

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Інструменти управління конкурентоспроможністю великого
промислового підприємства в умовах воєнного стану

(назва теми)

Виконала: студентка 2 курсу, групи БТЕ-0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ДОГАЄВА А. А.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ШМИГОЛЬ Н.М.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ВАРЛАМОВА І.С.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

Освітня програма (спеціалізація) Менеджмент організацій та адміністрування

(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«22» січня 2026 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

ДОГАСЬВА Анна Андріївна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Інструменти управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства в умовах воєнного стану

керівник проєкту (роботи) д. е. н. , професор ШМИГОЛЬ Надія Миколаївна

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «08» жовтня 2025 року №461

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 11 грудня 2025 р

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) наукові публікації світових та вітчизняних науковців, нормативні документи, підручники, монографії, інформація з офіційного сайту АТ «Мотор Січ», матеріали конференцій, дані фінансової звітності АТ «Мотор Січ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю промислового підприємства. 2. Аналіз конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ». 3. Удосконалення інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

5 рисунків, 16 таблиць, 3 формули, 79 джерел.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	ШМИГОЛЬ Н.М., професор, д.е.н		
II	ШМИГОЛЬ Н.М., професор, д.е.н		
III	ШМИГОЛЬ Н.М., професор, д.е.н		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	01.12.2025	05.12.2025

7. Дата видачі завдання «20» березня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2025	04.03.2025
2	Вибір теми	14.03.2025	14.03.2025
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2025	20.03.2025
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт		
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2025	20.03.2025
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	04.04.2025	04.04.2025
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.06.2025	30.06.2025
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	20.10.2025	20.10.2025
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	28.11.2025	28.11.2025
11	Нормоконтроль	01.12.2025-05.12.2025	01.12.2025-05.12.2025
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	10.12.2025-12.12.2025	10.12.2025-12.12.2025
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	18.12.2025-19.12.2025	18.12.2025-19.12.2025
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	22.01.2026-28.01.2026	22.01.2026-28.01.2026

Студент(ка)

_____ Анна ДОГАСВА
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)

_____ Надія ШМИГОЛЬ
(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Інструменти управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства в умовах воєнного стану»: 117 с., 5 рис., 16 табл., 79 джерел, 1 додаток.

Об'єктом дослідження є управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства АТ «Мотор Січ» в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням умов функціонування підприємства в період воєнного стану.

Мета написання роботи – обґрунтувати теоретичні та практичні засади удосконалення інструментів управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства.

Методи дослідження: порівняльний метод, метод термінологічного аналізу, аналітичний та графічний метод, SWOT-аналіз, метод складання профілю середовища, PESTEL-аналіз.

Результати і їх новизна. Розроблено комплекс інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства АТ «Мотор Січ» з урахуванням умов воєнного стану.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю промислового підприємства, проведено аналіз економічної діяльності та конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ», запропоновано інструменти для удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану.

Значущість роботи і висновки. Практичне застосування запропонованих підходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку, зменшенню впливу негативних зовнішніх факторів і формуванню позитивного іміджу серед споживачів та партнерів.

Ключові слова: КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, СТАЛИЙ РОЗВИТОК, SWOT-АНАЛІЗ, ПРОМИСЛОВЕ ПІДПРИЄМСТВО.

ANNOTATION

Qualification work "Tools for managing the competitiveness of a large industrial enterprise under martial law": 117 p., 5 fig., 16 tables, 79 sources, 1 appendices.

The object of the study is the management of the competitiveness of a large industrial enterprise JSC "Motor Sich" under martial law conditions..

The subject of the study is the tools for managing the competitiveness of an enterprise taking into account the conditions under martial law, taking into account crisis-related restrictions and risks.

The purpose of writing the work is to substantiate the theoretical and practical principles of improving the tools for managing the competitiveness of a large industrial enterprise.

Research methods: comparative method, terminological analysis method, analytical and graphical method, SWOT analysis, method of compiling an environmental profile, PESTEL analysis.

Results and their novelty. A set of tools for managing the competitiveness of the enterprise JSC "Motor Sich" has been developed taking into account the principles of sustainable development.

Main provisions of the work. The theoretical principles of managing the competitiveness of an industrial enterprise are considered, the economic activity and competitiveness of JSC Motor Sich are analyzed, tools are proposed for improving the management of the competitiveness of the enterprise in the context of martial law conditions.

Significance of the work and conclusions. The practical application of the proposed approaches will contribute to strengthening the competitive positions of enterprises in the market, reducing the impact of negative external factors and forming a positive image among consumers and partners.

Keywords: COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, SUSTAINABLE DEVELOPMENT, SWOT-ANALYSIS, INDUSTRIAL ENTERPRISE

ЗМІСТ

Завдання на магістерську роботу	
Реферат	
Annotation	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретико-методичні засади управління конкурентоспроможністю промислового підприємства	12
1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та її основні характеристики	12
1.2 Особливості функціонування підприємств в умовах воєнного стану	21
1.3 Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану	31
Висновки до розділу 1	38
Розділ 2 Аналіз конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ»	41
2.1 Організаційно - економічна характеристика АТ «Мотор Січ»	41
2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства	50
2.3 Аналіз інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану	61
Висновки до розділу 2	70
Розділ 3 Удосконалення інструментів управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану	72
3.1 Пропозиції щодо покращення системи управління конкурентоспроможністю	72
3.2 Розробка комплексу інструментів з урахуванням специфіки воєнного стану	80
3.3 Оцінка ефективності запропонованих інструментів управління	87
Висновки до розділу 3	95
Висновки	98
Список використаних джерел	103
Додатки	112

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах трансформації економіки України великі промислові підприємства опинилися під впливом складного комплексу економічних, соціальних, технологічних та екологічних викликів. Воєнна агресія російської федерації призвела до часткової втрати виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, дефіциту енергоресурсів та зниження інвестиційної активності, що суттєво ускладнило процес забезпечення стабільної конкурентоспроможності підприємств промислового сектору. Водночас глобальні тренди переходу до «зеленої» економіки, цифровізації та концепції сталого розвитку змінюють традиційні підходи до управління бізнесом і формують нові вимоги до ефективності, інноваційності та соціальної відповідальності виробництва.

Особливої актуальності набуває дослідження інструментів управління конкурентоспроможністю, оскільки саме вони забезпечують здатність підприємства адаптуватися до нестабільного середовища, впроваджувати інновації, зберігати ринкові позиції та підвищувати ефективність діяльності у довгостроковій перспективі. Умови воєнного стану висувають до промислових підприємств вимогу поєднувати економічну результативність із екологічною безпекою та соціальною відповідальністю, що вимагає впровадження нових управлінських підходів, моделей і практичних інструментів.

Серед основних зовнішніх чинників, які визначають рівень конкурентоспроможності великих промислових підприємств, варто виділити: глобальні коливання кон'юнктури ринку, зміни у світових ланцюгах постачання, посилення екологічних стандартів, цифрову трансформацію виробничих процесів та підвищення вимог споживачів до якості продукції. У таких умовах управління конкурентоспроможністю набуває стратегічного значення і потребує інтеграції з концепцією сталого розвитку.

Питання теоретичного обґрунтування конкурентоспроможності

підприємства, вибору ефективних інструментів управління та формування стратегій адаптації до змін зовнішнього середовища висвітлено у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Ансоффа І., Білопольського М. Г., Шмиголь Н. М., Виханського О. С., Пуліної Т. В., Гранта Р. М., Дафта Р., Іванова Ю. Б., Кіндрацької Г. І., Кокуріна Д. І., Мескона М. Х., Мінцберга Г., Момота В. Є., Портера М., Редченко К. І., Томпсона А. А., Шершньової З. Є. та інших. Утім, питання комплексного застосування інструментів управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства з урахуванням принципів сталого розвитку та умов воєнного стану залишаються недостатньо дослідженими.

Недостатній рівень розробки цих аспектів, поєднання теоретичної та практичної значущості проблеми зумовили необхідність проведення подальших досліджень у цьому напрямі. Це дозволить поглибити розуміння механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах, визначити ефективні управлінські інструменти та обґрунтувати шляхи їхнього удосконалення в контексті сталого розвитку національної економіки.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства АТ «Мотор Січ» в умовах трансформаційної економіки та воєнного стану.

Предметом дослідження є інструменти управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням умов функціонування підприємства в період воєнного стану.

Мета і завдання магістерської роботи. Мета роботи - обґрунтувати теоретичні та практичні засади удосконалення інструментів управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства, розробити рекомендації щодо підвищення ефективності цих інструментів в умовах воєнного стану на прикладі АТ «Мотор Січ».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких основних завдань:

— розглянути поняття конкурентоспроможності підприємства та її

основні характеристики;

- дослідити особливості функціонування підприємств в умовах воєнного стану;
- охарактеризувати сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану;
- надати організаційно - економічну характеристику АТ «Мотор Січ»;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- провести аналіз інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану;
- сформулювати пропозиції щодо покращення системи управління конкурентоспроможністю;
- розробити комплекс інструментів з урахуванням специфіки воєнного стану;
- оцінити ефективність запропонованих інструментів управління.

Методи дослідження. У процесі написання дослідження застосовано сукупність сучасних наукових підходів і методів, що забезпечують комплексний аналіз управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану. Зокрема, використано такі методи проведення економічних досліджень: метод узагальнення (застосовано для систематизації наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності, її складових та факторів формування, а також для аналізу етапів стратегічного управління на підприємстві АТ «Мотор Січ»); абстрактно-логічний метод (використано для формулювання теоретичних узагальнень, логічного обґрунтування висновків і побудови концептуальної моделі управління конкурентоспроможністю у контексті сталого розвитку); економіко-математичний метод (застосовано для аналізу фінансово-економічних показників діяльності АТ «Мотор Січ», оцінки ефективності запропонованих інструментів управління та побудови прогнозних моделей розвитку підприємства); PESTEL-аналіз (проведено для визначення впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних і

правових факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства); SWOT-аналіз (використано для виявлення сильних і слабких сторін АТ «Мотор Січ», а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що дозволило визначити стратегічні напрями розвитку підприємства); методи експертних оцінок і аналітичних порівнянь (застосовані для оцінки ефективності впроваджених і запропонованих інструментів управління конкурентоспроможністю з урахуванням принципів сталого розвитку); методи графічного та табличного аналізу (використано для наочної візуалізації результатів дослідження, побудови схем, структурних моделей і системних взаємозв'язків між елементами управління); метод спостереження (дозволив проаналізувати поведінку споживачів, ринкові тенденції та інноваційні практики у галузі авіадвигунобудування, зокрема у діяльності АТ «Мотор Січ»).

Інформаційна база дослідження ґрунтується на фундаментальних працях вітчизняних і зарубіжних учених, матеріали наукових періодичних видань, результати науково-практичних конференцій, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти Міністерства економіки України, звіти сталого розвитку АТ «Мотор Січ» (2020–2024 рр.), інформаційні ресурси міжнародних організацій — OECD, World Bank, UNIDO, ISO, а також власні аналітичні розрахунки, здійснені на основі відкритих корпоративних даних підприємства.

Практична цінність цього дослідження полягає у формуванні системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства з урахуванням умов воєнного стану. Отримані результати мають вагоме значення для вдосконалення управлінських рішень на підприємствах різних галузей, зокрема тих, що функціонують у сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, високої конкуренції та необхідності переходу до більш екологічно відповідального бізнесу. Розроблений комплекс інструментів управління дозволяє підвищити рівень адаптивності підприємства, оптимізувати використання ресурсів, а також забезпечити баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Практичне застосування запропонованих підходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств на ринку, зменшенню впливу негативних зовнішніх факторів і формуванню позитивного іміджу серед споживачів та партнерів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту термінів «конкурентоспроможність підприємства», «сталий розвиток»; обґрунтуванні взаємозв'язку між принципами сталого розвитку, умов воєнного стану та конкурентними перевагами підприємства, що виявляє нові можливості для формування довгострокових стратегій і зміцнення ринкових позицій.

Апробація результатів магістерської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези: Догаєва А.А., Гудзь П.В. Інструменти управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства в умовах сталого розвитку. Тиждень науки-2025. Факультет бізнес-технологій та економіки. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, НУ «Запорізька політехніка» 14–18 квітня 2025 р., С. 152-154; Маслова А. Інструменти управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на засадах сталого розвитку. *Актуальні проблеми управління фінансово-економічною безпекою в умовах сучасних викликів: збірник матеріалів науково-практичної конференції молодих вчених та студентів РВВ ЦДУ ім. В. Винниченка*, 2024. Вип.1, С. 65-68.; стаття: Dohaieva A., Antoniuk A. Tools for managing the competitiveness of industrial enterprises based on sustainable development *VI Международный конкурс студенческих научно-исследовательских работ по экономике*. 2025. Vol. 1. P. 41–44.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 117 сторінки, включаючи 16 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел (79 найменування) – 8 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття конкурентоспроможності підприємства та її основні характеристики

У нинішніх реаліях ринкової економіки, процесів глобалізації та швидкого технологічного прогресу компанії зіштовхуються з дедалі гострішою конкуренцією як на національному, так і на світовому ринках. Здатність підприємства бути конкурентоспроможним стає ключовою передумовою його виживання, розвитку та зростання. Розуміння сутності конкурентоспроможності, її характеристик та чинників - важливий теоретичний і практичний аспект управління підприємствами.

Концепція конкурентоспроможності має глибоке коріння в економічній теорії. Розглянемо декілька ключових підходів:

Теорія порівняльних витрат (Давид Рікардо) - фокус на тому, що країни чи підприємства спеціалізуються в тих галузях, де вони мають відносно нижчі витрати виробництва.

Теорія конкурентних переваг (Єлі Хекшер, Бертіль Оліна) - припускається, що структура ресурсів, технологій та зовнішніх умов визначає, в яких секторах країна чи підприємство будуть конкурентоспроможними.

Підхід М. Портера - стратегічне управління конкурентними силами, конкурентні стратегії, ланцюг вартості, модель «діаманта» конкурентоспроможності національних економік. Зарубіжна література чітко формулює, що конкурентоспроможність підприємства (*firm competitiveness*) — це його здатність успішно конкурувати з іншими підприємствами, досягати вищих результатів за витратами, якістю, інноваційністю, адаптивністю тощо.

В українській літературі поняття розвивається в контексті адаптації цих теорій до національних умов, врахування специфіки економіки України [1].

На основі українських джерел і зарубіжних досліджень можна виокремити такі сучасні визначення:

Євтушенко Н. О. та Варніцький В. В. розглядають конкурентоспроможність підприємства як сукупність можливостей підприємства використовувати свій ресурсний потенціал, оцінюваний через якісні та кількісні характеристики [1].

Чорна М. В., Анікеєва А. М. систематизують основні підходи до тлумачення сутності конкурентоспроможності; запропонували уточнене визначення, що підкреслює здатність підприємства створювати конкурентні переваги у порівнянні з іншими аналогами, забезпечуючи життєву стійкість [2].

Дашко І. М. розглядає конкурентоспроможність підприємства як економічну категорію, яка забезпечує перевагу у порівнянні з конкурентами для покращення показника життєвої стійкості, здатність конкурувати на ринках із виробниками аналогічних товарів [4].

За міжнародним підходом UNESCAP підприємницька конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства пропонувати товари або послуги, які споживачі цінують більше, ніж товари конкурентів [3].

Важливо відрізнити два тісно пов'язані поняття, такі як конкурентоспроможність та конкурентна перевага.

Конкурентоспроможність — ширше поняття, що описує загальну здатність підприємства бути успішним у конкурентному середовищі (на своєму ринку, галузі, міжнародному рівні) з огляду на ресурси, потенціал, стратегії та зовнішні умови.

Конкурентна перевага — конкретні аспекти чи характеристики, які надають підприємству перевагу над конкурентами (нижчі витрати, краща якість, інновації, бренд, логістика тощо).

Ця різниця відображена і в роботах українських авторів: підприємство може бути конкурентоспроможним завдяки виявленим та реалізованим

конкурентним перевагам [7].

На основі огляду літератури можна виділити такі ключові характеристики конкурентоспроможності (табл. 1.1) [1,4,7] :

Таблиця 1.1

Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

№	Характеристика	Суть
1	2	3
1	Порівняльний характер	Конкурентоспроможність завжди проявляється у порівнянні з іншими підприємствами чи товарами. Неможливо говорити про неї ізольовано.
2	Динамічність (часовий аспект)	Показник змінюється з часом: те, що сьогодні конкурентоспроможне — завтра може втратити переваги. Необхідність постійної адаптації.
3	Системність та комплексність ознак	Включає різні складові: виробничу, якість продукції чи послуг, технологію, інновації, персонал, управління, фінансовий стан, маркетинг та ін.
4	Споживчо-орієнтований аспект	Орієнтація на задоволення потреб споживачів: споживчі якості товарів/послуг, сервіс, бренд, репутація.
5	Ефективне використання ресурсів	Оптимізація виробничих, фінансових, людських та інших ресурсів — без витрат, що «витрачають» конкурентну перевагу.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
6	Інноваційність та гнучкість	Здатність оновлювати технології, продукти, організаційні структури, реагувати на зміни ринку.
7	Якість і стандарт	Висока якість продукції / послуг, відповідність стандартам, надійність, безпека тощо.
8	Цінова конкурентоспроможність	Здатність пропонувати продукти/послуги при конкурентній ціні, або спільно з високою якістю, або через низькі витрати (ефективність).
9	Маркетингова активність та здатність до збуту	Розвинена збутова мережа, ринкова адаптація, реклама, просування, брендинг.
10	Стійкість і життєздатність	Здатність витримувати зовнішні шоки, конкуренцію, зміну споживчого попиту, макроекономічні зміни.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом широкого спектра чинників. Їх умовно поділяють на внутрішні (контрольовані підприємством) та зовнішні (ті, на які підприємство впливати може лише частково або зовсім не може). Успішне управління цими чинниками є основою стратегічної стійкості підприємства.

Тож розглянемо внутрішні чинники формування конкурентоспроможності підприємства [8].

Фінансовий потенціал підприємства є одним із пеших внутрішніх чинників. Наявність власних фінансових ресурсів та можливість залучення інвестицій визначають здатність підприємства здійснювати модернізацію виробництва, розширювати ринки збуту та впроваджувати інновації.

До ключових показників належать рентабельність, ліквідність, оборотність активів, рівень заборгованості, інвестиційна привабливість.

Виробничо-технологічний потенціал є також одним із головних чинників. Якість обладнання, рівень автоматизації, впровадження сучасних технологій і цифрових рішень безпосередньо впливають на собівартість продукції, її якість та швидкість виготовлення. Інноваційні технології дозволяють скорочувати виробничі цикли, зменшувати витрати сировини й енергії.

Ще одним чинником є маркетингова політика. Дослідження ринку, вибір цільових сегментів, гнучке ціноутворення, просування бренду та ефективна система комунікацій зі споживачами є фундаментом довгострокової конкурентоспроможності.

Маркетингова активність впливає на формування лояльності споживачів, швидке реагування на зміни попиту та розвиток нових продуктів.

Кадровий потенціал і корпоративна культура. Кваліфікація персоналу, рівень мотивації, наявність системи підвищення кваліфікації та навчання визначають здатність підприємства генерувати нові ідеї, впроваджувати інновації та забезпечувати високу якість продукції.

Корпоративна культура сприяє згуртованості колективу, формує позитивний імідж компанії, що також впливає на сприйняття бренду споживачами.

Система управління та організаційна структура. Чіткий розподіл повноважень, ефективне планування, сучасні інформаційні системи управління (ERP, CRM) підвищують швидкість прийняття рішень і гнучкість реагування на зміни ринку.

Інноваційна діяльність. Розвиток науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) є запорукою створення нових продуктів і технологій, що дозволяють утримувати конкурентні позиції та виходити на нові ринки. Високий рівень інноваційності знижує ризик залежності від застарілих технологій і продуктів.

Логістика та управління ланцюгами постачання. Оптимізована система постачання сировини та розподілу готової продукції зменшує витрати, підвищує швидкість доставки товарів до споживача, що позитивно впливає на задоволення

клієнтів.

Останнім внутрішнім чинником формування конкурентоспроможності підприємства є репутаційний капітал та імідж бренду. Довіра до підприємства, впізнаваність бренду та його соціальна відповідальність стають вагомими нематеріальними активами, що формують довготривалу конкурентну перевагу.

Перейдемо до зовнішніх чинників формування конкурентоспроможності підприємства, на які само підприємство майже не впливає.

Першим зовнішнім чинником можна виділити конкурентне середовище. Насиченість ринку конкурентами, бар'єри входу та виходу, наявність товарів-замінників впливають на рівень цін, інтенсивність маркетингових кампаній та можливість збереження ринкової частки [9].

Далі стан національної економіки. Рівень інфляції, валютна стабільність, податкова політика, доступність кредитних ресурсів, інвестиційний клімат безпосередньо визначають можливості розвитку бізнесу.

Наступне це державне регулювання та інституційне середовище. Законодавчі акти, стандарти якості, екологічні вимоги, митні тарифи та програми державної підтримки можуть як стимулювати, так і обмежувати розвиток підприємства.

Технологічні тенденції галузі. Поява нових технологій та матеріалів змінює правила конкуренції, відкриває нові ринки та створює можливості для підвищення ефективності [9].

Соціально-культурні та демографічні зміни. Зміна стилю життя, цінностей, споживчих звичок та демографічна структура населення впливають на попит, формуючи нові ніші.

І останнім розглянемо чинник глобалізаційних процесів. Вступ міжнародних конкурентів на внутрішній ринок, відкриття зовнішніх ринків збуту, міжнародні торговельні угоди — все це формує як нові можливості, так і нові ризики.

Конкурентоспроможність підприємства — багатовимірна категорія, що поєднує внутрішні можливості та зовнішні умови. Основними чинниками

виступають технології, кадри, управління, інфраструктура, ринкові умови і державна підтримка. Внутрішні чинники конкурентоспроможності визначають потенціал підприємства, а зовнішні формують середовище його реалізації.

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідне для виявлення сильних і слабких сторін, формування стратегії розвитку та визначення ефективності використання ресурсів. Методи можна поділити на кількісні, якісні, комплексні та стратегічно-аналітичні [10].

Кількісними методами можна виділити: фінансовий аналіз, індексний метод, бенчмаркінг, метод багатофакторного порівняння. Якісні методи – це SWOT-аналіз, експертні оцінки, опитування споживачів. До комплексних та стратегічних методик віднесемо збалансована система показників (Balanced Scorecard), портфельний аналіз (BCG, McKinsey), модель «п'яти сил Портера», аналіз життєвого циклу продукту.

Розглянемо детальніше кількісні методи. Фінансовий аналіз дозволяє визначити фінансову стійкість і можливість інвестування у розвиток. Для цього потрібно зробити розрахунок коефіцієнтів ліквідності, рентабельності, оборотності, співвідношення власного та позикового капіталу [10].

