

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування інституту, факультету)

кафедра Менеджменту
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавра
(ступінь вищої освіти)

на тему: «Удосконалення системи стратегічного управління
на великому промисловому підприємстві»

Виконала: студентка 4 курсу групи ФЕУ-519
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»
ТОЛМАЧЕВА К.А.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник: ТЕСЛЕНОК І.М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

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

Факультет Факультет Економіки та управління
Кафедра «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
менеджменту д.е.н, проф.
Тетяна ПУЛІНА 
« 01 » 06 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ТОЛМАЧОВОЇ Карини Анатоліївни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Удосконалення системи стратегічного управління на великому промисловому підприємстві»

Керівник проекту (роботи) ТЕСЛЕНОК Ірина Миколаївна к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» квітня 2023 року №132

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2023

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Звітність по підприємству, Річна інформація, Опис бізнесу, теоретичні відомості

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретичні аспекти стратегічного управління промисловим підприємством, аналіз системи стратегічного управління на великому промисловому підприємстві АТ«Мотор-Січ», удосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством АТ«Мотор-Січ»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
11рис., 11табл.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджмент»	14.04.2023 	01.05.2023 
II	Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджмент»	01.05.2023 	14.05.2023 
III	Тесленок І.М., доцент кафедри «Менеджмент»	14.05.2023 	19.05.2023 
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023 	01.06.2023 

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 20 23 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання бакалаврської роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку тем бакалаврських робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем бакалаврських робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до бакалаврської роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану бакалаврської роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 та 4 розділів та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередньої захист бакалаврської роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06.2023	
14	Захист бакалаврської роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)

 Карина ТОЛМАЧОВА
(підпис) (Ім'я Прізвище)

Керівник проекту (роботи)

 Ірина ТЕСЛЕНОК
(підпис) (Ім'я Прізвище)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: «Удосконалення системи стратегічного управління на великому промисловому підприємстві»: 96с., 13рис., 9табл., 68 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління на великому промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність принципів і методів стратегічного управління на великому промисловому підприємстві.

Метою роботи є розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління на великому промисловому підприємстві на прикладі АТ «Мотор-Січ».

Методи дослідження: аналізу та синтезу, системного аналізу, функціонально-цільовий, абстрактно-логічний, SWOT-аналіз.

Результати та їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення системи стратегічного управління промислового підприємства АТ «Мотор-Січ». Новизна роботи полягає в розробці та впровадженні оптимізації системи стратегічного управління великого авіабудівного підприємства.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти стратегічного управління промисловим підприємством, проведено аналіз системи стратегічного управління АТ «Мотор-Січ», визначено шляхи підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством .

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством дозволяють підвищити конкурентоспроможність та поліпшити фінансово-економічні результати діяльності АТ «Мотор-Січ».

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, ПРОМИСЛОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ПЛАН РОЗВИТКУ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, SWOT-АНАЛІЗ, ОПТИМІЗАЦІЯ.

ANNOTATION

Qualification work "Personnel of the enterprise: management efficiency and development of labor potential": 96 pages, 13 figures. 9 tables, 68 sources.

The object of the research is strategic management processes at a large industrial enterprise.

The subject of the research is a set of principles and methods of strategic management at a large industrial enterprise.

The purpose of the work is to develop measures to increase the effectiveness of strategic management at a large industrial enterprise Motor-Sich JSC.

The research methods: analysis and synthesis, system analysis, functional-target, abstract-logical, SWOT-analysis.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the improvement of the strategic management system of the industrial enterprise "Motor-Sich" JSC. The novelty of the work consists in the development and implementation of the optimization of the strategic management system of a large aircraft construction enterprise.

Main points of the work. The theoretical aspects of strategic management of an industrial enterprise were considered, the strategic management system of JSC "Motor-Sich" was analyzed, and the ways of increasing the efficiency of the strategic management system of the enterprise were determined.

Significance of work and conclusions. The defined ways of increasing the efficiency of the strategic management system of the enterprise allow to increase the competitiveness and improve the financial and economic results of JSC "Motor-Sich".

Keywords: STRATEGIC MANAGEMENT, MANAGEMENT SYSTEM, INDUSTRIAL POTENTIAL, DEVELOPMENT PLAN, PERFORMANCE ASSESSMENT, SWOT ANALYSIS, OPTIMIZATION.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проєкт (роботу)

Реферат

ANNOTATION

Вступ.....	8
Розділ 1 Теоретичні аспекти стратегічного управління промисловим підприємством.....	12
1.1 Сутність та складові системи стратегічного управління промисловим підприємством.....	12
1.2. Сучасні моделі системи стратегічного управління промисловим підприємством.....	22
1.3 Методика оцінки ефективності стратегічного управління промисловим підприємством.....	33
Висновки до розділу 1.....	39
Розділ 2 Аналіз системи стратегічного управління на великому промисловому підприємстві АТ «Мотор-Січ».....	42
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	42
2.2 Аналіз існуючої стратегії підприємства.....	49
2.3 Оцінка ефективності системи стратегічного управління підприємством.....	60
Висновки до розділу 2.....	66
Розділ 3 Обґрунтування напрямків удосконалення системи стратегічного управління промисловим підприємством АТ «Мотор-Січ».....	68
3.1 Обґрунтування шляхів підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством.....	68
3.2 Визначення нових стратегічних цілей підприємства	72
Висновки до розділу 3.....	76

	2
Висновки.....	78
Список використаних джерел.....	82
Додатки.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. Основою існування і розвитку будь-якого великого підприємства є визначення стратегії розвитку і формування стратегічного плану розвитку підприємства. Сьогодні практично всі великі підприємства мають такі плани. Стратегія визначає цілі розвитку, а план конкретизує шляхи досягнення цілі. Цей процес доволі тривалий і потребує ефективного управління. Але процедури управління та тим більш задача побудови ефективної системи стратегічного управління великих підприємств потребує свого вирішення. Актуальність вирішення такої задачі обумовило обрання теми дипломної роботи.

Не зважаючи на те, що в Україні механізм стратегічного управління широко розглядався науковцями в багатьох публікаціях і використовується вже давно, нові реалії часу потребують його удосконалення і зараз. Можна сказати що він і досі знаходиться на стадії становлення. Наслідком відсутності системного бачення побудови системи стратегічного управління великими підприємствами є те, що для багатьох промислових підприємств розроблення стратегії проводиться лише формально і план стратегічного оновлення підприємства на практиці не виконується, а система управління стратегічним розвитком не працює.

Саме тому більшості українських підприємств не вдається реалізувати визначену стратегію і досягти результатів у досягненні стратегічних цілей. Актуальність розробки і впровадження системи стратегічного управління обумовлена наявністю змін зовнішнього і внутрішнього середовища на які має реагувати систем стратегічного управління, але механізмів реалізації управлінських впливів в процедурі управління не визначено. Як наслідок, зміни впливають на роботу підприємства, а стратегічний план втрачає свою актуальність. І наступним кроком стає розроблення нової стратегії і побудова нового стратегічного плану.

Ця проблема визначалась в працях багатьох науковців, які зробили свій внесок у розвиток стратегічного управління та висвітлення теоретичних і методологічних аспектів стратегічного управління. Вирішенню цих питань були присвячені роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених як: М. Альберт, І. Ансофф, В. Василенко, В. Власовець, О. Віханський, Г. Дмитренко, Л. Є. Ігнатова, Забродська, О. Захаркін, І. Ігнатієва, Г. Кіндратська, С. Козьменко, М. Корецький, О. Ковтун, М. Мескон, Г. Мінцберг, М. Мескон, В. Нємцов, Г. Осовська, М. Портер, С. Попов, Т. Свідрик, О. Скібіцький, Г. Строкович, О. А.Дж. Стрікланд, Сумець, А. Тищенко, І. Тесленок, А. Томпсон, Ф. Хедоури, А. Чандлер, З. Шершньова, А. Шегда та інші.

Ознайомлення з публікаціями свідчить про відсутність єдиних поглядів на визначення сутності поняття стратегічного управління. Навіть визначення стратегії подальшого розвитку не має чітких механізмів. Багато публікацій присвячено питанням класифікації стратегій, а також формуванню принципів формування стратегій. Виходячи з результатів аналізу проведених досліджень різних науковців можна визначити ряд невирішених питань та стверджувати про необхідність розвитку стратегічного управління на промислових підприємствах.

Мета та завдання дослідження. Метою роботи є розробка заходів щодо підвищення ефективності стратегічного управління на великому промисловому підприємстві на прикладі АТ «Мотор-Січ».

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління на великому промисловому підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність принципів і методів стратегічного управління на великому промисловому підприємстві.

Досягнення поставленої мети дослідження обумовило необхідність постановки та виконання наступних завдань:

- розглянути сутність та складові системи стратегічного управління промисловим підприємством;

- виявити сучасні моделі системи стратегічного управління промисловим підприємством;
- визначити методику оцінки ефективності стратегічного управління промисловим підприємством;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз існуючої стратегії підприємства;
- надати оцінку ефективності системи стратегічного управління підприємством;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством.

Методи дослідження. аналізу та синтезу, системного аналізу, функціонально-цільовий, абстрактно-логічний, SWOT-аналіз.

Наукова новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення системи стратегічного управління промислового підприємства АТ «Мотор-Січ». Наукова новизна роботи полягає в розробці:

- пропозицій щодо оптимізації формування системи стратегічного управління на основі розглянутих теоретичних аспектів стратегічного управління промисловим підприємством та проведеного аналізу існуючої системи стратегічного управління АТ «Мотор-Січ»;
- шляхів підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством АТ «Мотор-Січ»;
- впровадженні оптимізації в систему стратегічного управління авіабудівного підприємства.

Практична цінність. Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством дозволяють підвищити конкурентоспроможність та поліпшити фінансово-економічні результати діяльності АТ «Мотор-Січ».

Інформаційна база дослідження. Нормативно-правові акти України, монографії та наукові статті присвячені питанням удосконалення системи

стратегічного управління промислового підприємства, періодичні видання, річні звіти підприємства.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 95 сторін, включаючи 9 таблиць, 13 рисунків. Список використаних джерел (68 найменувань) – 7 сторінок, 2 додатка – 6 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та складові системи стратегічного управління промисловим підприємством

Період приватизації в Україні змінив не тільки організаційно-правову форму великих підприємств. Найбільша частка великих підприємств набула статусу акціонерних товариств. З цього часу відбувається корпоративна перебудова акціонерних товариств. Відповідно до законодавчої бази права і можливості участі акціонерів в управлінні та розвитку підприємства визначаються обсягом пакету акцій, яким володіє акціонер. Наступний етап перебудови системи корпоративного управління акціонерних товариств характеризується концентрацією акцій у мажоритарних акціонерів, які безпосередньо отримують можливість визначення і прийняття управлінських рішень. Після отримання контрольного пакету акцій перед власниками великого підприємства у перше стає питання визначення його подальшого розвитку. Ті підприємства, керівництво яких не визначились з подальшим напрямом розвитку, прийшли в занепад, або припинили своє існування, або знаходяться в стані банкрутства. Підприємства, що обрали стратегію підтримки випуску засвоєної продукції, продовжують своє існування. Але конкурентна боротьба, вимоги змін ринкового середовища, ставлять задачу обрання стратегії оновлення підприємства, технологій, номенклатури виробництва.

“Сучасний ринок являє собою дуже складну систему обміну ресурсами (матеріальними, фінансовими, інформаційними, енергетичними, людськими тощо), функціонування якого є результатом прояву ринкових законів та обмежень з боку державних механізмів регулювання, його інституалізації

щодо обміну товарами і послугами у взаємозв'язку великої кількості факторів" (рис. 1.1) [2, с. 25-26].

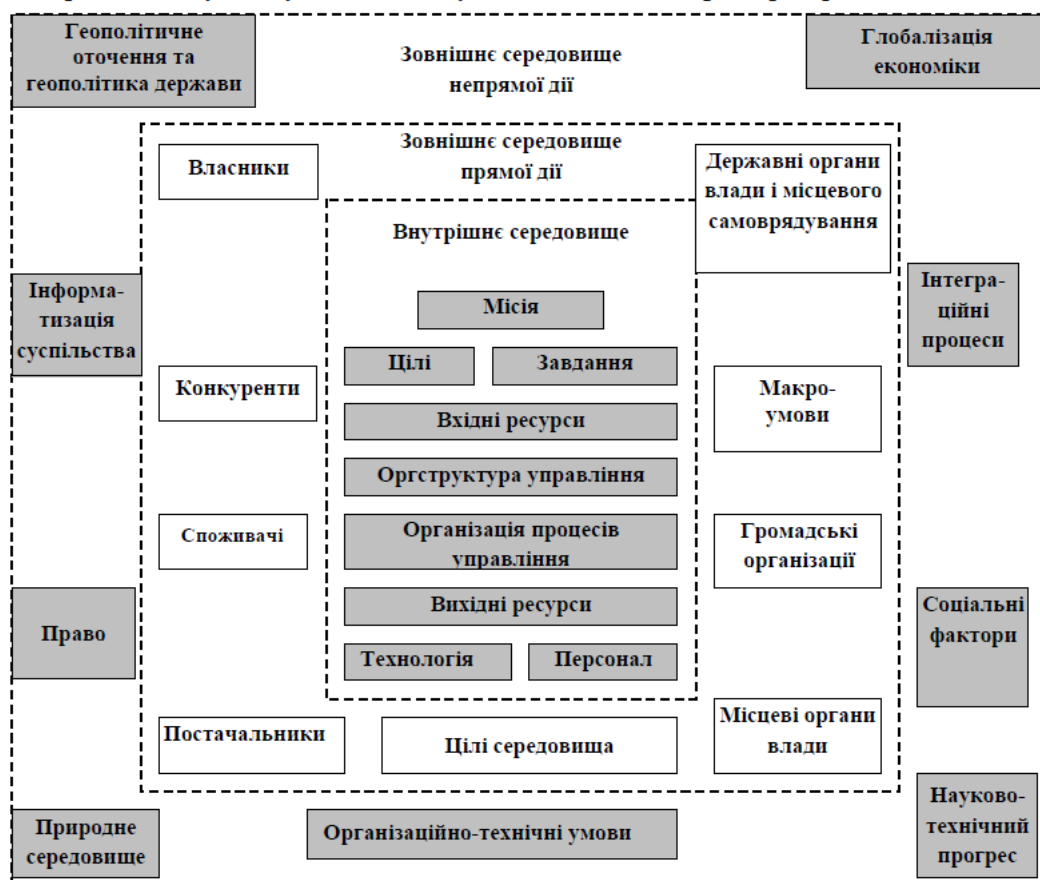


Рис. 1.1 Основні фактори ринкового середовища, що впливають на формування системи стратегічного управління підприємством [10]

Перші спроби впровадження стратегічного управління на теоретичній основі в основному спиралися на модель стратегічного управління, за результативністю якої визначався шлях розвитку великого промислового підприємства. У подальшому такі моделі доповнювались відповідно до інтерпретації характеристик середовища, що відбивалися на прийняті рішення та мали приводити до зростання ефективності діяльності підприємства. Також стратегічне управління розглядалось у зв'язку з змінами інституцій щодо упорядкування відносин між організацією та ринком [10, с. 220-222].

Аналізуючи це, можна дійти до висновку що стратегічне управління полягає у визначенні унікальної пропозиції на ринку товарів і послуг, що здатна забезпечити конкурентоспроможність підприємства у теперішній час та у майбутньому. Таке позиціонування підприємства на ринку може бути покладене в основу стратегічного напрямку розвитку великого промислового підприємства, формування якого має надати відповіді на виклики зовнішнього середовища, основні з яких систематизовані у табл. 1.1 [5, с. 161-162].

Таблиця 1.1

Проблеми стратегічного управління великим промисловим підприємством [5]

	Характеристика проблем стратегічного управління
Ініціація стратегічного управління	Висока вартість реалізації стратегії та ризиків стратегічних проектів Придбання (залучення) відсутніх компонентів для реалізації стратегічних проектів, що надають підприємству спроможність самостійно здійснювати виробничу діяльність з використанням ефекту масштабу виробництва
	Розвиток існуючих чи будівництво нових виробничих потужностей, що задовольнятимуть потреби як внутрішніх споживачів, так і зовнішнього ринку
	Укладання нових контрактів; інтеграція та інтернаціоналізація транзакцій бізнесу
	Підвищення рівня організованості внутрішньокорпоративного планування та операційного менеджменту
	Потреба в інвестиціях для реалізації стратегічних проектів
	Контроль етапів реалізації стратегічних проектів та узгодження інтересів споживачів, партнерів, акціонерів, держави
	Максимізація прибутковості та прагнення завоювання нових ринків (або сегментів ринку)
	Оптимізація витрат (особливо транзакційних), авторизація інноваційних рішень (продуктів), контроль ефективного використання активів компанії
	Розвиток інфраструктурного оточення та зв'язків компанії, їх оптимізація: створення нових, більш адаптивних і гнучких структур під нову стратегічну ідею
	Подолання "асиметрії ринкових сил" та "граничного обсягу відповідальності", що вимагає спрощення зв'язків компанії та гарантування виконання партнерських зобов'язань

Оновлення цілей стратегічного управління визначається ринковими змінами. Зміна цілей практично формує новий вектор вхідних та вихідних параметрів системи управління. Відповідно змінюються майже всі елементи системи стратегічного управління від організаційної структури до застосування нових механізмів, що потребує оновлення компетенцій

персоналу. Принципово нові параметри потребують нових методів обліку, контролю, аналізу. Практично змінюється вся система стратегічного управління підприємства.

Разом із тим всі ці зміни мають підпорядковуватись генеральній стратегії розвитку підприємства. В наукових публікаціях визначаються наступні групи стратегій:

- група стратегій, що направлена на зростання за рахунок товару або ринку;
- група стратегій зростання за рахунок інтеграції;
- група стратегій зростання за рахунок диверсифікації.

Група стратегій зростання за рахунок товару або ринку визначається як стратегія концентрованого зростання і поєднує наступні стратегії:

- стратегія розвитку основного товару;
- стратегія розвитку нового товару;
- стратегія розвитку традиційного ринку;
- стратегія розвитку нового ринку.

Група стратегій зростання за рахунок інтеграції, або стратегій інтегрованого зростання поєднує наступні стратегії:

- стратегія зворотної інтеграції (передбачає встановлення контролю над підприємством, що в логістичному ланцюжку розташоване між компанією та її постачальниками);
- стратегія інтеграції, що направлена вперед (передбачає встановлення контролю над підприємством, що в логістичному ланцюжку розташоване між компанією та її споживачами);
- стратегія глобалізації (передбачає одночасне використання двох вищевказаних стратегій).

Група стратегій зростання за рахунок диверсифікації поєднує стратегії за наступними напрямками:

- стратегія центрованої диверсифікації (основна увага приділяється виявленню напрямів диверсифікації в існуючому сегменті діяльності);

- стратегія однорідної диверсифікації (зростання за рахунок активізації діяльності у суміжних з уже існуючими сферами);
- стратегія технологічної диверсифікації (вироблення продукції з використанням принципово нових технологій та методів виробництва);
- стратегія конгломератної диверсифікації (зростання на базі роботи в технологічно не пов'язаних між собою напрямках діяльності).

Визначена класифікації найчастіше визначається як типова. Можуть бути визначені і інші стратегії, які мають інше формулювання, але всі вони, скоріше за все, при більш детальному розгляді будуть відноситись до визначених типових стратегій, або їх комбінації.

Якщо класифікувати стратегії за напрямом невизначеності, що спонукає до змін цілей стратегій, то їх можна розподілити наступним чином:

- стратегії, що залежать від невизначеності змін ринку та засновані на контролі за використанням ресурсів;
- стратегії, що залежать від невизначеності поведінки інших учасників процесу і потребують змін розвитку підприємства;
- стратегії, що залежать від зростання динаміки змін і відповідно ентропії середовища.

