

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)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Розробка конкурентної стратегії науково-виробничого
підприємства

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 4 курсу, групи БТЕ-0822

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

КРУПА О. С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Фоменко А. В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Тетяна ПУЛІНА

«05» червня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Крупа Ольга Сергіївна

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) «Розробка конкурентної стратегії науково-виробничого підприємства»

керівник проєкту (роботи) к.е.н. доцент СОПІНА Оксана Олександрівна

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «13» березня 2026 року №75

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) «01» червня 2026 року

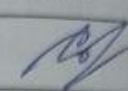
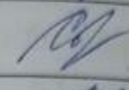
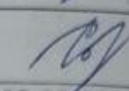
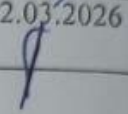
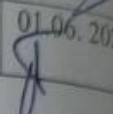
3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Наукові праці українських та іноземних вчених з питань формування та реалізації конкурентної стратегії науково-виробничих підприємств, матеріали конференцій, інформація інтернет-ресурсів, а також внутрішні документи підприємства ЗМКБ «Прогрес» за 2022 рік.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства. 2. Аналіз передумов формування конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес». 3. Розробка конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес»

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

5 рис., 21 табл., 52 джерела, 4 додатки, 3 формули

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
I	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
II	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
III	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»		
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування», д.е.н	02.03.2026 	01.06.2026 

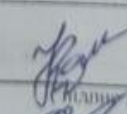
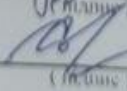
7. Дата видачі завдання «01» квітня 2026 року.

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	02.03.2026	02.03.2026
2	Вибір теми	06.03.2026	06.03.2026
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	06.03.2026	06.03.2026
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	13.03.2026	13.03.2026
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2026	01.04.2026
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	06.04.2026	06.04.2026
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	15.04.2026	15.04.2026
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	04.05.2026	04.05.2026
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	14.05.2026	14.05.2026
11	Нормоконтроль	20.05.2026	20.05.2026
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	25.05.2026	25.05.2026
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	01.06.2026	01.06.2026
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	08.06.2026-12.06.2026	08.06.2026-12.06.2026

Студент(ка)

Керівник проєкту (роботи)


(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Ольга КРУПА
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)
Оксана СОРИНА
(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: «Розробка конкурентної стратегії науково-виробничого підприємства»: 99 с., 5 рис., 21 табл., 52 джерел, 4 додатки

Об'єкт дослідження - конкурентна стратегія науково-виробничого підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та методичні аспекти розробки конкурентної стратегії науково-виробничого підприємства.

Мета дослідження - розробка конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес» на основі аналізу конкурентного середовища та оцінки конкурентних переваг підприємства.

Методи дослідження: аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, табличний, графічний, системного підходу; методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, бенчмаркінг.

Результати і їх новизна. Уточнено поняття «конкурентна стратегія підприємства» через авторське визначення, що акцентує на динамічному характері утримання конкурентних переваг. Систематизовано фактори формування конкурентних переваг. Обґрунтовано вибір стратегії фокусованої диференціації на основі SPACE-аналізу та типології М. Портера.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні засади конкурентної стратегії. Проведено комплексний аналіз конкурентних переваг та зовнішнього середовища ЗМКБ «Прогрес». Розроблено стратегію та механізми її реалізації за трьома цільовими сегментами.

Значущість роботи і висновки. Впровадження стратегії фокусованої диференціації дозволить ЗМКБ «Прогрес» зміцнити ринкові позиції, підвищити рентабельність до 8,5–10% та забезпечити сталий розвиток в умовах воєнного стану.

Ключові слова: КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ФОКУСОВАНА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ, АВІАЦІЙНА ГАЛУЗЬ.

ANNOTATION

Master's work: «Development of a competitive strategy for a scientific and production enterprise»: 99 pages, 5 figures, 21 tables, 52 sources, 4 appendix

The object of research is the competitive strategy of a scientific-production enterprise.

The subject of research is theoretical and methodological aspects of developing a competitive strategy for a scientific-production enterprise.

Purpose of the work is to develop a competitive strategy for ZMKB "Progress" based on an analysis of the competitive environment and an assessment of the enterprise's competitive advantages.

Research methods: analysis and synthesis, comparative analysis, tabular, graphical, systems approach; strategic analysis methods: SWOT analysis, SPACE analysis, Porter's Five Forces model, benchmarking.

Results and their novelty. The concept of "enterprise competitive strategy" has been refined through an original definition emphasizing the dynamic nature of sustaining competitive advantages. Factors shaping competitive advantages have been systematized. The focused differentiation strategy has been justified using SPACE analysis and Porter's typological approach.

The main provisions of the work. The theoretical foundations of competitive strategy are examined. A comprehensive analysis of ZMKB "Progress" competitive advantages and external environment is conducted. A strategy and mechanisms for its implementation across three target segments are developed.

Significance of work and conclusions. Implementation of the focused differentiation strategy will enable ZMKB "Progress" to strengthen its market positions, increase sales profitability to 8.5–10%, and ensure sustainable development under wartime conditions.

