та синхронізація інформації про покупців з основними функціями підприємства (CSRP)

Використовуючи застосунки підходу CSRP, клієнт має змогу зафіксувати специфічні вимоги до продукту, його ціну та автоматично надіслати цю інформацію в офіс підприємства, де інформація про вимоги до продукту динамічно перетворюється на детальні інструкції з виробництва і планування.

Складається список матеріалів і необхідних комплектуючих для виробництва, автоматично визначаються виробничі маршрути, матеріали плануються й замовляються і, нарешті, створюється замовлення. Критична для покупця інформація динамічно інтегрується в основну діяльність підприємства.

Таким чином, вигоди від застосування інформаційних технологій, реалізуючий методологію CSRP, складаються в підвищенні якості товарів,

прискоренні термінів постачання, підвищенні цінності продукції для покупця і зниженні виробничих витрат.

Після цього інформація про критичні переваги покупця зберігається в центральній БД про покупців, яку можуть використовувати підрозділи обслуговування покупців, технічного обслуговування, досліджень, планування виробництва тощо. Після цього інформація про критичні переваги покупця зберігається в центральній БД про покупців, яку можуть використовувати підрозділи обслуговування покупців, технічного обслуговування, досліджень, планування виробництва тощо. Діяльність підприємства підтримується через динамічну бізнес-систему на базі відкритих технологій (Java, XML, Web-сервіси тощо) і синхронізується з потребами покупців.

Необхідним елементом є системи автоматизації проектно-конструкторської діяльності і технологічної підготовки виробництва, що забезпечують зниження часу виробничого циклу і підвищення якості продукції. Третій елемент – системи управління технологічним процесом виробництва. Зв'язуюче програмне забезпечення забезпечує взаємодію всіх раніше описаних рішень в рамках єдиної інформаційно-аналітичної системи управління підприємством.

Сучасна автоматизована система управління повинна поєднувати в собі максимально можливий комплекс функцій для управління всіма бізнес-процесами підприємства: управління маркетингом і продажами, управління постачанням, управління фінансами, управління життєвим циклом виробу від конструкторських розробок до масового виробництва і сервісного обслуговування.

Для досягнення ефективного управління господарської системи необхідна достовірна та своєчасна інформація про її діяльність. На основі інформації, яка потрапляє до апарату управління успішно здійснюється аналіз, виробляється, формується та приймається управлінське рішення кожного економічного або соціального процесу, виконання якого аналізується та відповідно на основі якого приймаються майбутні управлінські рішення. Відповідно, процес

інформаційного забезпечення є безперервним і для ефективного виконання процес інформаційного забезпечення є безперервним і для ефективного виконання поставлених завдань потрібно використовувати якісно організовану інформаційну систему.

Процес передачі та отримання інформації можна зобразити наступною схемою (рис. 3.3)

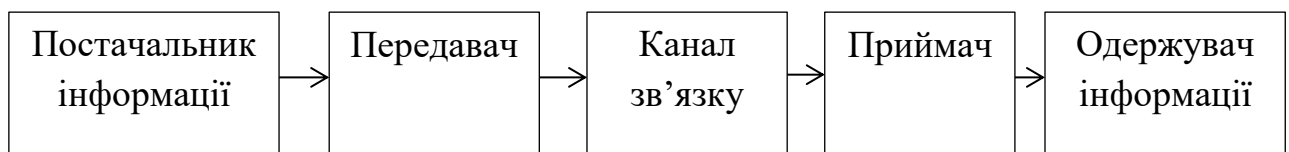


Рис 3.3 Процес передачі та отримання інформації

Проте, на отримання ефективного результату від прийнятого рішення впливають такі фактори:

- якість, достовірність та оперативність отримання направленої інформації;
- процеси передачі інформації (комп'ютерне та програмне забезпечення, наявність мережі Інтернет, правильна та ефективна схема документообігу, тощо);
- посередники інформації, які знаходяться між постачальником та одержувачем;
- знання, досвід та кваліфікація працівників апарату управління;
- зовнішні ринкові фактори, тощо.

Продовжуючи думку з впровадження і ефективного управління інформаційної діяльності та її взаємозв'язків між інформаційними потоками визначаємо необхідність у побудові інтегрованих моделей інформаційного забезпечення фінансової підсистеми до існуючих програм підприємства. За приклад такої інтегрованої системи ми можемо використати комп'ютерну систему “менеджмент ділових процесів” (Workflow Management systems). Розглянемо що входить до функцій інтегрованої системи менеджменту ділових

процесів:

- зменшення витрат зберігання документів;
- скорочення часу на пошук документів;
- зменшенням витрат на копіювання документів;
- скорочення часу та зменшення моральних і матеріальних витрат на пошук та доступ достовірної інформації і обробку документів, де вона зазначена.

Застосування інтегрованої передачі інформаційних потоків забезпечує кожне робоче місце повним комплексом інформаційних послуг при виправданих витратах на їхнє впровадження та підтримку.

Інтегрована інформаційна система крім надання можливості оперативного збору, зберігання і аналізу даних вимагає високої дисципліни з боку співпрацівників підприємства і забезпечує побудову ясної структури і послідовності процесів діяльності. При організації вертикальної і горизонтальної взаємодії підрозділів промислового підприємства при виробництві продукції, інформаційна система стає ключовим аспектом підвищення конкурентоспроможності.

У системі повинна бути реалізована стратегія виробництва, орієнтованого на споживача, незалежно від того, розробляє підприємство продукцію під замовлення, проводить на склад, веде одиничне, дрібносерійне або крупносерійне виробництво. Система повинна управляти виробничим процесом і безперервно контролювати його параметри на відхилення від допустимих значень, починаючи зі стадії планування замовлення на реалізацію до відвантаження готової продукції споживачу. Система повинна реалізовувати методику управління витратами і центрами витрат. Така методика вимагає планування собівартості виробів, затвердження планових нормативів і контроль відхилень фактичних витрат від їх нормативів для своєчасного вживання заходів. Облік витрат повинен здійснюватися по місцях їх виникнення і дозволяти управлінському персоналу вести аналіз.

В сучасних умовах функціонування абсолютно необхідно, щоб дані, які

введені в систему, були доступні відразу після реєстрації господарської операції всім, хто випробовує в них потребу: від обліковця в цеху до керівника підприємством. Наприклад, єдність даних фінансового і управлінського обліку. Фінансово-господарські операції повинні реєструватися в системі відразу після їх здійснення. Це дозволить здійснювати контроль виробництва на рівні виробничих кошторисів.

Сучасне підприємство в своїй діяльності пов'язано з багатьма іншими підприємствами: посередниками, виробниками і постачальниками комплектуючих виробів, замовниками і ін. Час узгодження виробничих питань з ними впливає на загальний час виконання замовлення, а його зменшення вимагає насамперед автоматизації загальних інформаційних потоків.

Збільшення кількості бізнес-процесів підприємства під час виробництва продукції призводить до ускладнень. Керувати такими процесами стає значно важче. Тому виникає потреба в інтелектуальних автоматизованих інформаційних системах (ІАІС) для підтримки цих процесів.

Завдання, які має вирішувати ІАІС підприємства: збір, підготовка, подання, обробка даних; аналітична обробка даних; інтелектуальний аналіз даних; прогнозування, імітаційне моделювання, оперативне та стратегічне планування; синтезоване управління підприємством тощо.