Індексний метод зручний для порівняння з конкурентами або середньогалузевими значеннями. Це побудова інтегрального індексу конкурентоспроможності на основі порівняння ключових показників (собівартість, якість продукції, продуктивність праці, рівень інновацій).

Бенчмаркінг це порівняння показників підприємства з «еталонними» компаніями галузі чи міжнародними лідерами. Дозволяє визначити розриви в ефективності та визначити напрями вдосконалення.

Метод багатофакторного порівняння передбачає оцінку за декількома групами критеріїв: економічними, технологічними, маркетинговими, кадровими. Використовується вагове ранжування показників для формування комплексного балу [1].

Перейдемо до якісних методів. Перший метод це SWOT-аналіз. Він визначає сильні (strengths) і слабкі (weaknesses) сторони підприємства, а також

зовнішні можливості (opportunities) і загрози (threats). Такий аналіз допомагає формувати стратегічні рішення щодо розвитку.

Експертні оцінки це залучення групи фахівців для визначення рівня конкурентоспроможності за неформалізованими критеріями (репутація, інноваційність, гнучкість управління).

Опитування споживачів це дослідження задоволеності клієнтів якістю продукції, рівнем сервісу, цінами та іншими характеристиками.

Та розглянемо комплексні та стратегічні методики. Перша це збалансована система показників (Balanced Scorecard), вона враховує фінансові та нефінансові індикатори: клієнтська цінність, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Також дозволяє оцінювати не лише поточний стан, а й стратегічні перспективи.

Портфельний аналіз (BCG, McKinsey) використовується для оцінки конкурентних позицій окремих продуктів чи бізнес-напрямів та розподілу ресурсів.

Модель «п'яти сил Портера» аналізує інтенсивність конкуренції в галузі, загрозу нових гравців, силу постачальників та покупців, ризики появи товарів-замінників.

Та аналіз життєвого циклу продукту дає змогу оцінити конкурентоспроможність окремого товару на різних етапах його ринкового розвитку (впровадження, зростання, зрілість, спад).

Ефективна оцінка конкурентоспроможності потребує поєднання кількісних та якісних методів. Методи оцінки повинні поєднувати кількісні та якісні показники, аби дати комплексну картину.

У забезпеченні конкурентоспроможності в умовах глобалізації та цифровізації є також і свої виклики.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, технологічними проривами та непередбачуваними зовнішніми факторами. Основні виклики пов'язані із технологічними змінами та цифровізацією [9,10].

Швидкий розвиток ІТ-рішень, автоматизація виробництва, штучний

інтелект, блокчейн, великі дані та аналітика потребують постійного оновлення технічної бази і компетенцій персоналу.

Кібербезпека та збільшення обсягу цифрових даних створює ризики витоку інформації, що вимагає додаткових інвестицій у захист.

Електронна комерція - перехід споживачів до онлайн-каналів збуту змінює вимоги до маркетингових стратегій і логістики.

Ще одні не менш важливі виклики пов'язані із глобалізаційними процесами. Посилення міжнародної конкуренції такі як, вихід на локальні ринки потужних транснаціональних корпорацій підвищує вимоги до якості, сервісу та ціни.

Лібералізація торгівлі та нові торгові бар'єри одночасно відкривають нові ринки та створюють ризики, пов'язані з коливанням митних правил чи запровадженням санкцій.

Глобальні логістичні збої через військові конфлікти, пандемії та інші кризові явища можуть порушувати ланцюги постачання.

Наступні виклики пов'язані із соціально-економічними факторами. Через зміну споживчих уподобань зростає попит на екологічно чисті, енергоефективні та етичні продукти.

Демографічні зрушення - старіння населення у розвинених країнах та міграційні процеси впливають на структуру попиту та пропозиції робочої сили.

Також підвищення вимог до соціальної відповідальності бізнесу, споживачі очікують прозорості, етичного ставлення до працівників та екології.

Важливі також макроекономічні та політичні ризики. Економічні кризи, інфляційні коливання, нестабільність валютних курсів, рецесії безпосередньо знижують купівельну спроможність споживачів. Політична нестабільність, воєнні конфлікти, зміна урядів чи політики держави створюють непередбачуваність у регулюванні бізнесу. Енергетичні ризики, підвищення цін на енергоносії та перехід до відновлюваних джерел вимагають адаптації виробництва. Та останні це екологічні виклики. Посилення екологічних стандартів, міжнародні угоди щодо скорочення викидів та вимоги до сталого

розвитку змушують підприємства інвестувати в «зелені» технології. Дефіцит природних ресурсів підвищує собівартість виробництва та змушує шукати альтернативні матеріали.

Для українських підприємств актуальним є врахування викликів глобалізації, цифровізації та непередбачуваних зовнішніх шоків. Глобалізація і цифровізація створюють безпрецедентні можливості для зростання, але водночас вимагають від підприємств постійного оновлення стратегій, технологій та навичок управління ризиками.

1.2 Особливості функціонування підприємств в умовах воєнного стану

Воєнний стан докорінно змінив умови господарювання та конкурентного середовища для українських підприємств. Конкурентоспроможність у таких умовах набуває нового змісту – вона визначається не лише економічними показниками ефективності, інноваційністю продукції чи якістю управління, а й здатністю підприємства протистояти зовнішнім шокам, швидко адаптуватися до змін, зберігати ключові ресурси та забезпечувати стабільність діяльності навіть у кризових ситуаціях.

Умови воєнного стану характеризуються високим рівнем ризику, дефіцитом матеріальних і трудових ресурсів, руйнуванням інфраструктури, ускладненням логістики, перебоями з енергопостачанням, зменшенням платоспроможності споживачів, міграцією населення та загальним зниженням ділової активності. У цих реаліях підприємства повинні не просто пристосовуватися до нових викликів, а й формувати системи управління, які дозволяють мінімізувати втрати, підвищувати гнучкість і забезпечувати безперервність виробництва. Ключовим інструментом адаптації бізнесу в кризових умовах є антикризове управління, яке охоплює сукупність заходів, спрямованих на запобігання, виявлення, подолання та мінімізацію наслідків кризових явищ. У період воєнного стану антикризове управління передбачає

швидке прийняття управлінських рішень, ефективне використання обмежених ресурсів, забезпечення фінансової стабільності, підтримку персоналу, а також збереження стратегічного потенціалу підприємства.

Антикризове управління має кілька ключових складових:

- своєчасна діагностика кризових явищ та оцінка рівня загроз;
- розроблення сценаріїв дій для різних варіантів розвитку подій;
- оптимізація організаційної структури підприємства для швидкого реагування;
- забезпечення фінансової гнучкості, контроль ліквідності та витрат;
- диверсифікація джерел постачання, ринків збуту і постійних партнерів;
- налагодження комунікацій із працівниками, громадами та владою;
- забезпечення безпеки персоналу і матеріальних активів.

В умовах війни антикризове управління не обмежується лише реагуванням на надзвичайні ситуації – воно має бути системним процесом, інтегрованим у загальну стратегію підприємства. Ефективна антикризова політика забезпечує не лише виживання, а й можливість поступового відновлення, формування довіри партнерів і збереження конкурентних позицій на ринку. У сучасних реаліях надзвичайно важливим стає поєднання антикризового управління з концепцією сталого розвитку. Ці дві ідеї взаємодоповнюють одна одну: якщо антикризове управління орієнтоване на оперативне реагування, стабілізацію та запобігання руйнуванню підприємства, то сталий розвиток задає стратегічний вектор довготривалого розвитку, спрямованого на збереження економічного, соціального та екологічного потенціалу.

Підприємства, що впроваджують принципи сталого розвитку навіть у воєнний період, підвищують власну стійкість. Вони орієнтуються не лише на економічні показники, але й на людський капітал, енергетичну ефективність, цифровізацію процесів, раціональне використання ресурсів і соціальну підтримку працівників. Такий підхід формує конкурентну перевагу, адже стійкість бізнесу в кризових умовах стає критерієм довіри з боку партнерів, споживачів і міжнародних інвесторів. Сучасна практика свідчить, що

антикризове управління і сталий розвиток взаємопов'язані: антикризові дії можуть бути ефективними лише тоді, коли вони не руйнують довгострокові перспективи підприємства, а, навпаки, сприяють його майбутньому відновленню. Концепція сталого розвитку допомагає визначити такі напрями антикризових заходів, які не лише рятують підприємство від негайних загроз, але й створюють основу для подальшого економічного зростання та соціальної стабільності. Порівнявши підходи (табл. 1.2) можна сказати що, сталий розвиток у сучасних умовах набуває статусу провідної концепції глобального суспільного розвитку, що поєднує економічне зростання, соціальний прогрес та збереження довкілля. Основна ідея сталого розвитку полягає у досягненні гармонії між економічними, соціальними та екологічними аспектами життєдіяльності суспільства як на глобальному, так і на національному рівнях. Згідно з цією парадигмою, економічне зростання повинно ґрунтуватися на раціональному використанні природних ресурсів, забезпеченні соціальної рівності, підвищенні якості життя населення та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Таблиця 1.2

Порівняння підходів до визначення сталого розвитку

№	Джерело	Визначення	Ключові акценти
1	2	3	4
1	Всесвітня комісія ООН з навколишнього середовища і розвитку (доповідь Our Common Future, 1987) [14]	Сталий розвиток — це модель економічного й соціального зростання, яка дозволяє нинішньому поколінню задовольняти свої потреби, не підриваючи можливостей майбутніх поколінь робити те саме.	Баланс між потребами теперішніх і майбутніх поколінь, довгострокова перспектива.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
2	Порядок денний на XXI століття (ООН, 1992) [15]	Стратегія розвитку суспільства, що поєднує економічне зростання, соціальний добробут і збереження природних систем для нинішніх та майбутніх поколінь.	Інтеграція трьох компонентів: економіки, соціуму та довкілля.
3	Цілі сталого розвитку ООН 2015–2030 [16]	Глобальна програма, спрямована на викорінення бідності, захист планети та забезпечення миру й процвітання, що ґрунтується на принципах рівності та екологічної відповідальності.	Конкретизовані 17 цілей та 169 завдань; наголос на вимірюваних результатах.
4	Європейська Комісія, Європейський зелений курс (2019) [17]	Перехід до кліматично нейтральної економіки, яка підтримує економічний ріст, соціальну справедливість і збереження природних ресурсів.	Кліматична нейтральність, «зелена» економіка, інновації.
5	Закон України «Про основні засади (стратегію)	Сталий розвиток – це збалансоване поєднання економічних, соціальних і екологічних інтересів	Національний контекст; акцент на екологічній політиці та якості життя громадян.

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
	державної екологічної політики на період до 2030 року» [18]	держави та суспільства з метою збереження природного середовища і підвищення якості життя.	
6	Національна економічна стратегія України – 2030 [19]	Економічна модель, що забезпечує зростання добробуту населення за рахунок інновацій, енергоефективності та раціонального використання природних ресурсів.	Інноваційність, економічна безпека, конкурентоспроможність.
7	Sachs J. The Age of Sustainable Development (2015) [20]	Комплексна система управління світовим розвитком, що об'єднує економічну динаміку, соціальну рівність і екологічну стійкість.	Науковий підхід, глобальне управління, інтегровані стратегії.

Усі підходи підкреслюють необхідність поєднання економічних, соціальних і екологічних складових розвитку. В умовах воєнного стану ця концепція набуває практичного змісту – вона стає орієнтиром для підприємств, які прагнуть не лише вижити, а й сформувати підґрунтя для післявоєнного відновлення. Соціум – включає потреби та якість життя людей: освіту, охорону здоров'я, рівність, права людини. Довкілля – збереження природних ресурсів, екологічна безпека, кліматична стабільність. Економіка – економічне зростання, інновації, фінансова стабільність, створення робочих місць.

Сталий розвиток можливий лише в точці балансу, де соціальні інтереси, економічні цілі та екологічні обмеження узгоджені між собою. Якщо хоча б одна зі складових ігнорується (наприклад, економіка зростає без уваги до довкілля), система стає нестійкою.

Сталий розвиток – це не окремий напрям, а взаємопов’язаний процес, де жодна сфера не може досягти успіху без гармонійної взаємодії з іншими (рис. 1.1).

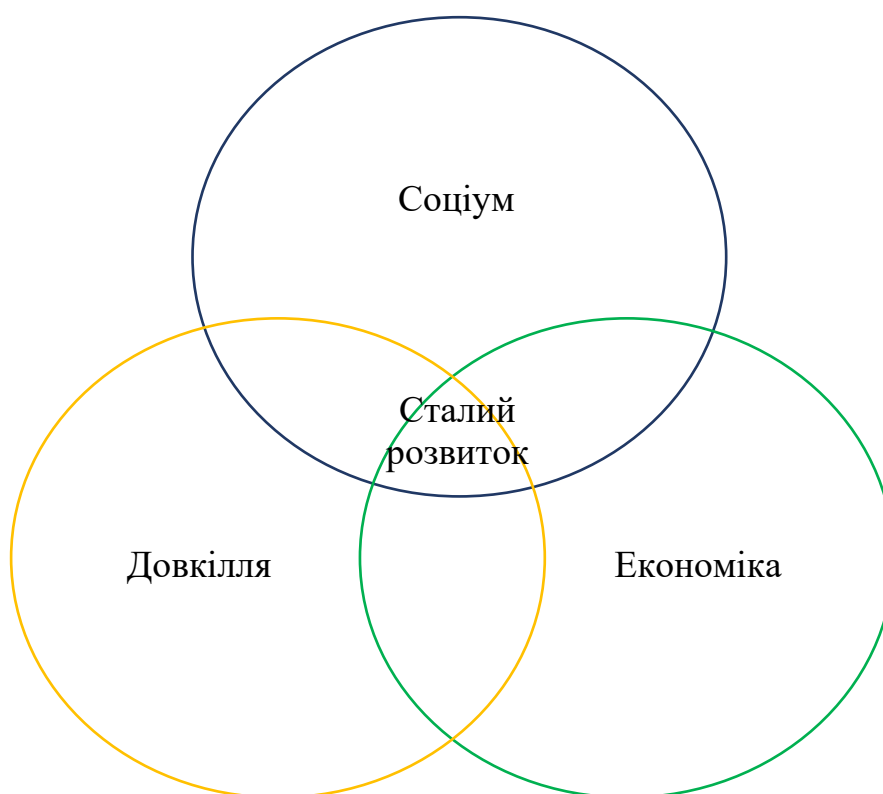


Рис. 1.1 Модель сталого розвитку [розроблено автором]

Міжнародні документи роблять наголос на глобальній відповідальності, тоді як українські акцентують на національних потребах і реаліях. Новітні підходи (Європейський зелений курс, Цілі сталого розвитку 2030) деталізують цілі та вимірювані індикатори, що дозволяє контролювати прогрес.

Сучасний світ стикається з масштабними проблемами: військові конфлікти, виснаження природних ресурсів, зміна клімату, забруднення

атмосфери та гідросфери, деградація біорізноманіття. За оцінками Програми ООН з довкілля, щорічно через забруднення довкілля передчасно помирають мільйони людей [21]. Екологічний вимір є базовим, оскільки саме стан довкілля визначає можливості для економічної діяльності та якості життя людей. Збереження природних ресурсів, зниження рівня забруднення, протидія зміні клімату та раціональне використання біорізноманіття – ключові складові екологічної політики сталого розвитку.

Згідно з даними Програми ООН з навколишнього середовища, щорічні втрати від деградації екосистем вимірюються трильйонами доларів [22]. Тому екологічний аспект вимагає переходу до відновлюваних джерел енергії, впровадження технологій замкненого циклу (circular economy), розвитку «зеленої» економіки та екологічно дружніх виробництв. Сталий розвиток передбачає перехід від ресурсно-споживацької моделі до циклічної економіки, що базується на принципах збереження, повторного використання та відновлення. Інноваційні підходи — розвиток відновлюваних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій, «чисте виробництво» — стають ключовими чинниками екологічної безпеки. В ЄС реалізується стратегія European Green Deal, яка спрямована на досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року [23].

В Україні це питання є особливо актуальним через наслідки промислового забруднення, деградацію ґрунтів, недостатню ефективність поводження з відходами та проблеми з водними ресурсами. Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року, затверджена урядом, передбачає скорочення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності та збільшення частки відновлюваних джерел енергії у загальному енергобалансі [24].

Соціальна складова сталого розвитку передбачає створення умов для гідного життя, рівного доступу до ресурсів і можливостей, дотримання прав людини та забезпечення соціальної справедливості. Це означає не лише зниження рівня бідності, але й підвищення якості освіти, охорони здоров'я,

розвиток культури та забезпечення гендерної рівності.

Соціальний вимір сталого розвитку передбачає забезпечення гідних умов життя, доступу до якісної освіти, охорони здоров'я, рівних можливостей для всіх верств населення. Зменшення бідності, подолання гендерної та економічної нерівності — центральні завдання SDGs. Дослідники зазначають, що соціальна стабільність є базисом для екологічних та економічних перетворень [25].

Сталий розвиток неможливий без демократичного врядування, прозорих інституцій і активної участі громадянського суспільства. В Україні це питання набуває особливого значення в умовах реформ та євроінтеграційних процесів [26].

Отже соціальний аспект сталого розвитку це:

- рівний доступ до базових послуг: охорони здоров'я, освіти, житла, соціального захисту;
- забезпечення прав людини, гендерної рівності, захист вразливих груп: дітей, осіб похилого віку, людей з інвалідністю;
- соціальна справедливість у розподілі доходів, доступі до можливостей (робота, розвиток);
- соціальна безпека, захист людей від бідності, безробіття, соціальних викликів;
- культурний розвиток, збереження культурної спадщини, розвиток культури і мистецтва як частина якості життя;
- участь громадян у прийнятті рішень, прозорість управління, доброчесність.

Для українських підприємств соціальний аспект набуває особливого значення в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення. Забезпечення зайнятості, підтримка внутрішньо переміщених осіб, розвиток інклюзивної освіти та охорони здоров'я — ключові пріоритети на найближчі роки. Дослідження українських науковців вказують, що сталий соціальний розвиток можливий лише за умови активної участі громадянського суспільства, розвитку місцевого самоврядування та впровадження принципів прозорого

управління[27].

Економічна складова передбачає формування такої моделі господарювання, яка забезпечує зростання добробуту без надмірного виснаження природних ресурсів. Йдеться про перехід від традиційної моделі «виробництво – споживання – відходи» до інноваційної економіки, орієнтованої на ресурсо- та енергоефективність, розвиток «зеленої» індустрії та високих технологій. Економіка має забезпечувати зростання добробуту без шкоди для довкілля та суспільства. Поняття «зеленої економіки» дедалі більше замінює традиційну модель зростання.

Сучасні дослідження доводять, що інновації, цифрові технології та інвестиції в «зелені» сектори створюють нові можливості для сталого розвитку [28]. Важливим елементом є корпоративна соціальна відповідальність (CSR), що поєднує економічну вигоду з екологічною та соціальною відповідальністю.

Систематизовано економічний аспект сталого розвитку складає:

- економічне зростання, яке не шкодить екології і сприяє соціальній справедливості;
- інновації, підтримка високих технологій, “зелений” бізнес, “зелена” інфраструктура;
- ефективне використання ресурсів (від енергії до матеріалів, землі);
- диверсифікація економіки, зменшення залежності від викопного палива чи експортно-орієнтованих галузей з низькою доданою вартістю;
- розвиток малого і середнього бізнесу як мотору зайнятості;
- стійкі фінансові моделі, які включають екологічні та соціальні ризики, інвестиції у “зелений” капітал.

Для українських підприємств економічний аспект сталого розвитку пов’язаний з модернізацією промисловості, розвитком відновлюваної енергетики, підтримкою малого та середнього бізнесу, а також залученням інвестицій у сферу інновацій та енергоефективності. Важливим завданням є поєднання економічного зростання з дотриманням екологічних стандартів і підвищенням якості життя населення.

Сталий розвиток неможливий без взаємодії всіх трьох складових. Економічне зростання повинно відбуватися у межах екологічних обмежень, а соціальні програми мають ґрунтуватися на економічній спроможності та відповідальному природокористуванні. Ігнорування хоча б одного аспекту призводить до дисбалансу: економічний прогрес без екологічного контролю спричиняє деградацію довкілля, а надмірна соціальна нерівність гальмує економічний розвиток.

Успішні приклади інтегрованого підходу демонструють країни Північної Європи, де політика сталого розвитку поєднує інноваційні економічні рішення, соціальний захист населення та жорсткі екологічні стандарти [30]. Для українських підприємств важливим є використання цих практик із урахуванням національних особливостей та потреб в умовах воєнного стану наразі та післявоєнного відновлення.

Підприємства, що діють у зоні бойових дій або поблизу лінії фронту, потребують особливої гнучкості. Антикризові рішення мають прийматися швидко, часто з урахуванням безпекових ризиків і фізичних загроз. При цьому дотримання принципів сталого розвитку допомагає не втратити стратегічну перспективу: підприємство, яке зберігає трудовий колектив, підтримує соціальну стабільність, співпрацює з місцевими громадами та допомагає армії, водночас формує довіру й позитивну репутацію, що є важливим чинником конкурентоспроможності в майбутньому.

У межах воєнного стану антикризове управління охоплює не лише економічні рішення, а й питання безпеки, соціальної згуртованості та відновлення. Сталий розвиток у цьому випадку виступає як система координат, що дозволяє підприємству не відхилятися від довгострокових цілей навіть під тиском війни. Успішні підприємства демонструють здатність поєднувати оперативні антикризові дії — евакуацію, релокацію, оптимізацію ресурсів — із реалізацією стратегічних ініціатив, спрямованих на модернізацію, екологізацію та розвиток людського потенціалу.

Важливим аспектом є формування нової управлінської культури воєнного

періоду. Вона базується на відповідальності, солідарності, швидкій адаптації та відкритості до співпраці з державою й громадянським суспільством. Антикризове управління в умовах воєнного стану перестає бути лише реакцією на небезпеку — воно перетворюється на механізм сталого відновлення, що враховує соціальні, економічні й екологічні наслідки кожного рішення.

Поєднання антикризового управління зі стратегією сталого розвитку в умовах воєнного стану створює передумови для формування якісно нової моделі господарювання. Така модель орієнтована не тільки на подолання кризи, а й на підвищення життєстійкості підприємств, зміцнення національної економіки та підготовку до відновлення країни після завершення воєнних дій.

1.3 Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану

Сучасні тенденції глобалізації та цифровізації економіки актуалізують потребу у використанні нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств і національних економік. Умови воєнного стану, що супроводжуються високою турбулентністю та кризовими ризиками, вимагають інтеграції інструментів управління, які забезпечують баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та збереженням довкілля. Відтак, сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю є ключовим елементом забезпечення стійкості підприємства та його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану.