В умовах невизначеності потребується застосування методик прогнозування на основі екстраполяції тенденцій.

В умовах невизначеності і швидких змін зовнішнього середовища стратегії можуть визначатися методами з залученням експертів.

До таких методів відноситься метод мозкового штурму, метод Делфі, метод поступового покращення рішень і інші.

Відповідно основ менеджменту стратегічне управління поєднує формування і зміни всіх функцій управління для реалізації економічних інтересів підприємства. Сам процес управління передбачає виконання управлінських циклів, що передбачають облік досягнутих параметрів, їх порівняння з визначеними цілями та стратегічними планами, проведення аналізу таких співвідношень і формування мотиваційних рішень. При

стратегічному управлінні тривалість управлінського циклу може змінюватись. Тривалість циклу зумовлюється потоком змін зовнішнього середовища і їх характером. Інтенсивні зміни потребують прискорення управлінського циклу, а повільний розвиток відповідно уповільнює і тривалість циклу управління. Зміни, що можуть бути прирівняні к катастрофам, тобто зміни що відбуваються швидко і формують корені зміни потребують повного перегляду раніше прийнятих стратегій і формування нових стратегічних планів.

Отже, в системі стратегічного управління з одного боку зміни зовнішніх умов визначають зміни цілепокладання стратегічного управління, а з іншого визначення стимулів, що формують управлінський вплив. Зміни мають причинно-наслідковий характер. Тому при визначенні змін цілепокладання та формуванні стимулів важливим є аналіз причин виникнення змін.

При формуванні і реалізації стратегії можна провести систематизацію і групування причин цілепокладання в стратегічному управлінні і потрібних стимулів.

В табл. 1.2 представлено групування стимулів і причини ініціації стратегічного управління [26, с. 289-291].

Відповідно поглядів Довбні С.Б. і Письменної О.О. стратегія управління має забезпечувати:

- визначення унікальної цілі або сфери діяльності, що формують спільну мету та напрями розвитку підприємства;
- конкретизацію підцілей та відповідного ресурсного їх забезпечення;
- пошук можливостей або їх інтеграції, що значною мірою визначаються кон'юктурою ринкового середовища та внутрішнім потенціалом підприємства;
- управління зовнішніми зв'язками та інфраструктурними складовими бізнесу, що формують ефективні відносини з суб'єктами ринкового середовища підприємства та створюються його менеджментом [5, с. 161-162].

Таблиця 1.2

Групування стимулів і причини ініціації стратегічного управління

Джерела походження	Стимули і причини цілепокладання у стратегічне управління
1	2
Інституціональні	Подолання ринкової невизначеності та розв'язання проблем підвищення продуктивності діяльності. Підвищення ефективності інформаційного обміну в межах нових інтегрованих бізнес-структур. Створення передумов і можливостей для структурно-інноваційної перебудови виробництва. Нейтралізація негативних зовнішніх ефектів (демпінгу, бартеру, корупції, неосвіченості, некомпетентності персоналу тощо). Конвергенція результатів діяльності щодо вирівнювання рівнів компетенції підрозділів компанії, інтегрованих у певну бізнес-структуру. Економія трансакційних витрат при підготовці та укладанні контрактів, забезпечення доступу до специфічних активів. Розвиток корпоративної культури та ділової етики. Гарантування безпеки та захисту інвестицій.
Ринкові	Перерозподіл (розширення) ризиків одного ринкового сегменту на інші. Стратегія як засіб зменшення (пригнічення) конкуренції. Зменшення залежності від постачальників, яка є критичною для компанії. Створення нових ринкових ніш та видів діяльності. Підвищення ринкової координації та організованості логістичних потоків (товароруху) щодо прогнозованості та керованості
Інноваційні	Доступ до технологічних інновацій й прихованого знання, що мають пріоритетне значення для галузі (території, ринку). Витрати на розробки, дослідження, проектування за етапами СОНТ (створення та освоєння нової техніки, технологій, продукту). Підвищення ефективності інформаційного обміну. Оптимізація комунікацій компанії. Витрати на створення нових інноваційно-дослідницьких структур (бізнес-інкубаторів, технополісів, технопарків, науково-виробничих кластерів тощо). Стимулювання власних інновацій завдяки створенню внутрішньо-корпоративних стимулів розвитку та бар'єрів для зовнішніх конкурентів. Захист авторських прав і контроль за їх використанням, розповсюдженням, тиражуванням тощо. Рівень окупності інноваційних проектів

1	2
Організаційні	Побудова адекватної оргструктури управління (інтегрованої, квазіінтегрованої, мережевої, кластерної тощо). Підвищення інтегрованості бізнесу, що знижує невизначеність та ризики. Подолання незбалансованості (суміжних) залежних виробництв та підвищення якості комунікацій технологічного ланцюга виробництва. Підвищення ринкової влади завдяки розширенню ринків збуту; створення більшої додаткової вартості та розширення інвестиційних джерел завдяки розширенню контактів зі споживачами як потенційними акціонерами; концентрація влади на ринку та його нових сегментах за рахунок зростання прибутковості; розвиток біржової торгівлі тощо. Контроль партнерської діяльності. Сполучення кращої координації, оптимізації витрат з розширенням контролю за діяльністю споріднених виробництв. Підвищення маневреності щодо використання ресурсів

За результатами аналізу причини започаткування стратегічного управління і відповідно стратегічного розвитку промислового (табл. 1.2), можна прийти до висновку, що стратегічне управління є функцією менеджменту підприємства, яка націлена на пошук унікальних характеристик продукту, а також докладає зусиль, щоб просунути власні пропозиції на ринку. Саме стратегічне управління визначає масштабні проекти і програми, дозволяє знаходити нові способи розв'язання проблем розвитку великого промислового підприємства.

Для підвищення ефективності стратегічного управління Немцов В.Д. і Довгань Л.Є. [27] пропонують застосовувати методи системного підходу. При цьому вся система стратегічного управління розглядається, як сукупність підсистем, кожна з яких виконує свою окрему функцію і має відповідне функціональне призначення. В єдиній системі враховуються всі елементи управління: структура, функціональне призначення, інтегративний, комунікативний і історичний аспект.

За поглядами науковців використання системного підходу дозволяє виконувати системне вирішення завдань, що стають в ході стратегічного розвитку великого підприємства.

Нємцов В.Д. і Довгань Л.Є. визначають наступні основні завдання за напрямками стратегічного управління [27, с. 127-128]:

- а) управління впливом зовнішнього середовища (стан законів, галузеві пріоритети, зміни у поглядах споживачів, зміни у конкурентів тощо);
- б) управління грошовими потоками за усіма видами діяльності (їх достатнє формування і оптимальний розподіл);
- в) управління ресурсами (раціональне формування, своєчасне застосування, ефективне використання);
- г) управління інвестиціями та інноваціями для забезпечення конкурентоспроможності;
- г) встановлення взаємозалежності між поточними і стратегічними планами розвитку підприємства;
- д) прогнозування розвитку з урахуванням впливу слабких і сильних сторін;
- е) управління конкурентоспроможністю для забезпечення достатнього рівня можливостей і ресурсів [27, с. 127-128].

Таким чином, можна дійти до висновку, що саме системний підхід до формування системи стратегічного управління дозволяє визначити і поєднати функціональні підсистеми управління, що утворюються для вирішення завдань стратегічного управління щодо досягнення цілей визначеної стратегії розвитку великого підприємства.

Визначення підсистем, їх призначення, визначення факторів впливу кожної підсистеми, мета і результат складають сутність застосування системного підходу до формування комплексної системи стратегічного управління великим промисловим підприємством. Структура системи стратегічного управління, що побудована на основі використання системного підходу наведено у табл. 1.3.

Визначені підсистеми за призначенням, їх мета і результати, а також фактори їх впливу відповідно таблиці сформовані саме для вирішення

найважливіших аспектів діяльності підприємства та стратегічних завдань управління в єдиному полі.

Отже, дослідження розвитку теорії стратегічного управління дозволяє надійти до на наступних висновків.

Система стратегічного управління є складною та має розгалужену мережу зв'язків, що встановлюються між елементами у загальній системі менеджменту підприємства та у зовнішньому середовищі.

Таблиця 1.3

**Сутність системного підходу до стратегічного управління
підприємством [39]**

Система стратегічного управління (необхідність: досягнення цілей розвитку підприємства)			
Підсистеми стратегічного управління (необхідність: розв'язання окремих завдань для досягнення цілей)			
назва підсистем (об'єктів управління)		мета дослідження підсистем (елементів) – вивчення:	результат управління підсистемами (елементами)
підсистеми	у т.ч. елементи підсистем		
– зовнішнє середовище	– макроекономічні фактори; – галузеві фактори	перспектив і ризиків підприємства	недопущення розвитку кризових явищ
– грошові потоки	– позитивні грошові потоки; – від'ємні грошові потоки; – чисті грошові потоки	стану ресурсної бази	ефективне генерування і витрачання
– матеріальнотехнічні, трудові, інформаційні, організаційні, технологічні ресурси	види ресурсів за їх різноманіттям	стану ресурсної бази	ефективне формування і використання
– інвестиції та інновації	– інвестиційні вкладення; – інвестиційний дохід; – інноваційні перетворення	перспектив розвитку	забезпечення конкурентоспроможності

Продовження табл. 1.3

– поточні і стратегічні плани розвитку	сукупність планів розвитку (план виробництва, збуту, організаційний, фінансовий)	потенційних можливостей, часових змін	досягнення гнучкості у плануванні
– сильні та слабкі сторони розвитку	– розвиток за платоспроможністю; – розвиток за фінансовою стійкістю; – розвиток за діловою активністю; – розвиток за рентабельністю	часових змін, перспектив і ризиків	ефективне прогнозування
– конкурентоспроможність	– конкурентні переваги; – ризики розвитку	конкурентного потенціалу	стабільність функціонування у перспективі

Система стратегічного управління не є окремим підрозділом підприємства, за яким закріплено здійснення стратегічної функції.

Система стратегічного управління поєднує сукупність специфічних управлінських процесів, які охоплюють всі підрозділи підприємства для досягнення унікальних конкурентних в використанні ресурсів, факторів виробництва, технологій, менеджменту та впровадження інновацій.

Таким чином, стратегічне управління великим промисловим підприємством направлене на підвищення результативності фінансово-господарської діяльності, шляхом обрання ефективних підходів до управління, а також формування ефективної інформаційної системи, яка своєчасно забезпечує потрібною інформацією управлінські процеси і дозволяє знаходити найкращі варіанти управлінських рішень.

1.2 Сучасні моделі системи стратегічного управління промисловим підприємством

Існуючі моделі системи стратегічного управління в умовах суттєвих змін мають також оновлюватись для забезпечення управління галузями, які в останні роки набувають високих темпів розвитку. Тому виникає потреба у

розробки та розвитку теорій, які дозволяють досліджувати стратегічні траєкторії. Нові теорії потребують вивчення і засвоєння їх основ практикуючими менеджерами. Але нововведення мають підтримувати і раніше відомі напрацювання. За новими поглядами ціль стратегії розвитку підприємства стає більш детальною та представляється не у вигляді фіксованого стану, а вигляді стратегічної траєкторії, за якою має рухатись розвиток підприємства.

Впровадження моделей які дозволяють наочно спостерігати просування підприємства по стратегічній траєкторії сприяють більш якісними стратегічними рішеннями що приймаються менеджментом. Наочна стратегічна траєкторія в порівнянні з фіксованими моделями що базуються на незмінному стані підприємства дозволяє проводити спостереження за змінами, які ілюструють логіку що виникає з потоків прийняття стратегічних рішень. Динамічна система формування стратегічної траєкторії не тільки адекватно відбиває ситуацію, а і впливає на нові стратегічні рішення що в остаточному підсумку підвищує результативність виробництва. “Русійними силами стратегічних траєкторій, тобто силами, які створюють траєкторію, є пізнавальні процеси й економічне середовище ” [50].

За результатами дослідження концепції траєкторій Дж. Стимперт, М. Вассерман і М. Джаярам визначають, що властивість динамічної траєкторії, що залежить від повсякденного прийняття рішень менеджерами, впливає на прийняття стратегічних рішень щодо засвоєння інновацій. “Таки рішення будуть значною мірою перебувати під впливом стратегічних траєкторій” [23, с. 115-116].

Досліджуючи теорію траєкторій, вчені виявили, що мислення керівництва, проведення організаційного навчання, інституційні та еволюційні зміни значною мірою впливають на форму стратегічних траєкторій та швидкість, з якою фірми рухаються вздовж своїх траєкторій, а також на рішення про перехід до інших траєкторій.

Природа динамічності стратегічної траєкторія визначається її залежністю від послідовних дій що проводяться в ході розвитку організації. Таки дії здійснюються менеджерами організації тому стратегія бізнесу для досягнення стабільної конкурентної переваги має визначати окремі обмеження на прийняття рішень і визначати діапазон альтернатив.

Такий доступний для менеджерів діапазон альтернатив прийняття рішень формує лінію траєкторії розвитку підприємства. Діапазон альтернатив формується виходячи з стратегічних завдань кожного етапу розвитку підприємства. Тому діапазон альтернатив змінюється при просування розвитку організації по прийнятій стратегічній траєкторії. Динамічна зміна обмежень альтернатив, що визначена “стратегічними рамками” наведено на рис. 1.2.

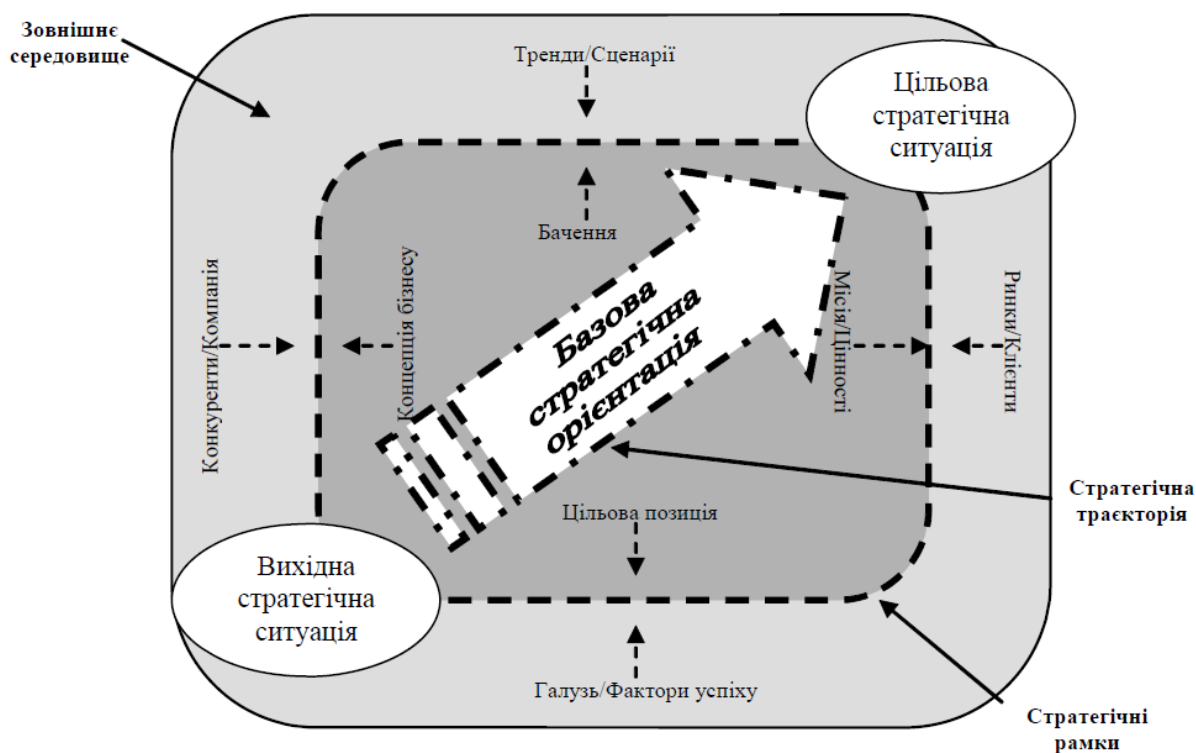


Рис. 1.2 Модель стратегічної траєкторії [50]

Концепція стратегічної траєкторії може впроваджуватись навіть при вже обраній раніше стратегії, яка визначає бачення, місію, цілі, концепцію

бізнесу й цільову позицію. Все це є кінцевим результатом “кінцевою точкою” для досягнення якою треба просуватись від існуючого стану розвитку підприємства. Таким чином все це є основою формування поточної траєкторію руху підприємства в зовнішньому середовищі. Але постійні зміни що виникають в зовнішньому середовищі впливають на обрану траєкторію і приводять до необхідності трансформації організації. В таких умовах менеджери застосовуючи альтернативи, що обмежені стратегічними рамками, будуть намагатись перевести організацію на іншу стратегічну траєкторію.

Систематичне прийняття таких рішень або розробка неефективних повсякденних процесів практично сприяють переведенню стратегічного розвитку організації на неоптимальну траєкторію. При цьому повернення на оптимальну траєкторію може викликати суттєві складності.

В реальному бізнес середовищі працює безліч організацій, кожна з яких має свою стратегічну траєкторію. Але просування по стратегічній траєкторії відбувається через прийняття повсякденних рішень менеджерами всіх ланок підприємства. Так як стратегічна траєкторія формується через встановлення діапазону альтернатив, а менеджери мають свободу прийняття рішень в межах діапазону, то при просуванні по траєкторію підприємство з нижчою траєкторію, може досягти вищих результатів в порівнянні з підприємством, яке мало вищу траєкторію. Це цілком зрозуміло через аналіз рішень що приймаються менеджерами цих організацій. Якщо рішення в організації з нижчою траєкторією будуть прийматись у в верхньому діапазоні альтернатив, в організації з вищою траєкторію в нижчому діапазоні альтернатив, то результат у першої організації, не зважаючи на нижчу траєкторію, може виявитись вищим.

Визначення стратегічної траєкторії розвитку організації і встановлення стратегічних рамок вимагає від менеджменту більшої деталізації планів і визначення потрібних ресурсів. В окремих випадках розподіл ресурсів і рішення менеджерів можуть істотно вплинути на стратегічну траєкторію

розвитку підприємства. В таких випадках управлінські рішення можуть бути від терміновані до майбутніх кращих умов зовнішнього середовища.

Але упускати можливості реагування на зміни і переносити прийняття рішень на тривалий час не варто. За думкою, яку висловив Дж. Куїнн, завжди існує перевага диференційного підходу до формування стратегії, але "він не робив конкретних пропозицій щодо того, як фірми могли б розробити кращу процедуру планування" [24, с. 183].

Для формування майбутнього своїх підприємств менеджерам потрібно бути далекоглядними.

Повне дотримання своїх стратегічних траєкторій при змінах навколишнього середовища може бути недоцільним, якщо за результатами досліджень можна виявити нові траєкторії через раніше невідомі ділянки конкурентного простору.

Для забезпечення поступового переходу на нову стратегічну траєкторію без різких змін необхідним є [30, с. 90-91]:

- якісний стратегічний аналіз зовнішнього середовища;
- правильна базова стратегічна орієнтація;
- інструмент, що спрямовує ресурси підприємства на досягнення стратегічних цілей, зокрема BSC (Balanced Scorecard), що будує організацію, сфокусовану на стратегію.

Динамічна залежність стратегічної траєкторії від лінії поведінки природи потребує враховувати складності і взаємозалежність між стратегічними рішеннями, що приймалися в минулому, поточними альтернативами й майбутнім становищем у конкурентному середовищі.

Розробка стратегії підприємства може відбуватися із застосуванням різних моделей. "Конкретна модель стратегії – це своєрідна процедура її розробки, результат суб'єктивного уявлення про різні варіанти формування і реалізації стратегії фірми на певних принципах" [30, с. 90-91].