На кожному етапі розвитку організаційної структури підприємства відбувається постійний реінжиніринг: проводиться облік результатів діяльності; проводиться аудит і скорочення витрат, створюється новий продукт, під нього динамічно перебудовується виробництво, з'являється необхідність в інтегрованій функціональній системі керування, щоб полегшити управління процесами діяльності підприємства.

Розглянемо на рисунку 3.4 більш детально систему інжинірингу інформаційних потоків:



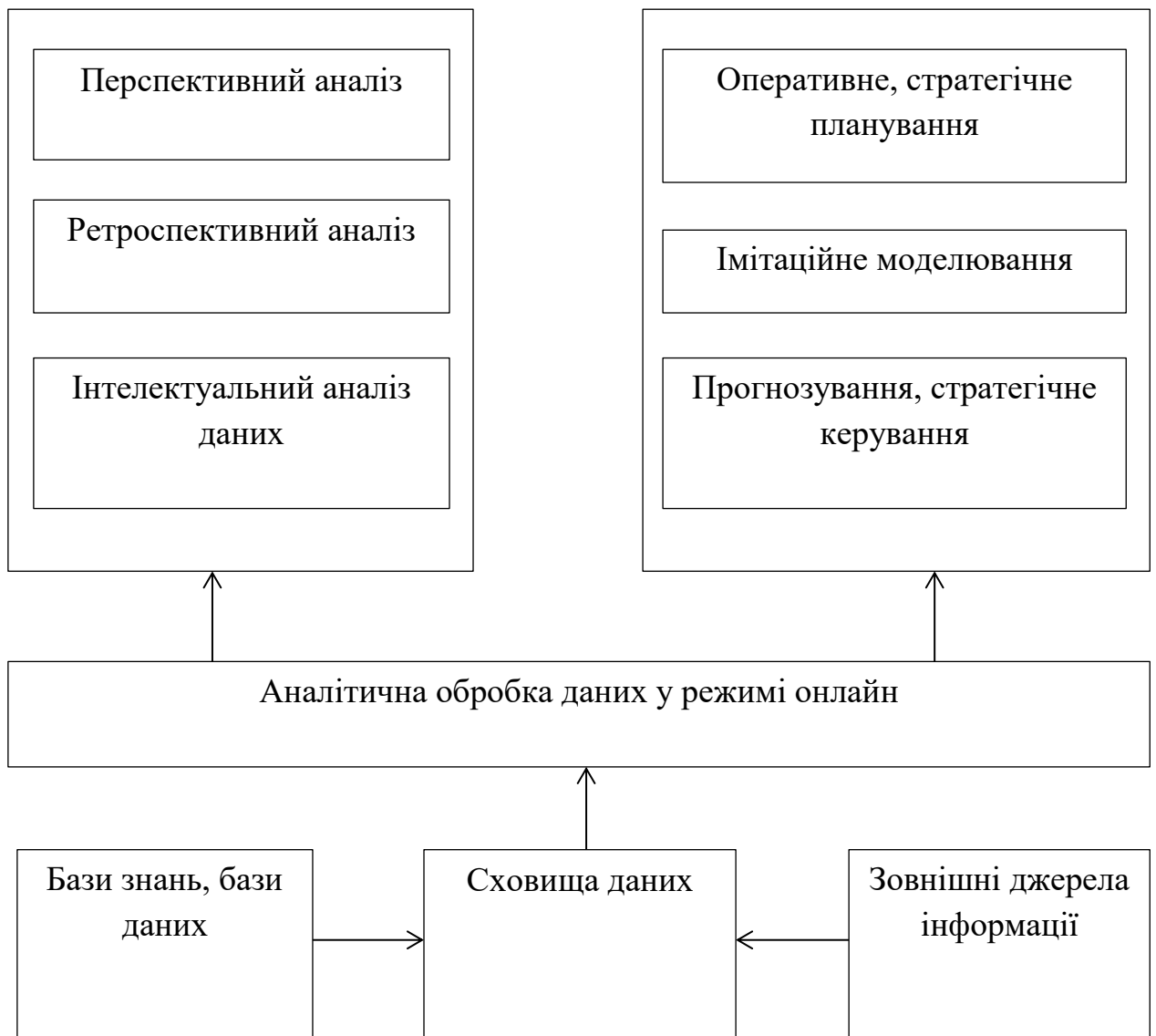


Рис. 3.4 Інжиніринг інформаційних потоків

Концепція інформаційного інжинірингу пов'язана з автоматизованими системами, які разом із загальною технічною інфраструктурою здійснюють підтримку бізнес-процесів. Досягнення максимального ефекту застосування цієї концепції передбачає необхідність використання індуктивного типу мислення, який не є звичайним і зручним для більшості людей. Індуктивне мислення — це спроможність спочатку побачити ефективне рішення, а потім знайти проблеми, до яких воно може бути застосованим. Принциповою помилкою є комп'ютеризація існуючих бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності або раціоналізації. Призначенням ІЕ є використання досягнень ІТ не тільки для

збільшення потенціалу оновленої реінжинірингом виробничої та організаційної системи підприємства, а і створення нових сфер діяльності.

На сучасному етапі розвитку концепції інформаційного інжинірингу одним з основних завдань є розробка методології формування універсальних моделей бізнесу, уніфікованих проектних процедур його опису і на їх основі — методології створення корпоративної інформаційної системи підприємства. Ця методологія має включати систему управління процесами створення якісного програмного забезпечення, яка ґрунтується на вимогах і рекомендаціях нормативно-методичної бази проектування, розробки, впровадження та супроводження ІС.

На сьогоднішній день існує значна кількість методологій, розроблених в рамках двох основних підходів: об'єктного та структурного. Однак створення ІС підприємства є складним і багатоаспектним процесом, для якого рамки одного підходу чи методології занадто вузькі. Оскільки з трьох основних компонентів будь-якої методології, а саме: набору моделей для опису вимог до ІС, проектних і програмних рішень; методики застосування набору моделей для створення ІС; методики організації проектних робіт; принципи побудови ІС визначає друга компонента, то одна й та ж модель може розроблятися із застосуванням кількох методологій.

Отже, вдосконалення інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії потребує глибокого аналізу інжинірингу інформаційних потоків та розробки інформаційної системи, яка б дозволила інтегрувати та синхронізувати інформацію про покупців у діяльність підприємства. Однією з таких систем є CSRP.

Створення інтегрованої системи може прискорити збір інформації, процеси її обробки, забезпечить побудову ясної структури і послідовності процесів діяльності. Крім того, інтегрована система підприємства та клієнта може побудувати міцні зв'язки між ними, що позитивно посприяє на подальші партнерські стосунки.

### Висновки до розділу 3

Було проведено SWOT-аналіз підприємства АТ “Мотор Січ” та з’ясовано сильні та слабкі сторони, загрози та можливості підприємства. На основі отриманих даних можна зробити висновки, що слабких сторін у підприємства більше, ніж сильних. Загроз для підприємства більше, ніж можливостей. Все це може призвести до значних негативних наслідків для АТ “Мотор Січ”. Особу увагу треба приділити слабким сторонам підприємства, на які можуть вплинути загрози.