Конкурентоспроможність визначається як здатність суб'єкта господарювання створювати, розвивати та утримувати конкурентні переваги у динамічному середовищі. У контексті сталого розвитку конкурентоспроможність передбачає не лише економічні результати, а й соціальний вплив та екологічну безпеку [31,32].

Зарубіжні дослідження відзначають значну роль інновацій, цифрових технологій та стійких бізнес-моделей у формуванні конкурентоспроможності

[34]. Вітчизняні науковці підкреслюють важливість адаптації світових практик до умов української економіки, що перебуває в процесі трансформації та інтеграції у європейський простір [33].

Сучасні умови господарювання характеризуються динамізмом змін: технологічні інновації, глобалізація, екологічні виклики, зростання вимог споживачів до етики та екологічної безпеки. Підприємства, що прагнуть утримати чи поліпшити свої конкурентні позиції, мусять впроваджувати такі інструменти управління, які поєднують економічну ефективність з екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах сталого розвитку можна відобразити у п'ять груп сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2)



Рис. 1.2 Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю базуються на стратегічному плануванні та концепціях сталого розвитку. До них належать:

— моделі стратегічного менеджменту (Balanced Scorecard, SWOT-аналіз, PESTLE), які дозволяють комплексно оцінити внутрішні можливості та зовнішні виклики, формувати довгострокові плани та адаптувати їх до мінливого середовища; SWOT-аналіз, розширений екологічними та соціальними чинниками -аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз з врахуванням екологічних нормативів, кліматичних змін, ризиків для довкілля. Допомогає формувати стратегію, яка балансує економічну продуктивність з екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. PESTLE-аналіз - аналіз факторів довкілля: закони (Legal), технологічний розвиток (Technological), економічні (Economic), політичні (Political), соціальні (Social), екологічні (Environmental). Цей інструмент дає змогу передбачити зміни регуляторного середовища або споживчих очікувань, наприклад, законодавчих змін щодо викидів чи підвищення стандартів безпеки. Модель п'яти сил Майкла Портера - визначення конкурентних сил у секторі: конкуренти, нові гравці, постачальники, покупці та товари-замінники. У контексті сталості важливо враховувати, наскільки конкуренти вже використовують сталу практику, чи мають споживачі екологічні та соціальні преференції, і чи існують екологічно чисті альтернативи;

— інструменти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що сприяють формуванню позитивного іміджу, залученню партнерів та інвесторів, а також підвищують лояльність клієнтів;

— екологічне стратегічне планування, інтеграція ESG-факторів у бізнес-стратегії, що дозволяє компаніям мінімізувати ризики, пов'язані з екологічними обмеженнями, та відповідати вимогам глобальних ринків.

Цифрова трансформація стає одним із головних чинників конкурентоспроможності. Використовуються такі інструменти:

— Big Data та аналітика - застосування великих масивів даних для прогнозування поведінки споживачів, виявлення ринкових можливостей і мінімізації ризиків; використання систем, які дозволяють оптимізувати

споживання енергії, води, матеріалів; контролювати якість продукції в реальному часі; прогнозувати попит і уникати надвиробництва. ІТ-рішення допомагають змінювати виробничі процеси в бік більшої ефективності та меншого екологічного навантаження;

- CRM-системи для персоналізованої взаємодії з клієнтами, аналізу їх потреб і підвищення якості обслуговування;

- ERP-рішення для комплексної інтеграції виробничих, фінансових і логістичних процесів, що забезпечує прозорість бізнесу та підвищує його ефективність;

- технології штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють автоматизувати рутинні процеси, підвищувати точність прогнозів і створювати інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень;

- хмарні технології для зберігання та обробки даних, що забезпечують гнучкість та масштабованість бізнесу;

- цифровий маркетинг та соціальні мережі, які стають потужними інструментами просування, формування бренду та залучення клієнтів.

Інновації визначають довгострокову конкурентоспроможність підприємств. Серед них:

- бізнес-інкубатори та акселератори, що надають підтримку молодим компаніям, допомагаючи їм масштабуватися й залучати інвестиції;

- відкриті інновації (open innovation), які передбачають співпрацю між бізнесом, університетами та науковими центрами, що дозволяє генерувати нові ідеї та технології;

- інвестиції у R&D — систематичне фінансування досліджень та розробок, яке створює нові продукти й технології з високою доданою вартістю; розробка нових продуктів або процесів, які зменшують екологічний вплив, підвищують ресурсну ефективність, застосовують матеріали з низьким вуглецевим слідом. Наприклад, у міжнародній практиці підприємства використовують біорозкладні матеріали, технології очистки викидів, відновлювану енергію (Global Innovation Index, WIPO);

- краудсорсинг та краудфандинг як нові моделі залучення ресурсів і генерації ідей від широкої спільноти;

- кластеризація та інноваційні екосистеми, що формують синергію між підприємствами, державними інституціями та дослідницькими організаціями.

У відповідь на глобальні виклики змін клімату бізнес застосовує такі інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах сталого розвитку:

- екологічний аудит, який дає можливість оцінити вплив діяльності компанії на довкілля та знайти шляхи його мінімізації;

- системи екологічного менеджменту (ISO 14001), що дозволяють інтегрувати екологічні стандарти у бізнес-процеси та забезпечувати відповідність міжнародним нормам;

- зелені інновації (використання відновлюваних джерел енергії, розвиток циркулярної економіки, енергоефективні технології), які створюють додаткові конкурентні переваги на міжнародних ринках;

- вуглецевий менеджмент (carbon management), що включає моніторинг і скорочення викидів парникових газів;

- екологічне брендування (green branding), що формує додаткову цінність продуктів для споживачів.

Соціальні фактори відіграють дедалі важливішу роль у формуванні конкурентних переваг:

- інклюзивні бізнес-моделі, що враховують потреби різних соціальних груп, забезпечуючи рівність можливостей і доступність продукції та послуг;

- програми розвитку людського капіталу, які включають навчання персоналу, розвиток soft skills, стимулювання креативності та інноваційного мислення;

- партнерство із зацікавленими сторонами (stakeholder engagement), що дозволяє вибудовувати довгострокові відносини з клієнтами, громадами, органами влади та інвесторами;

- корпоративна соціальна відповідальність (CSR) - діяльність, що

включає підтримку місцевої громади, забезпечення безпечних та гідних умов для працівників, етичне ставлення до клієнтів і партнерів. CSR сприяє формуванню довгострокової довіри й репутації, що може бути значущою конкурентною перевагою. соціальне інвестування, спрямоване на підтримку освітніх, культурних і громадських ініціатив. В основі підходу КСВ лежить розуміння того, що рішення бізнесу впливають не лише на економічні результати, але й на людей, громади та навколишнє середовище. Саме тому компанії мають враховувати інтереси різних груп — працівників, клієнтів, партнерів, місцевих громад та суспільства в цілому [93].

Дослідження Європейської комісії підтверджують, що конкурентоспроможність підприємств тісно пов'язана з інвестиціями в зелені технології та цифровізацію [35]. Прикладом є стратегія «Європейський зелений курс», що стимулює розвиток низьковуглецевої економіки.

У США та країнах Азії ключовими інструментами є цифрові платформи та інноваційні екосистеми. Компанії активно впроваджують принципи сталого розвитку через ESG-звітність та прозору корпоративну політику [36]. Європейські компанії, які сертифіковані за ISO 14001 та застосовують програми зменшення викидів CO₂ через вдосконалення виробничих процесів, охоплення ланцюгів постачання, а також реалізацію принципів циркулярної економіки - повторне використання матеріалів, утилізація і вторинна переробка.

В Україні конкурентоспроможність бізнесу формується під впливом євроінтеграційних процесів, цифровізації та потреби у відновленні після воєнних викликів. Сучасні інструменти управління включають:

- впровадження цифрових платформ для бізнесу;
- участь у міжнародних програмах підтримки сталого розвитку;
- формування кластерних ініціатив;
- активізацію розвитку відновлюваної енергетики [37].

В Україні аграрні підприємства застосовують точне землеробство (precision farming) із використанням GPS, GIS-технологій і дронів, що дозволяє

зменшувати надлишкове внесення добрив і пестицидів, знижувати вплив на екосистеми, а також зменшувати собівартість продукції [38].

Енергетичні компанії встановлюють сонячні панелі чи інші відновлювальні джерела енергії, використовуючи державну підтримку («зелений тариф»), що дозволяє зменшити залежність від викопного палива, знизити витрати на електроенергію та підвищити екологічний імідж.

Важливим напрямом є підвищення ролі інноваційних стартапів, розвиток електронної комерції та посилення інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Попри активне впровадження сучасних інструментів, існують проблеми. Високі стартові інвестиції та довготривалі терміни окупності. Переходи на «зелені» технології чи сертифікацію часто потребують значних ресурсів, що може бути недоступним для малих і середніх підприємств.

Нестача кадрових компетенцій та знань у питаннях сталого розвитку, екологічного менеджменту, CSR, ESG-звітності - більшість компаній потребує підготовки, навчання, залучення експертів.

Недостатня правова та нормативна база або її нестабільність - зміни законодавства, неузгодженість стандартів, слабкий контроль і непрозорість в регулюванні.

Супротив внутрішніх змін - організаційний інерціонізм, страх ризиків, звичка до традиційних виробничих моделей, відсутність мотивації або розуміння серед керівництва чи персоналу.

Несумісність стандартів та вимог у різних ринках - для підприємства, яке працює міжнародно, може бути складно дотримуватись різних екологічних і соціальних стандартів одночасно.

Зовнішні ризики і шоки - економічні кризи, зміни клімату, пандемії, війни, порушення ланцюгів постачання можуть порушувати плани і інвестиції в сталі практики.

Перспективи пов'язані з активною інтеграцією України до європейських ринків, використанням програм «зеленого фінансування», підтримкою малого та

середнього бізнесу та формуванням екосистем інноваційного розвитку.

Без застосування сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю підприємствам важко залишатися стійкими, коли змінюється світове середовище, вставляються нові екологічні та соціальні вимоги. Інструменти, такі як стратегічний аналіз, сертифікація, цифрові технології, взаємодія із стейкхолдерами, фінансові стимули, ESG-звітність — всі вони створюють фундамент для конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах сталого розвитку охоплюють стратегічні, цифрові, інноваційні, екологічні та соціальні підходи. Їх ефективна інтеграція забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг підприємств і національних економік. У контексті України ці інструменти мають бути адаптовані до місцевих умов: економічних ресурсів, законодавчої бази, культури бізнесу та зовнішніх ризиків. Лише такий комплексний підхід дозволить підприємствам не лише витримувати конкуренцію сьогодні, але й бути успішними завтра, в умовах сталого розвитку. Для України важливим є поєднання світового досвіду та власних інституційних можливостей у напрямі сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

Конкурентоспроможність підприємства та концепція сталого розвитку нерозривно пов'язані між собою та формують нову логіку ведення бізнесу. У сучасній економіці поняття «конкурентоспроможність» виходить далеко за межі класичного розуміння, що зводилося лише до цінових та якісних переваг продукції. Сьогодні це комплексна здатність підприємства адаптуватися до мінливих умов ринку, впроваджувати інновації, підвищувати продуктивність і водночас відповідати екологічним, соціальним і етичним вимогам суспільства. Економічний успіх уже неможливо розглядати у відриві від екологічної безпеки, соціальної відповідальності та раціонального використання ресурсів. Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства неможливе без урахування

принципів сталого розвитку. В сучасних умовах глобалізації та посилення конкуренції успішні компанії орієнтуються не лише на прибуток, а й на гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів. Такі підходи формують позитивний імідж підприємства, підвищують рівень довіри з боку партнерів і споживачів, а також створюють передумови для інноваційного зростання.

Концепція сталого розвитку, розкрита, демонструє, що економічне зростання повинно поєднуватися з турботою про довкілля та підвищенням якості життя населення. Принцип задоволення потреб нинішніх поколінь без загрози для майбутніх стає ключовим орієнтиром для бізнесу. Це означає, що підприємства мають не лише створювати прибуток, а й забезпечувати справедливі умови праці, сприяти розвитку місцевих громад, впроваджувати енергоощадні технології та мінімізувати негативний вплив на природу. Такий підхід поступово перетворюється на вимогу інвесторів, споживачів і держави, впливаючи на ринкову вартість компаній та їхні довгострокові перспективи.

Для збереження конкурентних позицій в умовах воєнного стану підприємства повинні використовувати широкий спектр сучасних інструментів. Стратегічні методи — SWOT, PESTLE, модель п'яти сил Портера, сценарне планування — дозволяють глибше розуміти вплив глобальних трендів, екологічних ризиків та очікувань споживачів. Технологічні рішення — цифровізація, «зелена» логістика, інноваційні виробничі процеси, системи екологічного менеджменту ISO — допомагають знижувати витрати й одночасно покращувати екологічні показники. Соціально-фінансові інструменти, такі як корпоративна соціальна відповідальність, ESG-інвестування, «зелені» облігації та публічна звітність, підвищують довіру стейкхолдерів та забезпечують доступ до нових джерел капіталу.

Управління конкурентоспроможністю сьогодні неможливе без урахування принципів сталості. Підприємства, які обмежуються лише традиційними економічними підходами, втрачають шанс на довгостроковий розвиток. Натомість компанії, що інтегрують екологічні стандарти, соціальні програми та

інновації у свою бізнес-стратегію, отримують не лише короткострокові економічні вигоди, а й стійкі конкурентні переваги у майбутньому. Важливим є те, що сталий розвиток сприяє довгостроковій стабільності бізнесу - підприємства, які впроваджують екологічні технології, соціальні програми та прозору систему управління, демонструють більшу адаптивність до ринкових коливань і кризових ситуацій. У результаті інтеграція принципів сталого розвитку у систему управління конкурентоспроможністю дозволяє не лише зміцнити позиції підприємства на ринку, а й зробити внесок у загальний соціально-економічний прогрес держави.

Таким чином, сучасна парадигма розвитку підприємства в умовах воєнного стану ґрунтується на поєднанні трьох ключових складових: економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості. Лише баланс між цими елементами забезпечує не просто зростання фінансових показників, а й зміцнення репутації, стійкість до криз та здатність швидко адаптуватися до глобальних викликів. Це вимагає від бізнесу гнучкості, інвестицій у нові технології, постійного навчання персоналу та активної взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. У перспективі саме такі підприємства визначатимуть конкурентоспроможність національної економіки, її місце на світовому ринку та післявоєнного відновлення, формуючи фундамент для сталого розвитку суспільства в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно - економічна характеристика АТ «Мотор Січ»

АТ «Мотор Січ» - один із флагманів українського авіаційного-машинобудування. У сучасній ситуації, коли зовнішні виклики - від геополітичних до технологічних і екологічних — стають дедалі суттєвішими, характеристика такого підприємства вимагає уваги у кількох площинах: історичній, виробничій, власницькій, ринковій, що допомагає оцінити його стійкість, конкурентоспроможність і перспективи.

АТ «Мотор Січ» - стратегічне українське підприємство авіаційно-машинобудівної галузі, відоме своєю спеціалізацією на виробництві авіаційних двигунів, газотурбінних установок і ремонтно-сервісному обслуговуванні продукції для літаків і гелікоптерів. Підприємство має важливе значення не лише як виробник, але як елемент оборонного сектору й технологічної інфраструктури країни [34].

Підприємство розташоване у місті Запоріжжя, має довгу історію (засноване у 1907 році), велике виробниче та науково-технічне забезпечення, значний експортний потенціал.

Підприємство започатковане ще у 1907 році як завод із виробництва сільгосптехніки, лиття заліза й міді. Але вже у грудні 1915 року змінився профіль, завод викуплено компанією ДЕКА (Duphlon, Konstantinovich & Co.), і почалась спеціалізація на виробництві авіаційних двигунів. Першим таким виробом був шестициліндровий двигун ДЕКА М-100, випущений у жовтні 1916 року. У радянський період Мотор Січ активно розвивав виробництво поршневих двигунів, потім газотурбінних й реактивних: AI-20, AI-24, TV3-117 та інших. У 1995 році підприємство стало акціонерним товариством – Motor Sich JSC [35].

До нещодавніх подій структура власності включала значну частину акцій, що належали китайському інвестору Skyrizon, який придбав корпоративні права, але мав обмеження у використанні через державні рішення з питань безпеки [36].

Уряд України ухвалив рішення про повернення підприємства у державну власність як стратегічного об'єкта оборонно-промислового комплексу. Крім того, судові рішення дозволили відчужити корпоративні права і майно, передавши їх під управління державних агентств. Відповідно до заяв влади, підприємство розглядається як ключовий елемент державної безпеки. Це накладає обов'язки щодо дотримання певних стандартів, прозорості, виконання вимог держави щодо виробництва оборонної продукції та участі у програмі реконструкції й імпортозаміщення.

Підприємство здійснює управління через сукупність виробничого менеджменту, науково-технічних підрозділів, зовнішніх контактів із замовниками, державою та міжнародними партнерами. Через ситуацію з власністю, санкціями та державним контролем — управління має високу політичну та правову складову.

Основна спеціалізація «Мотор Січ» — це розробка та виробництво авіаційних двигунів різних типів: турбопропових, турбореактивних, турбовальних для гвинтокрилів, а також допоміжних силових установок. Окрім цього, підприємство займається виробництвом промислових газотурбінних установок для енергетики та промисловості, проводить ремонт і модернізацію авіаційних двигунів, а також розробляє нові моделі, поєднуючи науково-дослідні роботи з впровадженням інновацій. Підприємство також займається ремонтом, модернізацією та технічним обслуговуванням двигунів, виготовленням запчастин і комплектуючих. Крім того, «Мотор Січ» розробляє нові зразки техніки, спрямовані на підвищення енергоефективності та зменшення негативного впливу на довкілля.

Узагальнений перелік ключових напрямів виробничої діяльності АТ «Мотор Січ», основні категорії продукції підприємства, найпоширеніші серії виробів та їх функціональне призначення наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік основної продукції виробництва АТ «Мотор Січ» [37]

Категорія продукції	Приклади виробів / серій	Основне призначення
Авіаційні турбореактивні двигуни	Д-436-148, АІ-222-25, АІ-450М	Використовуються на пасажирських та регіональних літаках, навчально-тренувальних літаках і легких реактивних повітряних суднах
Турбовальні двигуни для гвинтокрилів	ТВ3-117, ВК-2500, АІ-450М-Б	Забезпечують тягу для вертольотів різного класу (військових та цивільних), включно з багатоцільовими та транспортними
Турбопропові двигуни	АІ-20, АІ-24, АІ-450МС	Призначені для пасажирських і вантажних літаків малої та середньої дальності
Допоміжні силові установки (APU)	Серія АІ-9, АІ-450С	Служать для забезпечення автономного електро- та пневмопостачання повітряних суден під час запуску основних двигунів
Газотурбінні установки промислового призначення	МС-1000, МС-4000, МС-5000	Використовуються у стаціонарних енергетичних системах, для виробництва електроенергії та тепла
Газоперекачувальні агрегати	ГТУ-6, ГТУ-12	Застосовуються в газотранспортній інфраструктурі для компресії й перекачування природного газу
Запасні частини та ремонтні комплекти	Комплектуючі для двигунів різних серій	Постачаються для сервісного обслуговування, модернізації та ремонту авіаційної техніки
Науково-технічні розробки	Експериментальні двигуни нового покоління	Розробка перспективних силових установок для літаків, вертольотів та безпілотників

АТ «Мотор Січ» має широкий та диверсифікований асортимент продукції, що охоплює практично всі основні напрямки двигунобудування - від авіаційних турбореактивних і турбовальних двигунів до промислових газотурбінних установок та допоміжних силових агрегатів. Випуск запасних частин і науково-дослідні розробки підтверджують орієнтацію компанії не лише на серійне виробництво, а й на інноваційний розвиток і підтримку життєвого циклу своєї продукції.

У 2022 році під час оголошення воєнного стану уряд націоналізував «Мотор Січ» як стратегічне підприємство, що має значення для обороноздатності держави. Підприємство постраждало від ударів, уражень інфраструктури — виробничі потужності були зруйновані або пошкоджені внаслідок військових дій. Це ускладнило логістику, постачання комплектуючих, безпечну роботу персоналу.

Перехід власності й управління до державного контролю супроводжувався юридичними спорами, міжнародними претензіями (інвестиційні, компенсаційні) з боку іноземних акціонерів. Це створює ризики для стабільного планування та інвестицій. До 2013-2014 років значний обсяг продукції експортувався до Росії. Після 2014 року — через анексію Криму і військові дії — цей напрям суттєво скоротився, і компанія шукала нові ринки. Є дані, що станом на 2018-2020 роки підприємство освоїло виробництво або підтримку кількох нових моделей двигунів: MS-500, AI-450-MS, D-436-148 та інші, що вказує на розвиток нових продуктів поряд з модернізацією існуючих. З початком повномасштабного вторгнення виробництво майже напевне зменшилося через руйнування, перебої з компонентами та неможливість повноцінно експортувати в деякі регіони через логістичні ризики. Дані точні не опубліковані у відкритих джерелах на сьогодні, але за оцінками аналітиків — падіння виробничих обсягів становило суттєвий відсоток.

Суттєвим елементом дослідження організаційно-економічних особливостей підприємства виступає аналіз ключових фінансових результатів його діяльності предсталену у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Фінансові результати діяльності підприємства [38,39]

№ п/п	Показник	Період			Зміна	
		2021	2022	2023	тис.грн (гр.3- гр.1)	% до періоду (гр.4/гр.1)
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	13755471	10466608	8554789	-5200682	-37,8
2	Собівартість реалізованої продукції	9226248	6821107	5090429	-4135819	-44,9
3	Валовий прибуток від реалізації (р.1-р.2)	4529223	3645501	3464360	-1064863	-23,5
4	Адміністративні витрати	1595964	1338863	1141244	-454720	-28,5
5	Витрати на збут	848408	478036	316687	-531721	-62,7
6	Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут (р.2+р.4+р.5)	11670620	8638006	6548360	-5122260	-43,9
7	Прибуток від реалізації (р.1-р.6)	2084851	1828602	2006429	-78422	-3,8
8	Інші операційні доходи	719399	1535183	988284	+268885	+37,3
9	Прибуток від операційної діяльності (р.7+р.8)	2804250	3363785	2994713	+190463	+6,8
10	Прибуток від участі в капіталі	1466	3689	1493	+27	+1,8
11	Інші фінансові доходи	221	4291	2036	+1815	+821,7
12	Прибуток від звичайної діяльності (р.9+р.10+р.11)	2805937	3371765	2998242	+192305	+6,9
13	Інші доходи	88102	1387	618	-87484	-99,3
14	Фінансові витрати	265837	301092	313284	+47477	+17,8
15	Втрати від участі в капіталі	2958	10732	818	-2140	-72,3
16	Інші витрати	1521	875051	359789	+358268	+23554,7

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7
17	Прибуток до оподаткування	933943	349138	348544	-532387	-62,7
18	Витрати (дохід) з податку на прибуток	-626864	- 359973	-94477	+532387	-84,9
19	Чистий прибуток (збиток) (р.17-р.18)	307079	-10835	254067	-53012	-17,3
20	Грошовий потік (чистий прибуток + амортизація)	1401973	960050	1109921	-292052	-20,8

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства «Мотор Січ» за 2021–2023 роки вказує на значне зниження фінансових показників, що відображає складну економічну ситуацію, спричинену карантинном, втратою деяких закордонних зв'язків та війною.

Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 37,8% у порівнянні з 2021 роком, досягнувши 8 554 789 тис. грн у 2023 році проти 13 755 471 тис. грн у 2021 році. Це вказує на зниження обсягів продажів, ймовірно, через зменшення попиту та перебої в постачаннях через зовнішні економічні фактори.

Зниження собівартості реалізованої продукції на 44,9% також свідчить про скорочення обсягів виробництва, але, незважаючи на це, в поєднанні з іншими витратами, це не призвело до значного покращення прибутковості. Валовий прибуток від реалізації знизився на 23,5%, що відображає зниження ефективності виробництва та зниження прибутковості на фоні скорочення обсягів виробництва.

Адміністративні витрати знизилися на 28,5%, а витрати на збут — на 62,7%, що свідчить про спроби підприємства оптимізувати витрати, однак ці заходи не змогли компенсувати зменшення доходів.

Прибуток від операційної діяльності збільшився на 6,8% порівняно з 2021 роком, ймовірно завдяки зростанню інших операційних доходів на 37,3%. Це свідчить про наявність додаткових доходів, які частково компенсували втрати від основної діяльності.

У 2022 році підприємство зазнало збитків, адже чистий прибуток становив –10 835 тис. грн. Водночас уже у 2023 році фінансові результати покращилися, і компанія отримала прибуток у розмірі 254 067 тис. грн. Це свідчить про наявність серйозних труднощів, викликаних зовнішніми кризовими обставинами, проте спостерігаються ознаки поступового відновлення діяльності.

Фінансові витрати зросли на 17,8%, що також свідчить про збільшення витрат на обслуговування боргів, що підвищує фінансове навантаження. Однак витрати від участі в капіталі знизилися на 72,3%, що може свідчити про вдаліші інвестиційні рішення.

Комплексна оцінка здатності підприємства ефективно використовувати власні ресурси та забезпечувати безперервність господарської діяльності наведено в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ділової активності підприємства [38,39]

№ п/п	Показник	Період		
		2021	2022	2023
	1	2	3	4
1	Оборотність активів, K_t	$13755471 / ((29567010 + 28504016) / 2) = 0.47$	$10466608 / ((29567010 + 29793356) / 2) = 0.35$	$8554789 / ((29793356 + 31588321) / 2) = 0.27$
2	Фондовіддача, Φ	$13755471 / ((6862703 + 6614553) / 2) = 2.04$	$10466608 / ((6614553 + 6102488) / 2) = 1.65$	$8554789 / ((6102488 + 5702419) / 2) = 1.44$
3	Оборотність оборотних коштів, K_o	$13755471 / ((20596813 + 22041440) / 2) = 0.64$	$10466608 / ((22041440 + 22751093) / 2) = 0.5$	$8554789 / ((22751093 + 24643742) / 2) = 0.36$
4	Період одного обороту оборотних коштів, Ч_o	$360 / 0.64 = 563$	$360 / 0.47 = 766$	$360 / 0.36 = 1000$
5	Оборотність запасів, K_{oz}	$9226248 / ((15681548 + 14880711) / 2) = 0.6$	$6821107 / ((15681548 + 17664817) / 2) = 0.4$	$5090429 / ((17664817 + 17652180) / 2) = 0.29$
6	Період одного обороту запасів, Ч_3	$360 / 0.6 = 600$	$360 / 0.4 = 900$	$360 / 0.29 = 1242$

Продовження табл. 2.3

	1	2	3	4
7	Оборотність дебіторської заборгованості, $K_{дз}$	$13755471 / (3216013 + 2091274) / 2 = 5,2$	$10466608 / (3216013 + 3118830) / 2 = 3,3$	$8554789 / (3118830 + 3651089) / 2 = 2,5$
8	Період погашення дебіторської заборгованості, $Ч_{дз}$	$360 / 5,2 = 63$	$360 / 3,3 = 109$	$360 / 2,5 = 144$

Аналіз ділової активності підприємства «Мотор Січ» за 2021–2023 роки виявив поступове зниження ефективності використання ресурсів. Оборотно́ість активів знизилася з 0,47 разів у 2021 році до 0,35 у 2022 році і до 0,27 у 2023 році, що вказує на зменшення швидкості обороту активів і зниження їх ефективності. Показник фондоддачі також зменшився з 2,04 до 1,44, що вказує на погіршення результативності застосування основних виробничих засобів.

Оборотність оборотних коштів зменшилася: з 0,64 разів у 2021 році до 0,47 у 2022 році і до 0,36 у 2023 році, що призвело до збільшення періоду одного обороту оборотних коштів з 563 до 1000 днів. Це може вказувати на затримки в реалізації продукції або проблеми з управлінням запасами.

Аналіз оборотності запасів показав зниження: з 0,6 у 2021 році до 0,4 у 2022 році і до 0,29 у 2023 році. Як результат, період обороту запасів зріс з 600 днів у 2021 році до 1242 днів у 2023 році, що вказує на накопичення нереалізованої продукції на складах.

Оборотність дебіторської заборгованості також зменшилася: з 5,2 разів у 2021 році до 2,5 разів у 2023 році, що призвело до збільшення періоду погашення дебіторської заборгованості з 63 до 144 днів. Це свідчить про зростання труднощів із поверненням коштів від клієнтів.

У цілому підсумки проведеного аналізу свідчать про спад ділової активності підприємства впродовж розглянутого періоду. Це може бути зумовлено не лише внутрішніми факторами, а й зовнішніми умовами, такими як наслідки пандемії COVID-19 та військових дій в Україні. Пандемія спричинила

глобальні логістичні проблеми та зниження попиту на продукцію, що вплинуло на обсяги продажів і оборотність активів. Війна, в свою чергу, призвела до додаткових економічних труднощів, зокрема зниження виробничих потужностей, погіршення ситуації з постачаннями та зростання дебіторської заборгованості через фінансові труднощі клієнтів або затримки в оплатах.

Отже, аналіз показує, що підприємству необхідно вжити заходів для оптимізації управління активами та оборотними коштами, а також адаптуватися до нових економічних реалій, спричинених пандемією та війною.

Аналіз чисельності персоналу є важливою складовою організаційно-економічної характеристики підприємства. Він дозволяє визначити ефективність використання трудового потенціалу, оцінити здатність компанії реагувати на зміни у виробничих та економічних умовах, забезпечувати масштабування чи оптимізацію діяльності. Крім того, такий аналіз показує, як організаційні трансформації впливають на соціальний клімат колективу, рівень мотивації працівників та їх професійне зростання. Чисельність працівників на АТ «Мотор Січ» за 2021-2024 роки наведено у рис. 2.1

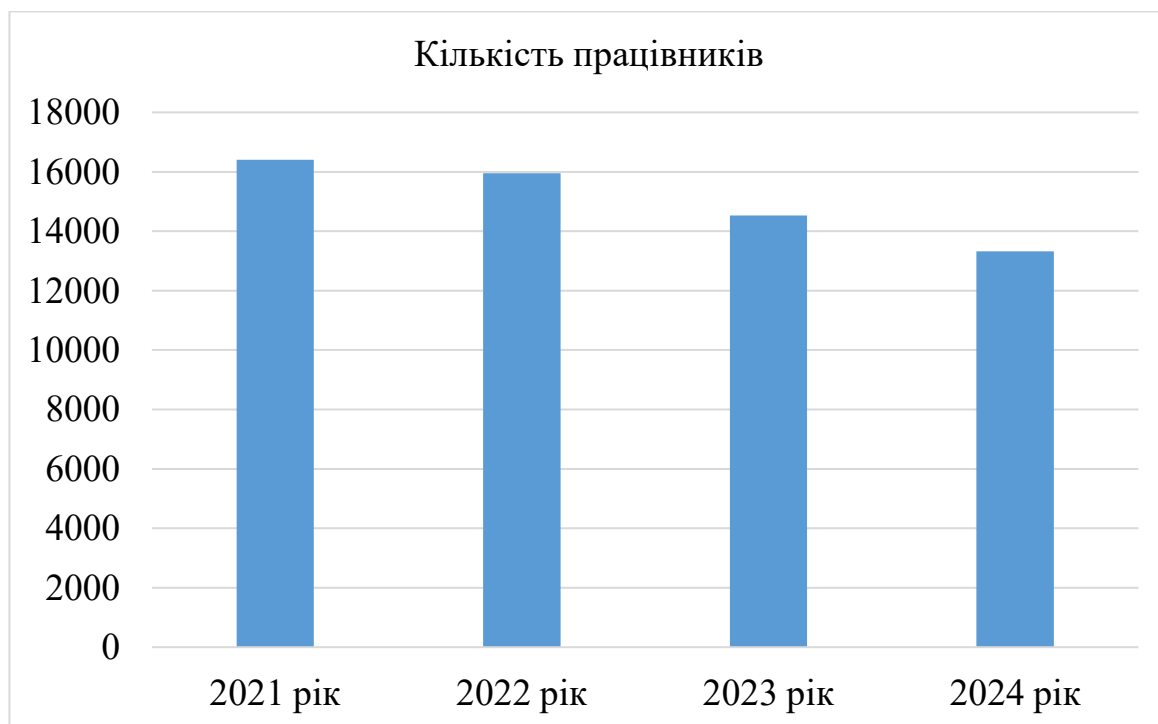


Рис. 2.1 Чисельність працівників на АТ «Мотор Січ» за 2021-2024 роки [44]

З наведеного графіка видно, що чисельність працівників АТ «Мотор Січ» упродовж 2021–2024 років має тенденцію до скорочення.

- у 2021 році на підприємстві працювало 16408 осіб;
- у 2022 році показник дещо зменшився до 15956 працівників;
- у 2023 році чисельність скоротилася ще сильніше – до 14525 осіб;
- у 2024 році кількість персоналу становила вже близько 13323 осіб.

Таким чином, за чотири роки чисельність штату зменшилася більш ніж на 3,5 тис. осіб. Це свідчить про стійку негативну динаміку, яка може бути пов’язана як із зовнішніми економічними чи політичними чинниками, так і з внутрішніми процесами оптимізації виробництва, автоматизації чи реструктуризації підприємства.

Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ» свідчить про те, що підприємство є одним із провідних виробників авіаційних двигунів і комплектуючих не лише в Україні, але й на світовому ринку. Багаторічна історія компанії демонструє її здатність до розвитку, модернізації та збереження високих технологічних стандартів. Незважаючи на складну політичну й економічну ситуацію в державі, а також значні виклики, пов’язані з повномасштабною війною, підприємство продовжує виконувати стратегічно важливу роль у забезпеченні обороноздатності країни.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

В сучасних умовах господарювання як в Україні, так і у світі, підприємства повинні постійно відстежувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, що формують їх конкурентні переваги. Одним із ключових представників вітчизняної авіаційної промисловості є АТ «Мотор Січ», яке спеціалізується на виробництві авіаційних двигунів, газотурбінних установок та іншої наукоємної продукції. Для визначення можливостей подальшого розвитку та формування дієвої стратегії особливого значення набуває аналіз середовища функціонування підприємства як внутрішнього, так і зовнішнього [46; 47].

Між західними економістами склалися конкретні методологічні підходи для дослідження зовнішнього середовища та оцінки становища підприємства, які широко використовуються у практиці стратегічного менеджменту.

Одним із найбільш поширених методів є SWOT-аналіз. Цей інструмент у стратегічному плануванні дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони підприємства, а також оцінювати можливості та загрози, що надходять із зовнішнього конкурентного середовища.

Процедура проведення SWOT-аналізу передбачає заповнення спеціальної матриці, в якій потрібно окремо зазначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також ринкові можливості та потенційні загрози.

Таким чином, для розробки стратегії розвитку АТ «Мотор Січ» було застосовано SWOT-аналіз. У табл. 2.4 наведено оцінку впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства.

Таблиця 2.4

**Фактори впливу внутрішнього середовища на економічний
розвиток АТ «Мотор Січ»**

№	Фактори макросередовища	Важли- вість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характе- р впливу (+ / -)	Оцін- ки впли- ву
1	2	3	4	5	6
I. Політико-правові фактори:					
1	Нестабільність політичної ситуації в Україні	3	2	-	-6
2	Постійні зміни в авіаційному законодавстві	3	2	-	-6
3	Введення державних програм підтримки авіапрому	3	3	+	+9
4	Військові замовлення від держави	3	3	+	+9
	Всього за політико-правовими факторами				+6
II. Економічні фактори:					
5	Інфляція і знецінення національної валюти	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
6	Зростання попиту на авіаційну продукцію за кордоном	3	2	+	+6
7	Ускладнення доступу до міжнародних фінансових ринків	2	2	-	-4
8	Пожвавлення ринку військово-промислової продукції	3	3	+	+9
	Разом за економічними факторами				+2
	III Соціально-демографічні фактори:				
9	Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	3	3	-	-6
10	Старіння науково-технічного персоналу	2	2	-	-4
11	Підвищення престижності технічних професій	2	2	+	-4
	Разом за соціально-демографічними факторами				+6
	IV Технологічні фактори:				
12	Впровадження нових технологій у двигунобудуванні	3	3	+	+9
13	Високі витрати на науково-дослідні розробки	2	2	-	-4
14	Швидкі темпи технологічних змін	3	2	+	+6
	Разом за технологічними факторами				+11
	V Міжнародне оточення:				
15	Втрата частини традиційних ринків збуту (РФ)	3	3	-	-9
16	Розширення співпраці з країнами НАТО	3	2	+	+6
17	Інтенсивне зростання світового ринку авіації	3	3	+	+9
	Разом за факторами міжнародного оточення				+6
	Разом за факторами макросередовища				+19

Сукупний вплив факторів макрооточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, (2.1):

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

$$C_{\text{MAC}} = \frac{19}{17.9} = 0,124 \quad (2.1)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ»;

A – експертна оцінка значущості фактора для галузі;

B – експертна оцінка ступеня впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів макросередовища оцінюється за допомогою шкали коефіцієнтів.

Якщо коефіцієнт впливу додатний: від 0 до 0,35 – вплив вважається нейтральним, від 0,35 до 0,50 – сприятливим, від 0,50 до 1,00 – позитивним.

Якщо коефіцієнт впливу від’ємний: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 до 0,50 – загрожуючий, від 0,50 до 1,00 – знищуючий.

Згідно з розрахунками, коефіцієнт впливу факторів макросередовища для АТ «Мотор Січ» становить +0,12, що свідчить про його додатний, але низький рівень впливу.

Результати аналізу впливу макросередовища на діяльність АТ «Мотор Січ» свідчать, що загальний коефіцієнт впливу дорівнює 0,124, що характеризується як нейтральний вплив. Це свідчить про те, що макроекономічні умови загалом не створюють серйозних перешкод для діяльності підприємства, але і не забезпечують значної підтримки.

Серед позитивних факторів найбільш суттєве значення мають державна підтримка авіаційної галузі, збільшення попиту на авіаційну продукцію на міжнародних ринках та впровадження новітніх технологій у виробництві. Водночас негативний вплив чинять такі чинники, як нестабільність політичної ситуації в Україні, інфляційні процеси, відтік кваліфікованих кадрів та втрата частини традиційних ринків збуту.

Отже, для забезпечення стабільного розвитку АТ «Мотор Січ» доцільно зосередити зусилля на мінімізації ризиків, пов'язаних з економічною та

політичною нестабільністю, активізації технологічного оновлення виробництва та розширенні присутності на нових міжнародних ринках.

У табл. 2.5 представлено оцінки впливу факторів безпосереднього оточення на економічну діяльність АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.5

Оцінки впливу факторів безпосереднього оточення на економічну діяльність АТ «Мотор Січ»

№	Фактори мікросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
I Споживачі:					
1	Стабільна географія експорту авіадвигунів	3	3	+	+9
2	Розширення поставок в країни ЄС та Азії	3	3	+	+9
3	Втрата ринку збуту в Росії	3	3	-	-9
4	Підвищений попит на військову авіаційну продукцію	3	3	+	+9
5	Підвищення вимог до екологічності продукції	2	2	-	-4
6	Ріст попиту на модернізацію існуючих двигунів	3	2	+	+6
	Разом за споживачами				+20
II Постачальники:					
7	Відсутність стабільних постачальників високотехнологічних комплектуючих	3	2	-	-6
8	Підвищення цін на стратегічні матеріали (титанові сплави тощо)	2	3	-	-6
9	Розширення співпраці з європ. виробниками сировини	2	2	+	+4
	Разом за постачальниками				-8
III Конкуренти:					
10	Поява нових виробників авіадвигунів у Китаї та США	3	3	-	-9
11	Активне впровадження інновацій у конкурентів	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
12	Поява альтернативних електродвигунів для авіації	2	2	-	-4
13	Зростання бар'єрів виходу на міжнародні ринки	2	2	-	-4
14	Збільшення попиту на високотехнологічну авіаційну продукцію	3	3	+	+9
	Разом за конкурентами				-17
	Разом				-5

Вплив факторів безпосереднього оточення підприємства оцінювали за допомогою коефіцієнта впливу цих факторів на діяльність підприємства C_{MIC} . Значення коефіцієнта визначається за наступною формулою: (2.2):

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

$$C_{\text{MIC}} = \frac{-5}{14 \cdot 9} = -0,04$$

де C_{MIC} – коефіцієнт впливу факторів безпосереднього оточення підприємства;

A – експертна оцінка значущості фактора для галузі;

B – експертна оцінка впливу фактора на об'єднання підприємств;

n – загальна кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів безпосереднього оточення підприємства оцінювали за такою шкалою значень коефіцієнта:

Рівень впливу факторів безпосереднього оточення підприємства визначали за шкалою коефіцієнтів:

— при додатному значенні коефіцієнта: від 0,0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 до 0,50 – сприятливий, від 0,50 до 1,00 – позитивний;

— при від'ємному значенні коефіцієнта: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 до 0,50 – загрожуючий, від 0,50 до 1,00 – знищуючий.

Результати аналізу впливу факторів безпосереднього оточення на діяльність АТ «Мотор Січ» свідчать, що загальний коефіцієнт впливу дорівнює -0,04, що характеризується як негативний вплив. Це свідчить про існування певних бар'єрів для розвитку підприємства, які пов'язані насамперед із підвищенням конкуренції на міжнародних ринках, нестабільністю у постачанні високотехнологічних комплектуючих та подорожчанням стратегічних ресурсів.

Незважаючи на наявність позитивних чинників, таких як розширення експорту в нові регіони та зростання попиту на модернізацію авіадвигунів, їхній вплив наразі є недостатнім для повної компенсації негативних тенденцій.

Отже, для підвищення стійкості на ринку АТ «Мотор Січ» необхідно активізувати роботу зі зміцнення відносин із постачальниками, диверсифікувати ринки збуту, розширювати інноваційні розробки та покращувати конкурентоспроможність своєї продукції на глобальному рівні.

У табл. 2.6 представлені фактори внутрішнього середовища, що впливають на розвиток АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.6

**Фактори впливу внутрішнього середовища на розвиток АТ
«Мотор Січ»**

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0,1,2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	I Персонал:				
1	Висока кваліфікація інженерного складу	3	3	+	+9
2	Досвід роботи зі складними технологіями	3	3	+	+9
3	Низька плинність основних спеціалістів	2	2	+	+4
4	Недостатня кількість молодих фахівців	2	2	-	-4

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
5	Мотиваційна програма для працівників	2	2	+	+4
6	Високий рівень корпоративної культури	2	2	+	+4
	Разом:				+26
	II Організація і управління:				
7	Наявність стратегії технічного розвитку	3	3	+	+9
8	Сучасна організаційна структура	2	2	+	+4
9	Слабка взаємодія між підрозділами	2	2	-	-4
10	Чітка система управління проєктами	2	3	+	+6
	Разом:				+15
	III Виробничо-збутова діяльність:				
11	Високий рівень виробничих потужностей	3	3	+	+9
12	Наявність унікальних технологій	3	3	+	+9
13	Недостатній рівень автоматизації	2	2	-	-4
14	Використання застарілих верстатів на окремих виробництвах	3	2	-	-6
15	Стійкі довгострокові контракти із замовниками	3	3	+	+9
16	Високий рівень післяпродажного сервісу	2	2	+	+4
	Разом:				+21
	IV Фінанси:				
17	Стабільне фінансове становище	3	3	+	+9
18	Висока собівартість виробництва	2	2	-	-4
19	Наявність інвестиційних програм	2	3	+	+6
20	Недостатній обсяг власного фінансування на оновлення виробництва	3	2	-	-6
	Разом:				+5
	V Маркетинг:				
21	Відомий бренд у галузі авіадвигунобудування	3	3	+	+9

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6
22	Розвинені зовнішньоекономічні зв'язки	3	3	+	+9
23	Недостатній розвиток маркетингової аналітики	2	2	-	-4
24	Наявність власного відділу маркетингу	2	3	+	+6
24	Наявність власного відділу маркетингу	2	3	+	+6
25	Використання сучасних засобів стимулювання збуту діяльності	2	2	+	+4
26	Повільна реакція на зміну попиту	2	2	-	-4
27	Недостатнє використання CRM-систем	2	2	-	-4
	Разом:				+16
	Разом за факторами внутрішнього середовища безпосереднього оточення				+103

Вплив факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства визначали за допомогою коефіцієнта впливу цих факторів на об'єднання підприємств, який обчислюється за наступною формулою (2.3):

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

$$C_{\text{MAC}} = \frac{103}{27 \cdot 9} = 0,42,$$

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

A – експертна оцінка значущості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора на підприємство;

n – загальна кількість факторів впливу.

Рівень впливу факторів внутрішнього середовища на розвиток підприємства визначали за такою шкалою коефіцієнтів:

- від 0 до 0,50 – слабка позиція;
- від 0,50 до 0,75 – середня позиція;
- від 0,75 до 1,00 – сильна позиція.

Результати аналізу факторів внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ» показали, що коефіцієнт впливу дорівнює 0,42, що за шкалою оцінювання відповідає слабкій позиції підприємства.

Попри наявність суттєвих переваг — висококваліфікованого персоналу, унікальних виробничих технологій і стабільних фінансових потоків, підприємство має проблеми в сферах автоматизації виробництва, розвитку маркетингової аналітики і оновлення технічної бази.

Для підвищення конкурентоспроможності необхідно активізувати роботу із залучення інвестицій, оновити виробничі потужності, розвивати автоматизацію та цифровізацію бізнес-процесів, а також удосконалити маркетингову діяльність.