В публікаціях Г. Мінцберга визначено можливість при розробці стратегії застосування різних підходів. Він визначив три основні моделі [23, с. 244-245]:

- планову – стратегія розробляється, виконується і оцінюється в плановому режимі із залученням спеціального штату висококваліфікованих фахівців, які за допомогою різних моделей і методів виявляють можливі результати і знаходять найбільш ефективний спосіб досягнення мети;

- підприємницьку – застосовуються найбільш неформальні методи побудови стратегій, засновані на особистому досвіді керівника-підприємця, його знаннях про логіку функціонування галузі; ці чинники використовуються для формування «бачення» майбутнього бізнесу, яке враховується потім в планах, проектах і програмах;

- «навчання на досвіді» – використовується в умовах нестабільного середовища; головне – облік зовнішніх імпульсів можливості перегляду встановлених стратегій, при цьому процес розробки і коректування стратегій може бути дещо спонтанним, слабоконтрольованим; велику роль грає керівник-підприємець.

Суть планової моделі може бути визначена наступними властивостями. Модель визначає стратегію як продуманий, цілком усвідомлений і контрольований розумовий процес. Стратегія розглядається як процес планування з визначенням результату у вигляді відносно стандартизованого переліку позицій. Особливістю є обов'язкове призначення головного виконавця, який відповідає за розробку стратегії. Планова модель передбачає, що після розроблення стратегії наступним етапом стає її реалізація. Організація процесу планування дозволяє розробляти стратегії, їх формулювання і передачу у різні способи. Планова модель припускає наявність централізованої системи формування штату і націлена на досягнення певного стратегічного становища.

Модель підприємницького типу є теоретичним втіленням таких концептуальних положень. Насамперед це реалізація принципу першого

керівника. Тобто цей процес формулювання стратегії має розпочинатися в голові у лідера-підприємця. Розробці стратегії передують тривале вивчення логіки функціонування галузей та глибоке осмислення сформованих тенденцій. Це дає можливість лідеру-підприємцю сформулювати своє бачення перспективи бізнесу, під впливом якої можуть прийматися конкретні рішення, розробляються детальні плани і вживатися відповідні дії. Для забезпечення продуктивності і гнучкості визначення перспективи бізнесу має бути неформальним з особистим характером.

Модель “навчання на досвіді” виходить із того, що визначення стратегії – це процес, що розвивається й одночасно повторюється. Він вимагає взаємної віддачі і сприйнятливості. Стратегія являє собою модель, сформовану під впливом зовнішніх імпульсів, одержуваних у процесі її реалізації. Стратегія викристалізовується поступово, і стратег має бути постійно готовим переглянути обрану лінію поведінки. Стратегії можуть характеризуватися динамізмом організації, залучаючи велику кількість людей, наповнюючи організацію новим змістом і поживляючи її поведінку в цілому. Процес розробки стратегії може бути спонтанним або керованим.

Практично всі перелічені моделі засновані на застосуванні підприємницького підходу до процесу планування, який відрізняє процес розробки цілей в умовах довгострокового планування від стратегічного.

Серед науковців, які займаються дослідженням теорії стратегічного управління думки розподілились між різними підходами. Прихильники одних підходів виступають з критикою інших. Прихильників можна розподілити на дві групи:

- «раціоналістичну» – пропагують підхід, який базується на плановому ухваленні рішень і обумовлює виникнення альтернативних структур «стратегічної підсистеми підприємства»;

- «поведінкову» – пропагує підхід, який використовує методи ідентифікації системних норм поведінки, що діють в організації; головне при

цьому – швидка реакція на проблеми, які виникають згідно з критеріями, прийнятими для встановлених відносин [36, с. 82-83].

В табл. 1.4 представлені результати аналізу розглянутих моделей стратегічного управління, які проведені науковцями України [58, с. 284-285].

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки моделей стратегічного управління [58]

№	Назва моделі стратегічного управління	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1	Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій	дає можливість здійснити аналіз перспектив, визначити пріоритети та розподілити ресурси підприємства	обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
2	Управління на основі ранжування стратегічних задач	перегляд актуальних стратегічних задач шляхом категоризації, аналізу та безперервного відновлення	не враховується вплив зовнішнього середовища підприємства
3	Управління в умовах Стратегічних несподіванок	дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень на підприємстві	очікування стратегічної несподіванки може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
4	Управління за слабкими сигналами	реагування підприємства на сигнали-провісники стратегічних несподіванок	очікування сигналу–провісника може відволікти увагу підприємства від вирішення оперативних задач
5	Підприємницька модель	орієнтація на ключову роль провідного менеджера-підприємця	неможливість прийняття управлінських рішень колегіально
6	Адаптивна модель	обережне реагування підприємства на проблеми і поступове їх вирішення	складно застосувати в динамічних умовах зовнішнього середовища
7	Модель на основі планування	використання стратегічного планування	Модель на основі планування базується на можливості передбачення майбутнього
8	На основі «стратегічної прогалини»	колегіальне прийняття стратегічних управлінських рішень	пошук стратегічної ніші

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
9	На врахуванні стратегічних переваг підприємства	виявлення і розвиток сильних сторін підприємства	відкидання дестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства
10	На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства	оцінка і розвиток конкурентоспроможності підприємства	орієнтація на постійну, стабільну, довгострокову конкурентоспроможність підприємства
11	На створенні позитивного іміджу підприємства	формування позитивного іміджу підприємства у середовищі	орієнтація на постійний, стабільний, довгостроковий розвиток підприємства
12	На врахуванні Розміру підприємства	побудова специфічної організаційної структури підприємства	вплив зовнішнього середовища підприємства не враховується

Окрім вищеназаних моделей в практиці зарубіжного менеджменту використовуються такі моделі, розроблені І. Ансофом [1, с. 340], а саме:

– стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій – припускає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності підприємства; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства;

– управління на основі ранжування стратегічних задач – відбувається у системі менеджменту підприємства шляхом категоризації задач за ступенем терміновості та важливості; задачі, що мають найвищі пріоритети, передаються у відповідні підрозділи підприємства для підготовки і прийняття рішень; контролю процесу прийняття рішень на предмет відповідності наслідків рішень наявним у системі менеджменту стратегічним настановам; безперервне проведення відновлення і перегляд актуальних стратегічних задач;

– управління в умовах стратегічних несподіванок використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але і виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу;

– управління за слабкими сигналами ґрунтується на припущенні про те, що будь які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів – провісників або «слабких сигналів», за термінологією І. Ансоффа [1, с. 345-347].

В практиці вітчизняного менеджменту використовуються такі моделі стратегічного менеджменту [26, с. 122-123]:

– на основі «стратегічної прогалини» – передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти»;

– на врахуванні стратегічних переваг підприємства – базується на використанні результатів SWOT-аналізу;

– на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства – передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність, шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства;

– на створенні позитивного іміджу підприємства – передбачає розробку варіанту інвестування для довгострокового розвитку підприємства, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій;

– на врахуванні розміру підприємства – передбачає формування та ефективне використання специфічної організаційної системи, де передбачається призначення відповідальних осіб, які здійснюють окремі роботи з розробки та виконання різних стратегічних планів.

Заслугує уваги погляди Швіндіної Г.О. на залежність зміни уявлення про стратегію в залежності від темпів змін навколишнього середовища і його невизначеності.

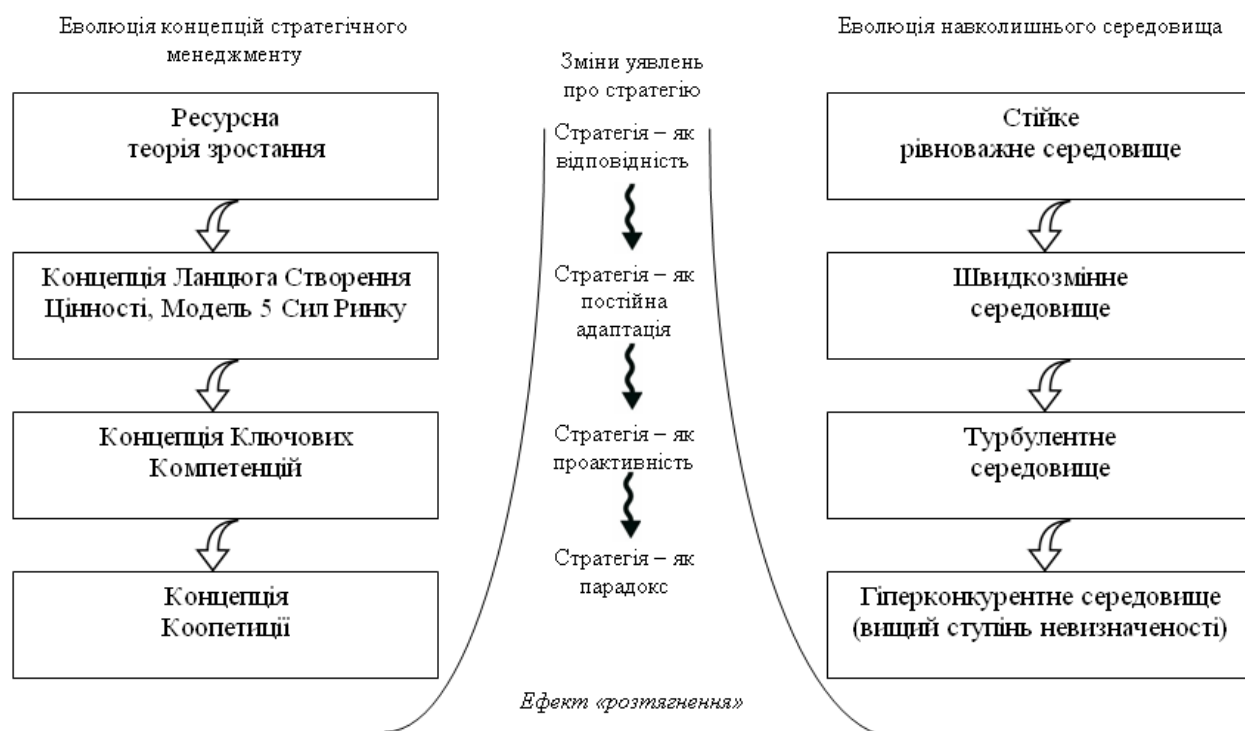


Рис. 1.3 Коеволюція середовища та систем стратегічного управління [55]

За наведеною схемою еволюція концепцій стратегічного менеджменту відбувається від ресурсної теорії зростання до концепції коопетиції. Коопетиція розглядається як інноваційне поєднання конкуренції та співпраці.

Отже, за результатами аналізу можна визначити багатогранність моделей, кожна з яких є свої переваги і недоліки. Кожне підприємство має використовувати будь-яку модель і не існує єдиної універсальної моделі стратегічного управління. Слід визначити унікальність кожного підприємства. Це зумовлює унікальність процесу розроблення стратегії розвитку, унікальним є набір альтернативних стратегій, динаміка його розвитку, конкурентне середовище, характеристики товару, продукції або послуг, стан економіки, культурного середовища і ще багато чинників. Процес розроблення стратегії розвитку підприємства залежить від його позиції у ринковому середовищі, яка є унікальною.

1.3 Методика оцінки ефективності стратегічного управління промисловим підприємством

Зміна сучасних поглядів на розвиток країн світу знайшла у відображенні нових систем оцінювання. У 2015 році на Самміті ООН зі сталого розвитку було визначено 17 цілей сталого розвитку, які формуються зі 162 показників.

Відповідно у 2017 році на Всесвітньому економічному форумі в Давосі було запропоновано нову методологію оцінювання економічного розвитку через Індекс інклюзивного розвитку (ІІР), який розглядається як альтернатива ВВП, та зосереджується на стандартах проживання. [8, с. 88].

Індекс охоплює 12 показників, що розподіляються по трьом групам:

- зростання та розвиток;
- інклюзивність;
- наступність поколінь і стійкість розвитку.

Зростання та розвиток формується з показників:

- ВВП на душу населення (долари США в величинах 2010 року);
- продуктивність праці — ВВП на одного працівника (долари США);
- очікувана тривалість здорового життя (роки);
- зайнятість населення (відсотки).

Інклюзивність формується з показників:

- коефіцієнт розшарування суспільства за доходами (від 0, тобто без розшарування, до 100)
- рівень бідності (відсотки);
- коефіцієнт розшарування суспільства за розподілом багатства (від 0, тобто без нерівності, до 100);
- медіанний дохід (долари США).

Наступність поколінь і стійкість розвитку охоплює наступні показники:

- скориговані чисті заощадження (відсотки від валового національного доходу);
- парникова інтенсивність ВВП (кілограми викидів CO₂ на долар);

- державний борг (відсотки від ВВП);
- коефіцієнт демографічного навантаження (відсотки) [59].

Введення системи показників сталого розвитку і індексу інклюзивного розвитку має визначати нові наукові підходи до оцінювання не тільки економіки країн та суб'єктів господарювання. На цьому мають базуватись нові наукові підходи до оцінювання ефективності менеджменту сучасного підприємства. Відповідно показники ефективності менеджменту мають визначатися через призму досягнення цілей сталого розвитку і індексу інклюзивного розвитку.

Нові наукові підходи альтернативної системи оцінювання ефективності менеджменту мають базуватись на показниках, які мають бути похідними та узагальнюючими від показників сталого розвитку і показників інклюзивного розвитку. Методологія має включати критерії внутрішньої та зовнішньої ефективності, а також враховувати специфіку управлінської праці.

Відповідно визначеної концепції сталого розвитку ефективність менеджменту має акумулювати не тільки показники економічного зростання, також слід враховувати фактори соціального розвитку і здатність екосистеми до відновлення.

Забезпечення успішного розвитку підприємства формує одночасне функціонування всіх стадій і напрямів менеджменту, який реалізує внутрішні можливості і забезпечує нейтралізацію зовнішніх загроз. Ефективність підприємства в цілому визначається його положенням в ринковому середовищі, а саме ступенем забезпечення потреб ринку шляхом надання споживачам необхідної продукції, товарів та послуг. “Підвищення внутрішньої ефективності – це оптимальне використання внутрішніх можливостей організації з метою виробництва високоякісних товарів та послуг з низькою собівартістю” [35, с. 251-252].

В теорії менеджменту визначається що внутрішня ефективність може бути обумовлена наступним результатами роботи апарата управління та

впливом часових факторів (результат може бути як за оперативними так і стратегічними рішеннями) [37, с. 162-163].

Результати роботи апарата управління виявляються в діяльності усього колективу підприємства. В оцінці результатів управління та обліку витрат є певні труднощі. Вплив часових факторів визначається тим що результат може бути як за оперативними так і стратегічними планами і відповідними рішеннями [37, с. 162-163].

Оцінювання ефективності менеджменту підприємства в управлінні стратегічним розвитком підприємства може відбуватися як декомпозиція внутрішньої і зовнішньої ефективності менеджменту. При оцінюванні застосовуються визначені принципи, підходи, методи, критерії і показники (рис. 1.4).



Рис. 1.4 Методологія оцінювання ефективності менеджменту організації [37]

За визначеною методологією, оцінювання ефективності менеджменту здійснюється через оцінювання ефективності підприємства в цілому. Враховуючі що функціонування підприємства впливає на поведінку інших суб'єктів ринку, то при оцінюванні ефективності менеджменту підприємства слід враховувати і зовнішню ефективність.

В наукових публікаціях також розглядаються і інші підходи. На вибір підходу впливають обрані принципи формування систем оцінювання, цілі, а також особливості підприємства та етап діагностичного процесу.

Визначені підходи до оцінювання ефективності управління організацією та їх характеристики наведено в табл. 1.5) [44, с. 290-292].

Також оцінювання ефективності управління здійснюється за іншими підходами, які широко використовуються на практиці. Ці підходи дозволяють здійснювати оцінювання на сонові синтетичних показників ефективності управління; експертної оцінки ефективності управління; емпіричні методи оцінки ефективності управління тощо [54, с. 137-138].

Не зважаючи на велику кількість підходів не можна визначити якісь універсальний, що немає проблем з оцінкою. Певні проблеми виникають з наступних причин:

- через складність загально-організаційної ситуації, що пов'язана зі змінами;
- через недостатні можливості кількісної оцінки фактичних та планових параметрів, що характеризують якісний стан організації (наприклад, організаційної культури або структурних заходів);
- через недостатню ясність причинно-наслідкових зв'язків між успіхом організації та заходами, що приймаються, яка викликана, у тому числі, значним часовим розривом між ними [54, с. 137-138].

Тому зробити висновок та надати порівняну характеристику, яка дозволяє виявити кращий підхід неможливо.

Підходи до оцінювання ефективності управління організацією

Підхід	Характеристика підходу
1	2
Системний підхід	Погляд на ефективність діяльності організації, що передбачає визначення основних елементів в організації (входи – процес – виходи) і необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня, частиною якої вона є (зовнішнього середовища).
Ресурсний підхід	Полягає у визначенні ефективності використання ресурсів при досягненні намічених цілей організації. Всі ресурси можна згрупувати: капітал, матеріальні ресурси, трудові ресурси і інформація.
Функціональний підхід	Оцінювання ефективності управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу. Показниками ефекту управлінської праці: зменшення чисельності управлінського персоналу; зменшення трудомісткості та збільшення продуктивності управлінської праці; скорочення втрат робочого часу, що пов'язані з виконанням управлінських робіт; зменшення показника плинності даної категорії персоналу тощо
Цільовий підхід	Управління здійснюється за цілями, відповідно до яких спрямовується робота та поведінка персоналу організації. Цілі регламентують майбутні результати; є нормативами для обґрунтування витрат ресурсів; спрямовують залучення та розподіл необхідних ресурсів; в процесі контролю являють собою нормативні показники для порівняння з отриманими результатами
Поведінковий підхід	Передбачає залучення працівників до прийняття рішень. Управління в нестандартних ситуаціях, вплив на неформальні групи, виховання корпоративного духу
Процесний підхід	Цей підхід орієнтований, в першу чергу, не на організаційну структуру підприємства, а на бізнес-процеси, які є сукупністю різного роду видів діяльності, кінцевою метою виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для зовнішніх або внутрішніх споживачів. Технологія опису та структурування бізнес-процесів забезпечує прозорість усіх операцій бізнесу, дозволяє виявити можливості збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку
Композиційний (комплексний) підхід	Визначення та оцінка впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища
Множинний підхід	Комплексне планування продуктивності, формування короткострокових цілей підрозділів, правил і норм відповідно до довгострокових планів організації, формування бюджетів різних рівнів, дозволяє узгодити винагороду за працю з її продуктивністю та, як наслідок, сприяє підвищенню мотивації співробітників

Більш того, використання якогось одного підходу може привести до неадекватної оцінки ефективності менеджменту і, як наслідок, до прийняття

неефективних управлінських рішень щодо підвищення ефективності менеджменту.

Саме тому оцінювання ефективності менеджменту також потребує використання системного підходу. Тільки системний підхід дозволяє керівництву розглядати ефективність менеджменту для підприємства в цілому враховуючі перспективу розвитку підприємства та його рух в зовнішньому ринковому середовищі. В таких умовах рішення, які приймає окремий менеджмент розглядаються тільки в контексті всіх рішень всіх менеджерів організації. Тобто всі менеджери підприємства мають усвідомити, що їх робота впливає на цілі підприємства, які мають бути досягнуті.

Виходячи з цих поглядів ефективний менеджер має уявляти організацію, як єдину систему, що створюється з окремих елементів, які працюють сумісно для досягнення загальної мети. Саме менеджери забезпечують досягнення цієї мети. Робота менеджерів залежить один від одного. Їх рішення також впливають на всі елементи системи, а головним завданням системи управління є забезпечення своєчасної реакції на зовнішні зміни з метою поліпшення його показників.

В цьому випадку навіть встановлення цілей відбувається з врахуванням системного характеру середовища.