Keywords: COMPETITIVE STRATEGY, COMPETITIVE ADVANTAGES, FOCUSED DIFFERENTIATION, AVIATION INDUSTRY.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу магістра.....	
Реферат.....	
Annotation.....	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи формування конкурентної стратегії підприємства.....	11
1.1 Сутність конкурентної стратегії та її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства.....	11
1.2. Фактори формування конкурентних переваг підприємства.....	19
1.3 Методичні підходи та методи розробки конкурентних стратегій.....	26
Висновки до розділу 1.....	32
Розділ 2 Аналіз передумов формування конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес».....	35
2.1 Загальна характеристика діяльності ЗМКБ «Прогрес».....	35
2.2 Аналіз конкурентних переваг підприємства.....	43
2.3 Оцінка конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку.....	50
Висновки до розділу 2.....	56
Розділ 3 Розробка конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес».....	59
3.1 Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.....	59
3.2 Механізми тактичної реалізації та ресурсного забезпечення конкурентної стратегії.....	71
Висновки до розділу 3.....	80
Висновки.....	83
Список використаних джерел.....	89
Додатки.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації, посилення міжнародної конкуренції та трансформації економічного середовища, спричиненої повномасштабним збройним конфліктом, стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств набуває принципово нового значення. Науково-виробничі підприємства, що функціонують у наукоємних галузях — зокрема в авіаційному двигунобудуванні, — стикаються з необхідністю одночасно відповідати на кілька принципових викликів: підтримувати технологічне лідерство в умовах обмеженого фінансування, зберігати унікальний кадровий потенціал та реалізовувати конкурентні переваги на зарубіжних ринках за умов нестабільного зовнішнього середовища.

Формування обґрунтованої конкурентної стратегії є інструментом, що дозволяє трансформувати наявний ресурсний потенціал підприємства у стійкі ринкові позиції. Без чіткого стратегічного орієнтира навіть найпотужніший технологічний потенціал залишається нереалізованим, а підприємство — вразливим до змін конкурентного середовища. Для ЗМКБ «Прогрес» — єдиного в Україні розробника авіаційних газотурбінних двигунів — розробка конкурентної стратегії є не лише управлінським завданням, а й необхідною умовою збереження унікальної вітчизняної конструкторської школи та забезпечення обороноздатності держави.

Ефективне стратегічне управління сприяє впровадженню інновацій, оптимізації науково-виробничих процесів, підвищенню якості продукції та розширенню міжнародного співробітництва. Важливим аспектом є також необхідність адаптації стратегії до вимог сталого розвитку та екологічної відповідальності, що стає обов'язковою умовою участі у програмах Європейського Союзу. Таким чином, вибір теми є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства досліджували: М. Портер [1], З. Є. Шершньова [2], А. П. Наливайко [3], П. Г. Клівець [4], Е. І. Цибульська [5], Т. М. Халімон [6], Ю. О. Шинкаренко [7], О. Горват та О. В. Феєр [8] та багато інших. Фактори формування конкурентних переваг вивчали: А. Станкова [9], Т. Клочко [10], О. Сірук [11], Н. Васюткіна та В. Ватащук [16]. Питання методичних підходів до розробки конкурентних стратегій розглядали: Н. І. Костецька [20], Т. В. Пуліна [21; 22], С. Пілецька, Т. Коритько та В. Лукаржевська-Мялик [18], С. Т. Пілецька та М. О. Ануфрієва [32]. Стратегічний розвиток підприємств авіаційної галузі та суміжних наукоємних виробництв досліджували: О. Ареф'єва, Т. Сімкова та В. Жураківський [12], О. Ареф'єва та В. Годун [13], Н. Носань, Т. Якименко та Р. Панченко [14].

Мета і завдання дослідження. Мета - розробка конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес» на основі аналізу конкурентного середовища та оцінки конкурентних переваг підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія науково-виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти розробки конкурентної стратегії науково-виробничого підприємства.

Завдання дослідження:

- розкрити сутність конкурентної стратегії та її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства;
- дослідити фактори формування конкурентних переваг підприємства;
- систематизувати методичні підходи та методи розробки конкурентних стратегій;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ЗМКБ «Прогрес»;
- проаналізувати конкурентні переваги підприємства;

- оцінити конкурентне середовище та позиції ЗМКБ «Прогрес» на ринку авіаційних газотурбінних двигунів;
- обґрунтувати вибір конкурентної стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу та типологічного підходу М. Портера;
- розробити механізми тактичної реалізації та ресурсного забезпечення конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес».

Методи дослідження: аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, табличний, графічний, системного підходу; методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, модель п'яти сил М. Портера, бенчмаркінг.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту поняття «конкурентна стратегія підприємства» шляхом запропонованого авторського визначення, яке органічно інтегрує системний, часовий, функціональний та методологічний аспекти стратегічного процесу та відрізняється акцентом на динамічному характері досягнення, розвитку й утримання конкурентних переваг.

Інформаційну базу для дипломного дослідження склали наукові праці вітчизняних та іноземних учених з проблем конкурентного стратегічного управління, матеріали міжнародних конференцій, відкрита інформація ЗМКБ «Прогрес» за 2020, 2022–2023 роки, внутрішні стратегічні документи підприємства, тощо.