За результатами SWOT-аналізу можна сказати, що загрози, обумовлені слабкими сторонами, можуть завдати підприємству значної шкоди, тому що сильних сторін для захисту від загроз недостатньо. Тим не менш, поєднання сильних сторін та можливостей при значних зусиллях можуть нівелювати негативні наслідки загроз.

На думку автора слід окремо відмітити наступні фактори, які найбільш сильно можуть негативно чи позитивно вплинути на підприємство:

- впровадження у виробництво нових перспективних видів авіаційних двигунів може повернути частину втрачених партнерських зв’язків. Крім того, це може нівелювати проблеми з рівнем новизни на сучасності виробництва;

- нестабільний рівень доходів, недостатність фінансування розвитку підприємства, зменшення прибутковості та невисокий попит на окремі види продукції можуть довести підприємство до банкрутства через неможливість спланувати закупівлю у постачальників через збільшення цін та зменшенні поставок через війну. Крім того, через фінансову нестабільність підприємство може втратити партнерів, тому що вони не ризикнуть співпрацювати з ним.

Щоб мінімізувати негативний вплив загроз для підприємства, слід вдосконалити в тому числі й інформаційне забезпечення процесу розробки стратегії. Для цього була запропонована концепція CSRP, яка дозволить інтегрувати замовника (клієнта, покупця) в систему управління підприємством. Це посприє підвищенню якості товарів, прискоренню термінів постачання,

підвищенню цінності продукції для покупця і зниженню виробничих витрат підприємства. Подібна інтеграція може зміцнити партнерські взаємозв'язки між підприємством та замовником, що у майбутньому посприє на нові замовлення, довіру до підприємства, поліпшення репутаційного стану підприємства.

Також була запропонована автоматизована інформаційна система ІАІС, до функцій якої входить збір, підготовка, подання, обробка даних; аналітична обробка даних; інтелектуальний аналіз даних; прогнозування, імітаційне моделювання, оперативне та стратегічне планування; синтезоване управління підприємством. Це все прискорить керування процесами управління діяльністю АТ “Мотор Січ”.

Методологія CSRP використовує перевірену, інтегровану функціональність ERP-систем та перенаправляє виробниче планування від виробництва до покупця. CSRP надає дієві методи та засоби для створення продуктів з підвищеною цінністю для покупця.

Вдосконалення інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії потребує глибокого аналізу інжинірингу інформаційних потоків та розробки інформаційної системи, яка б дозволила інтегрувати та синхронізувати інформацію про покупців у діяльність підприємства.

## ВИСНОВКИ

Розглянуто сутність механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі на прикладі АТ “Мотор Січ”. За аналізом теоретичних даних визначено, що механізм формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі є багатограним та складним процесом і являє собою специфічну управлінську функцію, реалізація якої спрямована на підвищення конкурентоспроможності, виробничого потенціалу, стабільності на підприємстві.

Існує велика кількість стратегій розвитку, що ускладнює їх класифікацію, тож далеко не всі стратегії можуть бути корисними для конкретного підприємства. Загалом стратегії розвитку поділяються на активні, пасивні та еталонні.

Активні стратегії мають високий ступень ризику, активне впровадження інновацій, високу сприятливість інновацій та політику випередження конкурентів. Також ставиться акцент на оновленні продукції та її упакування, на використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, на використання широкого спектру цінових знижок. Крім того, активні стратегіє намагаються розширити частки ринку та вийти на нові сегменти ринку.

Пасивні стратегії мають низький або середній рівень ризику, запізніле впровадження інновацій, середню сприйнятливність інновацій. Якщо активна стратегія ставить мету саме по випередженню конкурентів, то пасивна стратегії ставить за основу слідкування за конкурентами. Що стосується виробництва, пасивні стратегії концентруються на обсягах виробництва, а не на їх оновленні. Стосовно цінової політики, пасивні стратегії дотримуються декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби. Крім того, використовуються цінові знижки як у конкурентів. На ринку пасивні стратегії намагаються не розширятися, а зберегти наявну частку на ринку.

Найбільш поширеними і вивіреними практикою є еталонні стратегії розвитку підприємства. До них входять наступні стратегії: концентрованого росту, посилення позиції на ринку, розвитку ринку, розвитку продукції, інтегрованого росту, зворотної вертикальної інтеграції, випереджаючої вертикальної інтеграції, горизонтальної інтеграції, диверсифікованого росту, концентричної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, скорочення, ліквідації, “збору врожаю”, скорочення зон господарювання, скорочення витрат.

Вибір стратегії розвитку повинен відштовхуватися від діяльності підприємства, його принципів, цілей, позиції на ринку, зовнішніх та внутрішніх факторів, сильних та слабких сторін, можливостей та загроз. Якщо ігнорувати вищенаведене, стратегія розвитку для підприємства може не тільки не принести очікуваної вигоди, але й навпаки, тільки загострити проблеми.

Було проведено аналіз передумов вибору стратегічних альтернатив розвитку АТ “Мотор Січ” та з’ясовано, що основу продукції підприємства становлять газотурбінні двигуни для цивільної й військової авіації, створені на їхній базі промислові газотурбінні приводи для енергетичних і газоперекачувальних установок, а також газотурбінні електростанції й газоперекачувальні агрегати із цими приводами.

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.

Місія підприємства полягає у створенні найкращого підприємства у сфері будування авіадвигунів та становленні гідним конкурентом на світовому ринку.

З аналізу зовнішнього середовища можна побачити, що найбільшу загрозу для підприємства становлять соціально-демографічні фактори, постачальники і конкуренти. Найбільший позитивний вплив для підприємства становлять партнери.

Макросередовище проявляє негативний, майже загрожуючий вплив. Мікросередовище також проявляє негативний вплив на підприємство.

Виходячи з аналізу зовнішнього аналізу, можна сказати, що розвиток підприємства АТ "Мотор Січ" гальмується через складності в економіці країни, військові дії, політичну нестабільність та нестабільність правової бази України.

З аналізу внутрішнього середовища можна побачити, що найбільшу загрозу для підприємства становлять фінанси. Найбільший позитивний вплив для підприємства становлять інновації.

Проаналізувавши фінансові результати підприємства, можна побачити, що у підприємстві спостерігаються високі адміністративні витрати, нестабільний рівень доходів, фонд оплати праці стабільно зменшується.

На даний час підприємство активно працює над проектами з ремоторизації вертольотів Мі-8Т, Мі-8МТВ (Мі-17), Мі-24 та Мі-2 і оснащення їх новими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В різних модифікацій і АІ-450М, що дозволяє поліпшити експлуатаційні характеристики вертольотів.

З 2014 року підприємство було втягнуто в величезну кількість скандалів та судів. АТ "Мотор Січ" попри заборону продовжувало співпрацю з російськими споживачами продукції, котрі потрапили під санкції. У 2019 році президент АТ "Мотор Січ" В'ячеслав Богуслаєв підтвердив продаж більш ніж 50% акцій китайським компаніям, що викликало резонанс в Україні та реакцію СБУ. У 2022 році президента АТ "Мотор Січ" було арештовано за підозрою у державній зраді, що викликало зміни у керівництві підприємства. Все це негативно впливало на діяльність підприємства та призвело до репутаційних втрат, від яких АТ "Мотор Січ" ще довго буде оговтуватися.