Відповідно теорії системного підходу кожен елемент об'єкту може розглядатись як окрема система, яка має свої призначення, свою мету і яка також поєднує окремі підсистему, що функціонують сумісно. Таким чином системний підхід дозволяє зробити адекватну постановку проблем і орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкту та механізмів, що дозволяють встановлювати багатообразні типи зв'язків, використання яких найкращим шляхом забезпечує функціонування системи і досягнення цілі.

Отже, за підсумками аналізу досліджень можна визначити, що оцінювання ефективності менеджменту при виконанні завдань стратегічного управління великим підприємством здійснюється через ефективність

управлінських рішень, які впливають на дві взаємопов'язані і взаємодіючі складові: підсистема зовнішньої ефективності управління і підсистема внутрішньої ефективності управління. Враховуючі системний характер взаємодії цих підсистем для оцінювання ефективності менеджменту треба також застосовувати системний підхід.

Висновки до розділу 1

За результатами дослідження теоретичних основ формування системи стратегічного управління великим промисловим підприємством визначено наступні характеристики, принципи і підходи до побудови системи, а також розглянуті теоретичні основи і підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства.

Сучасні погляди на сутність та складові системи стратегічного управління промисловим підприємством визначають характеристики проблем стратегічного управління та класифікацію стратегій.

Відповідно основ менеджменту стратегічне управління передбачає визначення цілей, оцінку стану і формування управлінських рішень в залежності від співвідношення існуючого стану системи і цілей. Процес управління має циклічний характер. Тривалість циклу зумовлюється потоком змін зовнішнього середовища і їх характером.

Розробленню системи стратегічного управління великим промисловим підприємством передуює визначення причин і стимулів ініціації стратегічного управління, а також визначення цілей і підцілей управління.

При розробленні системи стратегічного управління підприємством найбільш доцільним є застосування системного підходу.

Серед сучасних моделей систем стратегічного управління промисловим підприємством найбільш прогресивним є побудова системи на основі визначення стратегічної траєкторії. Процес управління формується менеджерами, які приймають рішення в межах альтернатив що визначаються

стратегічною траєкторією. Концепція стратегічної траєкторії визначає залежність такої траєкторії від змін зовнішнього конкурентного середовища та визначає стратегічні рамки для менеджменту.

Розробленню системи стратегічного управління промисловим підприємством передують обрання стратегії. Теорія стратегічного управління визначає моделі стратегії. Розроблення стратегії підприємства відбувається з застосуванням різних підходів.

Ефективність системи стратегічного управління залежить від рівня організації менеджменту. В практиці вітчизняного менеджменту використовуються різні моделі стратегічного менеджменту, кожна з яких має переваги і недоліки. Тому не існує універсальної моделі стратегії.

Оцінювання ефективності стратегічного управління промисловим підприємством відбувається за різними методиками. Враховуючи що функціонування великого підприємства формує економіку країни, то найбільш доцільною є методика що заснована на визначенні показників розвитку країни. Розвиток країни визначається значеннями макроекономічних показників. Нові погляди економістів на економічний розвиток сприяли введенню з 2017 року комплексного показника – індексу інклюзивного розвитку, який охоплює 12 показників і є за поглядами економістів заміником ВВП. За поглядами ООН прогресивним є забезпечення сталого розвитку. Для оцінювання ступеню відповідності сталого розвитку визначено 17 цілей. Тому стратегічний розвиток великого промислового підприємства має оцінюватися саме через призму показників індексу інклюзивного розвитку і забезпечення сталого розвитку.

Враховуючи, що досягнення цілей відбувається через менеджмент підприємства, то ефективність системи стратегічного управління безпосередньо залежить від ефективності менеджменту.

Відповідно запропонованій науковцями теорії оцінювання менеджменту відбувається як декомпозиція ефективності внутрішнього і зовнішнього менеджменту.

Науковцями запропоновані різні підходи до оцінювання ефективності управління організацією. Визначити кращий підхід неможливо через унікальність кожного підприємства, його положення в конкурентному середовищі, а також обрані стратегії розвитку.

Виходячи з цього найбільш доцільним є використання системного підходу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ВЕЛИКОМУ ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ АТ «МОТОР-СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ» є одним з найбільших підприємств, які реалізують повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації й ремонту [29]. Відповідно Статуту Публічного акціонерного товариства “МОТОР СІЧ” має скорочене офіційне найменування Товариства українською мовою – АТ «МОТОР СІЧ» [37].

Основним видом діяльності АТ «МОТОР СІЧ» за КВЕД є:

30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування

Також зареєстровані інші види діяльності:

25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.

27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів

52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту

32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів

36.00 Забір, очищення та постачання води

В реєстраційних документах визначення видів економічної діяльності за КВЕД визначається один основний вид і 5 інших. Разом з тим повний перелік можливих видів діяльності визначається в Статуті підприємства.

Статутний капітал зареєстрований в обсязі 280528650,00 (грн.). Середня кількість працівників – 16899 осіб. Підприємство відноситься до класу

великих підприємств і має організаційно-правову форму – публічне акціонерне товариство.

В Статуті визначено “Товариство створене з метою виробництва авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та одержання прибутку”.

За інформацією статуту діяльність підприємства спрямована на подальший його розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал як в Україні, так і за її межами. Предметами діяльності підприємства відповідно статуту є:

- авіаційна промисловість;
- розробка, підготовка і організація дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки та майна;
- виробництво, монтаж та установка двигунів і турбін;
- робота з підвищення ресурсу та строків служби авіаційних двигунів, розробка заходів з підвищення надійності та конкурентоспроможності;
- після продажне обслуговування та ремонт авіаційних двигунів, газотурбінних приводів, газотурбінних та вітроелектростанцій, газоперекачувальних агрегатів, постачання їх запасними частинами;
- організація виробництва та ремонту авіаційних двигунів, газотурбінних приводів, електростанцій та обладнання як на території України, так і за її межами;
- проектування, виготовлення, монтаж, налагодження нестандартного обладнання та дослідних стендів для серійного та дослідного виготовлення авіаційних двигунів як на території України, так і за її межами;

- розробка, виробництво, будівництво, модернізація повітряних і космічних літальних апаратів, торгівля літальними апаратами і комплектуючими виробами до них та інші види діяльності.

- розробка, виробництво, будівництво, модернізація, технічне обслуговування і ремонт вертольотів, літаків і устаткування для апаратів цього класу;

- функціонування авіаційної транспортної інфраструктури;

- збут авіаційних двигунів, газотурбінних приводів і газотурбінних та вітроелектростанцій, газоперекачувальних агрегатів та іншого устаткування, необхідного для введення їх в експлуатацію на внутрішньому та міжнародному ринках;

- маркетингові дослідження та аналіз тенденцій розвитку ринку авіаційних двигунів, іншої продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції та інтелектуальної власності;

- здійснення діяльності щодо попередньої ідентифікації товарів у галузі державного експортного контролю;

- надання комерційних послуг, посередницькі операції, що здійснюються на підставі договорів комісії, агентських угод та договорів доручення;

- проведення рекламно-виставкових заходів і інші види діяльності [37].

АТ «МОТОР СІЧ» є спеціалізованим підприємством, основу продукції якого складають газотурбінні двигуни для цивільної та військової авіації, а також вироблені на їх базі промислові газотурбінні прилади для енергетичних та газоперекачувальних устаткувань.

Це газотурбінні двигуни АІ-20, АІ-24, АІ-25, АІ-25ТЛ, АІ-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 сер. 4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500 для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, L-39, К-8J, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124 «Руслан», Ан-

225 «Мрія», Ан-140, Ан-74ТК-300, Ту-334, Бе-200, та вертольотів Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26, Мі-28, Мі-35 [27].

Виробництво сучасних авіадвигунів, а також ремонт всіх випущених авіадвигунів сертифіковані Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету і Державним департаментом авіаційного транспорту України.

АТ «МОТОР СІЧ», використовуючи свій інтелектуальний капітал та підтримуючі високу корпоративну культуру, випускає надійні авіаційні двигуни й газотурбінні установки, які складають конкуренцію продукції провідних фірм світу, в тому числі «Solar Turbines» – США; «General Electric» – США, Німеччина; BMW–RR – Німеччина, Англія; НВО «Сатурн», ВАТ «Рыбинские моторы», ФГУП «218 АРЗ» МО РФ, ВАТ «Ростовский завод гражданской авиации» № 412, ВАТ «Уральский завод гражданской авиации», ФГУП «123 АРЗ» МО РФ – Росія; ЗМКБ «Прогрес», Завод №410ГА МПП – Україна [28].

Багато з двигунів, що виробляються на підприємстві, стали світовими лідерами в своєму класі: ТРДД АІ-25ТЛ піднімає у повітря більш 3 тисяч учбово-тренувальних та учбово-бойових літаків 38 країн світу; вертолiтний двигун ТВ3-117, на якому літають у 100 країнах світу; практично всі вироблені у Росії вертольоти середньої вантажності; двигун Д-18 для найбільш вантажних в світі транспортних літаків «Руслан» та «Мрія»; найпотужніший в світі двигун Д-136 для вертольотів та інші [29].

Показники виробничої діяльності підприємства АТ «МОТОР СІЧ» наведено в табл. 2.1.

За наведеною інформацією табл. 2.1 видно, що найбільший відсоток виробництва припадає на серійні авіадвигуни, який становить 58,31 % від усього обсягу виробництва.

Безперервне та ефективне функціонування підприємства забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якої здійснюють операційні директора, в тому числі: технічний директор;

директор з виробництва; директор з якості; директор з маркетингу; фінансовий директор; директор з корпоративних прав та фінансів; директор з будівництва та соціального розвитку; директор з управління персоналом; директор зі зв'язків з громадськістю [29].

Таблиця 2.1

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів

продукції АТ «МОТОР СІЧ» за 2022 р. [29]

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	У натуральній формі (фізична од.вим.)	У грошовій формі (тис. грн)	У % до всієї виробленої продукції	У натуральній формі (фізична од.вим.)	У грошовій формі (тис.грн)	%
Авіадвигуни серійні	д/в	8780798	58,31	д/в	8486438	58,14
Авіадвигуни ремонтні	д/в	2899928	19,25	д/в	2501530	17,14
Послуги	д/в	1857711	12,34	д/в	1854814	12,7
Продукція загально-технічного призначення та ТНС	д/в	777929	5,16	д/в	806829	5,52

Організаційна структура АТ «МОТОР СІЧ», яка було до початку війни представлена на рис. 2.1 [29].

Вищим органом акціонерного товариства є загальні збори акціонерів. Основні органи управління що призначаються загальними зборами це: правління на чолі з головою правління, наглядова рада, ревізійна комісія. Всі ці органи підзвітні загальним зборам акціонерів.

Основна діяльність здійснюється виробничими підрозділами, які розподіляються на основні і допоміжні, або забезпечуючи. Крім виробничих підрозділів, цехів основного та допоміжного виробництва (інструментальне виробництво, експериментальне виробництво та інші).



Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ» [29]

У структурі підприємства є підрозділи, що займаються проектуванням конструкторської та технологічної документації.

Також є відділи що займаються маркетингом, зовнішньому зв'язками і інші.

На підприємстві особа увага приділяється якості. Служба, що відповідають за якість продукції підпорядковані директору з якості.

Директору з маркетингу підпорядковані зовнішньоторговий департамент та експлуатаційно-ремонтний відділ, що займаються збутом продукції, послуг з ремонту та технічному обслуговуванню продукції.

Фінансовому директору підпорядковані головна бухгалтерія, планово-економічне управління, та фінансово-збутове управління.

До організаційної структури підприємства входить біля 50 основних та допоміжних цехів та понад 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з основним виробництвом, а також більш 15 відділів, що непов'язані з основним виробництвом.

До структурних підрозділів, що непов'язані з основним виробництвом, відносяться медико-санітарна частина, дошкільні заклади, оздоровчі та спортивні комплекси, будинок культури та інші.

У розпорядженні колективу 4 кращі в місті дитячі садки, з них 1 – санаторного типу; дитячі оздоровчі і спортивні табори, медсанчастина, обладнана сучасним устаткуванням і укомплектована високопрофесійними медичними кадрами, спортивний комплекс «МОТОР СІЧ», Будинок культури, система пансіонатів і оздоровчих комплексів на р. Дніпро, Чорному й Азовському морях. Будинок культури імені Т. Г. Шевченко АТ «МОТОР СІЧ» – центр культури підприємства – одержує фінансову підтримку адміністрації, профспілкового й молодіжного комітетів, має зали загальною чисельністю 620 посадкових місць і три репетиційних зали загальною площею 50 м². З початком агресії рф всі комплекси, що розташовані на Чорному й Азовському морях знаходяться під окупацією і їх стан невідомо.

2.2 Аналіз визначеної до війни стратегії підприємства

Стратегія бізнесу АТ «МОТОР СІЧ», що визначена в регуляторної інформації була спрямована на збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків збуту продукції, активне просування продукції на ринки країн світу (країни Європи, Південної та Північної Америки, Південно-Східної Азії, Африки, Індію, Китай та ін.). Основною метою господарської діяльності визначено отримання максимального прибутку, впровадження у виробництво нових перспективних виробів, збереження трудового колективу.

Успішне функціонування промислового підприємства неможливе без аналізу існуючої стратегії підприємства.

Для ґрунтовного дослідження системи стратегічного управління промислового підприємства необхідним є проведення аналізу фінансово-господарської діяльності АТ «МОТОР СІЧ» на основі інформації що наведена в основних формах фінансової звітності АТ «МОТОР СІЧ» з вихідними даними, узятими з Додатків А та Б форм (Ф-1 «Баланс») та (Ф-2 «Звіт про фінансові результати»), наведені у табл. 2.2, 2.3 [29].

На жаль на сайті підприємства не викладено інформацію за 2022 рік, а інформація за 2021 рік викладена тільки за 1-3 квартали. Тому аналіз може бути проведено тільки на основі цієї інформації. Аналіз структури та динаміки балансу АТ «МОТОР СІЧ» за 2019-2021 роки визначає, що актив балансу відображає інформацію про розміщення капіталу, який знаходиться у розпорядженні підприємства АТ «МОТОР СІЧ» та інвестування його в конкретне майно та матеріальні цінності (табл. 2.2).

За результатами аналізу структури та динаміки активу балансу АТ «МОТОР СІЧ» за 2018-2020 рр., спостерігаються зміни щодо наявного майна підприємства (актив балансу). Так, вартість майна підприємства в 2019 році зменшилось з 27,652,379 тис, грн., до 26,892,746 тис.грн., тобто на -759,633

тис.грн, чи 2.7%, у 2021 році збільшилось – з 26,892,746 тис.грн, до 27,876,768 тис.грн., тобто на 984022 тис. грн., чи на 3,6%.

Таблиця 2.2

**Структура та динаміка активу балансу АТ «МОТОР СІЧ»
за 2018-2020 р.р.**

АКТИВ	Код рядка	2018р.		2019р.		2020р.		відхилення 2019р.		відхилення 2020р.	
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн.	пит.в ага	тис.грн	пит. Вага
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Необоротні активи											
Нематеріальні активи:	1000	2 520	0,01	10 625	0,04	5 059	0,02	8 105	0,03	- 5 566	- 0,02
Незавершені капітальні інвестиції	1005	923 902	3,3	1 024 183	3,8	1 114 340	4,0	100 281	0,5	90 157	0,2
Основні засоби	1010	6553584	24,0	6826900	3,07	6493444	23,3	273316	20,93	333456	20,23
первісна вартість	1016	60 141	0,2	39 922	0,15	40 100	0,14	- 20 219	-0,05	178	-0,01
знос	1017	11 138	0,04	12 014	0,04	14 142	0,05	876	0	2128	0,01
Довгострокові біологічні активи	1020	-		-	-	-	-				
Довгострокові фінансові інвестиції:											
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	22 038	0,08	24 429	0,09	18 123	0,06	2391	0,01	-6306	-0,03
інші фінансові інвестиції	1035	8 616	0,03	1535	0,006	16 326	0,06	-7081	-0,024	14791	0,054
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-		-	-	-	-				
Відстрочені податкові активи	1045	16 007	0,06	37 906	0,14	29 601	0,1	21899	0,08	-8305	-0,04
Інші необоротні активи	1090	299 797	1,08	76 984	0,28	26 323	0,1	-222813	-0,8	-50661	-0,18
Усього за розділом I	1095	7 411 760	26,08	8 030 470	29,8	7 729 174	27,7	618710	3,72	-301296	-2,1
II. Оборотні активи											
Виробничі запаси	1101	4 607 626	16,6	4 739 945	17,6	4 789 031	17,2	132319	1	49086	-0,4
Незавершене виробництво	1102	8 523 929	30,8	8 619 932	32,0	8 565 138	30,7	96003	1,2	-54794	-1,3
Готова продукція	1103	230 543	0,8	593 217	2,2	379 525	1,3	362674	1,4	-213692	-0,9
Товари	1104	18 948	0,07	10 678	0,04	10 866	0,04	-8270	-0,03	188	0
Поточні біологічні активи	1110	106		13		6		-93		-7	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 319 210	4,7	1 073 317	4,0	1 667 868	5,9	-245893	-0,7	594551	1,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:											
за виданими авансами	1130	993 013	3,6	669 172	2,5	653 582	2,3	-323841	-1,1	-15590	-0,2
з бюджетом	1135	271 532	1,0	170 958	0,6	130 801	0,5	-100574	-0,4	-40157	-0,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	310	0,001	219	0,001	516	0,002	-91	0	297	0,001
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 789	0,03	10 574	0,04	16 828	0,06	785	0,01	6254	0,02
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 446 568	5,2	747 190	2,8	1 623 002	5,8	-699378	-2,4	875812	3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	5	-	-	-				
Інші оборотні активи	1190	2 115 755	7,6	2 087 911	7,7	2 139 876	7,7	-27844	0,1	51965	0
Усього за розділом II	1195	19776624	71,0	18857653	70,1	20147375	72,0	-91897	-0,9	1289722	1,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	288	0,001	4 623	0,02	219	0,0007	4335	0,019	-4404	-0,0019
Баланс	1300	27652379	100	26892746	100	27876768	100	-759633	0	984022	0

Примітка: розроблено авторкою

У 2018 році в структурі активу підприємства відсоток оборотних активів дорівнюють 71.0%, тоді як відсоток необоротних активів дорівнює 26,08%. У 2020 році необоротні активи підприємства збільшилися з 7 411 760 тис. грн., до 8 030 470 тис. грн., або на 618 710 тис. грн., чи на 8,3%, питома вага збільшилась по відношенню до загальної структури активів до 29.8%. В 2020 році необоротні активи зменшилися на 301 296 тис. грн., з 8 030 470 тис. грн., до 7 729 174 тис. грн., тобто на 3,7% та їх питома вага стала 27,7%.

В той же час, оборотні активи майже ніяк не змінюються: так, у 2019 році – зменшилися на 9 1897 тис. грн, чи на 4.6 %, з 19 776,624 тис. грн, до 18 857,653 тис. грн., питома вага – 71,0%; у 2020 році збільшилися на 1 289,722 тис. грн. чи на 6,8%, тобто з 18 857,653 тис. грн. до 20 147,375 тис. грн., питома вага стала 72.0%

Виходячи з вищенаведеного, можемо побачити, що кардинальних змін не відбулося, але в той же час з'явилися відстрочені податкові активи, які як в 2019 році становили 37 906 і у 2020 році становлять 29 601 тис. грн.

Питома вага відстрочених податкових активів в 2018 році становить 0,06%, а в 2021 році – 0,1%, що показує невеликий вплив на матеріальні активи,

Також з наведеної інформації в табл. 2.2 можна зробити висновок, що по відношенню до 2020 року в АТ «МОТОР СІЧ» спостерігається зменшення основних засобів та збільшення оборотних активів.