Практична цінність дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні стратегії фокусованої диференціації для ЗМКБ «Прогрес» із застосуванням SPACE-аналізу та типологічного підходу М. Портера. Практичний внесок роботи конкретизується у таких результатах: визначено три цільові ринкові сегменти — оборонна авіація та держзамовлення, двигуни для безпілотних авіаційних систем (серія AI-450) та міжнародна науково-технічна кооперація у програмах ЄС; розроблено систему стратегічних цілей підприємства з горизонтами реалізації та ключовими індикаторами досягнення; сформовано механізми тактичної реалізації стратегії за напрямками ринкового розвитку,

інноваційно-технологічного вдосконалення та кадрового забезпечення; запропоновано диверсифіковану структуру ресурсного забезпечення стратегії з визначенням пріоритетності джерел фінансування; розроблено систему ключових показників ефективності (КПІ) для моніторингу реалізації стратегії. Отримані результати можуть бути використані керівництвом ЗМКБ «Прогрес» у процесі стратегічного планування, а також слугувати методичною основою для розробки конкурентних стратегій інших науково-виробничих підприємств оборонно-промислового комплексу України.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді:

- Соріна О., Крупа О., Ресурсний потенціал як основа формування конкурентних переваг виробничого підприємства. XXI Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція молодих вчених, аспірантів та студентів «Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України». 28 травня 2026 р., м. Хмельницький.

- Соріна О., Крупа О., Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності виробничого підприємства. X Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» 24 квітня 2026 р., м. Черкаси.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи - 99 сторінок, що включає 21 таблицю, 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 52 найменування – 6 сторінок, 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентної стратегії та її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства

Сучасне ринкове середовище характеризується посиленням конкурентної боротьби, стрімкими технологічними змінами та зростаючою невизначеністю зовнішніх умов господарювання. Підприємства, що прагнуть зберегти стабільні позиції на ринку та забезпечити довгострокову ефективність своєї діяльності, змушені формувати чіткі орієнтири розвитку та ухвалювати виважені стратегічні рішення. Особливо гострою ця проблема постає перед науково-виробничими підприємствами, що функціонують у наукоємних галузях, де конкуренція здебільшого базується на технологічному лідерстві, інноваційній активності та унікальних компетенціях. Саме тому дослідження сутності та змісту поняття «конкурентна стратегія» є необхідною теоретичною основою для подальшого аналізу й розробки відповідних управлінських рішень.

Перш ніж аналізувати безпосередньо поняття «конкурентна стратегія», доцільно звернутися до ширшого терміна - «стратегія», без розуміння якого неможливо сформулювати цілісне уявлення про його похідні. У загальному розумінні стратегія розглядається як генеральний план дій, спрямований на досягнення поставлених цілей в умовах мінливого середовища. Разом із тим, у науковій літературі склалося кілька підходів до трактування цього поняття, що відображають різні аспекти стратегічного мислення та управлінської практики.

Фундаментальний внесок у теорію стратегії зробив американський вчений М. Портер. У своїй фундаментальній праці «Конкурентна стратегія» він визначає її як пошук сприятливого конкурентного положення в галузі, де відбувається

конкуренція, наголошуючи, що метою конкурентної стратегії є «встановлення прибуткової та стійкої позиції проти сил, які визначають конкуренцію у галузі» [1, с. 11]. Такий підхід акцентує увагу передусім на зовнішньому середовищі та позиціонуванні підприємства у ньому, а не лише на внутрішніх ресурсах. Концепція Портера заклала основу для більшості подальших досліджень у сфері конкурентних стратегій і досі залишається одним із найбільш цитованих теоретичних підходів у стратегічному менеджменті.

Вітчизняна дослідниця З. Є. Шершньова розглядає стратегію як «узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства» [2, с. 56]. Авторка підкреслює, що стратегія не є жорстким директивним планом, а радше системою пріоритетів і принципів, якими керується підприємство при прийнятті управлінських рішень. У рамках стратегічного управління стратегія виконує інтегративну функцію, об'єднуючи окремі рішення різних підрозділів у єдину цілеспрямовану систему, орієнтовану на зміцнення конкурентних позицій.

А. П. Наливайко, розвиваючи теорію стратегії підприємства, наголошує на тому, що стратегія є результатом цілеспрямованого вибору пріоритетів розвитку відповідно до внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов середовища [3]. Дослідник акцентує увагу на суб'єктивному характері стратегічного вибору, вказуючи на те, що однакові зовнішні умови можуть зумовлювати різні стратегічні рішення залежно від бачення і цінностей управлінського персоналу. Це твердження особливо актуальне для науково-виробничих підприємств, де стратегічна компетентність керівництва нерідко є вирішальним чинником конкурентного успіху.

П. Г. Клівець, розглядаючи стратегію підприємства з навчально-методичних позицій, визначає її як «якісно визначений напрям довгострокового розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форм його діяльності, системи взаємовідносин усередині підприємства, а також позиції підприємства у навколишньому середовищі» [4, с. 28]. Таке визначення є комплексним, оскільки

охоплює одночасно зовнішні та внутрішні виміри стратегії, а також часовий горизонт її реалізації. Крім того, автор вказує, що стратегія є якісним, а не лише кількісним орієнтиром, що розширює її розуміння за межі формальних показників.