Висновки зі SWOT-аналізу свідчать про те, що підприємства АТ "Мотор Січ" дуже уразливе до загроз, а домінування слабких сторін над сильними може завдати підприємству значних збитків.

Були надані рекомендації щодо вдосконалення інформаційного забезпечення процесу розробки стратегії. Серед них варто відмітити концепцію CSRP, цінність якої складається в підвищенні якості товарів, прискоренні

термінів постачання, підвищенні цінності продукції для покупця і зниженні виробничих витрат. Крім того, така концепція необхідна для інтеграції клієнта у діяльність підприємства, що побудує міцні зв'язки між клієнтом та підприємством.

Використовуючи систему CSRP, підприємство має змогу зафіксувати всі необхідні вимоги до продукту, та автоматично відіслати в офіс, де інформацію про вимогу до продукту проаналізують та перетворять на детальну інструкцію, яка пришвидшить виробництво та планування.

Ефективне управління інформаційними потоками потребує інтегрованих моделей інформаційного забезпечення фінансової підсистеми до існуючих програм підприємства. Для цього була запропонована система Workflow Management systems. Вона посприяє зменшенню витрат на зберігання документів, скороченню часу на пошук документів, зменшенню витрат на копіювання документів, скороченню часу та зменшення моральних і матеріальних витрат на пошук та доступ достовірної інформації і обробку документів, де вона зазначена.



## ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегия в трудах военных классиков/под ред. А. Свечина. Москва: Государственное военное издательство, 1926.
2. Валіуллієна З.В. Військова теорія К. Клаузевіца в теоретичному дискурсі. *Ефективна економіка*. 2017. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5881> (дата звернення 11.12.2022)
3. Стратегія. Словник української мови: веб-сайт. URL: <http://sum.in.ua/s/strateghiya> (дата звернення 11.12.2022)
4. Воєнно-економічна стратегія. Енциклопедія сучасної України: веб-сайт. URL: <https://esu.com.ua/article-27385> (дата звернення 11.12.2022)
5. Черняк Г.М. Сучасні підходи до стратегій економічної безпеки енергетичних підприємств. *Сучасні підходи до управління підприємством*: зб. тез доп. учасн. VII Всеукр. наук-практ. конф. Київ, 2016. С. 44.
6. Стратегія. Словник української мови: веб-сайт. URL: <http://sum.in.ua/s/strateghiya> (дата звернення 11.12.2022)
7. Тищенко О.М. Стратегічне управління: підручник. Харків: навчальний посібник, 2016. 249 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnw-c7a5.doc.html> (дата звернення 13.12.2022)
8. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків: Харківська національна академія міського господарства, 2009. 287 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11321494.pdf> (дата звернення 12.12.2022)
9. Стратегія: що це, які складові та етапи. *Executives*. URL: <https://executives.com.ua/stratehiya-vid-filosofiyi-do-shchodennoyi-praktyky/> (дата звернення 11.12.2022)
10. Zaika Y.A. Basis of development of enterprise development strategy. *Pryazovskyi State Technical University*. 2018. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/145.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/145.pdf) (accessed at 13 December

2022)

11. The development core of enterprise: theoretical aspect. Izdevnieciba Baltija publishing: web-site. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1188> (accessed at 13 December 2022)

12. Business development strategy: a high-growth approach. Hinge: web-site. URL: <https://hingemarketing.com/blog/story/business-development-strategy-a-high-growth-approach> (accessed at 13 December 2022)

13. Тищенко О.М., Могилко В.О., Дмитрієв І.А., Сагайдак-Нікітюк Р.В., Шевченко І.Ю., Яценко О.А. Стратегічне управління: підручник. Харків: навчальний посібник, 2016. 252 с. URL: <https://vseosvita.ua/library/embed/01003qnw-c7a5.doc.html> (дата звернення 11.12.2022)

14. Базова стратегія конкуренції та її вплив на формування ринкових цін. Студентська бібліотека: веб-сайт. URL: <https://buklib.net/books/23179/> (дата звернення 11.12.2022)

15. Щурко У.В. Підходи до формування та реалізації конкурентних стратегій, Львів, 412 с. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/60.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/60.pdf) (дата звернення 13.12.2022)

16. Стратегія – що це таке, навіщо потрібна та чим відрізняється від тактики. Termin: веб-сайт. URL: <https://termin.in.ua/stratetiia/> (дата звернення 13.12.2022)

17. Юшкевич О.О. Конспект лекцій з дисципліни “стратегія розвитку підприємства”, Житомир, 2021-2022. 145 с. URL: [https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/191217/mod\\_resource/content/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf](https://learn.ztu.edu.ua/pluginfile.php/191217/mod_resource/content/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99.pdf) (дата звернення 11.12.2022)

18. Гончаров Ю.В. Удосконалення стратегії розвитку підприємства: підручник. Київ: Вісник Київського національного університету технологій та

дизайну, 2014. 193-199 с. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vknutd_2014_1_30) (дата звернення 11.12.2022)

19. Соріна О.О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємства: дис. .канд.екон.наук: 08.00.04/Класичний приватний університет, Запоріжжя, 2021. 270 с.

20. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація, Львів, 352 с. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf) (дата звернення 11.12.2022)

21. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання, Полтава, 84 с. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2017/No1/76.pdf> (дата звернення 11.12.2022)

22. Еталонні стратегії розвитку підприємства. Підручники: веб-сайт. URL: [https://pidru4niki.com/89753/menedzhment/etalonni\\_strategiyi\\_rozvitku\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/89753/menedzhment/etalonni_strategiyi_rozvitku_pidpriyemstva) (дата звернення 11.12.2022)

23. Види стратегій розвитку для малих підприємств. Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства: веб-сайт. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення 11.12.2022)

24. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: навчальний посібник, 2006. 390 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko\\_strateg\\_pidpr.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/486/1/saenko_strateg_pidpr.pdf) (дата звернення 11.12.2022)

25. Долозіна І.Л. Механізми виникнення податково-бюджетних дисбалансів. *Ефективна економіка*. 2014. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7287> (дата звернення 13.12.2022)

26. Літвінов О.С, Капталан С.М. Сутність та види механізмів в економіці. *Придніпровська державна академія будівництва та архітектури*. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11\\_2017/30.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/11_2017/30.pdf) (дата звернення

11.12.2022)

27. Лепейко Т.І. Механізм формування конкурентної стратегії підприємства. *Академічний огляд*. 2014. №2. URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2014/2/10.pdf> (дата звернення 13.12.2022)

28. Белова О.І. Формування конкурентної стратегії підприємства торгівлі. *Вчені записки університету "КРОК"*. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/119> (дата звернення 11.12.2022)

29. Ковриженко Т.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку поліграфічної продукції. Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, Київ, 2021. 106 с.

30. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення 12.12.2022)

31. Почему старейший украинский флагман машиностроения увяз в политике. Delo: веб-сайт. URL: <https://delo.ua/business/ot-carja-do-nacionalizacii-istorija-motor-sichi-380831/> (дата звернення 12.12.2022)

32. "Гуманітарний конвой" Путіна вивіз в Росію майно філіалу "Мотор Січі" в Торезі. Еспресо: веб-сайт. URL: [https://web.archive.org/web/20140824184502/http://espresso.tv/news/2014/08/23/humanitarnyy\\_konvoy\\_putina\\_vyviz\\_v\\_rosiyu\\_mayno\\_filialu\\_motor\\_sichi\\_v\\_torezi\\_\\_pres\\_sent\\_ato](https://web.archive.org/web/20140824184502/http://espresso.tv/news/2014/08/23/humanitarnyy_konvoy_putina_vyviz_v_rosiyu_mayno_filialu_motor_sichi_v_torezi__pres_sent_ato) (дата звернення 12.12.2022)

33. "Мотор Січ" нардепа Богуслаєва постачає деталі для двигунів військовим РФ, працює у Криму і т.зв. ДНР. Бібус: веб-сайт. URL: <https://bihus.info/motor-sich-nardepa-boguslaeva-postachae-detali-dlya-dviguniv-viyskovim-rf-pracyue-u-krimu-i-tzv-dnr/> (дата звернення 12.12.2022)

34. СБУ повинна розслідувати справу "Мотор Січі" або закрити її та скасувати арешти акцій. РБК-Україна: веб-сайт. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/sbu-dolzha-rassledovat-delo-motor-sichi-1610615766.html> (дата звернення 12.12.2022)

35. СБУ викликала Ярославського на допит як свідка по справі "Мотор

Січ". Економічна правда: веб-сайт. URL:  
<https://www.epravda.com.ua/news/2021/01/18/670085/> (дата звернення 12.12.2022)

36. Китайские инвесторы «Мотор Сич» увеличили сумму иска против Украины на \$100 млн. Hromadske: веб-сайт. URL:  
<https://hromadske.ua/ru/posts/kitajskie-investory-motor-sich-uvlichili-summu-iska-protiv-ukrainy-na-dollar100-mln> (дата звернення 12.12.2022)

37. Богуслаєва затримано за обвинуваченням у роботі на РФ. Ukrainian Military Pages: веб-сайт. URL:  
<https://www.ukrmilitary.com/2022/10/boguslaev.html> (дата звернення 12.12.2022)

38. Президента АТ «Мотор Січ» Богуслаєва затримали за підозрою у роботі на росію. Укрінформ: веб-сайт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/3599140-boguslaeva-zatrimali-za-pidozrou-u-roboti-na-rosiu-sbu.html> (дата звернення 12.12.2022)

39. Призначено нове керівництво ПАТ «Мотор Січ». Міністерство оборони України: веб-сайт. URL:  
[https://www.mil.gov.ua/news/2022/11/30/priznacheno-nove-kerivnicztvo-pat-motor-sich/?fbclid=IwAR10WGheR0\\_YYkYhjsuJrRd1KYNo1zRiFpuyah9Dw\\_JHVyhmNxL6t7DyBSA](https://www.mil.gov.ua/news/2022/11/30/priznacheno-nove-kerivnicztvo-pat-motor-sich/?fbclid=IwAR10WGheR0_YYkYhjsuJrRd1KYNo1zRiFpuyah9Dw_JHVyhmNxL6t7DyBSA) (дата звернення 12.12.2022)

40. Під прикриттям війни: які можливі наслідки примусової націоналізації приватних компаній. Ліга.Бізнес: веб-сайт. URL:  
<https://biz.liga.net/ua/ekonomika/all/opinion/pod-prikrytiem-voyny-kakie-mogut-byt-posledstviya-prinuditelnoy-natsionalizatsii-kompaniy> (дата звернення 12.12.2022)

41. Коваленко Н.М., Маркова С.В., Аверіна Т.О. Організаційно-економічне забезпечення ефективного використання потенціалу вітчизняного підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес, та управління*. 2017. №5. URL:  
[http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/5\\_2016/32.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/5_2016/32.pdf) (дата звернення 12.12.2022)

42. Фінансова звітність. АТ “Мотор Січ”: веб-сайт. URL:  
<https://motorsich.com/investoram-i-akczioneram/dokumenty-otchetnosti/finansovaya-otchetnost/> (дата звернення 13.12.2022)

43. Пуліна Т.В. Управління інноваційною діяльністю машинобудівного підприємства. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір*. III Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя: 2021. С. 314-316.

44. Планування як функція менеджменту. Туристическая библиотека: веб-сайт. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk832.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk832.htm) (дата звернення 13.12.2022)

45. PEST-аналіз. Mcfairbanks: веб-сайт. URL: <https://uk.mcfairbanks.com/2416-pest-analysis> (дата звернення 13.12.2022)

46. Шатохін О.Г., Данович О.С. Аналіз зовнішнього середовища та його впливу на підготовку та реалізацію альтернативних управлінських рішень. *Економічні науки*. 2017. №6. URL: [http://www.rusnauka.com/12\\_KPSN\\_2010/Economics/62990.doc.htm](http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/62990.doc.htm) (дата звернення 13.12.2022)

47. Технології "Мотор Січі" залишилися наприкінці минулого століття й мало кому цікаві. Уніан: веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/tehnologii-motor-sichi-ostalis-v-konce-proshlogo-veka-i-malo-komu-interesny-ekspert-ostanni-novini-11117693.html> (дата звернення 13.12.2022)

48. Світові ЗМІ купилися на жартівливу рекламу «Мотор Січ». Sostav: веб-сайт. URL: <https://sostav.ua/publication/svitovi-zmi-kupilisya-na-zhartivlivu-reklamu-motor-sich-58234.html> (дата звернення 13.12.2022)

49. Тесленок І.М. Сутність і структура інформаційного потенціалу підприємства. Менеджмент і маркетинг: веб-сайт. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2011-6\\_0-pages-124\\_127.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-6_0-pages-124_127.pdf) (дата звернення 13.12.2022)

50. Обсяг реалізованої промислової продукції. Офіційний сайт державної служби статистики України: веб-сайт. URL: [https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp\\_rik/orp\\_rik\\_u.htm](https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_u.htm) (дата звернення 12.12.2022)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Звітність АТ «Мотор Січ» за 2019 рік

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»

Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р

	Дата (рік, місяць, день)	КОДИ		
		2020	01	01
Підприємство <u>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</u>	за ЄДРПОУ	14307794		
Територія <u>Шевченківський</u>	за КОАТУУ	2310137500		
Організаційно-правова форма господарювання <u>Публічне акціонерне товариство</u>	за КОПФГ	230		
Вид економічної діяльності <u>Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування</u>	за КВЕД	30.30		
Середня кількість працівників <u>21,324</u>				
Адреса <u>пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211</u>				
Одиниця виміру: у тисячах гривень				
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за Міжнародними стандартами фінансової звітності				
		v		

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.**

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000	3,695	2,520	10,625	
первісна вартість	1001	8,688	9,471	19,658	
накопичена амортизація	1002	( 4,993 )	( 6,951 )	( 9,033 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	964,874	923,902	1,024,183	10
Основні засоби:	1010	5,929,509	6,553,584	6,826,900	10
первісна вартість	1011	10,018,586	11,055,187	12,277,372	
знос	1012	( 4,089,077 )	( 4,501,603 )	( 5,450,472 )	
Інвестиційна нерухомість	1015	26,744	49,003	27,908	
первісна вартість	1016	36,671	60,141	39,922	
знос	1017	( 9,927 )	( 11,138 )	( 12,014 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31,272	22,038	24,429	
інші фінансові інвестиції	1035	1,541	8,616	1,535	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	40,634	16,007	37,906	30(б)
Інші необоротні активи	1090	413,491	299,797	76,984	11
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7,411,760</b>	<b>7,875,467</b>	<b>8,030,470</b>	