За інформацією, що наведена в табл. 2.3 можна провести аналіз, який дозволяє визначити, за рахунок чого саме зміни відбулися в структурах власного та позикового капіталів, скільки було залучено довгострокових та короткострокових коштів в обіг підприємства, Тобто, пасив відображає надходження кошти, які були направлені на формування майна підприємства (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

Структура та динаміка пасиву балансу АТ «МОТОР СІЧ» за 2018-2020 р.р.

ПАСИВ	Код рядка	2018р,		2019р,		2020р,		відхилення 2019р		відхилення 2020р	
		тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	пит,ва га	тис,грн	пит,ва га,
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I, Власний капітал											
Зареєстрований капітал	1400	280529	1,01	280529	1,04	280529	1,0	0	0.03	0	-0.04
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-		-	-	-			
Додатковий капітал:	1410	1606 576	5,8	1606 581	6,0	1623 359	5,8	5	0.2	16 778	-0.2
Резервний капітал	1415	71 315	0,26	71 315	0,26	71 315	0,26	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	1420	18044435	65,0	17 372,60 1	65,0	17 993 512	64,5	-671 834	0	620 911	-0.5
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-	-				
Вилучений капітал	1430	-1 387	-0,005	-1 387	-0,005	-1 387	0,005	0	0	0	0
Неконтрольована частка	1490	297	0,001	305	0,001	238	0,0008	8	0	-67	- 0.0002
Усього за розділом I	1495	20 001 765	72,3	19 329 944	71,8	19 967 566	71,6	-671 821	-0.5	637 622	-0.2
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення											
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-		-					
Пенсійні зобов'язання	1505	307 475	1,1	333 136	1,23	343 508	1,23	25 661	0,13	10 372	0
Довгострокові кредити банків	1510	280 751	1,01	-	-	54 647	0,19	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 631 284	5,9	1 591 396	5,9	2 028 661	7,2	-39 888	0	437 265	1.3
Довгострокові забезпечення	1520	112 597	0,4	94 797	0,35	133 108	0,48	-17 800	-0.5	38 311	0.13
Цільове фінансування	1525	1 097 247	3,9	977 138	3,63	864 003	3,1	-120 109	-0.27	-113 135	-0.5
Усього за розділом II	1595	3 429 354	12,4	2 996 467	11,1	3 423 927	12,3	-432 887	-1.3	427 460	1.2
III, Поточні зобов'язання і забезпечення											
Короткострокові кредити банків	1600	560 539	2,02	641 896	2,4	423 638	1,5	81 357	0.38	-218 258	-0.9
Векселі видані	1605	9 103	0,03	103	0,0004	103	0,0003	-9000	-0.03	0	- 0.0001
Поточна кредиторська заборгованість за:											
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	84 226	0,3	278 583	1,03	153 724	0,55	194 357	0.73	-124 859	-0.48
Товари, роботи, послуги	1615	777 142	2,8	1 019 949	3,8	726 155	2,7	242 807	1.0	-293 794	-1.1
Розрахунки з бюджетом	1620	243 654	0,9	32 883	0,12	80 042	0,3	-210 771	-0.78	47 159	0.18
Розрахунками зі страхування	1625	46 934	0,17	41 376	0,15	41 635	0,15	-5 558	-0.02	259	0
Розрахунками з оплати праці	1630	132 887	0,48	104 696	0,4	129 720	0,4	-28 191	-0.08	25 024	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 182 125	7,9	2 281 754	8,5	2 759 308	9,9	99 629	0.6	447 554	1.4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	32 336	0,11	32 314	0,1	26 511	0,1	-22	0.01	-5 803	0
Поточні забезпечення	1660	102 417	0,4	97 650	0,36	99 382	0,35	-4 767	-0.04	1 732	-0.01
Доходи майбутніх періодів	1665	3 092	0,01	183	0,0007	-	-	-2 909	-0.01	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	46 805	0,17	34 948	0,13	45 057	0,16	-11 857	-0.04	10 109	0.03
Усього за розділом III	1695	4 221 260	15,2	4 566 335	17,0	4 485 275	16,8	345 075	1.8	-81 060	-0.2
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1900	27 652 379	100	26 892 746	100	27 876 768	100	-759 633	0	984 022	0

Примітка: розроблено авторкою

За результатами аналізу структури та динаміки пасиву балансу АТ «МОТОР-СІЧ», можна зробити висновок, що зареєстрований капітал підприємства залишався без змін в продовж 2018; 2019; 2020 років, та становив 280 529 тис. грн., тоді як питома вага становила 1.01% в 2018 році, 1.04% в 2019 році та 1.0% в 2020 році. Ця інформація вказує на наявність стабільності господарчої діяльності підприємства.

Резервний капітал в продовж досліджуваних років також залишався без змін. Нерозподілений прибуток підприємства в 2019 році зменшився на 671 834 тис. грн., було 18 044 435 тис. грн., стало 17 372 601, тобто на 3,8%; це вказує на падіння ділової активності підприємства.

Поточні зобов'язання збільшилися у 2019 році: – з 4 221 260 тис. грн., до 4 566,335 тис. грн., на 345 075 тис. грн., тобто на 8.2%; у 2020 році зменшилися – з 4 566 335 тис. грн., до 4 485 275 тис. грн., на 81 060 тис. грн., або на 1,8%.

Залучення довгострокових кредитів для формування майна вказує на сталу фінансову стратегію підприємства. Довгострокові зобов'язання підприємства збільшилися у 2019 році на 194 357 тис. грн., та у 2020 році зменшилися на 124 859 тис. грн. Їх питома вага в структурі пасиву балансу в 2019 році зменшилась на 1,3%%, та становила – 11,1%, а в 2021 році зросла на 1,2% та стала дорівнювати 12,3%.

Таким чином можна визначити що за рахунок власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань було досягнуто збільшення джерел формування майна підприємства було здійснено.

АТ «МОТОР СІЧ» при формуванні стратегії розвитку і визначення плану виробництва використовувало прогнози Міжнародної асоціації повітряного транспорту у найближчі 15 років. За результатами прогнозу визначається суттєве підвищення попиту на авіаційних газотурбінних двигунів, які є основною продукцією підприємства. До основних причин, що визначають такі зміни на ринку авіаційних двигунів можна віднести наступні:

- а) зростання потреби у нових цивільних авіаційних суднах різного типу;
- б) зростання потреби у літаках бізнес авіації;
- в) заміна застарілих військових літаків третього і четвертого покоління (винищувачів, бомбардувальників, літаків спецпризначення).

Перелік продукції підприємства зображено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Перелік продукції виробництва АТ «МОТОР СІЧ» [28]

Авіаційні двигуни	Турбогвинтові Турбореактивні двоконтурні Турбогвинтовентиляторні Турбовальні Допоміжні
Вертольоти	Капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17, Мі-2. Модернізація вертольота Мі-8Т в профіль Мі-8МСБ з двигунами ТВ3- 117ВМА-СБМ1В 4Е серії. Переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 різні варіанти: транспортний; пасажирський; медичний; пошуково-рятувальний; VIP; сільськогосподарський. Обладнання вертольотів сучасною авіонікою. Виробництво і ремонт головних вертолітних редукторів ВР-8А, ВР-14. Виконання гарантійного, а також післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється.
Промислові установки	Електростанції газотурбінні Приводи газотурбінні ГТЕУВС-2,5МС Агрегат газоперекачувальний
Товари народного споживання	Навісне обладнання для вертольота Мі-2 Двигуни внутрішнього згоряння, комплектуючі Агротехніка Рушійні установки Мотопили Сепаратори Товари для дому Товари для автолюбителів Продукція медичного призначення

Це підтверджує, що АТ «МОТОР СІЧ» є виробником саме тих газотурбінних двигунів, попит на які визначається на світовому ринку. Підприємство АТ «МОТОР СІЧ» не єдиним у світі, тому на ринку зростає конкурентна боротьба. Практично всі світові виробники авіаційних газотурбінних двигунів за останні 10-15 років впроваджували інноваційні рішення, щодо технологій виробництва газотурбінних двигунів. Ті підприємства що впроваджували інновації суттєво покращили

характеристики двигунів, за основними параметрами. Також підвищилась надійність, питома тяга і значне зростання паливної ефективності.

Враховуючі це АТ «МОТОР СІЧ» відповідно до раніше визначеної стратегії також проводило інноваційне оновлення технологій, застосування нового обладнання, модернізацію продукції, що також сприяло покращенню характеристик продукції і її експлуатаційних характеристик. Це дозволило АТ «МОТОР СІЧ» не тільки зберегти свої позиції в світовому конкурентному середовищі, але і покращити їх.

Проводивши сумісне дослідження ринку авіаційних газотурбінних двигунів ще у 2006 році Міжнародна асоціація повітряного транспорту, консалтингова компанія Lucintel авіаційного інституту та дослідницька компанія Aviation Week Network, визначили, що виробництво авіаційних газотурбінних двигунів у майбутньому активно продовжуватиметься (рис. 2.2).

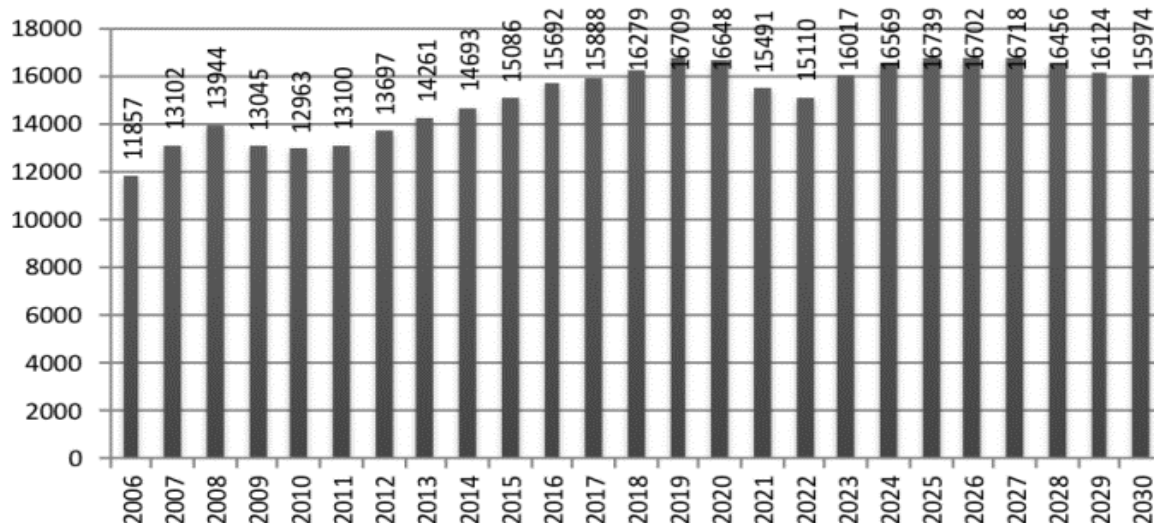


Рис. 2.2 Виробництво авіаційних газотурбінних двигунів 2006-2030 рр.,
[55]

За результатами дослідження ринок продажу авіаційних ГТД поступово зростає. Разом зі зменшенням вартості і підвищенням якості суттєве

збільшується обсяг продажів з 37 млрд. дол. на рік у 2006 році до 89 млрд. дол. на рік. У 2028 році. (рис. 2.3).

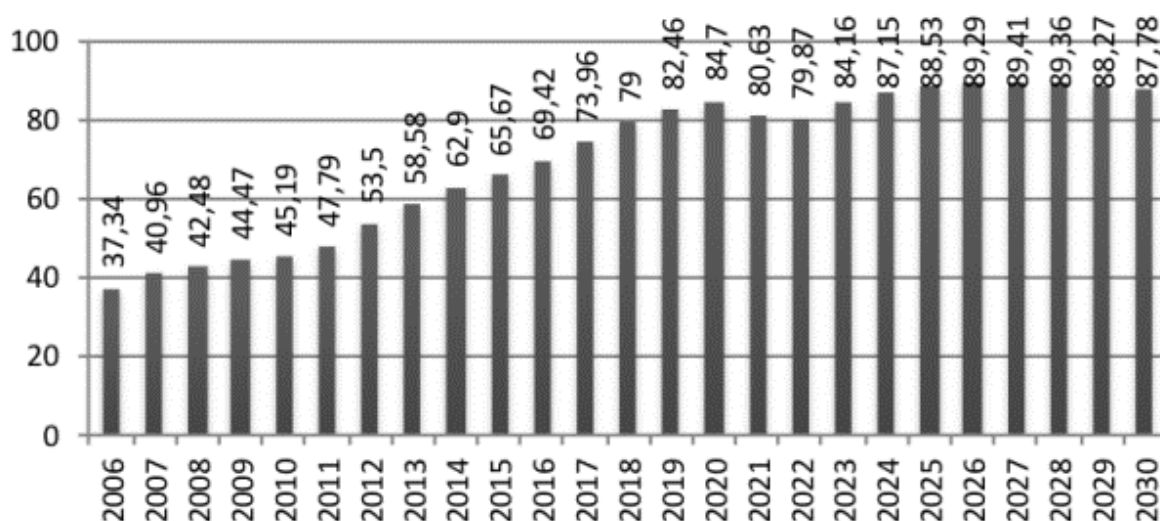


Рис. 2.3 Обсяг ринку авіаційних ГТД 2006-2030 рр., млрд. дол. США [55]

Перелік основних авіадвигунів виробництва АТ «МОТОР СІЧ» та тип літаку чи вертольоту, на якому він встановлюється наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Базові авіадвигуни виробництва АТ «МОТОР СІЧ»

Авіадвигуни для літаків	АИ-20	АИ-24	ТВ3117 ВМАСБМ1	Д-18Т	Д-27	Д-436 ТП	АИ222-25
Марка літака	Ил-18 Ан-12	Ан-24 Ан-30	АН-140	Ан-124 Ан-225	АН-70	Бе-200 Як-130	L-15
Вертольотні авіадвигуни	ТВ3117ВМА	ТВ3-117ВМ	ВК2500	Д-136	АИ450М	МС-500В	
Марка вертольоту	Ка-32 Ка-52	Мі-8 Мі-24	Мі-28Н Ка-52	Мі-26	Мі-2М	АНСАТ	
Допоміжні силові установки	АИ450МС	АИ-8	АИ-9	АИ-9В	АИ9-3Б		
Марка ЛА	Ан-148	Ан-24	Як-40	Мі-171	Ан-140		

Всі учасники ринку працюють над інноваційним оновленням продукції. Основні напрями досліджень і інновацій це застосування нових синтетичних матеріалів, композитних матеріалів та надміцних сплавів. Поширюються нові адитивні технології, нові методи виробництва, скорочення витрат, зменшення собівартості.

Відповідно до визначеної стратегії АТ «Мотор Січ» активно розвиває напрямки зі створення, ремонту, модернізації вертольотів в рамках реалізації програми вертольотобудування. На підприємстві реалізується декілька напрямків з даної тематики: модернізація вертольотів шляхом установки нових двигунів власної розробки; створення вертольотів.

ГТД з новими характеристиками дозволяють випускати на ринок більш сучасні літаки. Це дозволяє виробникам повітряних суден виготовляти літаки з кращими показниками дальності польоту і безпеки, разом зі зниженням рівня шуму та показниками викидів шкідливих речовин.

Географія чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за країнами походження та динаміка змін структури 2020 року відносно 2019 року наведено на рис.2.4.

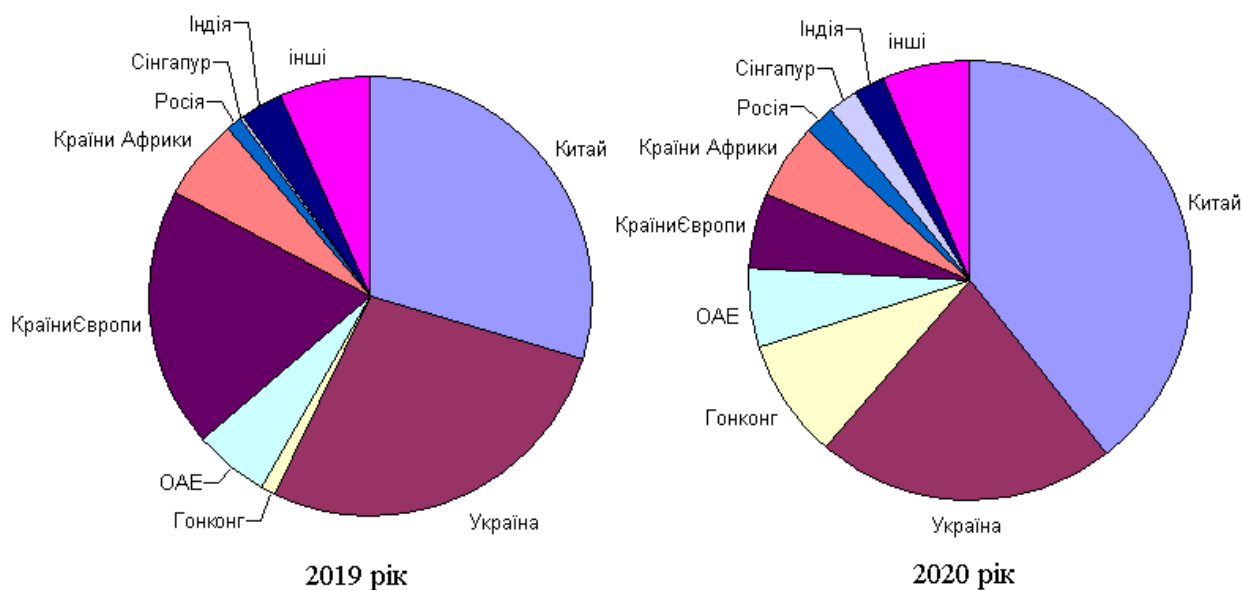


Рис. 2.4 Питома вага чистого доходу від реалізації продукції

Основна частка надходження доходу за країнами походження закріплюється за Китаєм і ця частка зростає у 2020 році. Збільшення також визначає Гонконг і Сінгапур. Внутрішній ринок України зменшується. Зменшується також частка надходження від країн Європи. По іншим країнам надходження у відносному відношенні не змінюються. Разом з тим загальний обсяг надходжень збільшується на 12,24%. Це підтверджує прогнози Міжнародна асоціація повітряного транспорту.

В табл. 2.6 наведено SWOT-аналіз АТ «МОТОР СІЧ» проведений до початку війни [21].

Виходячи з результатів проведеного стратегічного аналізу зовнішнього середовища АТ «МОТОР СІЧ» за допомогою інструментів SWOT-аналізу, визначено сильні та слабкі сторони, а також зовнішні загрози та можливості. Результат проведення SWOT-аналізу використовувався для визначення стратегії розвитку підприємства. При цьому враховувався аналіз зовнішнього середовища, а саме стійкий обсяг ринку газо турбінних двигунів, які є основною продукцією підприємства. Також розглядались і інші напрями роботи, а саме - це розвиток двигунів для вертольотів. І навіть летальних апаратів.

В регуляторній інформації (звіт за 2020 рік) [29] стратегічна концепція розвитку АТ «МОТОР СІЧ» враховує особливості ринкової економіки та швидкоплинні умови ведення бізнесу. Основною метою визначається забезпечення стабільного розвитку підприємства не зважаючи на жорстку конкурентну боротьбу на як на світовому ринку, так і на внутрішньому ринку України. Основою стратегії підприємства є “вдосконалення авіаційних двигунів, що випускаються, і розробка нових двигунів, призначених як для встановлення на нових літальних апаратах, так і для ремоторизації тих що вже експлуатуються з метою поліпшення їх льотних характеристик і експлуатаційних якостей”. Стратегічним напрямом вважається також “розробка і реалізація вертолітних проєктів: розробка і виробництво вертольотів, капітальний ремонт та модернізація вертольотів,

ремоторизацією вертольотів"[21].

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз АТ «МОТОР СІЧ» [21].