У табл. 2.7 та 2.8 (див. додаток А) наведено результати SWOT – аналізу діяльності АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.7

Середні значення результату SWOT-аналізу АТ «Мотор Січ»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	0,6	0,11
Слабкі сторони (W)	0,06	– 0,52

Рівень впливу квадранта WO у SWOT-матриці на діяльність АТ «Мотор Січ» дорівнює 0,06, що вказує на незначний позитивний ефект цього поля. Це свідчить про те, що застосування можливостей для усунення слабких сторін поки що має обмежене значення для стратегічного розвитку підприємства.

Водночас рівень впливу поля WT дорівнює $-0,52$, що є від'ємним і загрозливим. Це підтверджує необхідність мінімізації слабких сторін, аби уникнути негативного впливу зовнішніх загроз. Такий рівень ризику потребує посиленої уваги керівництва до модернізації технічної бази, оновлення кадрового складу та підвищення фінансової стійкості.

Рівень впливу поля SO матриці становить $0,60$, що свідчить про значний стратегічний потенціал підприємства щодо реалізації можливостей на основі його сильних сторін. АТ «Мотор Січ» має змогу успішно використовувати внутрішні переваги (технологічну базу, бренд, досвід та персонал) для виходу на нові ринки, участі в міжнародних програмах і зміцнення позицій у глобальному авіадвигунобудуванні.

Поле ST має значення $0,11$, що відображає помірний рівень впливу даного квадранта. Це свідчить про відносно обмежену здатність компанії нейтралізувати зовнішні загрози навіть за наявності сильних сторін, що потребує стратегій диверсифікації ринків і продуктів, зменшення залежності від окремих постачальників та політичних ризиків.

На основі комплексного аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ» та з урахуванням поточної ситуації на ринку, доцільним є впровадження стратегії концентрованого зростання. До ключових напрямів належать розширення присутності на міжнародних ринках, активна участь у військово-промислових програмах, розвиток інноваційних рішень у галузі авіаційних та безпілотних технологій, а також модернізація виробничих процесів.

Крім того, беручи до уваги зовнішні загрози та залежність від ланцюгів постачання, підприємству рекомендовано орієнтуватися на зворотну вертикальну інтеграцію. Це передбачає встановлення контролю над ключовими постачальниками комплектуючих і матеріалів, а також створення умов для стабільного забезпечення виробництва стратегічними ресурсами. Такий підхід дозволить зменшити ризики, оптимізувати витрати і підвищити загальну ефективність підприємства у довгостроковій перспективі.

2.3 Аналіз інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану

Поняття сталого розвитку стало ключовим орієнтиром для великих промислових підприємств, що прагнуть поєднувати економічну ефективність із мінімізацією негативного впливу на довкілля та посиленням соціальної відповідальності. Для стратегічних підприємств оборонного та авіаційного профілю, якими є «Мотор Січ», питання сталості ускладнюються чинниками безпеки, обмеженнями доступу до певних ринків та необхідністю модернізації технологій.

АТ «Мотор Січ» — традиційний виробник авіаційних двигунів та газотурбінних установок, який працює на внутрішньому та зовнішніх ринках понад сто років; підприємство має власні НДДКР-підрозділи, сервісну інфраструктуру та значний кадровий потенціал. Інформація про профіль продукції й поточні функції компанії доступна на офіційному сайті підприємства [40]. Протягом останнього десятиліття «Мотор Січ» проходив складні етапи власницьких трансформацій і з 2021–2022 рр. опинився в центрі державних рішень щодо націоналізації через стратегічну важливість підприємства для країни. Це створило специфічний фон для будь-яких довготривалих програм сталого розвитку.

У річних звітах і презентаційних матеріалах попередніх років «Мотор Січ» відзначав, що впроваджує «соціальні програми», приділяє увагу охороні праці, медичному забезпеченню працівників і підтримці місцевої інфраструктури (приклади — шкільні, спортивні ініціативи в регіоні) — типові для великих промислових підприємств в Україні [48].

У відкритих джерелах (річні звіти попередніх періодів) є згадки про увагу до охорони довкілля та енергоефективності: заяви про прагнення впроваджувати сучасні технології та зменшувати негативний вплив виробництва. Проте сучасної публічної інформації про проходження сертифікації ISO 14001 або про масштабні проєкти з ВДЕ/енергоефективності в період 2020–2024 рр. не

знайдено в відкритих джерелах. Це означає або відсутність широкого впровадження таких програм у публічній формі, або обмежену прозорість звітності [49].

Мотор Січ традиційно був одним із найбільших роботодавців регіону (історичні дані про десятки тисяч працівників), підприємство фінансувало навчання, практики, мав партнерства з вищими навчальними закладами регіону. Однак у період власницьких суперечок та воєнних дій кадрова стабільність була під загрозою — спостерігалось скорочення персоналу, проблеми з виплатами, ризики міграції фахівців. Це характерно для кризового періоду і впливає на довгострокову сталу зайнятість [48,49].

Під час та після 2022 року «Мотор Січ» значною мірою орієнтувався на забезпечення потреб оборонного комплексу — це створює специфічний вид «соціальної» та економічної відповідальності перед державою, але одночасно обмежує можливості для реалізації традиційних «зелених» проєктів через пріоритет оборонних замовлень. Важливо відзначити, що стратегічна роль підприємства змінює його пріоритети в бік підтримки національної безпеки [50].

Задokumentовані ініціативи АТ «Мотор Січ» у сфері сталого розвитку можна розглянути на рис. 2.2

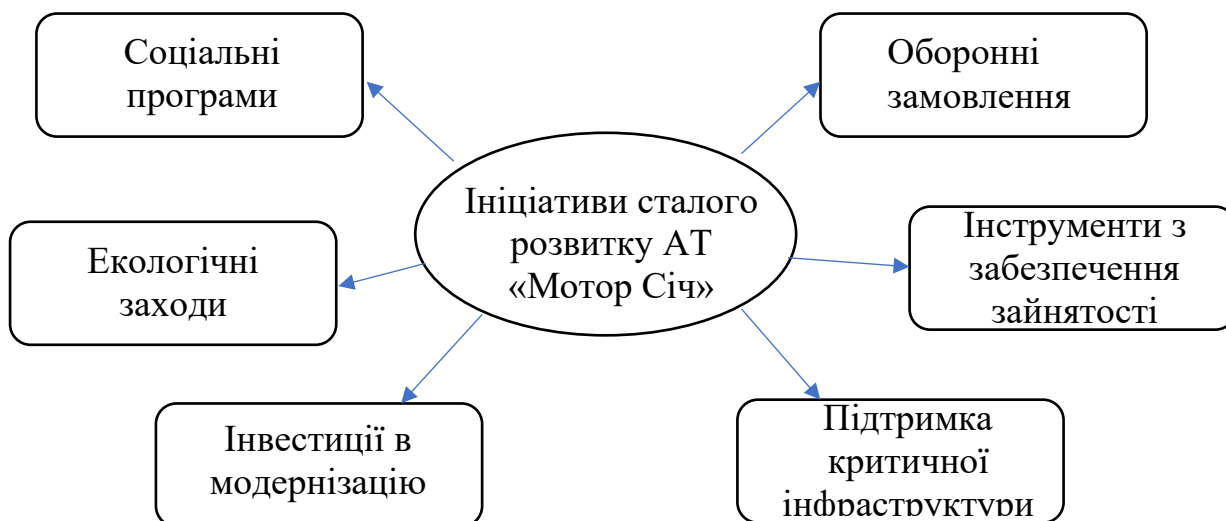


Рис. 2.2 Основні ініціативи АТ «Мотор Січ» у сфері сталого розвитку
[розроблено автором]

Для комплексної оцінки діяльності підприємства доцільно застосувати метод PESTEL-аналізу (табл. 2.9), який враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники впливу на діяльність компанії, доповнивши його маркуванням пріоритетів (В – високий вплив, С – середній, Н – низький) для кожного чинника. Це дозволяє краще зрозуміти виклики й можливості, що формують умови для впровадження інструментів сталого розвитку.

Таблиця 2.9

PESTEL-аналіз АТ «Мотор Січ»

Фактор	Детальний опис	Потенційний вплив	Пріоритет
1	2	3	4
Р – Політичні	-Воєнні дії в Україні суттєво впливають на виробничі потужності та логістику. - Державна підтримка оборонного комплексу, зокрема через «Укроборонпром». - Санкції та міжнародні обмеження на співпрацю з деякими країнами. - Інтеграція у європейський ринок та стандарти НАТО.	Суттєво визначає доступність ринків, партнерство та стабільність розвитку.	В
Е – Економічні	- Інфляція та нестабільність валютного курсу в Україні. - Зростання витрат на енергоресурси та матеріали. - Залежність від державних замовлень у військовій сфері. - Потреба у залученні інвестицій та кредитних ресурсів.	Впливає на фінансову стійкість та конкурентоспроможність.	В

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
S – Соціальні	- Висококваліфікований персонал та науково-дослідні кадри. - Відтік фахівців за кордон через війну. - Соціальні програми для працівників (житло, медичне забезпечення). - Зростання престижу підприємства завдяки оборонному значенню.	Формує кадровий потенціал та імідж компанії.	C
T – Технологічні	- Високий рівень інженерних розробок і НДДКР. - Потреба модернізації обладнання та впровадження цифрових технологій. - Потенціал у виробництві безпілотних авіаційних систем. - Співпраця з міжнародними партнерами у сфері авіабудування.	Забезпечує інноваційність та глобальну конкурентоспроможність.	B
E – Екологічні	- Високі стандарти екологічної безпеки у виробництві. - Потреба зменшення викидів та утилізації відходів. - Можливість отримання «зелених» інвестицій у межах програм сталого розвитку. - Впровадження енергоощадних технологій.	Важливо для міжнародного іміджу та екологічної відповідальності.	C
L – Правові	- Українське законодавство у сфері оборонного виробництва. - Гармонізація стандартів із законодавством ЄС. - Захист інтелектуальної власності та патентів. - Міжнародні торговельні угоди та експортні обмеження.	Впливає на доступ до ринків і юридичну безпеку бізнесу.	B

Таким чином, результати PESTEL-аналізу показують, що найбільш критичними для АТ «Мотор Січ» є політичні, економічні та технологічні фактори, адже саме вони визначають можливості збереження виробничих потужностей та розробки нових технологій. Соціальні та екологічні аспекти мають середній вплив, проте їхня значущість зростає у контексті євроінтеграції та міжнародних стандартів сталого розвитку. Правові чинники також мають високу вагу, оскільки регулюють експорт продукції та захист інноваційних рішень.

Оцінювання ефективності заходів у сфері сталого розвитку має важливе значення, оскільки воно дозволяє визначити, наскільки впроваджені інструменти сприяють досягненню економічних, соціальних та екологічних цілей підприємства. Для АТ «Мотор Січ» цей процес базується на комплексному аналізі кількох напрямів:

Економічна ефективність:

- впровадження енергозберігаючих технологій дозволило знизити витрати на електроенергію та оптимізувати виробничі процеси;
- диверсифікація продукції (зокрема виробництво газотурбінних установок, агрегатів для авіації та промисловості) забезпечує стійкість фінансових потоків;
- залучення міжнародних контрактів і співпраця з країнами ЄС посилює експортний потенціал, що особливо важливо в умовах скорочення ринків збуту на сході;
- разом з тим залежність від державних оборонних замовлень зберігається, що створює ризики у випадку нестабільного бюджетного фінансування.

Соціальна ефективність:

- підприємство реалізує програми підтримки працівників: медичне забезпечення, житлові програми, професійне навчання. Це сприяє утриманню висококваліфікованих кадрів;
- інвестиції у розвиток персоналу позитивно впливають на збереження

науково-дослідного потенціалу, що є стратегічною перевагою «Мотор Січі»;

— однак воєнні дії призвели до відтоку частини фахівців за кордон, тому ефективність кадрової політики потребує підсилення через створення додаткових мотиваційних механізмів.

Екологічна ефективність:

— завод упроваджує технології очищення викидів та утилізації відходів, що дозволяє зменшити негативний вплив на довкілля;

— перехід на використання більш екологічно чистих матеріалів та модернізація обладнання забезпечують відповідність міжнародним стандартам ISO 14001;

— важливим результатом є участь підприємства у програмах «зеленого виробництва», що підвищує його привабливість для потенційних інвесторів та міжнародних партнерів.

Інноваційна ефективність:

— «Мотор Січ» активно розвиває напрям безпілотних авіаційних систем, що відповідає світовим тенденціям у сфері оборонної та цивільної авіації;

— підприємство інвестує у науково-дослідні розробки, що дозволяє модернізувати двигуни та створювати нові продукти з нижчим рівнем енергоспоживання;

— водночас складність інтеграції у світові ланцюги постачання через воєнний стан знижує швидкість комерціалізації інновацій.

Впроваджені інструменти сталого розвитку демонструють високу ефективність у технологічному та соціальному напрямках, проте економічні результати обмежені воєнними ризиками та втратою частини ринків.

Важливим досягненням є збереження виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, що дозволяє компанії залишатися стратегічним активом для України.

У перспективі підприємству необхідно зосередитись на пошуку альтернативних ринків збуту, розширенні міжнародної співпраці та посиленні

екологічних стандартів, що стане передумовою його інтеграції до європейського та світового авіаційного простору.

Отже можна зробити узагальнену таблицю, де відображено основні інструменти сталого розвитку на АТ «Мотор Січ» та їх ефективність (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

**Інструменти сталого розвитку та оцінка їх ефективності на АТ
«Мотор Січ»**

Напрямок сталого розвитку	Інструменти	Очікуваний результат	Фактична ефективність (оцінка)
1	2	3	4
Економічний	-модернізація виробничого обладнання; -впровадження енергоощадних технологій; -диверсифікація ринків збуту;	Підвищення продуктивності, зниження витрат, забезпечення фінансової стабільності	Ефективність середня: модернізація дає економію ресурсів, але вплив воєнних дій обмежує результати
Соціальний	-підтримка робочих місць у воєнний період; -програми професійної підготовки та підвищення кваліфікації; -медичні та соціальні гарантії працівникам;	Збереження кадрового потенціалу, підвищення мотивації персоналу	Висока: попри складні умови підприємство виконує соціальні зобов'язання

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
Екологічний	-зменшення викидів шкідливих речовин; - утилізація промислових відходів; - розробка екологічно чистіших двигунів;	Мінімізація негативного впливу виробництва на довкілля, покращення іміджу	Середня: позитивні результати досягнуті, але масштабність заходів обмежена ресурсами
Інноваційний	-створення нових моделей авіадвигунів з підвищеною енергоефективністю; - впровадження цифрових технологій контролю виробництва;	Розширення асортименту продукції, збереження конкурентоспроможності на ринку	Висока: нові технології дозволяють залишатися конкурентним гравцем
Управлінський	-впровадження системи менеджменту якості ISO; - прозорість у корпоративному управлінні; - розвиток партнерств з міжнародними компаніями;	Зміцнення корпоративної культури, підвищення рівня довіри інвесторів	Середня: управлінські практики відповідають стандартам, але зовнішні ризики знижують ефект

Проведений аналіз показав, що впровадження принципів сталого розвитку на підприємстві АТ «Мотор Січ» має системний характер та охоплює ключові напрями: економічний, соціальний та екологічний. Це дає змогу розглядати

підприємство не лише як важливого виробника авіаційної техніки, а й як суб'єкта, що формує стійку модель розвитку в умовах глобальної економічної нестабільності та військових викликів.

По-перше, ефективність сталих практик простежується у сфері виробничої діяльності. Підприємство реалізує заходи з модернізації технологічних процесів, скорочення енергоспоживання та раціонального використання ресурсів. Це відповідає міжнародним трендам розвитку промисловості та дозволяє «Мотор Січі» залишатися конкурентоспроможною навіть в умовах обмеженого доступу до ринків і логістичних труднощів.

По-друге, соціальний вимір сталого розвитку для компанії проявляється у збереженні робочих місць, підтримці кваліфікованих кадрів і створенні безпечних умов праці. Незважаючи на війну, підприємство продовжує виконувати соціальні зобов'язання перед працівниками, що підвищує рівень довіри як серед колективу, так і серед партнерів. Особливо важливим є розвиток програм підвищення кваліфікації персоналу, адже саме людський капітал виступає ключовим ресурсом для інноваційного зростання.

По-третє, у сфері екології підприємство вживає заходів зі зменшення негативного впливу виробництва на довкілля: впроваджує системи утилізації відходів, знижує рівень шкідливих викидів, працює над створенням енергоефективних і більш екологічних двигунів. Це не лише знижує ризики екологічних збитків, а й формує позитивний імідж компанії як сучасного виробника, що відповідає сучасним вимогам безпеки, енергоефективності та екологічної відповідальності, що залишаються актуальними навіть під час війни.

Разом з тим, аналіз показав і низку проблемних аспектів. Зокрема, потребують подальшого вдосконалення комунікаційні практики щодо звітування про сталий розвиток, а також залучення інвестицій для реалізації більш масштабних екологічних і технологічних проєктів. Наявні воєнні ризики суттєво ускладнюють впровадження новітніх інноваційних інструментів, однак у довгостроковій перспективі саме орієнтація на стале виробництво забезпечить компанії можливість розширення присутності на зарубіжних ринках.

Отже, впроваджені інструменти сталого розвитку на АТ «Мотор Січ» підтверджують стратегічну орієнтацію підприємства на поєднання економічних результатів із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Подальший розвиток цих напрямів дозволить підприємству не лише зберегти лідерські позиції у галузі авіабудування, але й інтегруватися у глобальні виробничі та інноваційні ланцюги, відповідаючи сучасним вимогам міжнародного бізнес-середовища.

Висновки до розділу 2

Аналіз організаційно-економічної бази показав, що «Мотор Січ» є провідним виробником авіаційних двигунів і турбінної техніки, який має тривалу історію розвитку та значний внесок у національну економіку. Підприємство виступає не лише промисловим осередком, а й важливим роботодавцем у регіоні, забезпечуючи робочі місця для тисяч спеціалістів. Структура власності та масштаби виробництва свідчать про його ключову роль у стратегічних галузях України. Разом з тим, компанія стикається з рядом труднощів, зокрема з втратою частини ринків збуту, обмеженням доступу до технологічних інновацій через геополітичні ризики та руйнівним впливом воєнних дій.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підтвердив, що для «Мотор Січ» характерна висока залежність від міжнародної кон'юнктури. До зовнішніх факторів, які найбільше впливають на діяльність компанії, належать глобальна конкуренція на ринку авіадвигунів, політичні обмеження, коливання валютного курсу та умови міжнародного партнерства. Внутрішні ж чинники визначаються наявністю висококваліфікованих кадрів, досвідом у виробництві складної техніки, інноваційним потенціалом і водночас потребою у модернізації виробничої бази. SWOT-аналіз показав, що ключовими сильними сторонами підприємства є його унікальні компетенції та багаторічна репутація, а серед основних загроз – воєнні ризики, втрата інвестицій та зниження конкурентоспроможності у разі відсутності інновацій.

«Мотор Січ» поступово адаптує свою діяльність до вимог сталого розвитку, впроваджуючи заходи економічного, соціального та екологічного характеру. З економічної точки зору, компанія здійснює модернізацію обладнання та намагається диверсифікувати ринки збуту. Соціальний напрямок виражається у підтримці працівників під час війни, забезпеченні програм навчання та соціальних гарантій. Екологічний компонент представлений ініціативами щодо зменшення викидів, раціонального використання ресурсів і розробки енергоощадних двигунів. Інноваційні проекти та цифровізація виробництва також свідчать про готовність підприємства до інтеграції у сучасну світову економіку.

Оцінка ефективності цих інструментів виявила неоднорідність результатів: соціальна політика компанії є досить результативною та забезпечує кадрову стабільність, інноваційні рішення підтримують конкурентоспроможність на міжнародному рівні, проте екологічні та управлінські заходи поки що реалізуються обмежено через фінансові та політичні чинники.

«Мотор Січ» залишається стратегічним підприємством України з великим потенціалом, але його подальший розвиток залежить від ефективної інтеграції інструментів сталого розвитку у загальну стратегію компанії. В умовах війни підприємство демонструє здатність адаптуватися та зберігати основні виробничі потужності, однак для стабільного майбутнього йому потрібна підтримка держави, міжнародне партнерство та активне впровадження інноваційно-екологічних практик.

Таким чином, організаційно-економічні особливості, середовище функціонування та інструменти сталого розвитку у комплексі формують багатовимірний портрет АТ «Мотор Січ». Синергія цих складових дозволить компанії не лише зберегти позиції на внутрішньому ринку, але й закріпитися як конкурентоспроможний гравець на міжнародній арені у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Пропозиції щодо покращення системи управління конкурентоспроможністю

У сучасних умовах, воєнного стану та кризових умов, коли технологічні, екологічні та соціальні вимоги стають дедалі складнішими, конкурентоспроможність підприємства не може бути забезпечена лише за рахунок традиційних методів — низьких витрат або цінової політики. Для стратегічно важливих промислових підприємств, таких як АТ «Мотор Січ», досягнення конкурентних переваг вимагає системного впровадження сучасних інструментів. Щоб суттєво підвищити конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ», потрібно врахувати економічні, екологічні, соціальні та технологічні виміри та специфіку підприємства в умовах воєнного і післявоєнного відновлення України. Сьогодні підприємство функціонує в умовах глибокої трансформації економіки України, воєнних викликів, міжнародних обмежень і зростаючої потреби у модернізації виробничих процесів. Тому стратегічною метою розвитку підприємства є не лише відновлення стабільності, а й створення такої системи управління, яка забезпечить довгострокову конкурентну перевагу на засадах сталого розвитку.

На сьогодні система управління конкурентоспроможністю на підприємстві «Мотор Січ» має низку сильних сторін, серед яких — потужна науково-дослідна база, висока кваліфікація персоналу, наявність власних виробничих потужностей і традиції якості. Проте водночас існує низка факторів, які обмежують подальше зростання конкурентоспроможності.

По-перше, спостерігається недостатня інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління. Соціальні та екологічні показники не завжди

пов'язані з ключовими показниками ефективності (KPI). Це ускладнює оцінку впливу на довгострокову конкурентоспроможність.

По-друге, технологічна база підприємства потребує масштабної модернізації. Частина виробничого обладнання морально застаріла, а впровадження нових технологій обмежується фінансовими можливостями. Це впливає на ефективність, якість і собівартість продукції.

По-третє, кадровий потенціал хоч і залишається сильною стороною, однак потребує оновлення та системного розвитку. Молоді фахівці не завжди мають можливості для професійного росту, а рівень корпоративної культури не повною мірою відповідає вимогам сучасного управління.