Отже, незважаючи на різноманіття підходів, у визначенні поняття «стратегія» можна виокремити спільні риси: довгостроковий характер, спрямованість на досягнення конкурентних переваг, необхідність узгодження внутрішніх можливостей підприємства із зовнішніми умовами, а також забезпечення цілеспрямованого розподілу ресурсів. Ці характеристики є визначальними і при переході до вужчого поняття - «конкурентної стратегії».

Конкурентна стратегія є різновидом загальної стратегії підприємства і безпосередньо пов'язана з поняттями «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Е. І. Цибульська визначає конкурентоспроможність підприємства як «здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, зберігаючи або покращуючи свої позиції в умовах конкурентного тиску» [5, с. 14]. Ця здатність формується під впливом сукупності факторів - як зовнішніх, так і внутрішніх - і є одночасно результатом та метою реалізації конкурентної стратегії. Таким чином, конкурентна стратегія постає як механізм, за допомогою якого підприємство цілеспрямовано формує, розвиває та утримує свою конкурентоспроможність.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення безпосередньо поняття «конкурентна стратегія». Дослідники розглядають його з різних методологічних позицій, що зумовлює різноманіття трактувань цього терміна. Розглянемо детальніше погляди вітчизняних науковців, чиї дослідження є актуальними та відображають сучасний стан теорії конкурентних стратегій.

Т. М. Халімон у своєму дослідженні розглядає конкурентну стратегію як «систему заходів і рішень, спрямованих на досягнення і підтримку конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку в умовах протидії конкурентів» [6]. Авторка наголошує на системному характері конкурентної стратегії та

підкреслює її динамічну природу: стратегія не є статичним документом, а постійно коригується відповідно до змін конкурентного середовища. Важливим є і те, що дослідниця вказує на цільовий ринок як орієнтир, навколо якого будується стратегія - підприємство не може ефективно конкурувати скрізь одночасно, а тому визначення пріоритетного ринкового сегмента є невід'ємною складовою стратегічного процесу.

Ю. О. Шинкаренко, аналізуючи підходи до формування конкурентної стратегії, визначає її як «цілеспрямований комплекс управлінських рішень та дій щодо вибору методів конкурентної боротьби, визначення пріоритетів розвитку і формування конкурентних переваг, що забезпечують стійке становище підприємства на ринку» [7]. Таке трактування акцентує увагу на управлінській природі конкурентної стратегії та її зв'язку з конкурентними перевагами як ключовим інструментом утримання ринкових позицій. Крім того, автор підкреслює принципову важливість вибору методів конкурентної боротьби, що передбачає свідому відмову від одних можливостей на користь інших.

О. Горват та О. В. Феєр, досліджуючи концептуальні засади конкурентної стратегії, визначає її як «обраний підприємством спосіб досягнення конкурентних переваг у конкретній галузі, що визначає основні напрями діяльності та ресурсний фокус підприємства» [8, с. 290]. Дослідники підкреслюють, що конкурентна стратегія має бути органічно пов'язана із загальною корпоративною стратегією підприємства. Поняття «ресурсний фокус» є особливо важливим для науково-виробничих підприємств, де обмеженість ресурсів вимагає чіткої розстановки стратегічних пріоритетів.

Порівняльний аналіз визначень показує, що більшість дослідників розглядають конкурентну стратегію як систему управлінських рішень для формування й підтримки конкурентних переваг. З метою систематизації та узагальнення розглянутих підходів у табл. 1.1 наведено порівняльний аналіз ключових визначень поняття «конкурентна стратегія підприємства».

Таблиця 1.1

Підходи науковців до визначення поняття «конкурентна стратегія підприємства»

№	Автор(и)	Рік	Визначення конкурентної стратегії	Ключова ознака
1	2	3	4	5
1	М. Портер	2020	Пошук сприятливого конкурентного положення в галузі, що дозволяє встановити прибуткову та стійку позицію підприємства відносно сил конкуренції	Позиціонування у галузі
2	З. Є. Шершньова	2004	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів підприємства	Координація ресурсів
3	А. П. Наливайко	2001	Результат цілеспрямованого вибору пріоритетів розвитку відповідно до внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов середовища	Стратегічний вибір
4	П. Г. Клівець	2007	Якісно визначений напрям довгострокового розвитку підприємства, що охоплює сферу, засоби і форми діяльності, а також його позицію у навколишньому середовищі	Довгостроковий напрям розвитку
5	Е. І. Цибульська	2018	Сукупність заходів для ефективної роботи підприємства та збереження ринкових позицій в умовах конкуренції.	Конкурентоспроможність
6	Т. М. Халімон	2021	Система заходів і рішень, спрямованих на досягнення та підтримку конкурентних переваг підприємства в умовах ринкового суперництва.	Система заходів

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5
7	Ю. О. Шинкаренко	2022	Цілеспрямований комплекс управлінських рішень та дій щодо вибору методів конкурентної боротьби та формування конкурентних переваг, що забезпечують стійке становище підприємства	Управлінські рішення
8	О. Горват, О. В. Феср	2023	Обраний підприємством спосіб досягнення конкурентних переваг у конкретній галузі, що визначає основні напрями діяльності та ресурсний фокус	Ресурсний фокус

*Примітка. Складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8]

Узагальнення підходів різних науковців до визначення поняття «конкурентна стратегія» дозволяє виокремити кілька характерних ознак цього явища. По-перше, конкурентна стратегія є цілеспрямованою системою - не сукупністю розрізнених заходів, а логічно пов'язаним комплексом управлінських рішень. По-друге, вона орієнтована на формування та утримання конкурентних переваг як ключову функцію та кінцеву мету. По-третє, конкурентна стратегія має ринковий характер і розробляється з урахуванням конкретного конкурентного середовища та особливостей галузі. По-четверте, вона є довгостроковим орієнтиром діяльності підприємства, що принципово відрізняє її від тактичних і оперативних рішень.