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 (продовження)

Актив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	11,937,249	13,381,046	13,963,772	12
Виробничі запаси	1101	4,088,985	4,607,626	4,739,945	
Незавершене виробництво	1102	7,456,844	8,523,929	8,619,932	
Готова продукція	1103	371,779	230,543	593,217	
Товари	1104	19,641	18,948	10,678	
Поточні біологічні активи	1110	87	106	13	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3,074,753	1,319,210	1,073,317	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	599,287	993,013	669,172	14
з бюджетом	1135	270,757	271,532	170,958	
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119	5,345	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	490	310	219	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232,925	239,295	134,522	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	9,313	9,789	10,574	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,714,364	1,446,568	747,190	15
Готівка	1166	1,591	4,222	1,680	
Рахунки в банках	1167	2,710,700	1,441,662	744,932	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	5	
Інші оборотні активи	1190	1,716,076	2,115,755	2,087,911	16
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>20,555,301</b>	<b>19,776,624</b>	<b>18,857,653</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>					
	1200	338	288	4,623	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>27,967,399</b>	<b>27,652,379</b>	<b>26,892,746</b>	



**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**

*Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
(продовження)*

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований капітал	1400	280,529	280,529	280,529	17
Капітал у дооцінках	1405	121,682	-	-	
Додатковий капітал:	1410	1,771,265	1,606,576	1,606,581	17
емісійний дохід	1411	419,651	420,390	420,390	
накопичені курсові різниці	1412	21,166	139	( 164 )	
Резервний капітал	1415	71,315	71,315	71,315	17
Нерозподілений прибуток	1420	17,177,560	18,044,435	17,372,601	
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	
Вилучений капітал	1430	( 625 )	( 1,387 )	( 1,387 )	
Неконтрольована частка	1490	2,765	297	305	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>19,424,491</b>	<b>20,001,765</b>	<b>19,329,944</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	155,681	307,475	333,136	18
Довгострокові кредити банків	1510	369,971	280,751	-	21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,560,291	1,631,284	1,591,396	21
Довгострокові забезпечення	1520	144,337	112,597	94,797	
Цільове фінансування	1525	1,208,102	1,097,247	977,138	19
<b>Усього за розділом II<sup>1</sup></b>	<b>1595</b>	<b>3,438,382</b>	<b>3,429,354</b>	<b>2,996,467</b>	

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 (продовження)

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>					
Короткострокові кредити банків	1600	803,915	560,539	641,896	21
Векселі видані	1605	103	9,103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	56,919	84,226	278,583	21
товари, роботи, послуги	1615	539,976	777,142	1,019,949	
розрахунками з бюджетом	1620	208,736	243,654	32,883	
у тому числі з податку на прибуток	1621	175,449	214,877	2,812	
розрахунками зі страхування	1625	40,605	46,934	41,376	
розрахунками з оплати праці	1630	113,052	132,887	104,696	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3,142,475	2,182,125	2,281,754	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	98,133	32,336	32,314	
Поточні забезпечення	1660	63,235	102,417	97,650	
Доходи майбутніх періодів	1665	3,374	3,092	183	
Інші поточні зобов'язання	1690	34,003	46,805	34,948	
<b>Усього за розділом III<sup>1</sup></b>	<b>1695</b>	<b>5,104,526</b>	<b>4,221,260</b>	<b>4,566,335</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття<sup>1</sup></b>	<b>1700</b>	-	-	-	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>27,967,399</b>	<b>27,652,379</b>	<b>26,892,746</b>	

<sup>1</sup>Усього зобов'язання слід розраховувати як суму рядків 1595, 1695 та 1700, що разом складають 7,650,614 тисяч гривень на 31 грудня 2019 р. (31 грудня 2018 р.: 7,791,174 тисячі гривень; 1 січня 2018 р.: 8,542,908 тисяч гривень).

Керівник



С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 та 2018 рік

Дата (рік, місяць, день)	КОДИ		
	2020	01	01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 14307794

**Консолідований звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
 за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

Форма № 2-к      Код за ДКУД      1801008

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,074,404	12,831,788	22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 6,956,152 )	( 8,043,199 )	25
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	<b>3,118,252</b>	<b>4,788,589</b>	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	589,952	683,185	23
Адміністративні витрати	2130	( 1,315,953 )	( 1,445,884 )	26
Витрати на збут	2150	( 427,369 )	( 483,004 )	27
Інші операційні витрати	2180	( 2,589,592 )	( 2,037,929 )	24
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190	-	<b>1,504,957</b>	
збиток	2195	<b>( 624,710 )</b>	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	4,221	17,812	
Інші фінансові доходи	2220	396,814	33,017	
Інші доходи <sup>2</sup>	2240	13,858	101,067	
Фінансові витрати	2250	( 293,159 )	( 274,473 )	29
Втрати від участі в капіталі	2255	( 1,253 )	( 2,977 )	
Інші витрати	2270	( 37,573 )	( 25,031 )	28
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290	-	<b>1,354,372</b>	
збиток	2295	<b>( 541,802 )</b>	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	( 129,990 )	( 607,019 )	30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350	-	<b>747,353</b>	
збиток	2355	<b>( 671,792 )</b>	-	

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 та 2018 рік  
 (продовження)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	( 337 )	( 26,790 )	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	( 8 )	
Інший сукупний дохід (витрати)	2445	308	( 144,393 )	
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>( 29 )</b>	<b>( 171,191 )</b>	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>( 29 )</b>	<b>( 171,191 )</b>	
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>( 671,821 )</b>	<b>576,162</b>	
<b>Чистий (збиток) прибуток, що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2470	( 671,834 )	745,193	
неконтрольованій частці	2475	42	2,160	
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2480	( 671,829 )	579,765	
неконтрольованій частці	2485	8	( 3,603 )	

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	6,012,804	6,969,891	
Витрати на оплату праці	2505	2,902,153	2,766,366	
Відрахування на соціальні заходи	2510	614,664	585,771	
Амортизація	2515	1,015,413	849,865	
Інші операційні витрати	2520	5,461,383	3,839,084	
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>16,006,417</b>	<b>15,010,977</b>	

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2,077,738	2,077,736	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2,077,738	2,077,736	
Чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію, грн.	2610	( 323,32854 )	359,69584	
Скоригований чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію, грн.	2615	( 323,32854 )	359,69584	
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-	

Керівник

Головний бухгалтер



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

С. А. Войтенко

О. П. Касьян



Додаток Б  
Звітність АТ “Мотор Січ” за 2019 рік

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**

Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.