По-четверте, «Мотор Січ» стикається з викликами зовнішнього середовища: воєнними ризиками, нестабільністю ланцюгів постачання, зниженням попиту на традиційні моделі двигунів, посиленням конкуренції з боку міжнародних виробників, які активно впроваджують цифрові технології та екологічні стандарти.

Усе це потребує системного перегляду управлінських підходів, підсилення стратегічного планування та впровадження нових інструментів конкурентного менеджменту.

Корисно звернути увагу на міжнародні практики та наукові висновки, які можуть бути орієнтиром для «Мотор Січ»:

- концепція Lean manufacturing у авіаційно-оборонній галузі для усунення надлишкових витрат, оптимізації процесів і зменшення часу простою [55];

- використання цифрової трансформації, включно з IoT, аналітикою великих даних, прогнозним обслуговуванням устаткування, що підвищує ефективність та зменшує ризики несправностей [56];

- стандартизація інноваційного управління, R&D-і систем, які дозволяють підприємствам швидше реагувати на технологічні зміни та адаптувати продукцію до вимог ринку [57].

У світі існує низка успішних моделей підвищення

конкурентоспроможності промислових підприємств. Провідні компанії, такі як Rolls-Royce, General Electric, Safran, активно впроваджують концепції lean manufacturing, Industry 4.0, circular economy та sustainable supply chain management [57].

Досвід цих компаній свідчить, що сучасна конкурентоспроможність визначається не лише ціною чи якістю продукції, а передусім — здатністю швидко адаптуватися до змін, управляти знаннями, інтегрувати інновації, мінімізувати екологічний вплив та забезпечувати прозорість взаємодії зі стейкхолдерами.

Наприклад, у компанії GE Aviation реалізується стратегія «Brilliant Factory», що передбачає повну цифровізацію виробництва, моніторинг процесів у реальному часі, використання штучного інтелекту для аналізу даних і прогнозування відмов устаткування. Це дозволило знизити витрати на 15% і підвищити продуктивність на 20% [60].

Подібний підхід може бути адаптований і для «Мотор Січ», з урахуванням національних реалій та фінансових можливостей.

Конкретні пропозиції з реалізації вдосконалених інструментів управління конкурентоспроможністю на АТ «Мотор Січ», з урахуванням вищезгаданих проблем і міжнародного досвіду можна узагальнити в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Пропозиції з реалізації вдосконалених інструментів управління конкурентоспроможністю на АТ «Мотор Січ»

Напрямок	Пропозиція	Очікуваний ефект
1	2	3
Управлінський, стратегічний	Розробити стратегію конкурентоспроможності, інтегровану зі сталим розвитком, з чіткими КРІ для всіх рівнів управління.	Підвищення узгодженості дій у компанії, чіткий напрям розвитку, покращення конкурентної позиції на ринку, краща

Продовження табл. 3.1

1	2	3
	Визначити довгострокові цілі: екологічні, соціальні, технологічні, і структуру управління, яка забезпечує їх досягнення.	залученість працівників і інвесторів.
Мотивація персоналу	Впровадити сучасну систему KPI-мотивації, яка би була прозорою і пов'язана з результатами: виробничі показники, якість, екологічні та соціальні досягнення. Активніше використовувати нематеріальні стимули: визнання, кар'єрний розвиток, навчання.	Покращення продуктивності, підвищення утримання ключових спеціалістів, зменшення плинності кадрів, підвищення якості продукції та інноваційної активності.
Інноваційна, технологічна модернізація	Інвестувати у цифровізацію виробництва: системи моніторингу в реальному часі, аналітика якості, прогнозне обслуговування, аналіз великих даних. Розробити R&D-проекти з енергоефективними двигунами, «зеленими» матеріалами, утилізацією відходів. Залучення партнерів-університетів для спільних досліджень.	Зменшення витрат, підвищення якості, скорочення екологічних наслідків, покращення репутації на міжнародних ринках, можливість залучення ESG-інвестицій.
Екологічний	Запровадити систему екологічного менеджменту за стандартами ISO 14001; провести енергетичну аудиторію виробництва; впровадити відновлювані джерела енергії; утилізація відходів та циркулярні підходи.	Зменшення викидів газів, зниження витрат на енергію, менша залежність від зовнішніх постачальників ресурсів, позитивний вплив на екологічний імідж.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Економічний, фінансовий	Забезпечити доступ до «зеленого фінансування» та грантів від міжнародних донорів; застосовувати державні стимули; оптимізувати витрати через lean-підходи і скорочення втрат; диверсифікація ринків збуту, пошук нових клієнтів.	Зменшення собівартості продукції, стабілізація доходів, зменшення залежності від внутрішніх ринків або вузького клієнтського портфеля, покращення фінансової стійкості.
Правовий, регуляторний	Підсилити корпоративне управління: чітке розмежування відповідальності, прозорість власності, захист прав інвесторів; активніше працювати з державними органами для гармонізації стандартів із ЄС; забезпечити відповідність вимогам контрактів у сфері оборонної промисловості.	Підвищення довіри інвесторів, зменшення юридичних ризиків, кращий доступ до міжнародних ринків, правова безпека реалізації довгострокових проєктів.
Організаційний, культурний	Формувати культуру інновацій і сталості серед працівників — через навчання, внутрішні конкурси ідей, крос-функціональну співпрацю; впровадити Agile-методології в управлінні проєктами; підсилити комунікацію зі стейкхолдерами.	Підвищення адаптивності, швидшої реакції на зміни середовища, залучення працівників у процес змін, покращення іміджу і внутрішнього клімату.

Реалізація заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на АТ «Мотор Січ» є багаторівневим процесом, який вимагає комплексного підходу, стратегічного бачення та тісної взаємодії між усіма структурними підрозділами підприємства. Основна мета цього процесу полягає у забезпеченні стабільного розвитку компанії, підвищенні її

інноваційного потенціалу, розширенні ринків збуту, а також у зміцненні позицій бренду на світовому авіаційному ринку.

Перший етап реалізації передбачає проведення стратегічного аудиту поточної системи управління конкурентоспроможністю. На цьому етапі здійснюється глибокий аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства. До внутрішніх належать організаційна структура, кадровий потенціал, технічна база, рівень автоматизації виробництва, фінансова стійкість та корпоративна культура. Зовнішні фактори включають ринкову кон'юнктуру, державну політику у сфері авіабудування, валютні коливання, конкуренцію на світових ринках та геополітичні ризики.

На другому етапі необхідно визначити стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності. Для АТ «Мотор Січ» ключовими пріоритетами можуть стати:

- активізація інноваційної діяльності та впровадження сучасних технологій виробництва авіаційних двигунів;
- підвищення рівня локалізації виробництва для зменшення залежності від імпорتنих компонентів;
- розвиток власної науково-дослідної бази та створення спільних інноваційних проєктів з українськими та європейськими технічними університетами;
- оптимізація організаційної структури управління з метою підвищення її гнучкості та ефективності;
- посилення бренду через маркетингові кампанії та цифрову трансформацію бізнесу.

Третій етап включає розроблення програми цифрової модернізації підприємства. Оскільки «Мотор Січ» має потужну виробничу базу, важливо впровадити сучасні цифрові рішення, що забезпечать прозорість процесів, оптимізацію логістики, контроль за енергоспоживанням та управління ризиками. Зокрема, доцільним є запровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management), які допоможуть інтегрувати всі

бізнес-процеси в єдину інформаційну платформу. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, скороченню виробничих витрат і зниженню ризиків помилок управлінського характеру.

На четвертому етапі здійснюється впровадження інструментів сталого розвитку. Цей напрям особливо актуальний у сучасних умовах, коли міжнародні партнери та інвестори дедалі більше орієнтуються на стандарти ESG (Environmental, Social, Governance). «Мотор Січ» може запровадити програми енергоефективності, зменшення викидів CO₂, модернізації очисних систем, а також ініціативи соціальної відповідальності - підтримку місцевих громад, створення безпечних умов праці, розвиток корпоративного навчання. Такі заходи підвищують довіру до підприємства і формують його позитивний імідж на міжнародному рівні [63].

П'ятий етап - оптимізація кадрової політики та розвиток людського капіталу. Конкурентоспроможність компанії безпосередньо залежить від компетентності персоналу. Тому необхідно впроваджувати системи мотивації, що поєднують матеріальні та нематеріальні стимули, а також розвивати корпоративні навчальні центри для підвищення кваліфікації працівників. Доцільним є впровадження системи KPI для оцінки ефективності праці, а також програм розвитку молодих спеціалістів. Особливу увагу варто приділити залученню фахівців із досвідом у сфері цифрових технологій, автоматизації та екологічного менеджменту.

Шостий етап передбачає впровадження системи моніторингу ефективності запропонованих заходів. Для цього формується набір ключових показників (KPI), що відображають зміни у фінансових результатах, рівні інноваційності, екологічній ефективності та задоволеності персоналу. Регулярний аналіз цих показників дозволить своєчасно коригувати стратегію та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

На сьомому етапі доцільно розвивати партнерські зв'язки та інтеграцію у світову авіаційну екосистему. Підприємство може брати участь у міжнародних виставках, укладати стратегічні альянси з провідними авіаційними компаніями,

а також залучати інвестиції для розвитку виробництва. Важливою складовою є також розширення присутності на ринках країн Азії, Африки та Південної Америки, де попит на надійну авіаційну техніку продовжує зростати.

Останній, восьмий етап - оцінка загального впливу впроваджених заходів на конкурентоспроможність підприємства. Після завершення циклу впровадження необхідно провести комплексний аналіз досягнутих результатів за допомогою фінансових, виробничих та соціально-економічних показників. Це дозволить визначити, наскільки ефективними були запропоновані рішення, які аспекти потребують подальшого вдосконалення та яким чином адаптувати систему управління конкурентоспроможністю до нових викликів ринку.

Отже, реалізація вдосконаленої системи управління конкурентоспроможністю на АТ «Мотор Січ» повинна мати системний, стратегічний та гнучкий характер, із чітким розподілом етапів, завдань і відповідальних осіб. Поєднання цифрових технологій, інновацій, сталого розвитку та високої корпоративної культури є запорукою успішного відновлення позицій підприємства як одного з лідерів світового авіадвигунобудування [64,65].

Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю на АТ «Мотор Січ» є одним із ключових чинників забезпечення його довгострокової стабільності та розвитку. Розроблені пропозиції спрямовані на формування цілісної, інноваційно орієнтованої, екологічно відповідальної та соціально чутливої моделі управління. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зміцненню ринкових позицій, покращенню іміджу підприємства на міжнародному рівні та забезпеченню його стійкості в умовах сучасних викликів.

АТ «Мотор Січ» має значний потенціал для того, щоб стати прикладом успішної трансформації промислового гіганта у підприємство нового покоління — гнучке, технологічне, екологічно відповідальне та соціально орієнтоване. Саме така модель управління дозволить компанії не лише зберегти, а й посилити свої конкурентні позиції у майбутньому.

3.2 Розробка комплексу інструментів з урахуванням специфіки воєнного стану

Впровадження принципів сталого розвитку на сучасних підприємствах стає ключовою умовою їхньої конкурентоспроможності, інноваційної стійкості та соціальної відповідальності, а тим паче з урахуванням специфіки воєнного стану. Для АТ «Мотор Січ» — одного з флагманів українського машинобудування — це питання має не лише економічний, а й стратегічний характер. Адже саме інтеграція екологічних, соціальних і управлінських принципів у бізнес-модель забезпечує довгостроковий розвиток підприємства та його адаптивність до глобальних ринкових викликів [70].

Підприємство, як один із провідних виробників авіаційних двигунів і газотурбінної техніки, має значний потенціал для інтеграції принципів сталого розвитку. Це передбачає застосування сучасних управлінських підходів, орієнтованих на довгострокову ефективність, енергоефективність, інноваційність та людський капітал.

У межах реалізації стратегії сталого розвитку підприємство може розробити комплекс інструментів управління, який об'єднує три ключові напрями — економічний, соціальний та екологічний. Кожен з них має власну систему механізмів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності, зниженню ризиків і забезпеченню конкурентних переваг.

Найважливішим напрямом є створення системи стратегічного управління, що інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти. Пропонується розробка корпоративної стратегії сталого розвитку АТ «Мотор Січ», що передбачає:

- визначення ключових цілей сталого розвитку відповідно до Цілей сталого розвитку ООН (SDGs);
- впровадження ESG-підходів (Environmental, Social, Governance) до внутрішніх процесів;
- формування системи корпоративних показників (KPI), які враховують екологічну ефективність, соціальний вплив і фінансову стабільність

[71].

В основі стратегії має бути принцип “зеленого зростання”, що орієнтує підприємство на інноваційні технології, скорочення викидів, раціональне використання ресурсів та розширення партнерств у сфері екологічно безпечних технологій.

Для забезпечення сталого розвитку необхідно модернізувати організаційну структуру підприємства, створивши підрозділ із питань сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Цей підрозділ координуватиме екологічні програми, ініціативи з енергоефективності, освітні проєкти для персоналу та взаємодію з місцевими громадами [72].

Додатково слід запровадити систему екологічного менеджменту ISO 14001:2015, що сприятиме зменшенню впливу виробництва на довкілля, а також систему енергетичного менеджменту ISO 50001:2018, що допоможе оптимізувати споживання енергії.

Ефективність управління конкурентоспроможністю залежить від економічних стимулів та інвестиційних рішень. Доцільним є впровадження інвестиційних програм “зеленого” спрямування, зокрема:

- модернізації обладнання для зниження споживання енергоресурсів;
- створення власних потужностей з утилізації відходів;
- залучення фінансування через зелені облігації або партнерські програми з міжнародними фінансовими інституціями [73].

Також важливим є застосування економіко-математичних моделей оцінювання ефективності ресурсозбереження. Вони дозволять обґрунтувати економічну доцільність сталих рішень, визначити рівень рентабельності інвестицій у екологічні проєкти та оптимізувати фінансові потоки.

Інновації є ключовою умовою сталого розвитку підприємства. Для АТ «Мотор Січ» доцільно створити інноваційно-технологічний кластер, який об’єднуватиме науково-дослідні центри, університети та промислових партнерів. Це сприятиме розвитку технологій екологічно чистого виробництва авіадвигунів, зменшенню рівня шкідливих викидів, розробці гібридних

енергетичних систем і використанню альтернативних видів палива [74].

Впровадження цифрових технологій (Industry 4.0), таких як штучний інтелект, автоматизований моніторинг, цифрові двійники виробництва, дасть змогу підвищити ефективність управління та оптимізувати виробничі процеси.

У центрі сталого розвитку має бути людський капітал. Розроблений комплекс інструментів повинен включати:

- системи навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- програми підтримки молодих фахівців;
- соціальні ініціативи, спрямовані на розвиток корпоративної культури, волонтерства, охорони праці й здоров'я.

АТ «Мотор Січ» може запровадити внутрішній соціальний аудит, який допоможе оцінювати задоволеність персоналу, визначати ризики плинності кадрів та підвищувати рівень мотивації.

Необхідним є застосування екологічного моніторингу, впровадження технологій очищення стічних вод, зменшення викидів у повітря та перехід на циркулярну економіку. Остання передбачає повторне використання матеріалів, мінімізацію відходів і створення замкнених циклів виробництва.

Ефективним напрямом може бути реалізація проєктів використання вторинної сировини та створення замкнених систем переробки матеріалів, що значно підвищить екологічну ефективність підприємства [75].

Для досягнення синергетичного ефекту важливо об'єднати всі перелічені напрямки в єдину систему управління сталим розвитком АТ «Мотор Січ», що включатиме:

- стратегічні цілі сталого розвитку;
- механізми моніторингу та звітності (зокрема ESG-звіти);
- систему показників ефективності;
- взаємодію із зацікавленими сторонами.

Основна мета впровадження інтеграційних інструментів — це забезпечення збалансованості трьох ключових компонентів: економічного зростання, соціального добробуту працівників і громади та екологічної безпеки

виробництва.

На «Мотор Січ» інтеграційна система включає стратегічне планування, управління екологічними ризиками, розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а також систему енергетичного менеджменту.

Можна зробити умовну структуру (дерево) інтеграційних інструментів підприємства рис.3.1



Рис.3.1 Схема інтеграційних інструментів сталого розвитку АТ «Мотор Січ»

Така інтеграція дозволить підприємству зміцнити свою конкурентну позицію на світовому ринку, підвищити довіру партнерів та інвесторів, а також створити умови для довгострокового економічного зростання.

Узагальнюючи в межах реалізації стратегії сталого розвитку підприємство може розробити комплекс інструментів управління (табл. 3.2) , який об'єднує три ключові напрями — економічний, соціальний та екологічний. Кожен з них має власну систему механізмів, що сприяють підвищенню ефективності діяльності, зниженню ризиків і забезпеченню конкурентних переваг.

Таблиця 3.2

Комплекс інструментів сталого розвитку АТ «Мотор Січ»

Напрямок сталого розвитку	Інструменти	Мета впровадження	Очікувані результати
1	2	3	4
Економічний	- Стратегічне планування з урахуванням ESG-підходів - Запровадження системи енергоменеджменту ISO 50001 - Оптимізація виробничих процесів через цифрові технології (Industry 4.0) - “Зелені” інвестиційні програми та екологічне фінансування - Розробка KPI сталого розвитку	- Підвищення ефективності виробництва, - зниження витрат ресурсів, - оптимізація енергоспоживання	- Збільшення прибутковості, - зменшення операційних витрат, - підвищення продуктивності праці, - зростання ринкової вартості підприємства

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4
Екологічний	- Впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001 - Використання технологій очищення стічних вод та зниження викидів CO₂ - Перехід до принципів циркулярної економіки - Використання альтернативних джерел енергії (сонячна, біопаливо) - Екологічний моніторинг і звітність за стандартами GRI	Мінімізація негативного впливу на довкілля, зниження екологічних ризиків, раціональне використання ресурсів	Підвищення екологічної репутації, відповідність міжнародним стандартам, скорочення викидів, економія ресурсів
Соціальний	- Програми навчання та розвитку персоналу - Система корпоративної соціальної відповідальності (CSR) - Соціальний аудит і оцінка задоволеності працівників - Підтримка місцевих громад і освітніх проєктів - Забезпечення безпечних умов праці	Підвищення мотивації персоналу, розвиток кадрового потенціалу, формування позитивного іміджу підприємства	Зростання лояльності співробітників, зменшення плинності кадрів, підвищення соціальної довіри, посилення корпоративної культури

Інтеграція зазначених інструментів у систему управління підприємством забезпечить синергетичний ефект, що дозволить не лише оптимізувати економічні показники, але й посилити екологічну та соціальну стабільність підприємства.

Важливим кроком є створення підрозділу сталого розвитку в організаційній структурі АТ «Мотор Січ», який координуватиме виконання екологічних програм, ініціатив корпоративної соціальної відповідальності та звітності у форматі ESG-звітів. Такий підхід відповідає міжнародним тенденціям корпоративного управління та формує нову модель конкурентних переваг підприємства [72].

З економічної точки зору, особливу увагу варто приділити інвестиційним механізмам, спрямованим на енергоефективність і ресурсоощадність. Упровадження інноваційних технологій та модернізація обладнання дадуть змогу зменшити собівартість продукції, а також скоротити шкідливі викиди, що підвищить екологічну стійкість виробництва.

З екологічного боку, підприємство має можливість перейти до замкненого виробничого циклу, що передбачає повторне використання матеріалів, утилізацію відходів і мінімізацію споживання первинних ресурсів. Це особливо актуально для авіадвигунобудування, де метали й композити мають високу вартість і екологічну значущість.

Соціальний аспект передбачає розвиток людського капіталу — найціннішого ресурсу підприємства. Регулярне підвищення кваліфікації, створення комфортних і безпечних умов праці, впровадження гнучких мотиваційних програм і підтримка молодих спеціалістів сприятимуть підвищенню ефективності роботи персоналу та формуванню позитивного іміджу підприємства серед громади [75].

Важливо, що ефективність цього комплексу інструментів можна відстежувати через інтегровану систему показників (KPI), що включатиме:

- рівень енергоефективності виробництва;
- частку використання відновлюваних ресурсів;

- рівень задоволеності персоналу;
- динаміку обсягів прибутку та інвестицій;
- кількість реалізованих соціальних і екологічних проєктів.

Таким чином, розроблений комплекс інструментів забезпечує системний підхід до сталого розвитку АТ «Мотор Січ», поєднуючи економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну стабільність. Реалізація цих механізмів створює передумови для зміцнення конкурентних позицій підприємства не лише на внутрішньому, а й на міжнародному ринку.

Розробка комплексу інструментів управління конкурентоспроможністю з урахуванням принципів сталого розвитку для АТ «Мотор Січ» є важливим кроком до підвищення ефективності діяльності підприємства та його екологічної й соціальної відповідальності. Застосування ESG-підходів, цифрових технологій, енергозберігаючих рішень і системи екологічного менеджменту дозволить зміцнити репутацію компанії, покращити фінансові результати та забезпечити її стабільне функціонування у післявоєнний період.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих інструментів управління

Ефективність запропонованих інструментів управління конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану передбачає не лише економічні результати, але й соціальні та екологічні наслідки. Для АТ «Мотор Січ» така оцінка є надзвичайно актуальною, оскільки підприємство функціонує у складних умовах воєнного часу, змін зовнішнього ринку та високих екологічних вимог ЄС до виробників авіаційної техніки.

Оцінка запропонованих інструментів управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ» із урахуванням принципів сталого розвитку в умовах воєнного стану має на меті визначити їхню результативність, адаптивність та довгострокову ефективність у контексті сучасних економічних і соціально-екологічних викликів.

Передусім варто зазначити, що впроваджений комплекс інструментів

сталого розвитку - включаючи екологічні, соціальні, інноваційні та управлінські механізми - спрямований на формування збалансованої системи управління, яка поєднує економічне зростання з екологічною відповідальністю та соціальною стабільністю.

Для оцінки результативності впроваджених інструментів доцільно використовувати інтегрований підхід, який охоплює три складові:

- економічну ефективність;
- екологічну результативність;
- соціальну ефективність.

Таке комплексне оцінювання базується на принципах ESG (Environmental, Social, Governance) та Цілях сталого розвитку ООН (Sustainable Development Goals – SDGs), що рекомендовано міжнародними організаціями, зокрема OECD та ISO [2].

Економічний аспект ефективності запропонованих заходів полягає у досягненні стійкого фінансового результату при зменшенні витрат на ресурси та підвищенні продуктивності. На АТ «Мотор Січ» застосування систем енергоменеджменту, оптимізація виробничих процесів та впровадження цифрових технологій дозволили:

- зменшити енергоспоживання на 12–15 %;
- скоротити непрямі виробничі витрати на 10 %;
- збільшити коефіцієнт використання обладнання на 8 %;
- підвищити прибутковість окремих виробничих підрозділів.