На підставі проведеного аналізу можна запропонувати таке визначення: «Конкурентна стратегія підприємства - це системно сформований, довгостроковий комплекс управлінських рішень та цілеспрямованих дій, що визначають спосіб досягнення, розвитку і утримання стійких конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку з урахуванням його внутрішнього потенціалу та умов конкурентного середовища.»

Запропоноване визначення відрізняється від наявних у науковій літературі

тим, що органічно інтегрує чотири ключові аспекти конкурентної стратегії: системний характер, часовий горизонт, функціональне призначення та методологічну основу. На відміну від більшості існуючих дефініцій, запропоноване визначення акцентує на досягненні, розвитку та утриманні конкурентних переваг, що відображає динамічний характер стратегічного процесу.

Конкурентна стратегія слугує своєрідним «мостом» між внутрішнім середовищем підприємства та зовнішнім конкурентним ринком, забезпечуючи узгодженість між можливостями підприємства та ринковими можливостями. Завдяки стратегії підприємство чітко визначає, де воно буде конкурувати (вибір цільового ринку та сегмента), яким чином (спосіб досягнення переваг) та чим воно відрізнятиметься від конкурентів (джерела унікальної цінності).

М. Портер у своїй концепції виокремлює три базові конкурентні стратегії: лідерство у витратах, диференціацію та концентрацію (фокусування) [1, с. 38]. Ці стратегії визначають принципово різні шляхи досягнення конкурентних переваг і мають різне значення. Порівняльну характеристику трьох базових стратегій наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика базових конкурентних стратегій за М. Портером

Стратегія	Суть стратегії	Джерело конкурентної переваги	Умови ефективного застосування
1	2	3	4
Лідерство у витратах	Досягнення найнижчого рівня витрат у галузі при прийнятному рівні якості; перевага за рахунок ціни або вищого прибутку при ринкових цінах	Ефект масштабу, висока операційна ефективність, жорсткий контроль витрат на всіх етапах	Значні обсяги виробництва; стандартизована продукція; висока цінова чутливість споживачів

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Диференціація	Створення продукту або послуги, що сприймається споживачами як унікальний; встановлення преміальної ціни завдяки відмінним характеристикам	Унікальні властивості продукту, бренд, технологічні компетенції, рівень сервісу	Різноманітні потреби споживачів; готовність платити преміальну ціну; сильні інноваційні компетенції
Фокусування (концентрація)	Зосередження на вузькому цільовому сегменті з реалізацією лідерства у витратах або диференціації всередині обраної ніші	Глибоке знання цільового сегменту; унікальні нішеві компетенції, недоступні для широкопрофільних конкурентів	Чітко визначений сегмент з особливими потребами; обмежені ресурси підприємства; відсутність сильних конкурентів у ніші

*Примітка. Складено автором на основі [1]

При цьому спроба одночасно реалізувати кілька базових стратегій нерідко призводить до так званої «застрягlosti посередині», коли підприємство не набуває жодної із конкурентних переваг повною мірою.

Конкурентна стратегія також виконує важливу координаційну функцію всередині підприємства: вона узгоджує рішення різних функціональних підрозділів - виробництва, маркетингу, фінансів, науково-дослідної діяльності - забезпечуючи їхню спрямованість на єдину мету. Для науково-виробничих підприємств, де функція досліджень і розробок є стратегічним ядром бізнесу, конкурентна стратегія відіграє особливо важливу роль у визначенні пріоритетів інноваційної діяльності та механізмів комерціалізації її результатів. Без чіткого стратегічного орієнтира навіть найпотужніший технологічний потенціал може так і залишитись нереалізованим.

Таким чином, конкурентна стратегія є ключовим елементом системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Вона визначає загальний

вектор конкурентної поведінки, слугує основою для формування конкурентних переваг та є невід'ємною передумовою досягнення стійких ринкових позицій. Дослідження теоретичних засад конкурентної стратегії, проведене у цьому підрозділі, формує необхідний понятійний апарат для подальшого аналізу конкурентних переваг підприємства та методологічних підходів до розробки стратегій.

1.2 Фактори формування конкурентних переваг підприємства

Розкриття сутності конкурентної стратегії, здійснене у попередньому підрозділі, дозволяє констатувати, що в основі будь-якої ефективної стратегії лежить здатність підприємства формувати та утримувати конкурентні переваги. Саме вони є тим результатом, заради досягнення якого розробляється і реалізується стратегія. Проте конкурентні переваги не виникають спонтанно: вони є наслідком цілеспрямованого впливу на сукупність чинників, що визначають конкурентні позиції суб'єкта господарювання. Дослідження цих факторів є ключовим завданням цього підрозділу, оскільки їх глибоке розуміння формує теоретичне підґрунтя для подальшого обґрунтування вибору конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес».