		КОДИ		
		2020	01	01
Підприємство	<u>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</u>	за ЄДРПОУ		
Територія	<u>Шевченківський</u>	за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Публічне акціонерне товариство</u>	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	<u>Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування</u>	за КВЕД		
Середня кількість працівників	<u>21,324</u>			
Адреса	<u>пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211</u>			
Одиниця виміру: у тисячах гривень				
Складено (зробити позначку “v” у відповідній клітинці):				
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за Міжнародними стандартами фінансової звітності				
		V		

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.**

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи:	1000	3,695	2,520	10,625	
первісна вартість	1001	8,688	9,471	19,658	
накопичена амортизація	1002	( 4,993 )	( 6,951 )	( 9,033 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	964,874	923,902	1,024,183	10
Основні засоби:	1010	5,929,509	6,553,584	6,826,900	10
первісна вартість	1011	10,018,586	11,055,187	12,277,372	
знос	1012	( 4,089,077 )	( 4,501,603 )	( 5,450,472 )	
Інвестиційна нерухомість	1015	26,744	49,003	27,908	
первісна вартість	1016	36,671	60,141	39,922	
знос	1017	( 9,927 )	( 11,138 )	( 12,014 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	31,272	22,038	24,429	
інші фінансові інвестиції	1035	1,541	8,616	1,535	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-	
Відстрочені податкові активи	1045	40,634	16,007	37,906	30(б)
Інші необоротні активи	1090	413,491	299,797	76,984	11
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>7,411,760</b>	<b>7,875,467</b>	<b>8,030,470</b>	

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 (продовження)

Актив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	11,937,249	13,381,046	13,963,772	12
Виробничі запаси	1101	4,088,985	4,607,626	4,739,945	
Незавершене виробництво	1102	7,456,844	8,523,929	8,619,932	
Готова продукція	1103	371,779	230,543	593,217	
Товари	1104	19,641	18,948	10,678	
Поточні біологічні активи	1110	87	106	13	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3,074,753	1,319,210	1,073,317	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	1130	599,287	993,013	669,172	14
з бюджетом	1135	270,757	271,532	170,958	
у тому числі з податку на прибуток	1136	24	119	5,345	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	490	310	219	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	232,925	239,295	134,522	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	9,313	9,789	10,574	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2,714,364	1,446,568	747,190	15
Готівка	1166	1,591	4,222	1,680	
Рахунки в банках	1167	2,710,700	1,441,662	744,932	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	5	
Інші оборотні активи	1190	1,716,076	2,115,755	2,087,911	16
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>20,555,301</b>	<b>19,776,624</b>	<b>18,857,653</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>338</b>	<b>288</b>	<b>4,623</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>27,967,399</b>	<b>27,652,379</b>	<b>26,892,746</b>	

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 (продовження)

Пасив	Код рядка	1 січня 2018 (перераховано)	31 грудня 2018 (перераховано)	31 грудня 2019	Примітки
1	2	3	4	5	6
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований капітал	1400	280,529	280,529	280,529	17
Капітал у дооцінках	1405	121,682	-	-	
Додатковий капітал:	1410	1,771,265	1,606,576	1,606,581	17
емісійний дохід	1411	419,651	420,390	420,390	
накопичені курсові різниці	1412	21,166	139	( 164 )	
Резервний капітал	1415	71,315	71,315	71,315	17
Нерозподілений прибуток	1420	17,177,560	18,044,435	17,372,601	
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	
Вилучений капітал	1430	( 625 )	( 1,387 )	( 1,387 )	
Неконтрольована частка	1490	2,765	297	305	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>19,424,491</b>	<b>20,001,765</b>	<b>19,329,944</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>					
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	155,681	307,475	333,136	18
Довгострокові кредити банків	1510	369,971	280,751	-	21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,560,291	1,631,284	1,591,396	21
Довгострокові забезпечення	1520	144,337	112,597	94,797	
Цільове фінансування	1525	1,208,102	1,097,247	977,138	19
<b>Усього за розділом II<sup>1</sup></b>	<b>1595</b>	<b>3,438,382</b>	<b>3,429,354</b>	<b>2,996,467</b>	





**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 та 2018 рік

Дата (рік, місяць, день)	КОДИ		
	2020	01	01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 14307794

**Консолідований звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
**за роки, що закінчилися 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.**

Форма № 2-к      Код за ДКУД      1801008

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10,074,404	12,831,788	22
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 6,956,152 )	( 8,043,199 )	25
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	<b>3,118,252</b>	<b>4,788,589</b>	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	589,952	683,185	23
Адміністративні витрати	2130	( 1,315,953 )	( 1,445,884 )	26
Витрати на збут	2150	( 427,369 )	( 483,004 )	27
Інші операційні витрати	2180	( 2,589,592 )	( 2,037,929 )	24
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190	-	<b>1,504,957</b>	
збиток	2195	<b>( 624,710 )</b>	-	
Дохід від участі в капіталі	2200	4,221	17,812	
Інші фінансові доходи	2220	396,814	33,017	
Інші доходи <sup>2</sup>	2240	13,858	101,067	
Фінансові витрати	2250	( 293,159 )	( 274,473 )	29
Втрати від участі в капіталі	2255	( 1,253 )	( 2,977 )	
Інші витрати	2270	( 37,573 )	( 25,031 )	28
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290	-	<b>1,354,372</b>	
збиток	2295	<b>( 541,802 )</b>	-	
Витрати з податку на прибуток	2300	( 129,990 )	( 607,019 )	30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350	-	<b>747,353</b>	
збиток	2355	<b>( 671,792 )</b>	-	

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за роки, що закінчились 31 грудня 2019 р. та 31 грудня 2018 р.  
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2019 та 2018 рік  
 (продовження)

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	( 337 )	( 26,790 )	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	( 8 )	
Інший сукупний дохід (витрати)	2445	308	( 144,393 )	
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>( 29 )</b>	<b>( 171,191 )</b>	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>( 29 )</b>	<b>( 171,191 )</b>	
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>( 671,821 )</b>	<b>576,162</b>	
<b>Чистий (збиток) прибуток, що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2470	( 671,834 )	745,193	
неконтрольованій частці	2475	42	2,160	
<b>Сукупний дохід, що належить:</b>				
власникам материнської компанії	2480	( 671,829 )	579,765	
неконтрольованій частці	2485	8	( 3,603 )	

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	6,012,804	6,969,891	
Витрати на оплату праці	2505	2,902,153	2,766,366	
Відрахування на соціальні заходи	2510	614,664	585,771	
Амортизація	2515	1,015,413	849,865	
Інші операційні витрати	2520	5,461,383	3,839,084	
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>16,006,417</b>	<b>15,010,977</b>	

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	2019	2018 (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2,077,738	2,077,736	
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2,077,738	2,077,736	
Чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію, грн.	2610	( 323,32854 )	359,69584	
Скоригований чистий (збиток) прибуток на одну просту акцію, грн.	2615	( 323,32854 )	359,69584	
Дивіденди на одну просту акцію, грн.	2650	-	-	

Керівник

Головний бухгалтер



*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

С. А. Войтенко

О. П. Касьян

## Додаток В

## Звітність АТ «Мотор Січ» за 2020 рік

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»

Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.