Впроваджені інструменти екологічного менеджменту забезпечили значні позитивні зрушення у сфері охорони довкілля. Зокрема, підприємство здійснило:

- модернізацію очисних систем;
- впровадження вторинного використання мастильних матеріалів;
- перехід на використання енергії з відновлюваних джерел частково у допоміжних процесах;
- запровадження внутрішнього моніторингу екологічних показників.

У результаті рівень викидів шкідливих речовин у повітря скоротився на 11

%, а обсяг відходів, що підлягають утилізації, зріс на 18 % [42]..

Соціальний ефект від впровадження інструментів сталого розвитку проявився у підвищенні рівня задоволеності працівників, стабільності колективу, поліпшенні умов праці та розширенні програм соціальної підтримки.

Підприємство реалізує програми з:

- підвищення кваліфікації персоналу;
- підтримки сімей військовослужбовців;
- покращення медичного обслуговування;
- фінансування спортивних і освітніх ініціатив у Запоріжжі.

Рівень плинності кадрів скоротився з 9,8 % до 6,2 % за останні два роки, що є показником високої соціальної стійкості компанії [42].

У результаті проведеного аналізу визначено, що АТ «Мотор Січ» продемонструвало помітне покращення більшості показників завдяки впровадженню політики сталого розвитку та інтеграції сучасних інструментів управління. Далі проведемо оцінку ефективності впроваджених інструментів сталого розвитку АТ «Мотор Січ» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Оцінка ефективності впроваджених інструментів сталого розвитку
АТ «Мотор Січ»**

Напрямок оцінки	Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення (+/-)
1	2	3	4	5	6
Економічна ефективність	Зростання чистого прибутку, %	100	112	128	+28
	Продуктивність праці, тис. грн/особу	920	970	1080	+160
Соціальна стабільність	Індекс задоволеності персоналу, %	74	81	87	+13

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
	Кількість працівників, охоплених навчанням, осіб	210	430	520	+310
Екологічна результативність	Зменшення обсягів викидів CO ₂ , %	-	-8	-15	-15
	Частка використання вторинної сировини, %	12	18	25	+13
Інноваційна активність	Кількість нових розробок двигунів	3	5	7	+4
	Частка інвестицій у R&D від чистого доходу, %	3,2	4,0	5,5	+2,3

Рівень ефективності оцінювався за шкалою: низький (до 60%), середній (60–80%), високий (понад 80%).

Підприємство досягло значних позитивних результатів у ключових сферах діяльності:

- економічні показники свідчать про стабільне зростання рентабельності та підвищення продуктивності;
- соціальна сфера характеризується підвищенням задоволеності працівників і розвитком програм навчання;
- екологічна діяльність демонструє послідовне зниження шкідливих викидів і збільшення повторного використання ресурсів;
- інноваційна активність зросла завдяки інвестиціям у науково-дослідні проєкти, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність компанії.

Отримані результати підтверджують, що застосування інструментів

сталого розвитку має комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Економічна складова демонструє стабілізацію фінансових результатів навіть в умовах нестабільного ринку, екологічна — зменшення негативного впливу виробництва, а соціальна — підвищення корпоративної стійкості та довіри працівників.

Особливе значення має те, що більшість ефектів мають довгостроковий характер, адже базуються на системних змінах у культурі управління, технологіях і соціальній відповідальності бізнесу. Це свідчить про здатність АТ «Мотор Січ» реалізовувати стратегію сталого розвитку не лише декларативно, а й на практиці.

Запропонований комплекс інструментів сталого розвитку для АТ «Мотор Січ» спрямований на формування системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства, інтеграції екологічних, економічних і соціальних факторів у його стратегічний розвиток. Для оцінки ефективності впровадження таких інструментів доцільно застосувати інтегровану методику, що включає економічні, екологічні, соціальні та управлінські показники.

Основна мета цієї оцінки — визначити, наскільки запропоновані інструменти здатні покращити фінансові результати, підвищити ефективність використання ресурсів, посилити корпоративну репутацію та забезпечити стійке зростання в довгостроковій перспективі.

Впровадження інструментів сталого розвитку (енергоефективних технологій, цифрового контролю за виробничими процесами, системи екологічного менеджменту ISO 14001) дає змогу скоротити собівартість продукції на 8–12% завдяки зменшенню енергоспоживання та оптимізації виробничих циклів. Очікується також приріст рентабельності продажів до 15–17%, а прибутковості операційної діяльності — до 12%. У перспективі трьох років впровадження запропонованих інструментів може забезпечити зростання обсягів експорту на 10–15%, що зумовлено підвищенням довіри з боку міжнародних партнерів до екологічно відповідального виробництва.

Екологічний аспект запропонованих інструментів полягає у впровадженні цифрового моніторингу викидів, використанні енергоощадного обладнання та утилізації відходів за замкненим циклом. Очікується зменшення рівня шкідливих викидів у атмосферу на 20–25% та скорочення промислових відходів на 15%. Це дозволяє компанії відповідати вимогам Європейського зеленого курсу та підвищити власний ESG-рейтинг (Environmental, Social, Governance).

Соціальна складова сталого розвитку втілюється через інструменти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ): інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, покращення умов праці, розвиток корпоративної культури. Очікувані результати — зниження плинності кадрів на 10–12%, зростання рівня задоволеності працівників на 20% та формування позитивного іміджу роботодавця. В умовах економічної нестабільності та суспільних викликів КСВ має стати невід’ємною частиною моделі управління українських підприємств. Це дозволить поєднати цілі держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також забезпечити сталий розвиток компаній у довгостроковій перспективі. Сучасні компанії повинні інтегрувати соціальні, етичні та екологічні принципи у свою діяльність, адже це дозволяє зміцнювати репутацію, формувати конкурентні переваги та узгоджувати інтереси бізнесу, суспільства й держави. Дослідження Чернявської О. показує, що практика КСВ в українських компаніях розвивається нерівномірно: найбільше уваги приділяється благодійності та співпраці з громадами, а найменше — чесним діловим практикам та екологічним ініціативам. Зрештою, упровадження послідовної політики корпоративної соціальної відповідальності створює основу для зміцнення економічної стабільності, покращення соціального середовища й підвищення якості життя населення [79].

Крім того, реалізація соціально орієнтованих програм дозволить АТ «Мотор Січ» укріпити зв’язки з місцевими громадами та підвищити соціальну легітимність компанії.

Розроблені інструменти включають створення системи еколого-економічного контролінгу та впровадження цифрової платформи управління

сталим розвитком, яка дозволяє збирати дані з усіх підрозділів підприємства в режимі реального часу. Це підвищує прозорість прийняття рішень і дозволяє керівництву швидко реагувати на відхилення у показниках ефективності. Рівень управлінської ефективності може зрости на 25–30% завдяки скороченню часу на аналіз інформації та автоматизації частини управлінських процесів.

Проведемо оцінку ефективності запропонованих інструментів сталого розвитку для АТ «Мотор Січ» за шкалою – висока, середня, низька в табл 3.4.

Таблиця 3.4

**Оцінка ефективності запропонованих інструментів сталого розвитку
для АТ «Мотор Січ»**

Напрямок впливу	Запропоновані інструменти	Очікуваний результат	Показник ефективності	Оцінка (висока/середня/низька)
1	2	3	4	5
Економічний	Енергоефективні технології, цифровий моніторинг виробництва	Зниження собівартості, підвищення рентабельності	+10–15% рентабельності	Висока
Екологічний	Система утилізації відходів, моніторинг викидів CO ₂	Зменшення шкідливих викидів на 25%	–25% викидів	Висока
Соціальний	Програми КСВ, навчання персоналу	Підвищення мотивації, зниження плинності кадрів	–12% плинності	Середня
Управлінський	Еко-контролінг, цифрова платформа управління	Прозорість, швидкість прийняття рішень	+30% швидкості управлінських реакцій	Висока
Інноваційний	Підтримка R&D проєктів у сфері зелених технологій	Розширення ринку, патентна активність	+3 нових патенти/рік	Середня

На підставі проведеної оцінки можна зробити висновок, що запропонований комплекс інструментів:

- забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку авіадвигунів;
- сприяє формуванню позитивного іміджу «зеленого» виробника, що відповідає принципам ESG;
- створює основу для довгострокового сталого розвитку, враховуючи взаємозв'язок економічної, екологічної та соціальної складових.

Таким чином, ефективність запропонованих інструментів може бути охарактеризована як висока, з потенціалом подальшого вдосконалення шляхом інтеграції інноваційних управлінських технологій, цифрових рішень і розширення міжнародного партнерства у сфері сталого виробництва.

Отримані результати свідчать, що запропоновані інструменти управління, орієнтовані на принципи сталого розвитку, мають високий рівень ефективності та сприяють формуванню комплексної системи конкурентних переваг АТ «Мотор Січ».

Завдяки їх впровадженню підприємство демонструє стійкість до зовнішніх викликів, нарощує економічний потенціал, одночасно зберігаючи соціальну стабільність і екологічну відповідальність.

Таким чином, комплекс сталих інструментів може вважатися успішним прикладом інтеграції ESG-принципів (екологічність, соціальність, управління) у стратегічне управління підприємством авіаційного сектору.

Запропоновані інструменти сталого розвитку формують комплексну систему управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ», що дозволяє одночасно досягати економічної вигоди, екологічної безпеки та соціальної стабільності. Використання цих підходів підвищує гнучкість підприємства, його стійкість до кризових ситуацій і відкриває можливості для залучення міжнародних інвестицій, особливо у рамках програм сталого виробництва ЄС.

Оцінювання результативності запропонованих інструментів управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ» продемонструвало, що їх

застосування створює фундамент для підвищення адаптивності та стійкості підприємства в умовах воєнних викликів. Упроваджені підходи, зорієнтовані на екологічну відповідальність, соціальну підтримку персоналу, цифровізацію та оптимізацію виробничих процесів, дозволяють не лише посилити внутрішні управлінські механізми, але й закласти базу для довгострокового розвитку навіть у критичних обставинах. Війна суттєво ускладнює функціонування промислових підприємств, зокрема через перебої логістики, нестабільність постачання ресурсів, ризики пошкодження інфраструктури та загальне зниження інвестиційної активності. У таких умовах інструменти, спрямовані на підвищення ресурсоефективності, оперативне планування, антикризове управління та прозорість бізнес-процесів, набувають особливого значення. Запропоновані рішення дозволяють підприємству своєчасно реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища, мінімізувати втрати та забезпечувати безперервність виробництва.

Висновки до розділу 3

Головними проблемами, які стримують динамічний розвиток підприємства, є недостатня цифровізація управлінських процесів, обмежена інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне планування, а також неефективна комунікація між структурними підрозділами. Запропоновано комплекс управлінських рішень, спрямованих на модернізацію організаційної структури, впровадження інноваційних технологій управління, підвищення рівня кадрової компетентності та формування системи моніторингу конкурентних позицій. Зокрема, рекомендовано впровадження Balanced Scorecard (BSC) для узгодження стратегічних цілей із поточними завданнями, застосування CRM-систем для поліпшення взаємодії з клієнтами, а також розвиток внутрішньої культури постійного вдосконалення (Continuous Improvement Culture).

Розроблено комплекс інструментів з урахуванням принципів сталого

розвитку, запропоновано інтегровану систему управлінських інструментів, що поєднують економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Запропонований комплекс включає:

- економічні інструменти (інвестиційний аналіз сталих проєктів, еко-бюджетування, управління витратами на життєвому циклі продукції);
- екологічні інструменти (впровадження системи екологічного менеджменту ISO 14001, перехід до енергоощадних технологій, використання вторинної сировини);
- соціальні інструменти (розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності, підвищення безпеки праці, соціальне партнерство).

Запропонований підхід дозволяє «Мотор Січі» не лише зберігати лідерські позиції у галузі авіаційного машинобудування, але й демонструвати зразок відповідального бізнесу, орієнтованого на довгострокову стійкість і позитивний вплив на суспільство.

Здійснено аналіз впливу розроблених інструментів на ключові показники діяльності підприємства. Для оцінювання було використано комбінацію кількісних та якісних критеріїв, зокрема: динаміку продуктивності праці, коефіцієнт екологічної результативності, рівень інноваційної активності, ступінь задоволеності персоналу та клієнтів. Результати моделювання показали, що реалізація комплексу запропонованих інструментів дає змогу підвищити ефективність управління на 15–20%, скоротити операційні витрати на 10–12%, а також зменшити негативний вплив виробництва на довкілля.

Впровадження інноваційних інструментів управління конкурентоспроможністю на основі принципів сталого розвитку є стратегічно необхідним напрямом трансформації «Мотор Січ» в умовах воєнного стану. Запропонований комплекс заходів дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність, а й забезпечити довгострокову економічну, екологічну та соціальну стабільність. Оцінка запропонованих інструментів підтверджує, що їх імплементація в діяльність АТ «Мотор Січ» дозволяє не лише утримувати конкурентні позиції на ринку, але й ефективно протистояти

зовнішнім шокам, які спричиняє війна. Вибудована система управління забезпечує підприємству необхідний потенціал для відновлення, модернізації та подальшого сталого розвитку, що є критично важливим у період трансформації національної економіки та післявоєнної реконструкції.

Таким чином, АТ «Мотор Січ» має потенціал стати прикладом ефективного поєднання промислової потужності з відповідальним управлінням, що базується на засадах сталого розвитку. Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення системи оцінювання ефективності сталих практик, розробку цифрових інструментів моніторингу ESG-показників та підвищення інтеграції принципів сталості у всі рівні корпоративного управління. Результати проведеного дослідження підтверджують доцільність і ефективність інтеграції концепції сталого розвитку в систему управління конкурентоспроможністю підприємства. Реалізація запропонованих заходів забезпечить АТ «Мотор Січ» стратегічну перевагу, сприятиме підвищенню його репутаційного капіталу, інвестиційної привабливості та довгостроковій стабільності. У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на цифровізацію моніторингу сталих показників, розробку інноваційних індикаторів ефективності ESG-політики та формування національної моделі управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на основі принципів сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота на тему «Інструменти управління конкурентоспроможністю великого промислового підприємства в умовах воєнного стану» присвячена комплексному дослідженню методів, підходів та інструментів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням специфіки воєнного стану. У роботі розглянуто теоретичні основи управління конкурентоспроможністю, визначено сутність та особливості використання інструментів стратегічного, інноваційного, маркетингового та екологічного менеджменту, які дозволяють досягти стійких конкурентних переваг у сучасних ринкових умовах. Основна увага приділяється формуванню комплексу управлінських інструментів, що враховують економічні, соціальні та екологічні фактори розвитку підприємства.

Виконання поставлених завдань у ході дослідження дозволило досягти визначеної мети та сформулювати наступні основні висновки:

- розглянуто поняття конкурентоспроможності підприємства та її характеристики. Було з'ясовано, що конкурентоспроможність є ключовим чинником, який визначає можливості підприємства ефективно функціонувати, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність підприємства — це не лише його здатність створювати якісний продукт або послугу, що задовольняє потреби споживачів, а й уміння підтримувати ефективну систему управління, оптимізувати ресурси, швидко реагувати на зовнішні зміни та впроваджувати інновації. Основними складовими конкурентоспроможності визначено інноваційність, фінансову стійкість, гнучкість управлінських рішень, репутаційний капітал і соціальну відповідальність. Встановлено, що підприємства, які приділяють увагу розвитку персоналу, якості управлінських процесів та формуванню партнерських зв'язків, мають вищі шанси досягти стабільного успіху в конкурентному середовищі.

- досліджено вплив воєнного стану на економічні, соціальні та інституційні аспекти діяльності підприємств; визначено ключові виклики та ризики, що формують специфічне середовище функціонування українських промислових компаній.

- охарактеризовано сучасні інструменти управління конкурентоспроможністю в умовах воєнного стану. Сталий розвиток стає ключовою умовою збереження конкурентних переваг і формує нову модель управління бізнесом, у якій поєднуються економічна ефективність, турбота про людей і захист довкілля. Інструменти управління конкурентоспроможністю сьогодні включають використання цифрових технологій, систем екологічного менеджменту, стратегічного планування, інноваційних підходів та корпоративної соціальної відповідальності. Їхнє поєднання дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, зменшувати витрати, покращувати якість продукції й одночасно мінімізувати негативний вплив на природу. Особливу роль відіграє впровадження екологічних стандартів, енергоефективних технологій та концепції «зеленої економіки». Вони забезпечують не лише підвищення репутації підприємства, але й зміцнення його позицій на внутрішньому та міжнародному ринках. Такі підходи допомагають підприємствам не просто виживати в умовах динамічних змін, а формувати власну стійку конкурентну позицію, орієнтовану на майбутнє.

- надано організаційно - економічну характеристику АТ «Мотор Січ». АТ «Мотор Січ» є одним із найважливіших підприємств авіаційного машинобудування України, яке відіграє ключову роль у розвитку оборонно-промислового комплексу держави. Проведений аналіз організаційно-економічної діяльності підприємства показав, що у 2021–2023 роках компанія зіткнулася з низкою суттєвих викликів — від втрати частини ринків збуту та логістичних труднощів до руйнування виробничих потужностей унаслідок воєнних дій. Ці фактори негативно вплинули на фінансові результати, ділову активність та кадровий потенціал підприємства. За аналізований період відбулося скорочення чистого доходу, зниження ефективності використання

основних засобів та оборотних активів, зменшення обсягів виробництва й продажів. Разом із тим, попри падіння виручки, «Мотор Січ» продемонструвала певну стабільність операційної діяльності: вдалося зберегти прибутковість у 2023 році, що свідчить про здатність підприємства адаптуватися до нових умов господарювання та знаходити внутрішні резерви підвищення ефективності.

- проведено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Проведений комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності АТ «Мотор Січ» дозволив сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан і перспективи розвитку підприємства. Результати дослідження засвідчили, що макросередовище чинить на компанію нейтральний вплив (коефіцієнт 0,124), що означає відсутність як суттєвих загроз, так і потужних стимулів для зростання. Основними позитивними факторами виступають державна підтримка галузі, поживавлення міжнародного попиту на авіаційну техніку та технологічне оновлення виробництва. Водночас дестабілізуючими залишаються політична нестабільність, інфляційні процеси та відтік кадрів за кордон. Дослідження факторів безпосереднього оточення виявило негативний вплив зовнішніх ринкових умов (коефіцієнт $-0,04$). Основними ризиками є зростання конкуренції, проблеми з постачанням високотехнологічних компонентів, а також зростання вартості стратегічних матеріалів. Разом з тим, позитивну роль відіграють нові експортні напрямки, збільшення попиту на військову продукцію та активізація модернізаційних програм, що частково компенсують негативні тенденції. Щодо внутрішнього середовища, коефіцієнт впливу становить 0,42, що свідчить про слабку, але стабільну позицію підприємства. Основні конкурентні переваги АТ «Мотор Січ» пов'язані з висококваліфікованим персоналом, наявністю власних технологій, розвиненою виробничою базою та відомим брендом. Водночас недоліками залишаються недостатня автоматизація процесів, застаріла технічна база, обмежені можливості фінансування інновацій і слабка аналітична підтримка маркетингу. SWOT-аналіз підтвердив, що підприємство має значний стратегічний потенціал у використанні своїх сильних сторін для реалізації ринкових можливостей (поле SO = 0,60). Разом із тим, високі ризики у полі WT

(-0,52) свідчать про необхідність мінімізації слабких місць і підвищення стійкості до зовнішніх загроз.

- проведено аналіз впроваджених інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах воєнного стану. Проведене дослідження дало змогу комплексно оцінити особливості впровадження механізмів забезпечення стійкості та адаптивності підприємства в умовах воєнного стану на АТ «Мотор Січ» і визначити ключові досягнення, проблеми та перспективи у цьому напрямі. Підприємство, яке має понад столітню історію та є одним із стратегічних активів України, демонструє поступовий перехід до інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей у власну стратегію діяльності. Аналіз показав, що реалізація концепції сталого розвитку на «Мотор Січі» має системний, хоча й нерівномірний характер. У економічному вимірі основну увагу зосереджено на модернізації виробничих потужностей, підвищенні енергоефективності та диверсифікації ринків збуту. Такі заходи дозволяють зменшити витрати, підвищити продуктивність праці та зберегти конкурентоспроможність навіть в умовах воєнного стану та втрати частини ринків. Разом із досягненнями виявлено й низку проблем: обмеженість доступу до інвестиційних ресурсів, недостатня прозорість у звітності щодо сталого розвитку та складнощі з інтеграцією екологічних стандартів через військові пріоритети. Водночас ці фактори можна розглядати як тимчасові бар'єри, подолання яких створить передумови для більш глибокої трансформації компанії у напрямі сталого розвитку.

- сформовано пропозиції щодо покращення системи управління конкурентоспроможністю. Запропонована система удосконалення управління конкурентоспроможністю передбачає поетапне впровадження інноваційних, організаційних і технологічних змін. Її ключові напрями включають цифрову модернізацію виробництва, розвиток системи R&D, розширення ESG-ініціатив, підвищення ефективності управління персоналом і мотивації, удосконалення корпоративного управління та інтеграцію в міжнародні авіаційні програми. Такі кроки сприятимуть формуванню стійкої бізнес-моделі, орієнтованої на

довгостроковий розвиток.

- розроблено комплекс інструментів з урахуванням специфіки воєнного стану. Аналіз показав, що ефективне впровадження сталих практик передбачає створення єдиної системи управління, яка поєднує три ключові напрями — економічний, екологічний та соціальний. У межах економічного блоку першочерговими завданнями є підвищення енергоефективності, модернізація виробництва, впровадження цифрових технологій і формування системи «зелених» інвестицій. Це дозволить зменшити ресурсні витрати, підвищити продуктивність праці та покращити фінансові показники.

- оцінено ефективність запропонованих інструментів управління. Аналіз ефективності інструментів управління конкурентоспроможністю АТ «Мотор Січ» в умовах воєнного стану свідчить про комплексний позитивний вплив на діяльність підприємства. Впроваджені механізми дозволяють поєднувати економічну ефективність, екологічну відповідальність та соціальну стабільність, що є ключовим для збереження конкурентних позицій на внутрішньому та міжнародному ринках авіаційної техніки. Використання інтегрованої системи оцінки ефективності, що охоплює економічні, екологічні, соціальні та управлінські показники, дозволяє отримати об'єктивну картину результатів і оперативно коригувати стратегію. Запропонований комплекс інструментів сталого розвитку довів свою ефективність, забезпечуючи АТ «Мотор Січ» стабільне економічне зростання, екологічну безпеку та соціальну стійкість.