У теорії стратегічного менеджменту поняття «конкурентна перевага» розглядається як парне до поняття «конкурентна стратегія», оскільки стратегія, власне, і є інструментом цілеспрямованого формування переваг. Т. Ключко визначає конкурентну перевагу підприємства як сукупність характеристик господарюючого суб'єкта, що забезпечують його вищий, порівняно з конкурентами, рівень ефективності та створюють сприятливіші умови для задоволення потреб споживачів [10]. Авторка наголошує на відносному характері конкурентної переваги: вона завжди оцінюється у порівнянні з конкурентами, а не в абсолютних показниках. Це означає, що конкурентоспроможність підприємства є ситуативним поняттям, прив'язаним до

конкретного ринку, сегменту та кола суперників. А. Станкова, аналізуючи особливості формування конкурентоспроможності підприємств, зазначає, що конкурентна перевага є результатом взаємодії широкого кола факторів - від рівня технологічного розвитку та якості менеджменту до репутації підприємства на ринку [9].

При цьому авторка звертає увагу на те, що не всі чинники конкурентоспроможності перебувають під прямим управлінським контролем, а отже, формування конкурентних переваг є завданням одночасно стратегічного управління внутрішніми ресурсами і адаптації до зовнішніх умов. Такий підхід підкреслює двовимірну природу конкурентної переваги та необхідність комплексного аналізу факторів, що її зумовлюють.

З наведених підходів випливає, що конкурентна перевага є складним, багатовимірним явищем, яке не може бути зведене до одного чинника. Ефективна конкурентна стратегія передбачає розуміння того, які саме фактори є ключовими джерелами переваг для конкретного підприємства у конкретному ринковому середовищі. Відповідно, завданням наступного аналізу є виявлення та систематизація основних груп таких факторів.

У науковій літературі фактори формування конкурентних переваг традиційно поділяють на дві основні групи: зовнішні та внутрішні. Зовнішні фактори обумовлені умовами середовища функціонування підприємства і охоплюють структуру галузі, рівень конкурентного тиску, характер споживчого попиту, державне регулювання та загальну макроекономічну кон'юнктуру. Внутрішні фактори є наслідком цілеспрямованої діяльності самого підприємства. Вони стосуються ресурсів, організаційних можливостей, технологічних знань, інноваційної активності та якості управлінських процесів.

Н. Васюткіна та В. Ватащук підкреслюють, що в умовах швидко змінюючого конкурентного середовища співвідношення між зовнішніми та внутрішніми факторами суттєво змінюється. Раніше зовнішні умови часто мали вирішальне значення для формування конкурентних позицій. Сьогодні

внутрішні чинники, зокрема якість і стійкість ресурсного потенціалу підприємства, а також гнучкість системи управління, відіграють дедалі важливішу роль[16]. Цей висновок узгоджується із загальною тенденцією до посилення ролі ресурсного підходу в теорії конкурентних стратегій і особливо актуальний для підприємств, які функціонують в умовах підвищеної невизначеності.

Центральне місце серед внутрішніх факторів формування конкурентних переваг займає ресурсний потенціал підприємства. Можна визначити, що ресурсний потенціал є тією внутрішньою, стійкою основою, яка зумовлює формування конкурентних переваг і визначає стратегічні можливості суб'єкта господарювання [17]. При цьому доречно підкреслити принципову відмінність ресурсного підходу від суто ринкових концепцій: у ресурсній парадигмі підприємство розглядається не як пасивна реакція на зовнішні умови, а як активний творець власних переваг, що спирається на унікальну, важку для відтворення комбінацію ресурсів.

Відповідно до ресурсного підходу, конкурентна перевага визначається не лише ринковою позицією, а передусім унікальністю та якістю ресурсів, якими підприємство розпоряджається. Тому у структурі виробничого підприємства виокремлюють чотири основні складові ресурсного потенціалу: виробничо-технологічні ресурси, кадровий потенціал, фінансові ресурси та інноваційну складову. Саме взаємодія та синергія цих компонентів визначає загальний рівень конкурентного потенціалу підприємства і зумовлює можливості для формування довгострокових переваг над конкурентами[17].

Серед складових ресурсного потенціалу особливе значення для виробничих підприємств мають виробничо-технологічні ресурси та кадровий потенціал. Виробничо-технологічний компонент охоплює рівень технічної оснащеності, прогресивність застосовуваних технологій, якість основних засобів виробництва та стан виробничої інфраструктури. У наукоємних галузях технологічний рівень є одним із ключових джерел конкурентних переваг,

оскільки безпосередньо визначає здатність до розробки та виготовлення складних наукоємних виробів, що відповідають найвищим галузевим стандартам.