	Можливості: 1) держзамовлення на поставку вертольотів; 2) зростання потреб у авіатехніці; 3) проникнення на ринок Китаю і країн Південно-Східної Азії 4) створення авіадвигунів 5-го покоління протягом декількох років; 5) високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД	Загрози: 1) політична нестабільність; 2) недостатня законодавча забезпеченість галузі; 4) посилення конкуренції на ринку авіадвигунів; 5) подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини; 6) низький рівень витрат на НДДКР
Сильні сторони: 1) виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка; 2) тривалі історичні зв'язки з великими клієнтами, міцні позиції на ринку СНД; 3) повний цикл створення авіадвигунів, партнерство з КБ «Івченко-Прогрес»; 4) кваліфікований персонал; 5) низька частка позикових коштів	1) зростання частки ринку за рахунок виробництва двигунів з унікальними характеристиками; 2) розширення асортименту продукції та послуг; 3) збільшення кількості партнерів та споживачів 4) створення авіадвигунів 5-го покоління; 5) залучення до роботи кваліфікованого персоналу може стати конкурентною перевагою підприємства; 6) зростання частки ринку за рахунок гарної репутації	1) за допомогою наявності власних коштів зменшувати залежність від постачальника; 2) міцні позиції на ринку СНД сприятимуть закріпленню підприємства на зовнішньому ринку
Слабкі сторони: 1) висока частка продажу в Росії; 2) недостатня ємність внутрішнього ринку; 3) низький рівень контролю над операційною діяльністю з боку міноритарних акціонерів	1) диверсифікація з метою мінімізації ризиків; 2) наступальна маркетингова політика 3) прагнення до лідерства за витратами; 4) створення високотехнічного виробництва	1) пошук нових ринків збуту; 2) реструктуризація кадрової політики; 3) необхідність залучення фінансового капіталу

Отже, АТ «МОТОР СІЧ» є одним з найбільших підприємств у світі та єдиним в Україні, що реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва й випробування, до супроводу в експлуатації та ремонті. Займаючи монопольне положення в Україні

підприємство знаходиться під впливом жорсткої конкуренції світових лідерів по виготовленню газотурбінних двигунів. Саме тому основою стратегії розвитку підприємства є проведення робіт по удосконаленню двигунів за їх якістю, економічністю, вартістю. А також удосконалення організації менеджменту підприємства для скорочення виробничого циклу виготовлення двигунів, зменшення витрат, скорочення рівня незавершеного виробництва.

2.3 Оцінка ефективності системи стратегічного управління підприємством

За результатами дослідження науковців Гудзь П. та Кунаєв А. визначено що стратегічна концепція АТ «МОТОР СІЧ» базується на стратегії росту [61]. Також на підприємстві застосовується масштабна диверсифікація виробництва для укріплення та розширення своїх позицій на ринку двигунів для літаків і вертольотів. Автори також визначають наступні стратегічні напрями відповідно до місії підприємства та обраної стратегічної концепції.

По-перше. Формування та впровадження пріоритетних цільових програм підвищення конкурентноздатності продукції та послуг.

По-друге. Розширення ринків збуту продукції та послуг. Слід враховувати, що послуги з обслуговування двигунів, що є продукцією АТ «МОТОР СІЧ» мають виконуватись представниками підприємства, або сертифікованими на підприємстві фахівцями з обслуговування двигунів.

По-третє. Підвищення ефективності маркетингової діяльності. Саме служба маркетингу має досліджувати ринки, знаходити нові, визначати особливості використання та експлуатації продукції для визначення напрямів її удосконалення, а також визначення обсягів виробництва продукції за номенклатурою і кількістю, яка потрібна на ринку за прогнозом служби маркетингу.

По-четверте. Організація ефективного високотехнологічного виробництва шляхом впровадження нового обладнання, матеріалів і

технологій.

По-п'яте. Формування дієвої системи менеджменту якості.

Схема визначення напрямів стратегії розвитку, а також систематизація процесів менеджменту різних рівнів на основі системи цільового управління наведена на рис. 2.5.

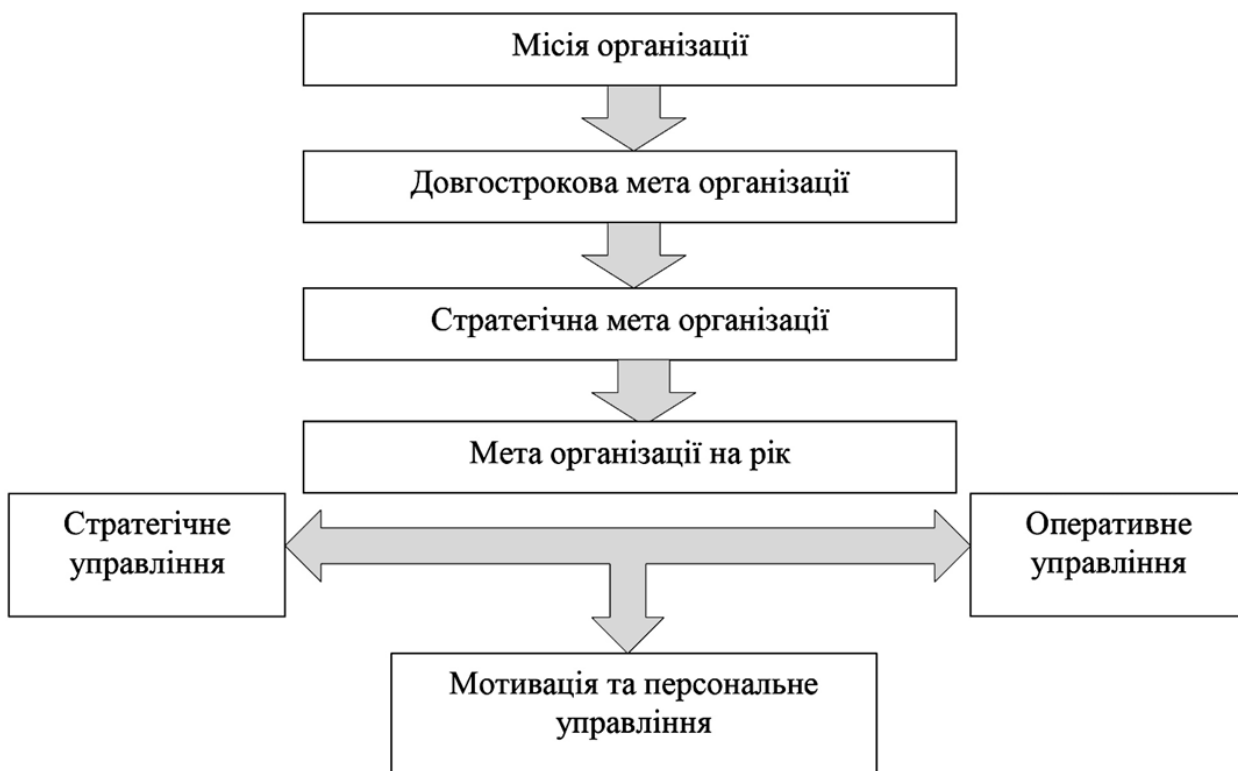


Рис. 2.5 Система цільового управління організацією [61, с. 283]

Для визначення ступеню досягнення стратегічних цілей АТ «МОТОР СІЧ» було запропоновано використання системи збалансованих, які включають наступні складові:

фінансова складова BSC

клієнтська складова BSC

складова соціальної відповідальності

складова розвитку та навчання

складова що визначає внутрішні процеси.



Рис. 2.6 Удосконалена модель Системи збалансованих показників підприємства [61, с.284]

За результатами аналізу складових можна визначити, що дохід від основного напрямку виробництва авіаційних двигунів складає майже 52%, на світовому ринку основна продукція АТ «МОТОР СІЧ» складає майже 1%.

Позиції на світовому ринку авіаційних двигунів не найкращі, але підприємство створило свою нішу, де підприємство є унікальним. Саме двигуни АТ «МОТОР СІЧ» встановлювались на найпотужніший літак «Мрія». Заслужують уваги і інші літаки компанії «Антонов», які використовують двигуни виробництва АТ «МОТОР СІЧ».

Аналізуючи динаміку змін географії доходів від продажів двигунів визначається підвищення інтересу з боку Китаю, Сінгапуру, Гонконгу. Разом з тим спостерігається падіння попиту на Європейському ринку.

Аналіз конкурентного середовища визначає такі компанії, як

Pratt & Whitney Canada (Канада), Solar Turbines (США), Turbomeca (Франція), російські компанії НПО «Сатурн», ВАТ «Авіадвигун».

На українському ринку найближчими конкурентами є ГП «Зоря-Машпроект», ПАТ Криворізький турбінний завод «КОНСТАР».

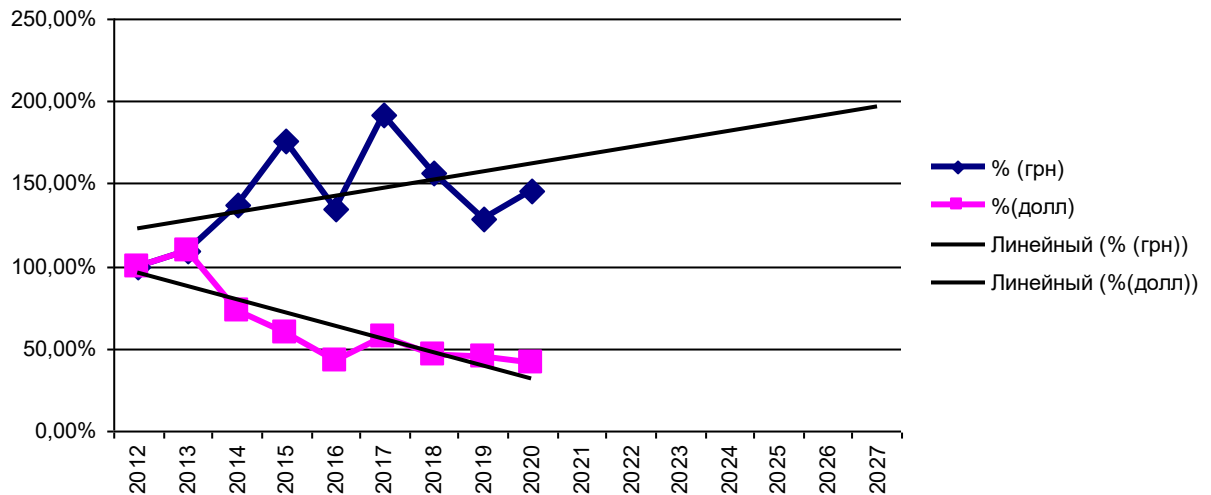
На ринку послуг технічного обслуговування і ремонту двигунів конкуренція відбувається тільки для двигунів, що випускаються багатьма підприємствами. Обслуговування таких двигунів виконують авіаційні ремонтні заводи. Найбільшими конкурентами є ГП «Луганський авіаційний ремонтний завод»; ГП «Завод 410ГА», ВАТ «Уральський завод цивільної авіації»; ВАТ «Ростовський завод цивільної авіації № 412»; ВАТ «218 АРЗ», ВАТ «150 АРЗ» й інші.

Враховуючи що АТ «МОТОР СІЧ» є монополістом по виготовленню двигунів AI-24, AI-20, ТВЗ-117, AI-9(9В), AI-25, Д-36, Д-136, Д-18, а також єдиним у світі виготовлювачем запасних частин до цих двигунів, на цьому ринку підприємство має переваги в конкурентній боротьбі.

Підприємство також здійснює сертифіковане обслуговування і ремонт цих двигунів і має технічну документацію, що дозволяє виконувати капітальний ремонт двигунів.

При аналізі чистого доходу від реалізації, необхідно зауважити, що 80-95% продукції та послуг підприємства експортуються, тому контракти укладаються в іноземній валюті.

Підвищення курсу іноземної валюти в Україні дає уяву про збільшення доходів підприємства у національній валюті. Проте, насправді, порівнюючи дохід від реалізації у дол. США очевидно, що цей показник лише буде зменшуватися (рис. 2.7).



Побудовано авторкою за результатами фінансової звітності

Рис. 2.7 Динаміка чистого доходу від реалізації продукції АТ «МОТОР СІЧ» (у відсотках відносно 2012 року)

На жаль інформація про чистий дохід останніх років на сайті АТ «МОТОР СІЧ» у зв'язку з воєнним станом. За результатами аналізу наявної інформації отримуємо наступні висновки. Якщо визначати дохід від реалізації у відсотках відносно 2012 року, то враховуючі зростання та падіння чистого доходу. Таке зростання вже визначилось за підсумками останнього року. Але аналіз географії надходження чистого доходу від реалізації визначає, що дохід від надходжень з внутрішнього ринку України складає тільки 21,7%. Основна частина чистого доходу від реалізації надходить у валюті. Тому доречним є проводити аналіз динаміки надходжень чистого доходу від реалізації в доларовім вимірі. Враховуючі нестабільність економіки України і падіння курсу національної валюти визначається падіння чистого доходу від реалізації. Це підтверджує лінія тренду.

Як визначають науковці Гудзь П. та Кунаєв А. в своєму дослідженні “Діагностика стану показників внутрішніх процесів на АТ «Мотор Січ» вказує на суперечливі процеси, які відображають стан трансформації бізнесу і менеджменту на підприємстві” [61, с.281].

Слід відзначити що на підприємстві відбувається оновлення парку обладнання і впровадження високих технологій у виробництві. Оновлюється продукція. У перше розпочинається випуск гелікоптера в Україні з запровадженням нових технологічних інновацій.

Разом з тим, кризові явища 2008-2009 року на світовому ринку та нестабільність національної економіки під впливом анексії Криму та захоплення частини Донецької і Луганської областей зі створенням там ЛНР, ДНР, знайшло відображення на падінні курсу національної валюти і економіки взагалі. До того слід додати, що АТ «МОТОР СІЧ» втратило контроль над відокремленими структурними підрозділами, які опинились на захопленій території.

Крім того, виникає необхідність зміни постачальників сировини та комплектуючих, частина з яких поступала з Росії. Все викликає необхідність збільшення витрат на маркетинг і логістику. Збільшуються витрати на забезпечення якості і сертифікації продукції, що стає необхідним в умовах зростання конкуренції «лише у 2015 р. вимогам сертифікуючих організацій проведено навчання для 176 працівників ТОВ «Вертольоти Мотор Січ» по допуску до робіт підвищеної небезпеки, 13 фахівців навчені «Особливостям експлуатації вертольота Мі-8МСБ. Авіоніка та радіоелектронне обладнання», «Конструкції, експлуатації та технічного обслуговування планера і силової установки вертольота Мі-8МСБ»[29].

Отже, стратегічний напрям АТ «МОТОР СІЧ» потребує удосконалення системи стратегічного управління, що організована на підприємстві. Визначення нових стратегічних цілей зосереджено на оновлені технологій виробництва та започаткування випуску гелікоптерів. Запропонована система визначення ступеню досягнення стратегічних цілей за цільовим підходом на основі збалансованої моделі показників повністю не впроваджена.

Не зважаючи на те, що підприємство має достатньо високий потенціал, його реалізація ще потребує зусиль з боку менеджменту підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами аналізу організаційно-економічної характеристики та враховуючи чисельність працюючих і обсяги виробництва можна стверджувати, що АТ «МОТОР СІЧ» відноситься до класу великих промислових підприємств. Його характеристики та організація робіт, а також система стратегічного управління можуть бути використані як предмет дослідження. Такий клас підприємств в Україні складається в основному з великих підприємств, які були створені ще в Радянському союзі і набули статус акціонерних товариств під час етапу приватизації ще у 90-х роках минулого сторіччя. Тому організацій існуюча організаційна структура підприємств є трансформацією і проекцією підприємств тих часів в нові умови бізнес середовища.

Враховуючі основну продукцію АТ «МОТОР СІЧ» підприємство є власником макротехнологій в галузі виробництва двигунів для літаків. Таке підприємство є стратегічним для України, але під час приватизації вийшло з під контроль держави. Високу частку обсягів виробництва займають сучасні газотурбінні двигуни, які зараз мають зростання попиту на світовому ринку. Підприємство не тільки зберегло засвоєні технології, а і своєчасно провело оновлення парку обладнання. Наявність науково-технічного потужного підрозділу проектування дозволило своєчасно оновлювати продукцію, застосовувати нові матеріали і сплави, добиватись кращих характеристик двигунів. Двигуни, що вироблені на підприємстві АТ «МОТОР СІЧ» встановлюються на потужних літаках “Мрія”, “Руслан”. Також є ряд двигунів меншої потужності, що встановлюються на літаки широкого кола авіап перевезень, а також на вертольоти як громадянського, так військового призначення. Це зумовлює інтерес Міністерства оборони України до підприємства. Також підприємство є привабливим для багатьох країн світу, які хотіли би стати власниками підприємства, або покупцями технологій зі створення у себе на території аналогічних підприємств.

Спеціалізація на виробництві двигунів для літаків, серед яких найбільшу частку займають газотурбінні двигуни, попит на які зростає на світовому ринку. Це створює конкурентні переваги підприємству, але для того, щоб зберегти свої позиції і покращити їх необхідно визначити стратегію і забезпечувати її дотримання. Основою стратегії має бути технологічне оновлення виробництва, удосконалення конструкції, застосування нових матеріалів і інші процеси, що дозволять з одного боку зменшити ціну, а з іншого підвищити потужність, зменшити вагу та обсяг викидів, зробити двигуни менш шумними, а також покращити інші характеристики, як двигунів так і систему виробництва, що буде сприяти підвищенню якості та зменшенню витрат ресурсів і часу на виготовлення двигуна.

Дослідження географії надходжень чистого прибутку визначає, що вітчизняний ринок надає тільки 21%. Основні надходження здійснюються з інших країн. У сучасному визначається збільшення обсягів надходжень від Китаю, Сінгапуру, Гонконгу. Європейський ринок визначає зменшення надходжень.

Система стратегічного управління на підприємстві визначає орієнтири на технологічне оновлення виробництва і продукції. Якщо для розширення ринку Азії це може бути достатньо, то для ринку Європи цього недостатньо.

Науковцями, що досліджували систему менеджменту і досягнення стратегічних цілей було запропоновано впровадження системи збалансованих показників для оцінювання ефективності менеджерських рішень і досягнення стратегічних цілей. Але цю систему повністю впроваджено не було. Тому задача удосконалення системи стратегічного управління великим підприємством залишається актуальною досі.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ АТ «МОТОР-СІЧ»

3.1 Обґрунтування шляхів підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством

Авіабудівна галузь в Україні, якою володіє АТ «МОТОР СІЧ», є однією з найважливіших макротехнологій в світі. Саме тому АТ «МОТОР СІЧ» має стратегічне значення для України. Нажаль, під час приватизації, контроль над підприємством держава втратила.

Двигуни, що виробляє підприємство, встановлюються також на літальні апарати військового призначення, у тому числі на вертольоту, які стоять на озброєні в армії агресора, який вторгся і воює в Україні. Двигуни потребують ремонту і обслуговування з використанням запчастин, що виробляє АТ «МОТОР СІЧ». Тому агресор має великий інтерес до захоплення цього підприємства, або отримання двигунів з підприємства обхідними шляхами.