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

		Дата (рік, місяць, день)		КОДИ		
Підприємство	<u>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</u>		за СДРПОУ	2021	01	01
Територія	<u>Шевченківський</u>		за КОАТУУ	14307794		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Публічне акціонерне товариство</u>		за КОПФГ	2310137500		
Вид економічної діяльності	<u>Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування</u>		за КВЕД	230		
Середня кількість працівників	<u>17,238</u>			30.30		
Адреса	<u>пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211</u>					
Одиниця виміру: у тисячах гривень						
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):						
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за Міжнародними стандартами фінансової звітності						
				V		

## Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	10,624	5,059	
первісна вартість	1001	19,660	18,904	
накопичена амортизація	1002	(9,036)	(13,845)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,024,183	1,114,340	9
Основні засоби:	1010	6,826,917	6,493,444	9, 10
первісна вартість	1011	12,277,331	12,815,414	
знос	1012	(5,450,414)	(6,321,970)	
Інвестиційна нерухомість	1015	27,908	25,958	
первісна вартість	1016	39,922	40,100	
знос	1017	(12,014)	(14,142)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	24,428	18,123	
інші фінансові інвестиції	1035	1,535	16,326	
Відстрочені податкові активи	1045	37,906	29,601	30(б)
Інші необоротні активи	1090	75,982	26,323	11
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>8,029,483</b>	<b>7,729,174</b>	

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.  
 (продовження)

Актив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	13,954,574	<b>13,744,560</b>	12
Виробничі запаси	1101	4,739,484	<b>4,789,031</b>	
Незавершене виробництво	1102	8,612,636	<b>8,565,138</b>	
Готова продукція	1103	591,776	<b>379,525</b>	
Товари	1104	10,678	<b>10,866</b>	
Поточні біологічні активи	1110	13	<b>6</b>	
Дебіторська заборгованість за продукцію товари, роботи, послуги	1125	1,072,481	<b>1,667,868</b>	13
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	657,463	<b>653,582</b>	14
з бюджетом	1135	170,958	<b>130,801</b>	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	219	<b>516</b>	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	133,522	<b>170,336</b>	13
Поточні фінансові інвестиції	1160	10,574	<b>16,828</b>	
Гроші та їх еквіваленти	1165	747,190	<b>1,623,002</b>	15
Готівка	1166	1,680	<b>2,071</b>	
Рахунки в банках	1167	435,761	<b>1,062,692</b>	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	2,087,122	<b>2,139,876</b>	16
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	18,834,116	<b>20,147,375</b>	
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	4,623	<b>219</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	26,868,222	<b>27,876,768</b>	

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.  
 (продовження)

Пасив	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	280,529	<b>280,529</b>	17
Капітал у дооцінках	1405	-	-	
Додатковий капітал:	1410	1,606,087	<b>1,623,359</b>	17
емісійний дохід	1411	420,390	<b>420,390</b>	
накопичені курсові різниці	1412	(164)	<b>(278)</b>	
Резервний капітал	1415	71,315	<b>71,315</b>	17
Нерозподілений прибуток	1420	17,356,735	<b>17,993,512</b>	
Неоплачений капітал	1425	-	-	
Вилучений капітал	1430	(1,387)	<b>(1,387)</b>	
Неконтрольована частка	1490	305	<b>238</b>	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>19,313,584</b>	<b>19,967,566</b>	
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	
Пенсійні зобов'язання	1505	333,136	<b>343,508</b>	18
Довгострокові кредити банків	1510	-	<b>54,647</b>	21
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1,573,618	<b>2,028,661</b>	21
Довгострокові забезпечення	1520	94,797	<b>133,108</b>	22
Цільове фінансування	1525	977,138	<b>864,003</b>	19
<b>Усього за розділом II<sup>1</sup></b>	<b>1595</b>	<b>2,978,689</b>	<b>3,423,927</b>	



**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований баланс (звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.  
 (продовження)

	Код рядка	31 грудня 2019	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	641,896	423,638	21
Векселі видані	1605	103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями	1610	278,540	153,724	21
товари, роботи, послуги	1615	1,029,124	726,155	20
розрахунками з бюджетом	1620	32,883	80,042	
у тому числі з податку на прибуток	1621	2,812	69,978	
розрахунками зі страхування	1625	41,376	41,635	
розрахунками з оплати праці	1630	104,696	129,720	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2,281,091	2,759,308	23(a)
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	32,314	26,511	
Поточні забезпечення	1660	97,650	99,382	
Доходи майбутніх періодів	1665	183	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	36,093	45,057	20
<b>Усього за розділом III<sup>1</sup></b>	<b>1695</b>	<b>4,575,949</b>	<b>4,485,275</b>	
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття<sup>1</sup></b>				
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>26,868,222</b>	<b>27,876,768</b>	

<sup>1</sup> Усього зобов'язання слід розраховувати як суму рядків 1595, 1695 та 1700, що разом складають 7,909,202 тисячі гривень на 31 грудня 2020 р. (31 грудня 2019 р.: 7,554,638 тисяч гривень).

Керівник



С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян

**Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»**  
 Консолідована фінансова звітність станом на та за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.  
 Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

Дата (рік, місяць, день)	КОДИ		
	2021	01	01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 14307794

**Консолідований звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
**за рік, що закінчився 31 грудня 2020 р.**

Форма № 2-к      Код за ДКУД      1801008

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Рядок	2020	2019	Примітки
I	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11,326,735	10,074,766	23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7,149,839)	(6,964,594)	26
<b>Валовий:</b>				
прибуток	2090	<b>4,176,896</b>	3,110,172	
збиток	2095	-	-	
Інші операційні доходи	2120	<b>790,720</b>	590,470	24
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	<b>247,139</b>	212,216	24
Адміністративні витрати	2130	<b>(1,214,850)</b>	(1,319,197)	27
Витрати на збут	2150	<b>(398,679)</b>	(430,902)	28
Інші операційні витрати <sup>1</sup>	2180	<b>(1,594,423)</b>	(2,608,465)	25
<b>Фінансові результати від операційної діяльності:</b>				
прибуток	2190	<b>1,759,664</b>	-	
збиток	2195	-	(657,922)	
Дохід від участі в капіталі	2200	<b>444</b>	4,221	
Інші фінансові доходи	2220	<b>2,273</b>	396,815	
Інші доходи	2240	<b>12,454</b>	13,858	
Фінансові витрати	2250	<b>(738,433)</b>	(293,427)	29
Втрати від участі в капіталі	2255	<b>(974)</b>	(1,253)	
Інші витрати	2270	<b>(44,292)</b>	(37,974)	
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>				
прибуток	2290	<b>991,136</b>	-	
збиток	2295	-	(575,682)	
Витрати з податку на прибуток	2300	<b>(354,419)</b>	(129,990)	30
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	2350	<b>636,717</b>	-	
збиток	2355	-	(705,672)	





Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

## ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:56:22 27.12.2022

Назва файлу з підписом: Обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі (1).pdf.xml

Розмір файлу з підписом: 17.4 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Обґрунтування механізму формування стратегії розвитку підприємства машинобудівної галузі (1).pdf

Розмір файлу без підпису: 3.4 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ПУЛІНА ТЕТЯНА  
ВЕНІАМІНІВНА П.І.Б.: ПУЛІНА  
ТЕТЯНА ВЕНІАМІНІВНА Країна:  
Україна

РНОКПП: 2491900964

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 09:54:30 27.12.2022

Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»

Серійний номер:  
248197DDFAB977E504000005930E200718EC503 Алгоритм  
підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис XML-файла (XAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)  
Сертифікат: Кваліфікований