Кадровий потенціал у контексті формування конкурентних переваг розглядається як сукупність знань, умінь, навичок та компетенцій персоналу, що забезпечують здатність підприємства до інноваційної діяльності та ефективного використання матеріально-технічних ресурсів. Ю. В. Петрук та Л. П. Артеменко наголошують, що в умовах кризи саме людський капітал нерідко стає вирішальним фактором конкурентоспроможності: за обмеженості матеріальних ресурсів саме знання і компетенції персоналу визначають здатність підприємства до адаптації та пошуку нестандартних управлінських рішень [15]. Для науково-виробничих підприємств, де конструкторська і дослідницька діяльність є стратегічним ядром бізнесу, цей висновок набуває особливої практичної значущості.

Окремим і дедалі вагомішим фактором формування конкурентних переваг є інноваційна активність та цифровізація діяльності підприємства. О. Сірук доводить, що цифровізація бізнесу суттєво впливає на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання, забезпечуючи підвищення операційної ефективності, прискорення бізнес-процесів та відкриваючи нові можливості для диференціації продуктів і послуг [11]. При цьому цифрові технології трансформують не лише окремі функції, а й саму логіку конкурентної боротьби: підприємства, що здійснили цифрову трансформацію, отримують системні переваги над тими, хто продовжує орієнтуватися виключно на традиційні операційні підходи.

Треба підкреслити, що у сучасних умовах економічної трансформації ресурсний потенціал дедалі частіше розглядається не як статична сукупність ресурсів, а як динамічна система, де інноваційна складова відіграє дедалі вагомішу роль [17]. Інноваційні механізми охоплюють організаційно-управлінські, технологічні, кадрово-компетентнісні та інвестиційно-фінансові аспекти ресурсного потенціалу, а стратегічний розрив між наявним потенціалом

та його ринковою реалізацією є одним із ключових об'єктів управлінського впливу. Для виробничих підприємств подолання цього розриву стає умовою виживання в умовах технологічної конкуренції.

Важливим внутрішньоорганізаційним фактором формування конкурентних переваг є якість стратегічного планування. Н. Носань, Т. Якименко та Р. Панченко акцентують увагу на тому, що стратегічне планування забезпечує систематичне узгодження ресурсного потенціалу підприємства з ринковими можливостями та загрозами [14]. Відсутність або неефективність стратегічного планування призводить до того, що навіть значний ресурсний потенціал не трансформується у конкурентні переваги через брак цілеспрямованості та координації управлінських зусиль. У цьому сенсі стратегічне планування є сполучною ланкою між ресурсним потенціалом підприємства та його ринковими результатами.

Ю. В. Петрук та Л. П. Артеменко, досліджуючи особливості стратегічного планування в умовах кризи, виявили, що ефективне планування не лише підвищує ефективність використання ресурсів, а й суттєво посилює здатність підприємства до прогнозування ринкових змін і своєчасного коригування стратегічного курсу [15]. Ця здатність до стратегічної гнучкості є самостійним фактором конкурентних переваг, оскільки дозволяє підприємству ефективно реагувати на нові ринкові виклики та випереджати конкурентів у процесі адаптації.

Для підприємств авіаційної промисловості та суміжних наукоємних галузей формування конкурентних переваг має певну галузеву специфіку. О. Ареф'єва, Т. Сімкова та В. Жураківський, досліджуючи стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах, підкреслюють, що в цій галузі конкурентні переваги формуються переважно на основі технологічного лідерства, надійності продукції та відповідності міжнародним сертифікаційним стандартам [12]. При цьому конкурентний успіх авіаційного підприємства суттєво залежить від здатності інтегруватися у глобальні технологічні ланцюжки

та підтримувати партнерські зв'язки з провідними гравцями ринку.

О. Ареф'єва та В. Годун, у свою чергу, наголошують на значущості стратегічного управління як інтегрального фактора підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку транспортних послуг, зазначаючи, що системний підхід до стратегізації забезпечує синергетичний ефект від використання наявних ресурсів [13]. Автори зазначають, що технологічні, кадрові й репутаційні переваги стають стійкими лише за умови їх об'єднання спільною стратегією та системним управлінням.

Н. Васюткіна та В. Ватащук підкреслюють, що формування системи економічної безпеки підприємства нерозривно пов'язане з управлінням факторами конкурентного середовища, а стійкість конкурентних переваг в умовах нестабільності визначається саме якістю ресурсної бази та гнучкістю системи управління нею [16]. Для науково-виробничих підприємств оборонно-промислового комплексу цей аспект є особливо значущим з огляду на умови функціонування в період воєнного стану.

З метою систематизації розглянутих факторів пропонується їхня класифікація відповідно до природи походження та характеру впливу на конкурентні переваги підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація факторів формування конкурентних переваг підприємства

№	Група факторів	Конкретні фактори (складові)	Характер впливу на конкурентні переваги
1	2	3	4
1	Внутрішні ресурсні	Виробничо-технологічні ресурси; кадровий потенціал; фінансові ресурси; інноваційна складова потенціалу	Формують базис конкурентних переваг через унікальність та якість ресурсного потенціалу підприємства