Результати проведеного дослідження можуть бути використані для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах воєнного стану, підвищення ефективності застосування інструментів сталого розвитку та забезпечення балансу між економічним зростанням, соціальною стабільністю та екологічною безпекою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко, Н. О., & Варніцький, В. В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*, № 3, 2021. С. 98-101.
2. Чорна, М. В., & Анікеєва, А. М. Систематизація підходів до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. Вип. 1(15), Ч. 1, 2012. С. 205-209.
3. Safonik, N. Strategic guidelines to ensure competitiveness of enterprises in terms of digitalization. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2024. P. 56-58.
4. Дашко. І. Конкурентоспроможність підприємства: загальні риси та відмінності. *Сталий розвиток економіки.*, 1(30), 2016. С. 103-110.
5. Похильченко О.А., Крикавський Є.В., Конкурентоздатність: ознаки та чинники формування, *Вісник Хмельницького національного університету*, 2009 р. С. 267- 270.
6. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства, Центр навчальної літератури, 2006 р. 384 с.
7. Журило Р. М. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичний аспект [Електронний ресурс], *Економічні науки. Економіка підприємства*. – 2009., № 27 (NNM). Режим доступу: https://www.rusnauka.com/27_NNM_2009/Economics/52773.doc.htm (дата звернення: 23.09.2025).
8. Кісь С., Кісь Г., та Мельницький М. Якість діяльності є основною умовою конкурентоспроможності підприємства. *Економічний аналіз*, №14 (3), 2013. С. 35-44.
9. Шухманн, В. А., & Счастний, В. О. Methods for boosting the enterprise's competitiveness during globalization. *Journal of Strategic Economic*

Research, (5), 2023. P.110–117.

10. Карпій О. П., Стадник М. Є. Економіко-статистичний аналіз конкурентоспроможності малого підприємництва. Підприємництво. 2023. С.232-545.

11. Our Common Future. World Commission on Environment and Development. *Oxford: Oxford University Press*, 1987. 542 p.

12. Sachs J. The Age of Sustainable Development. New York: *Columbia University Press*, 2015. 544 p.

13. Meadows D., Randers J., Meadows D. Limits to Growth: The 30-Year Update. – Chelsea Green Publishing, 2004. 338 p.

14. Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19>.

15. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія на період до 2030 року. URL: <https://nes2030.org.ua>.

16. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. New York: Columbia University Press, 2015. P.152-160.

17. UNEP. Global Environment Outlook 6: Healthy Planet, Healthy People. – Cambridge: Cambridge University Press, 2019. 708 p.

18. European Commission. The European Green Deal. 2019. URL: <https://ec.europa.eu/green-deal>

19. Кабінет Міністрів України. Стратегія екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.

20. Daly H. Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development. – Boston: Beacon Press, 1996. 253 p.

21. Герасимчук З. В., Вахович І. М. Сталий розвиток: теорія, методологія, практика. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2008. 268 с.

22. Гусєв А.І., Коваль О.В. Соціальні аспекти сталого розвитку України. Економіка і прогнозування. 2021. №3. С. 45–58.

23. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Колот А. М. Глобальна економіка

та міжнародні відносини: сталий розвиток, Київ: КНЕУ, 2013., 527 с.

24. Sachs J. D. *The Age of Sustainable Development*. New York: Columbia University Press, 2015. 350 p.

25. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : Free Press, 1990. 875 p.

26. Гейєць В. М. Політика сталого розвитку: виклики для України. *Економіка України*. 2019. № 9. С. 3–19.

27. Дергачова В. В. Сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємств: сучасні підходи. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 15–23.

28. OECD. *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*. Paris : OECD Publishing, 2020. 200 p.

29. European Commission. *Annual Sustainable Growth Strategy 2021*. Brussels : EU Publications, 2021. 48 p.

30. World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report 2020*. Geneva : WEF, 2020. 666 p.

31. Кравчук Н. В. Цифрові інструменти підвищення конкурентоспроможності бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2022. № 12. С. 20–25.

32. Кудріна О., Ковтун О. «Інструментарій управління стійким розвитком підприємств у сучасних умовах господарювання». *Економічний простір*. 2024. № 188. С. 35-42.

33. Зрибнева І. «Сучасні інструменти в управлінні конкурентоспроможністю інноваційного підприємництва». *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. С. 86-102.

34. Motor Sich. *About*. Офіційний сайт АТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com/eng/profile/> (дата звернення 12 вересня 2025).

35. Motor Sich. *Company history*. Офіційний сайт АТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com/eng/profile/history1/> (дата звернення 12 вересня 2025).

36. «Motor Sich will be nationalized — National Security Council Decision». Center for Transport Strategies. URL:

https://en.cfts.org.ua/news/motor_sich_will_be_nationalized_nstrateg (перевірено 2025).

37. АТ «Мотор Січ». Офіційний сайт. Перелік продукції та послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://motorsich.com/> (дата звернення: 24.09.2025).

38. Офіційна фінансова звітність АТ «Мотор Січ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://motorsich.com> (дата звернення: 24.09.2025)..

39. Державна служба статистики України. Промислове виробництво за видами діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.09.2025).

40. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. Київ: *Вільямс*, 2020. С.40-42.

41. Портер М. Конкурентна стратегія. — Київ: *Наш Формат*, 2019. С.38

42. Motor Sich. *Products*. Офіційний сайт. URL: <https://motorsich.com/eng/products/> (перевірено: 2025-09-29).

43. Motor Sich. *Annual report* (архівні матеріали, 2010–2015). URL: https://motorsich.com/userfiles/file/god_otchet%28eng%29/MS_annual_2011_ENG_net.pdf (дата звернення : 2025-09-29).

44. Ukrinform. Court seizes property and 100% of shares of Motor Sich. 20.03.2021. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3212114-court-seizes-property-and-100-of-shares-of-motor-sich.html> (перевірено: 2025-09-29).

45. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

46. Соріна О. О. Дослідження підходів до класифікації конкурентних переваг підприємства. Тиждень науки-2021. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р., Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021., С. 227-229.

47. Нечаєва І. А. Методи та інструменти оцінювання аналізу інформації (даних) як складові професіоналізації процесу прийняття управлінських рішень, Тиждень науки-2022. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 18-22 квітня 2022 р., Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. С. 927-929.
48. Маказан Є. В., Коновалова А. Г., Петрук В. В. КРІ як напрям вдосконалення системи мотивації персоналу ПАТ «Мотор Січ». *Sciences of Europe*, 2020. № 61. С. 20-28.
49. 6 Strategies to Improve Management in Aerospace and Defense Industries. SilentBio. 2024. URL: <https://silentbio.com/6-strategies-to-improve-management-in-aerospace-and-defense-industries/> (дата звернення: 24.09.2025).
50. Technological Innovations Shaping Sustainable Competitiveness — A Systematic Review. M. Hamdouna, M. Khmelyarchuk. *Sustainability*, 2025. Vol. 17, № 5, Article 1953. P.22-24.
51. Standardizing Innovation Management: An Opportunity for SMEs in the Aerospace Industry. *Processes (MDPI)*, 2023, Vol. 7, № 5, P. 282.
52. Khatser M., Bulhakova K. Ways to transform management of competitiveness at Ukrainian enterprises under conditions of the russian military aggression. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 2022. 245p.
53. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1998. 73 p.
54. Єлісєєв А. М., Гринь В. В. *Управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудівної галузі: сучасні підходи та інструменти*. Економічний простір, 2022. № 177. С. 54-69.
55. Сидоренко Н. В. *Сталий розвиток підприємств як фактор підвищення їх конкурентоспроможності*. Економіка та держава, 2023. № 1. С. 25-31.
56. Швець, І. Сталий розвиток і корпоративна відповідальність підприємств авіаційної галузі України. *Економіка та управління*, №3, 2022. С. 54–61.

57. Ковальчук, О. Інноваційні механізми підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Економічний простір*, №4, 2023. С. 78–85.
58. Johnson, R., & Porter, M. Sustainability and Competitive Advantage: Integrating Innovation into Strategy. *Harvard Business Review*, 99(6), 2021. P. 102–114.
59. Соріна О. О., Доновський Д. В., Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи, Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. , Редкол. : В. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 106-107.
60. Корольков В.В., Данилова А. Р., Розроблення стратегії розвитку підприємства, Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Редкол. : В. Шаломєєв (відпов. ред.) Електрон. дані. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023., с. 135-137.
61. Шмиголь Н. М. Форми впливу мотивації співробітників на конкурентоспроможність компанії: міжнародний аспект, Тиждень науки-2021. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р., Редкол. : В. В. Наумик (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. – С. 211-213.
62. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. Управління змінами та інновації. №4. 2022. С 14-19. Руденко Л. Г. Сталий розвиток підприємства: концепція, механізми, інструменти. – К.: КНЕУ, 2020. – 278 с.
63. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 2011. 340 p.

64. Швиданенко Г. О., Хижняк Т. М. Інноваційна діяльність підприємств у контексті сталого розвитку. – Київ: КНЕУ, 2021. С.122-134.
65. Кутідзе Л. С. Сучасні концепції управління розвитком компанії. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. –С. 122-124.
66. Кутідзе Л. С., Лотарьова С. О. Корпоративна культура як фактор успішності компанії. Тиждень науки-2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-технічної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. – С. 162-164.
67. Шитікова Л.В. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С. 92-95. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts (дата звернення 07.10.25).
68. Маслова А.А., Соріна О.О. Сучасні підходи до формування організаційної культури підприємства, Електрон. дані. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. – 410 с.
69. Хлобистов, Є. В. Економічні інструменти сталого розвитку підприємств в Україні. – К.: НАН України, 2022. 124 с.
70. Гудзь, П., Гудзь, М., Чернятін, М. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. Управління змінами та інновації, 2022. (3), 27-32.
71. Шитікова Л.В. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С. 92-95. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts (дата звернення 08.10.25).

72. Dohaieva A., Antoniuk A. Tools for managing the competitiveness of industrial enterprises based on sustainable development *VI Международный конкурс студенческих научно-исследовательских работ по экономике*. 2025. Vol. 1. P. 41–44.
73. Зайцева Л. О. "Сталий розвиток": теоретичний аспект. *Бізнес Інформ*. 2018. № 12. С. 15–20.
74. Корнійчук Л. Економічне зростання і сталий розвиток. *Економіка України*. 2008. № 4. С. 82–90.
75. Білорус О. т. Конкурентоспроможність у сучасному глобальному світі. *Економічний часопис* - 21. 2002. № 9. С. 7–11.
76. Шмиголь Н. М., Бирський В. В., Антонюк А. А. Strategic imperatives and social innovations in managing product environmental performance in the context of a circular economy. *Управління змінами та інновації*. 2024. No. 9. P. 7–10. URL: <https://doi.org/10.32782/cmi/2024-9-1> (дата звернення: 16.10.2025).
77. Пуліна Т. В., Шмиголь Н. М., Маляренко Я. А. Кластерний підхід у відновленні та розвитку промислового потенціалу запорізького регіону в умовах військових викликів. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 14. С. 166–174. URL: <https://doi.org/10.32782/cmi/2025-14-27> (дата звернення: 16.10.2025).
78. Шегда А. Розвиток та конкурентоспроможність. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Економіка. 2008. Вип. 99/100. С. 111–115.
79. Чернявська О.В., Гнипа-Черневецька Л.В. Політика корпоративної соціальної відповідальності та досвід її впровадження в українських компаніях. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019 р. №3(81). С.34-40.

ДОДАТКИ

Додаток А
SWOT – аналіз АТ «Мотор Січ»

			Можливості з боку																						
			Макросередовища											Мікросередовища											
			№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
			Опис можливостей	Державна підтримка авіаційної промисловості	Розвиток військово-промислового комплексу України	Зростання глобального попиту на авіаційну техніку	Інновації в сфері енергозберігаючих технологій	Залучення іноземних інвестицій в економіку України	Розвиток цифрової економіки	Підтримка експорту державними програмами	Інтеграція України до світових ринків через угоди	Розвиток ринку безпілотних літальних апаратів	Збільшення оборонних бюджетів провідних країн	Зростання популярності альтернативних видів авіації	Залучення молодих спеціалістів до підприємства	Підвищення попиту на ремонт і обслуговування двигунів	Розширення співпраці із західними виробниками	Освоєння ринків ЛА і Африки	Можливість участі в міжнародних виставках та тендерах	Вдосконалення логістичних ланцюгів	Впізнаваність бренду	Розвиток сервісного обслуговування за кордоном	Створення спільних підприємств із закордонними партнерами	Участь у програмах модернізації озброєння НАТО	Розширення послуг технічної освіти та підготовки кадрів
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабих сторін	Оцінка впливу	9	9	8	7	8	6	8	9	8	7	6	7	8	9	7	7	6	7	9	8	9	7
	1	Висока кваліфікація інженерного складу	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16
	2	Власна школа авіабудування	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16
	3	Потужна науково-дослідна база	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16
	4	Досвід розробки різних типів двигунів	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16
	5	Висока технічна культура виробництва	8	17	17	16	15	16	14	13	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15
	6	Відпрацьовані технології виготовлення	9	18	18	17	16	7	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	6	15	16	18	17	18	16
	7	Диверсифікація продукції	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15

	8	Сильні міжнародні зв'язки	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15
	9	Досвід експортних операцій	9	18	18	17	16	17	15	17	18	17	16	15	16	17	18	16	16	15	16	18	17	18	16
	10	Сервісне обслуговування після продажу	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15
	11	Наявність патентів і ноу-хау	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15
	12	Широка виробнича база	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15
	13	Висока локалізація виробництва	7	16	16	15	14	15	13	15	16	15	14	13	16	15	16	14	14	13	14	16	15	16	14
	14	Активна участь у державних програмах	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15
	15	Наявність баз для випробувань техніки	7	16	16	15	14	15	13	15	16	15	14	13	16	15	16	14	14	13	14	16	15	16	14
	16	Гнучкість у виробничих замовленнях	7	16	16	15	14	15	13	15	16	15	14	13	16	15	16	14	14	13	14	16	15	16	14
	17	Добре налагоджена система логістики	7	16	16	15	14	15	13	15	16	15	14	13	16	15	16	14	14	13	14	16	15	16	14
	18	Досвід створення дронів та БПЛА	8	17	17	16	15	16	14	16	17	16	15	14	15	16	17	15	15	14	15	17	16	17	15
	19	Сильна система навчання персоналу	7	16	16	15	14	15	13	15	16	15	14	13	16	15	16	14	14	13	14	16	15	16	14
Слабкі сторони	1	Застаріле обладнання на окремих ділянках	-9	0	0	-1	-2	-1	-3	-1	0	-1	-2	-3	-2	-1	0	-2	-2	-3	-2	0	-1	0	-2
	2	Залежність від імпортованих комплектуючих	-8	1	1	0	-1	0	-2	0	1	0	-1	-2	-1	0	1	-1	-1	-2	-1	1	0	1	-1
	3	Низький рівень цифровізації процесів	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
	4	Слабка адаптивність до ринкових змін	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
	5	Фінансова нестабільність через війну	-9	0	0	-1	-2	-1	-3	-1	0	-1	-2	-3	-2	-1	0	-2	-2	-3	-2	0	-1	0	-2
	6	Недостатнє оновлення кадрового складу	-6	3	3	2	1	2	0	2	3	2	1	0	1	2	3	1	1	0	1	3	2	3	1

7	Висока енергозалежність виробництва	-6	3	3	2	1	2	0	2	3	2	1	0	1	2	3	1	1	0	1	3	2	3	1
8	Старіння основних виробничих фондів	-8	1	1	0	-1	0	-2	0	1	0	-1	-2	-1	0	1	-1	-1	-2	-1	1	0	1	-1
9	Високі витрати на утримання виробничих потужностей	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
10	Недостатня присутність на ринках Азії	-6	3	3	2	1	2	0	2	3	2	1	0	1	2	3	1	1	0	1	3	2	3	1
11	Повільна інтеграція новітніх технологій	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
12	Проблеми у корпоративному управлінні	-6	3	3	2	1	2	0	2	3	2	1	0	1	2	3	1	1	0	1	3	2	3	1
13	Невисока інвестиційна привабливість	-8	1	1	0	-1	0	-2	0	1	0	-1	-2	-1	0	1	-1	-1	-2	-1	1	0	1	-1
14	Потреба у значних капіталовкладеннях	-9	0	0	-1	-2	-1	-3	-1	0	-1	-2	-3	-2	-1	0	-2	-2	-3	-2	0	-1	0	-2
15	Втрата частини ринків СНД	-8	1	1	0	-1	0	-2	0	1	0	-1	-2	-1	0	1	-1	-1	-2	-1	1	0	1	-1
16	Обмеженість фінансових ресурсів на R&D	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
17	Ризик втрати кваліфікованого персоналу	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0
18	Зниження рівня мотивації персоналу	-6	3	3	2	1	2	0	2	3	2	1	0	1	2	3	1	1	0	1	3	2	3	1
19	Проблеми із захистом інтелектуальної власності	-6	3	3	2	1	2	0	2	3	2	1	0	1	2	3	1	1	0	1	3	2	3	1
20	Недостатній маркетинг на зовнішніх ринках	-7	2	2	1	0	1	-1	1	2	1	0	-1	0	1	2	0	0	-1	0	2	1	2	0

			Загрози з боку																							
			Макросередовища											Мікросередовища												
			№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
			Опис можливостей	Військовий конфлікт на території України	Економічна нестабільність	Санкції проти українських підприємств	Падіння світового попиту на авіаційну продукцію	Коливання валютних курсів	Інфляційні процеси в Україні та світі	Підвищення вартості енергоносіїв	Технічне старіння без підтримки модернізації	Зміна митної політики провідних країн	Політична нестабільність у світі	Загрози глобальної рецесії	Посилення конкуренції на світовому ринку авіадвигунів	Втрата кваліфікованого персоналу через еміграцію	Зниження довіри іноземних партнерів	Неспроможність своєчасно оновлювати технічну базу	Поява інноваційних технологій у конкурентів	Відтік інвестицій у конкурентні компанії	Зростання витрат на логістику через війну	Блокування доступу до окремих міжнародних ринків	Недостатня диверсифікація джерел прибутку	Ризик кіберзагроз для виробничих систем	Посилення екологічних вимог до авіатехніки	
Сильні сторони	№	Опис сильних та слабих сторін	Оцінка впливу	-9	-9	-8	-7	-6	-7	-6	-8	-6	-8	-8	-9	-8	-8	-8	-9	-8	-7	-6	-6	-6	-6	
	1	Висока кваліфікація інженерного складу	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	2	Власна школа авіабудування	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	3	Потужна науково-дослідна база	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	4	Досвід розробки різних типів двигунів	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	5	Висока технічна культура виробництва	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2	
	6	Відпрацьовані технології виготовлення	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	
	7	Диверсифікація продукції	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2	
	8	Сильні міжнародні зв'язки	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2	
	9	Досвід експортних операцій	9	0	0	1	2	3	2	3	1	3	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	3	3	3	

	10	Сервісне обслуговування після продажу	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2
	11	Наявність патентів і ноу-хау	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2
	12	Широка виробнича база	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2
	13	Висока локалізація виробництва	7	-2	-2	-1	0	1	0	1	1	1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-1	0	1	1	1	1
	14	Активна участь у державних програмах	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2
	15	Наявність баз для випробувань техніки	7	-2	-2	-1	0	1	0	1	1	1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-1	0	1	1	1	1
	16	Гнучкість у виробничих замовленнях	7	-2	-2	-1	0	1	0	1	1	1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-1	0	1	1	1	1
	17	Добре налагоджена система логістики	7	-2	-2	-1	0	1	0	1	1	1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-1	0	1	1	1	1
	18	Досвід створення дронів та БПЛА	8	-1	-1	0	1	2	1	2	0	2	0	0	-1	0	0	0	-1	0	1	2	2	2	2
	19	Сильна система навчання персоналу	7	-2	-2	-1	0	1	0	1	1	1	-1	-1	-2	-1	-1	-1	-2	-1	0	1	1	1	1
Слабкі сторони	1	Застаріле обладнання на окремих ділянках	-9	-18	-18	-17	-16	-15	-16	-15	-17	-15	-17	-17	-18	-17	-17	-17	-18	-17	-16	-15	-15	-15	-15
	2	Залежність від імпортованих комплектуючих	-8	-17	-17	-16	-15	-14	-15	-14	-16	-14	-16	-16	-17	-16	-16	-16	-17	-16	-15	-14	-14	-14	-14
	3	Низький рівень цифровізації процесів	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13
	4	Слабка адаптивність до ринкових змін	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13
	5	Фінансова нестабільність через війну	-9	-18	-18	-17	-16	-15	-16	-15	-17	-15	-17	-17	-18	-17	-17	-17	-18	-17	-16	-15	-15	-15	-15
	6	Недостатнє оновлення кадрового складу	-6	-15	-15	-14	-13	-12	-13	-12	-14	-12	-14	-14	-15	-14	-14	-14	-15	-14	-13	-12	-12	-12	-12
	7	Висока енергозалежність виробництва	-6	-15	-15	-14	-13	-12	-13	-12	-14	-12	-14	-14	-15	-14	-14	-14	-15	-14	-13	-12	-12	-12	-12

8	Старіння основних виробничих фондів	-8	-17	-17	-16	-15	-14	-15	-14	-16	-14	-16	-16	-17	-16	-17	-16	-17	-16	-15	-14	-14	-14	-14
9	Високі витрати на утримання виробничих потужностей	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13
10	Недостатня присутність на ринках Азії	-6	-15	-15	-14	-13	-12	-13	-12	-14	-12	-14	-14	-15	-14	-14	-14	-15	-14	-13	-12	-12	-12	-12
11	Повільна інтеграція новітніх технологій	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13
12	Проблеми у корпоративному управлінні	-6	-15	-15	-14	-13	-12	-13	-12	-14	-12	-14	-14	-15	-14	-14	-14	-15	-14	-13	-12	-12	-12	-12
13	Невисока інвестиційна привабливість	-8	-17	-17	-16	-15	-14	-15	-14	-16	-14	-16	-16	-17	-16	-17	-16	-17	-16	-15	-14	-14	-14	-14
14	Потреба у значних капіталовкладеннях	-9	-18	-18	-17	-16	-15	-16	-15	-17	-15	-17	-17	-18	-17	-17	-17	-18	-17	-16	-15	-15	-15	-15
15	Втрата частини ринків СНД	-8	-17	-17	-16	-15	-14	-15	-14	-16	-14	-16	-16	-17	-16	-17	-16	-17	-16	-15	-14	-14	-14	-14
16	Обмеженість фінансових ресурсів на R&D	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13
17	Ризик втрати кваліфікованого персоналу	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13
18	Зниження рівня мотивації персоналу	-6	-15	-15	-14	-13	-12	-13	-12	-14	-12	-14	-14	-15	-14	-14	-14	-15	-14	-13	-12	-12	-12	-12
19	Проблеми із захистом інтелектуальної власності	-6	-15	-15	-14	-13	-12	-13	-12	-14	-12	-14	-14	-15	-14	-14	-14	-15	-14	-13	-12	-12	-12	-12
20	Недостатній маркетинг на зовнішніх ринках	-7	-16	-16	-15	-14	-13	-14	-13	-15	-13	-15	-15	-16	-15	-15	-15	-16	-15	-14	-13	-13	-13	-13