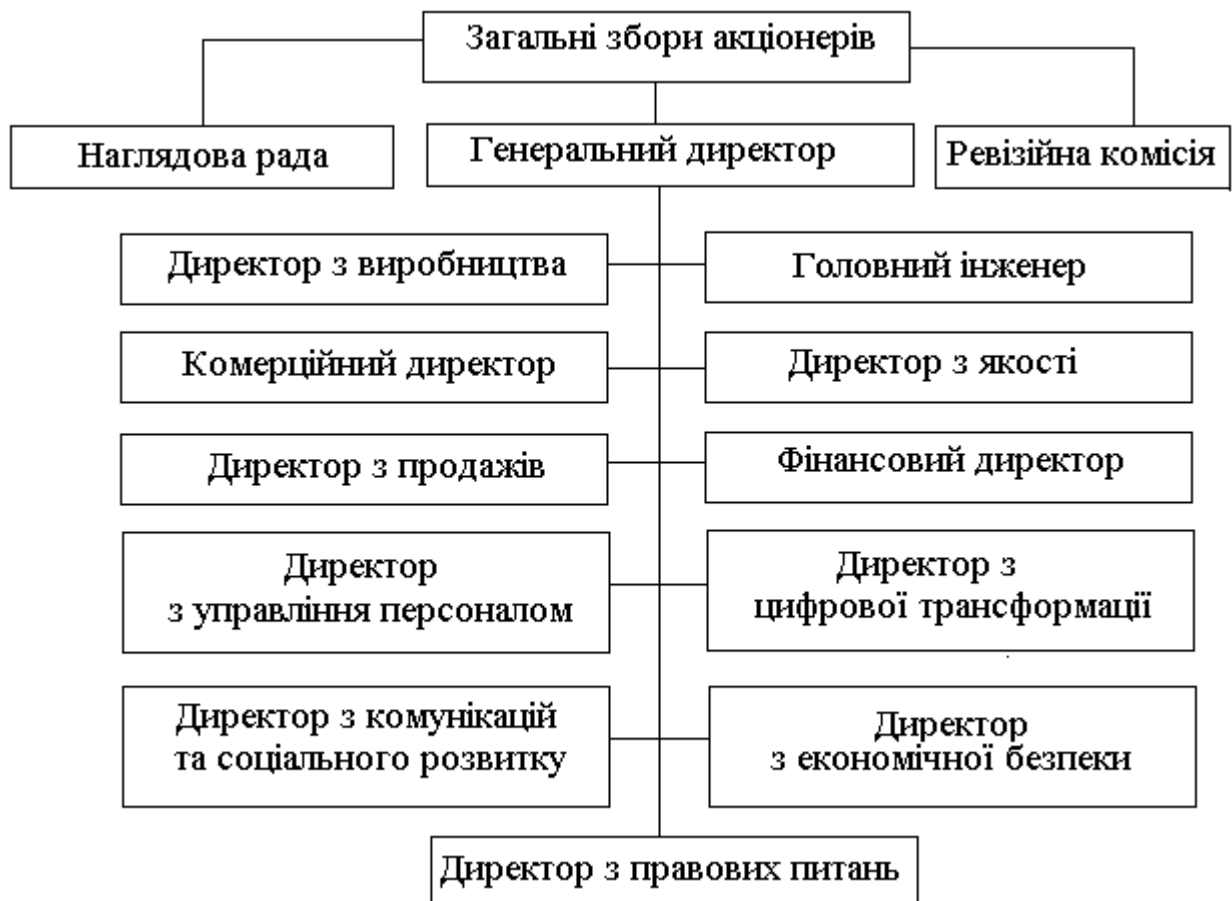
Купівля та заволодіння пакетом акцій підприємства стало бажаним для інвесторів багатьох країн світу. Таку спробу зробив Китай, намагаючись з підприємством отримати документацію і технології виготовлення двигунів та заволодіти макротехнологією.

Але володіння такою макротехнологією надає Україні суттєві переваги і перспективи майбутнього розвитку. Також обслуговування та ремонт двигунів на літаках і вертольотах військового призначення не може бути втрачено державою.

З початком війни погляди на предмет володіння контрольним пакетом акцій підприємства знов стає в полі зору держави. З виявленням причетності основного власника підприємства Богуслаєва В.А. до зв'язків з агресором та

його арештом на державному рівні приймається рішення про його повернення у власність державі під контроль Міністерства оборони України.

Наказом Міністра оборони від 28 листопада 2022 року внесені зміни до Статуту АТ «МОТОР СІЧ». Дostroково припиняється повноваження членів Наглядової ради, Голови та членів Ради директорів, звільнено з посади президента Богуслава В.А. Наказом Міністра оборони призначено генерального директора підприємства, та обрано новий склад наглядової ради. Головою ради став заступник Міністра економіки України. Нове керівництво проводить зміну топ менеджменту підприємства. Оновлена організаційна структура підприємства наведена на рис. 3.1.



Побудовано авторкою за результатами інформації з сайту

Рис. 3.1 Оновлена організаційна структура підприємства АТ «МОТОР СІЧ»

Міністерством оборони проведено всі відповідні зміни в Єдиному державному реєстрі. Таки зміни переводять підприємство під контроль держави. Це забезпечить випуск продукції АТ «МОТОР СІЧ» в інтересах держави в режимі 24/7, що забезпечить повне використання потенціалу трудового колективу.

Проведені зміни безпосередньо знайдуть відображення у визначенні стратегії розвитку підприємства і побудові нової системи стратегічного управління.

Підприємство АТ «МОТОР СІЧ» є не тільки науково-місткими, інноваційними. Воно є високо інтегрованим виробництвом з іншими ринково інтегрованими суб'єктами, які взаємодіють із численними постачальниками сировини та комплектуючих, а також виконавцями робіт та послуг що формує єдину мережу виробничої кооперації. Це складне виробництво, що поєднує внутрішні виробничі процеси створення авіаційної, які визначаються технологічними процесами, стандартами, конструкторською та технологіческою документацією, інструментальним забезпеченням, нормативною документацією, мають компонентну базу, норми і нормативи, коопераційні схеми, логістику. Все має це поєднуватися в єдину багаторівневу систему управління. Система управління також має підсистеми, що поділяються як за рівнями управління так і за предметною областю. В цих умовах вкрай важливою стає задача підвищення ефективності системи управління.

В умовах війни, жорсткої конкурентної боротьби, нестабільності зовнішнього середовища, складного політичного становища України, невизначеності майбутнього, важливим є збереження та нарощення потенціалу підприємства АТ «МОТОР СІЧ», виробництво продукції відповідної якості, задоволення потреб споживачів, забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку. Це більшою мірою можливе завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства, яке включає наступні ключові категорії: стратегія, стратегічне

управління, розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічний розвиток підприємства, стратегічне управління розвитком підприємства тощо.

Задача удосконалення системи стратегічного управління на великому промисловому підприємстві має базуватись на існуючій системі. Але особливості сьогодення визначають суттєві зміни як зовнішнього так і внутрішнього характеру.

По-перше, це війна що триває в Україні. За її наслідками виходять з під контроль підприємства що працювали в єдиному ланцюжку кооперації і зараз або знаходяться на окупованій території, або мають пошкодження в наслідок влучання ракет в життєво важливі лінії обладнання. Частина підприємств, що працювала в системі кооперації була розташована в країнах білорусі та РФ. В умовах війни ці підприємства повністю виключені зі складу відокремлених підрозділів АТ «МОТОР СІЧ».

По-друге, це повна заміна топ менеджменту підприємства та зміна організаційної структури АТ «МОТОР СІЧ». Зміна організаційної структури та виключення зі складу ключових підрозділів визначення цілей стратегічного управління

По-третє, це встановлення повного контролю з боку Держави через наглядову раду та контроль з боку Міністерства оборони України.

Всі ці зміни докорінне змінюють існуючу систему стратегічного управління підприємством. Нові умови характеризуються підвищенням рівня невизначеності. Завдання вибору стратегії, вибору цілі також збільшують свою невизначеність. Тому, в умовах сьогодення, потребується не удосконалення системи стратегічного управління, а практично побудова нової системи. При чому, в умовах високого рівня невизначеності, мають застосовуватись інші механізми як обрання цілі управління, та завдання плану, так і механізми визначення управлінських впливів. Навіть сама методологія визначення стратегічного планування змінюється.

3.2 Визначення нових стратегічних цілей підприємства

Сучасна наука досліджує зміни систем стратегічного управління під впливом зростання невизнаності. На наш погляд такі системи можуть бути розподілені на три групи.

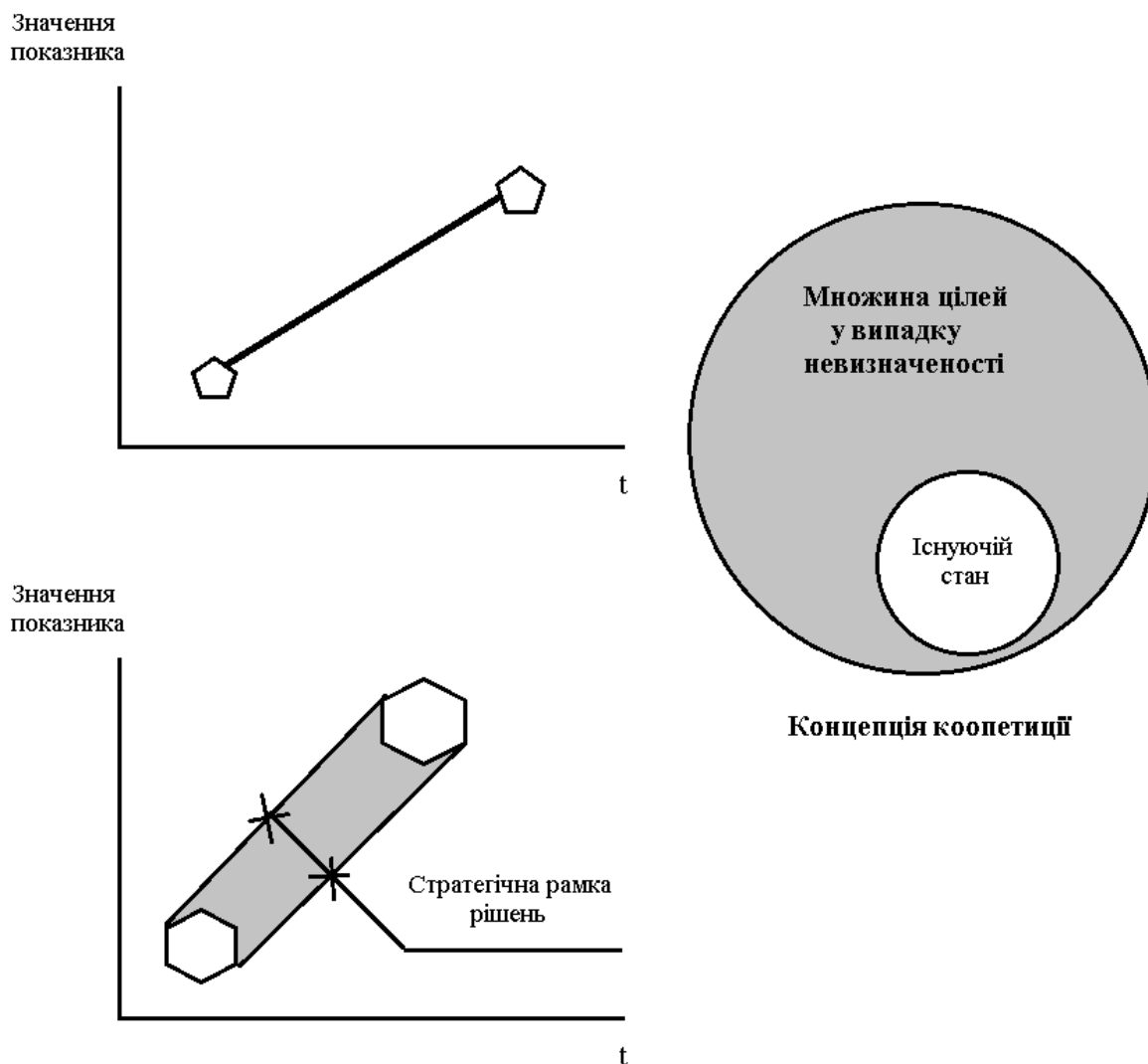
Перша група охоплює традиційні системи стратегічного управління з конкретним визначенням цілей. В таких системах для кожної Функція контролю і функція наступного аналізу дозволяє визначити відхилення і причини, що викликали таке відхилення. Визначається чітка структурована модель залежностей. На підставі аналізу формується вектор управлінських параметрів.

Друга група заснована на визначені стратегічної траєкторії. У цьому випадку система цілей визначається Паретто множиною. Функції контролю і аналізу визначає чи знаходяться управлінські рішення в межах визначеної стратегічної рамки, чи ні. Модель визначає слабу структуризацію. Повна функціональна залежність відсутня. При прийнятті управлінських рішень зростає ступень свободи, а разом з тим більшу значність набувають принципи і стратегічна політика, що в визначені стратегією розвитку.

Третя група заснована на концепції коопетиції в умовах вищого ступеня невизначеності. У цьому випадку сама ціль задана не чітко, що визначає повністю неструктуровану модель. При прийнятті стратегічних рішень менеджер керується тільки визначеною політикою і принципами [55].

Графічне представлення систем стратегічного управління наведено на рис. 3.2.

Наслідком підпорядкування підприємства АТ «МОТОР СІЧ» Міністерству оборони стає перенесення функції визначення стратегії розвитку підприємства на рівень Міністерства оборони. Підтвердженням цьому є виключення з функцій підприємства маркетингового напрямку, який очолював директор з маркетингу.



Побудовано авторкою

Рис. 3.2 Зміни систем стратегічного управління при зростанні невизначеності.

Таку стратегічну ціль вже визначено під час підпорядкування підприємства: АТ «Мотор Січ» буде розвиватися та випускатиме продукцію в інтересах України та ЗСУ. Це дійсно основна і найважливіша ціль під час війни. Але для ЗСУ підприємство виготовляє тільки частку двигунів та виконує їх обслуговування і ремонт. Для можливості збереження виробничих потужностей, їх оновлення, необхідним є підтримка фінансового стану підприємства. Дохід підприємства забезпечувався за рахунок експорту двигунів по всьому світу. Також відбувалось їх обслуговування і ремонт.

Якщо підприємство буде втрачати цей ринок, то його чекає поступовий занепад, як це відбулось з заводом Малишева та іншими, які залишились у державній власності та у підпорядкуванні Міністерству оборони. АТ «Мотор Січ» є унікальним підприємством тому що разом з контролем з боку Міністерства оборони, воно не змінило форму власності та організаційно-правову форму, тобто залишилось акціонерним товариством.

Зараз підприємство зосереджено випуску існуючої продукції, але не визначено умов, обсягів експорту та порядок експорту продукції. На наш погляд слід поновити роботу маркетингового напрямку. Крім цього цей відділ має займатися логістикою і диверсифікацією постачань сировини і комплектуючих елементів, налагодженні нових коопераційних зв'язків.

Отже, при формуванні нової системи стратегічного управління треба реалізувати організаційну функцію, яка буде розподіляти функціональні зобов'язання між існуючими підрозділами. Серед таких функціональних зобов'язань мають бути всі функції системи стратегічного управління.

На сьогодні підприємство знаходиться на стадії перехідного процесу від стратегії, що була визначена попередньою командою топ менеджерів та президентом компанії, до стратегії, що буде визначатись Міністерством оборони, але ще не визначена. Це ситуація вищого ступені невизначеності. Тому для організації систем стратегічного управління треба визначити політику та принципи прийняття рішень. На цьому етапі всі стратегічні рішення будуть готуватись, узгоджуватись та прийматись у відповідності з визначеною політикою.

В таких умовах стратегія скоріше визначається як парадокс. Тому система стратегічного управління буде визначати тільки набір правил і фактів на основі яких будуть прийматись стратегічні рішення.

У випадку необхідності прийняття важливих стратегічних рішень доречним є залучення експертів, фахівців з різних напрямів (технічних, маркетингових, фінансових) та проведення колективного визначення

стратегічного рішення за методом Делфі, або аналогічним. Для прийняття рішень фахівцям має бути доведена вся аналітична інформація.

Після покращення структуризації система стратегічного управління може бути запропонована на основі стратегічної рамки. Результатом покращення структуризації має бути можливість визначення цілей стратегічного розвитку. Набір цілей може визначатися на основі системи збалансованих показників, як це було запропоновано, наприклад, науковцями Гудзем П.В. і Кунаєвим А.[61]

Враховуючі що підприємство працює на державу доцільним є визначення системи показників, які визначають розвиток країни. Така система показників, як індекс інклюзивного розвитку, була визначена економічному форумі в Давосі. Ця система охоплює 12 показників [8].

Ще однією системою показників є 17 цілей сталого розвитку, що запропоновано ООН.

Вибір системи показників визначається відповідно до політики та принципів формування стратегії розвитку.

Для побудови системи управління стратегічним розвитком підприємства можна запропонувати наступний алгоритм прийняття рішень. Алгоритм засновано на обраній системі показників. Важливість кожного показника для підприємства визначається відповідним ваговим коефіцієнтом W_i .

Менеджери, що приймають рішення на підприємстві розподілені по рівням управління: операційним, тактичним і стратегічним. Але у деяких випадках рішення операційного рівня можуть вплинути на тактичний рівень, а рішення тактичного рівня – на стратегічний рівень. Тому першим етапом алгоритму має бути визначення належності рішення до стратегічного рівня управління.

Другім етапом є визначення можливих альтернатив. Рішення можуть бути представлені програмою дій.

Третім етапом є оцінювання кожного рішення. Таке оцінювання може здійснюватися експертами. Для оцінювання відповідно до обраної системи

показників для кожного рішення обирається набір вагових коефіцієнтів для кожного показника X_i . У такому випадку ефективність рішення може визначатися за формулою:

$$S_j = \sum W_i \times X_i, \quad (3.1)$$

де j – номер альтернативного рішення; i – номер показника.

Кращим вважається рішення, що має більше значення підсумку.

В цьому випадку система стратегічного управління тільки оцінює прийняття стратегічних рішень, які відносяться до питань запуск нового продукту, вихід на новий ринок і інші.

Визначення системи показників може бути іншим. Але система показників має сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. У такому разі досягнення кожної з цілей в залежності від її важливості для підприємства має визначатися свої ваговим коефіцієнтом. А кожне стратегічне рішення характеризується вектором коефіцієнтів, які визначають ступень впливу управлінського рішення на стратегічні цілі підприємства. У разі негативного впливу на окрему стратегічну ціль відповідний коефіцієнт вектору буде мати від'ємне значення. Наведену формулу (3.1) можна вважати моделлю визначення ефективності альтернативних стратегічних рішень

Висновки до розділу 3

Таким чином, у сучасних умовах суттєвих змін зовнішнього середовища під впливом військової агресії РФ, а також розірвання зв'язків з постачальниками і споживачами продукції під впливом війни розвиток ринку суттєво змінюється що ускладнює роботу АТ «МОТОР СІЧ».

Ще більший вплив на зміну системи стратегічного управління відбувся при підпорядкуванні підприємства Міністерству оборони України, та повній зміні топ менеджменту підприємства. Наслідком такої події стало повна зміна організаційної структури підприємства та виключення зі складу

директорів – директору з маркетингу, що практично визначило перехід функцій прийняття стратегічних рішень з рівня підприємства на державний рівень.

Але на державному рівні розглядаються тільки рішення забезпечення вироблення двигунів та виконання їх обслуговування і ремонту тільки для потреб ЗСУ. В загальному обсязі надходжень доходу це замає менш 20% і не дозволить втримати фінансовий стан підприємства.

Це протиріччя може бути вирішено також на державному рівні.

Доцільним є паритетне збереження існуючого портфелю замовлень підприємства разом із замовленням з боку Міністерства оборони. На підприємстві мають використовуватись технології виготовлення замовлень від Міністерства оборони, як подвійні технології.

Основними задачами сьогодення є налагодження диверсифікації постачань сировини та комплектуючих та налагодження нової системи коопераційних зв'язків з іншими суб'єктами господарювання України.

В умовах сьогодення та повної невизначеності стратегічна система управління набуває статусу прийняття окремих рішень. Ці рішення мають прийматись за узгодженням з Міністерством оборони відповідно до визначеної політики принципів.

Після покращення структуризації завдань стратегічного управління система прийняття стратегічних рішень може бути змінена. Ефективність кожного стратегічного рішення може оцінюватись по запропонованій роботі методиці.

ВИСНОВКИ

Система стратегічного управління великого промислового підприємства може мати будь-які форми, що визначається особливостями підприємства, обраною політикою розвитку, зовнішніми змінами. Від темпів змін навколишнього середовища залежить навіть уявлення про стратегію. Тому початком дослідження є обрання прикладу великого промислового підприємства.

За своїми організаційно-економічними та фінансовими характеристиками підприємство АТ «МОТОР СІЧ» представляє собою велике промислове підприємство і тому може бути прийнято для дослідження системи стратегічного управління та її удосконалення.

До суттєвих особливостей підприємства слід віднести те, що на підприємстві застосується макротехнологія виготовлення авіаційних двигунів, що має стратегічне значення для держави. Продукція АТ «МОТОР СІЧ» користується попитом, особливо в таких країнах як Китай, Гонконг, Сінгапур. Двигуни встановлюють на літальні апарати, що є на озброєнні багатьох країн. Саме тому підприємство є стратегічним для України. З формою власності та організаційно-правовою формою підприємство має статус публічного акціонерного товариства. При проведенні широкої приватизації Держава втратила контроль над підприємством не маючи жодного відсотку акцій. В той час як підприємство виробляє, та надає послуги з обслуговування і ремонту у тому числі для летальних апаратів, що знаходяться на озброєнні агресора. Навіть постачання двигунів в Росію проводилось обхідними шляхами через треті країни.

Початок війни з РФ змінив відношення держави до підприємства. Наприкінці 2022 року Держава повернула контроль над підприємством. Було змінено повністю склад наглядової ради та наказом Міністерства оборони призначено генерального директора. Разом з тим було повністю замінено топ

менеджмент підприємства. Змінено також організаційну структуру підприємства. Ці суттєві зміни перевели підприємство у стан вищого ступеню невизначеності.

В ході дослідження для досягнення мети виконане наступне:

- розглянуто сутність та складові системи стратегічного управління промисловим підприємством з використанням системного підходу ;
- виявлено сучасні моделі системи стратегічного управління промисловим підприємством і визначено доцільність застосування стратегічної траєкторії розвитку;
- визначено методику оцінки ефективності стратегічного управління промисловим підприємством через оцінку ефективності менеджменту та її співвідношення з показниками сталого розвитку і індексу інклюзивного розвитку;
- надано організаційно-економічну характеристику підприємства і визначено що підприємство практично володіє макротехнологією що визначає суттєві переваги України на зовнішньому ринку;
- проведено аналіз існуючої стратегії підприємства;
- надано оцінку ефективності системи стратегічного управління підприємством і визначено не ефективність її організації;
- обґрунтовано шляхи підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємством шляхом внесення змін в організаційну структуру і визначення функціональних призначень нових підрозділів.

За результатами аналізу ефективності системи стратегічного управління підприємства АТ «МОТОР СІЧ» можна визначити, що рівень її ефективності може оцінюватись через можливість адекватної реакції на зміни ситуації на ринку, впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, а також через можливість впливу на виробного-господарську діяльність та визначення напряму оновлення виробничої сфери та продукції як по номенклатурі, так і по підвищенню її якості і характеристик що впливає загалом на конкурентоспроможність як підприємства так і продукції.

Для підвищення ефективності системи стратегічного управління підприємства АТ «МОТОР СІЧ» доцільним є посилення моніторингу за змінами, планування результатів роботи та вдосконалення виробництва продукції, маркетингової діяльності, розширення ринків збуту. Але зміни, що відбулися повністю виключили напрям маркетингової діяльності на підприємстві і з організаційної структури виключено посаду директора з маркетингу.

У зв'язку з реорганізацією АТ «МОТОР СІЧ» та введення контролю з боку Міністерства оборони визначено погляди Держави на визначення стратегії роботи підприємства. Реорганізоване стратегічне підприємство буде працювати у режимі 24/7 на задоволення оборонних потреб держави. Буде повністю використовуватися потенціал трудового колективу. «Мотор Січ» буде розвиватися та випускатиме продукцію в інтересах України та ЗСУ.

В таких умовах система стратегічного управління має повністю змінитися.

Спираючись на результати наукових досліджень по організації стратегічного управління на підприємствах та визначивши сьогоdnішній стан турбулентних змін та вищий ступень невизначеності, який пов'язаний з докорінною зміною системи управління підприємства та визначення нового органу управління була запропонована наступна стратегія дій.

По-перше, це збереження потенціалу підприємства та продовження випуску, надання послуг з обслуговування і ремонту двигунів. Винятком є країна агресора та його союзники.

По-друге, це відновлення логістики, пошук і диверсифікація постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих. Важливим є відновлення всієї мережі коопераційних зв'язків підприємства, для забезпечення випуску продукції заявленої якості її характеристик. У цьому плані найскладнішим буде заміна постачань деяких комплектуючих елементів з країни агресора. Нажаль з цією країною були дуже великі коопераційні зв'язки. Треба провести повну інвентаризацію цих зв'язків,

визначити, які саме двигуни залежать від таких комплектуючих та визначити можливих постачальників в Україні, або за кордоном. Враховуючі стратегічне положення підприємства держава має ініціювати аналіз можливості виготовлення таких комплектуючих в Україні і забезпечити повний цикл виготовлення двигунів без залежності від зовнішніх постачальників.

По-третє, в умовах сьогодення прийняття стратегічних рішень має відбуватись виходячи з прийнятої політики розвитку, що визначена державою, та принципів що визначені новим керівництвом підприємства.

Такий стан стратегічного управління може бути змінено після завершення війни коли ступень невизначеності зовнішнього середовища буде змінено на краще.

В таких умовах, враховуючі що підприємство працює в інтересах України, пропонується ввести систему оцінювання стратегічних рішень. Основою для оцінювання може бути одна з систем:

- система збалансованих показників;
- система показників індексу інклюзивного розвитку, що визначена на форумі в Дав осі, як альтернатива ВВП;
- система показників сталого розвитку.

Може бути визначена і інша система показників, що найкращим чином буде сприяти досягненню цілей розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Стратегічне управління. Пер. з англ. Київ: Економіка, 2022. 654 с.
2. Афанасьєв М.В. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. Харків: ВД-ІНЖЕК, 2017. 272 с.
3. Василенко В.О., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління підприємством. Навчальний посібник. Видання 2-ге, виправлене і доповнене. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 400 с.
4. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організації. Навчальний посібник. Київ: МАУП, 2018. 188 с.
5. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління підприємством. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. № 4. С. 161-169.
6. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії. Навчальний посібник. Харків: Консум, 2020. 208 с.
7. Захаркін О.О. Порівняльна характеристика концепцій стратегічного управління підприємством в системі його інноваційної діяльності. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 4. С. 53-59.
8. Зубчик О.А. Індекс інклюзивного розвитку як сучасний інструмент аналізу державної політики. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 29 (68) №1 2018. С.86-91
9. Іванова Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства. Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2016. 384 с.
10. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент. Підручник. Київ: Каравела, 2018. 480 с.

11. Калиntenко М.Л. Гармонізація економічних інтересів у системі стратегічного управління промисловим підприємством. *Економіка промисловості*. 2021. № 3(63). С. 119-128.
12. Кіндратська Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. Київ: Знання, 2019. 336 с.
13. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. Монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
14. Козьменко С.М., Шпиг Ф.І., Волошко І.В. Стратегічний менеджмент на підприємстві. Навчальний посібник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2022. 734 с.
15. Корецький М.Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Київ: ЦУЛ, 2017. 240 с.
16. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку. Монографія. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2018. С. 276-296.
17. Клівець П.Г. Стратегія підприємства Навчальний посібник. Київ: Академвидав, 2017. 320 с.
18. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. Навчальний посібник. 3-тє вид., відновлене і доповнене. Львів: «Новий світ–2000», 2017. 324 с.
19. Котлер Ф. Основи маркетинга. Пер. з англ. под ред. Л.А. Волковой, Ю.Н. Каптуревського. Санкт-Петербург: Пітер, 2020. 752 с.
20. Левицька І.В., Климчук А.О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 7-8. С. 68-74.
21. Лубінець М.С., Бульбенко К.Г., Олійник О.М. Трансформація системи планування промислового підприємства ПАТ «МОТОР СІЧ» в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Науковий вісник*

Херсонського державного університету. Серія Економічні науки. Випуск 13. Частина 3. 2015. С.81-84

22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджмента. Пер. з англ. Київ: Економіка, 2020. 702 с.
23. Мінцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школи стратегій. Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. Санкт-Петербург: «Пітер», 2021. 336 с.
24. Минцберг Г., Куїнн Дж. Б., Гошал С. Стратегічний процес. Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. Санкт-Петербург: «Пітер», 2021. 688 с.
25. Монастирський Г.Л. Теорія організації. Підручник. Тернопіль: ТНЕУ. 2021. 288 с.
26. Муляр Т.С. Формування і реалізація стратегії підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. № 2 (6). С. 289-300.*
27. Нємцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ТОВ «УВПК ЕксОб», 2022. 560 с.
28. Осовська Г.В. Іщук О.Д., Жалінська. І.В. Стратегічний менеджмент: теорія і практика. Навчальний посібник. Київ: Кондор, 2023. 194 с.
29. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 20.05.2023).
30. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ: Основа, 2017. 390 с.
31. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей та конкурентів. 3-е вид. Пер. з англ. Київ: Вид-во «Центр навч. літ-ри», 2017. 453 с.
32. Пушкар Р.М., Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник. 2-ге вид., перероб і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2018. 490 с.
33. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
34. Сапельникова Н.Л., Вознюк Я.С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3. С.52-58.

35. Свідрик Т.І. Оцінка конкурентоспроможності машинобудівних підприємств: змістова характеристика, чинники впливу, методи. *Науковий вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2017. № 17. С. 251-256.
36. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2016. 312 с.
37. Статут Публічного акціонерного товариства “МОТОР СІЧ”. URL: https://motorsich.com/ukr/investors/uchred_i_vnutr_dok/uchred_dok/ (дата звернення: 20.05.2023).
38. Строкович Г.В. Стратегія підприємства: Навчальний посібник. Харків: Вид-во НУА, 2011. 180 с.
39. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
40. Сумець О.М., Тумар М.Б. Стратегії сучасного підприємства та його економічна безпека: Навчальний посібник. Київ: «Хай-Тек Прес», 2018. 400 с.
41. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент. Підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
42. Сумець О.М. Основи стратегічного менеджменту сучасного підприємства. Навчальний посібник. Харків: Планетапрінт, 2016. 288 с.
43. Сумець О.М., Власовець В.М. Стратегії управління бізнесом. Навчальний посібник. Харків: Планета-Прінт, 2018. 120 с.
44. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Стратегія підприємства: теорія, ситуації, приклади. Навчальний посібник. Харків: Міськдрук, 2020. 322 с.
45. Сухарева К.В., Єфіменко В.І. Ситуаційний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ». *Економічний форум*. 2020. № 4. С. 50-56.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2020 (дата звернення 17.05.2023).

46. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії. Підручник. Пер. з англ. під ред. Л.Г. Зайцевої, М.І. Соколової. Київ: Економіка, 2020. 576 с.
47. Тесленок І.М., Широколов Є.В. Дослідження конкурентного середовища підприємства машинобудівної галузі. «Генерування інновацій інклюзивного розвитку: національний, регіональний, міжнародний вимір»: матеріали II Міжнародної науково–практичної конференції Запоріжжя (17-18 жовтня 2019 року). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. С. 346-348.
48. Тесленок І.М., Панкова А.Ю. Сутність, принципи і форми використання економічного потенціалу. Трансформація економічного потенціалу промислового регіону: проблеми, механізми реалізації. Монографія за ред. проф. П.В. Гудзя. Запоріжжя: ЗНТУ, 2015. С. 8-17.
49. Тесленок, І.М., Квач Ю.О. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. *Економічний вісник Запорізького національного технічного університету*. Запоріжжя: ЗНТУ, Вип. 2, 2018. С. 35-40.
50. Тесленок І.М., Кримська Л.О. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством. Монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.
51. Тесленок, І.М., Широколов Є.В. Оцінка конкурентоспроможності машинобудівного підприємства. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. № 4. 2019. С. 118-125.
52. Тесленок І.М., Широколов Є.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та її місце в стратегічному управлінні машинобудівного підприємства. Економіка і управління в умовах глобалізації: матеріали VIII міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (15 травня 2019 р.). М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 344-348.

53. Ткаченко А.М., Сепета В.В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 4-5. С. 68-72.
54. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 316 с.
55. Череп А.В. Мартоян А.Г. Зовнішньоекономічна діяльність ПАТ «Мотор Січ» у розрізі світових тенденцій розвитку в ситуації невизначеності в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10. с. 96-101.
56. Швіндіна Г.О. Коопетиція як нова парадигма прийняття стратегічних рішень із розвитку промислового підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2017. № 3. С.131 – 136.
57. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: КНЕУ, 2019. 699 с.
58. Шегда А.В. Менеджмент. Навчальний посібник. Київ: «Знання», 2020. 583 с.
59. Cann O. The inclusive Development Index 2018. World Economic Forum. 2018. URL: <http://reports.weforum.org/the-inclusive-development-index-2018/press-release/> (дата звернення 17.05.2023).
60. Coyle D. Good-bye, GDP. Hello, six-part balance sheet? World Economic Forum. 2018. URL: <http://reports.weforum.org/agenda/2018/01/here-is-a-better-way-to-measure-growth-than-gdp> (дата звернення 17.05.2023).
61. Gudz, Petro , Kunaiev, Artem Визначення ступеню досягнення стратегічних цілей авіапідприємства за цільовим підходом на основі BSC. *Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy*. 2018. (11). P.281-304. URL: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ceon.element-043ddda7-48cc-3e5b-be6b-2ad4a3fa6b9a> (дата звернення 17.05.2023)
62. Havens J. The GDP is sexist, 2018. URL: <https://gz.com/1174944/the-gdp-is-sexist/> (дата звернення 17.05.2023).

63. Irihs GDP up by 26.3% in 2015? OECD. 2016.
URL: <https://www.oecd.org/std/na/Irish-GDP-up-in-2015-OECD.pdf> (дата звернення 17.05.2023).
64. Rohner U. GDP Should Be Corrected, Not Replaced. Project Syndicate. 2018. URL: <https://www.project-syndicate.org/commentary/correccting-gdp-flaws-by-urs-rohner-2018-01> (дата звернення 17.05.2023).
65. Samans R. A new way to measure economic growth and progress. World Economic Forum. 2018. URL: <https://weforum.org/agenda/2018/01/towards-a-new-measure-of-growth> (дата звернення 17.05.2023).
66. The Inclusive Development Index 2018. World Economic Forum. 2018. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Forum_IncGrwth_2018.pdf (дата звернення 17.05.2023).
67. The Inclusive Development Index 2018. World Economic Forum. 2018. URL: <http://reports.weforum.org/the-inclusive-development-index-2018/technical-notes-and-sources/> (дата звернення 17.05.2023).
68. The Inclusive Growth and Development Report 2017. World Economic Forum. 2017. 135 p

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

		Дата (рік, місяць, день)	КОДИ		
Підприємство	<u>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</u>	за ЄДРПОУ	2021	10	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>16615</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			V		
за Міжнародними стандартами фінансової звітності					

Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р. та 30 вересня 2021 р.

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 059	3 303
первісна вартість	1001	18 904	21 214
накопичена амортизація	1002	(13 845)	(17 911)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 142 480	826 854
Основні засоби:	1010	6 460 679	6 248 626
первісна вартість	1011	12 782 649	13 321 165
знос	1012	(6 321 970)	(7 072 539)
Інвестиційна нерухомість	1015	25 958	24 359
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	40 100	40 100
Знос інвестиційної нерухомості	1017	(14 142)	(15 741)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18 073	17 374
інші фінансові інвестиції	1035	16 326	9 438
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	26 846	26 846
Гудвіл	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	26 323	67 424
Усього за розділом I	1095	7 721 744	7 224 224

Продовження додатку А

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 416 745	15 577 484
Виробничі запаси	1101	4 789 651	5 360 770
Незавершене виробництво	1102	9 211 261	9 804 080
Готова продукція	1103	404 967	402 972
Товари	1104	10 866	9 662
Поточні біологічні активи	1110	6	2
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 686 400	1 883 350
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	651 308	1 141 608
з бюджетом	1135	130 789	178 650
у тому числі з податку на прибуток	1136	30 915	28 416
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	516	447
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	386 392	400 081
Поточні фінансові інвестиції	1160	16 828	22 509
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 623 155	1 092 085
Готівка	1166	2 079	1 726
Рахунки в банках	1167	1 620 371	1 090 352
Витрати майбутніх періодів	1170	2	-
Інші оборотні активи	1190	1 499 754	1 626 122
Усього за розділом II	1195	20 411 895	21 922 338
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	219	63
Баланс	1300	28 133 858	29 146 625

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	280 529	280 529
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 623 967	1 623 967
Емісійний дохід	1411	420 390	420 390
Накопичені курсові різниці	1412	(164)	(164)
Резервний капітал	1415	71 315	71 315
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 223 197	19 143 246
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	(1 387)	(1 387)
Інші резерви	1435		
Неконтрольована частка	1490	254	232
Усього за розділом I	1495	20 197 875	21 117 902
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	343 508	366 244
Довгострокові кредити банків	1510	54 647	140 777
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 045 633	2 044 775
Довгострокові забезпечення	1520	133 108	133 102
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	864 003	629 726
Благодійна допомога	1526	-	-
Усього за розділом II	1595	3 440 899	3 314 624

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	423 638	132 880
Векселі видані	1605	103	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	152 979	95 699
товари, роботи, послуги	1615	731 358	700 683
розрахунками з бюджетом	1620	80 042	66 061
у тому числі з податку на прибуток	1621	69 978	25 011
розрахунками зі страхування	1625	41 635	49 587
розрахунками з оплати праці	1630	129 720	130 625
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 759 308	3 329 593
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26 511	26 508
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	99 382	121 003
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	50 408	61 460
Усього за розділом III	1695	4 495 084	4 714 099
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28 133 858	29 146 625

Керівник



С.А. Войтенко

Головний бухгалтер

Signature in blue ink.

О.П. Касьян

ДОДАТОК Б

Дата (рік, місяць, день)	КОДИ		
	2021	10	01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 14307794

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 9 місяців, що закінчилися 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 695 729	7 699 550
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 320 247)	(4 497 058)
Валовий:			
прибуток	2090	3 375 482	3 202 492
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	534 090	922 761
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	224 341	
Адміністративні витрати	2130	(1 155 325)	(833 049)
Витрати на збут	2150	(477 778)	(367 700)
Інші операційні витрати	2180	(1 198 319)	(1 254 364)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 078 150	1 670 140
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	18	
Інші фінансові доходи	2220	1 509	1 806
Інші доходи	2240	138 652	78 210
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	
Фінансові витрати	2250	(199 373)	(174 673)
Втрати від участі в капіталі	2255	(768)	
Інші витрати	2270	(1 411)	(499 465)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 016 777	1 076 018
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(96 750)	(149 555)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	920 027	926 463
збиток	2355	-	-

Продовження додатку Б

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	
Інший сукупний дохід	2445	-	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом:	2455	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	920 027	926 463
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	920 049	926 531
неконтрольованій частці	2475	(22)	(68)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	920 049	926 531
неконтрольованій частці	2485	(22)	(68)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 014 205	3 466 908
Витрати на оплату праці	2505	2 311 350	1 891 648
Відрахування на соціальні заходи	2510	489 983	402 440
Амортизація	2515	795 811	744 558
Інші операційні витрати	2520	2 795 957	2 758 813
Разом	2550	11 407 306	9 264 367

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 738	2 077 738
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 738	2 077 738
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	442,80222	445,89982
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	442,80222	445,89982
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер



С.А. Войтенко

О.П. Касьян