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
2	Внутрішні організаційні	Якість системи управління; ефективність бізнес-процесів; стратегічне планування; організаційна культура та цінності	Визначають здатність підприємства трансформувати наявний ресурсний потенціал у конкурентні переваги
3	Зовнішні галузеві	Структура галузевої конкуренції; вимоги і очікування споживачів; технологічні стандарти галузі; сертифікаційні та регуляторні вимоги	Задають ринковий контекст та визначають вимоги до конкурентних переваг у конкретній галузі
4	Зовнішні макросередовища	Макроекономічна кон'юнктура; державна промислова та науково-технічна політика; умови міжнародної кооперації; воєнно-економічні чинники	Формують загальні умови та можливості для розвитку конкурентних переваг, визначають ступінь їх стійкості

*Примітка. Складено автором на основі [9; 10; 14; 15; 16; 17]

Представлена класифікація відображає комплексну природу факторів формування конкурентних переваг і дозволяє побачити, що жодна окремо взята група чинників не є достатньою для забезпечення стійкої конкурентної позиції. Внутрішні ресурсні фактори утворюють матеріальну і компетентнісну основу переваг, тоді як внутрішні організаційні фактори визначають, наскільки ефективно ці ресурси задіяні у конкурентній боротьбі. Зовнішні фактори - як галузеві, так і макроекономічні - задають контекст, у якому внутрішній потенціал отримує або не отримує ринкову реалізацію. Лише узгоджена взаємодія всіх чотирьох груп факторів забезпечує формування стійких і відтворюваних конкурентних переваг.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між ресурсним потенціалом і конкурентними перевагами в контексті їхньої стійкості. Доведено, що конкурентні переваги, засновані на унікальних ресурсах, є значно стійкішими порівняно з тими, що базуються виключно на ціновій конкуренції або

маркетингових інструментах [17]. Для науково-виробничих підприємств, де технологічний та кадровий компоненти потенціалу є визначальними, цей висновок набуває особливої практичної значущості: стійка конкурентна перевага науково-виробничого підприємства визначається насамперед унікальністю його технологічних і кадрових ресурсів, а не короткостроковими кон'юнктурними чинниками.

Отже, фактори формування конкурентних переваг підприємства є різноманітними, взаємопов'язаними та ієрархічно організованими. Внутрішні фактори - насамперед якість і структура ресурсного потенціалу - утворюють базис конкурентних переваг, тоді як зовнішні фактори визначають контекст, у якому ці переваги виявляються та оцінюються. Для науково-виробничих підприємств, що функціонують у наукоємних галузях, особливого значення набувають технологічний та кадровий компоненти ресурсного потенціалу, інноваційна активність і здатність до стратегічної адаптації в умовах нестабільного середовища. Розуміння системи факторів, що формують конкурентні переваги, є необхідною передумовою для розробки обґрунтованих методичних підходів до вибору конкурентної стратегії.

1.3 Методичні підходи та методи розробки конкурентних стратегій

Дослідження факторів формування конкурентних переваг, проведене у попередньому розділі, встановило, що конкурентна перевага є результатом взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників і виступає об'єктом цілеспрямованого стратегічного управлінського впливу. Разом із тим розуміння природи конкурентних переваг є лише першим кроком до розробки обґрунтованої конкурентної стратегії. Наступним і не менш важливим завданням є вибір адекватного методичного інструментарію, який забезпечує перетворення теоретичного розуміння конкурентної ситуації на конкретні стратегічні рішення. Саме методичному виміру розробки конкурентних стратегій присвячений цей

підрозділ.

У науковій літературі сформувалась значна сукупність підходів і методів, що застосовуються у процесі розробки конкурентних стратегій. Їх можна умовно об'єднати у кілька груп залежно від функціональної ролі у стратегічному процесі: аналіз зовнішнього середовища, внутрішній аналіз, комплексні аналітичні аналізи, матричні аналізи стратегічного позиціонування та аналіз розробки конкретних стратегічних рішень [27]. У сукупності ці методи утворюють методичний базис стратегічного менеджменту, що забезпечує системний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. Стратегічне управління підприємством, яке виступає організаційною основою розробки і реалізації конкурентних стратегій, інтегрує ці методи у єдину систему прийняття стратегічних рішень [26].

Серед методів аналізу зовнішнього конкурентного середовища чільне місце посідає модель п'яти сил М. Портера. Н. І. Костецька, ґрунтовно аналізуючи застосування цього інструменту для оцінки галузевих ринків, констатує, що модель п'яти сил залишається одним із найбільш практично значущих аналітичних інструментів стратегічного менеджменту [20]. Відповідно до цієї концепції, інтенсивність конкуренції у будь-якій галузі визначається п'ятьма силами: загрозою появи нових конкурентів, загрозою появи товарів-замінників, ринковою владою покупців, ринковою владою постачальників та інтенсивністю суперництва між наявними учасниками ринку. Взаємодія цих сил формує галузеву структуру, яка суттєво обмежує або розширює стратегічні можливості кожного окремого підприємства.

Перевагою моделі п'яти сил є можливість комплексно оцінити привабливість галузі та виявити ключові чинники конкурентного тиску, на які підприємство має реагувати при виборі стратегії [20]. Для науково-виробничих підприємств, що функціонують на вузькоспеціалізованих ринках, ця модель є особливо цінним аналітичним інструментом. Зокрема, у наукоємних галузях бар'єри входу - обумовлені технологічними компетенціями, конструкторським

досвідом та сертифікаційними вимогами - є ключовим структурним чинником, що суттєво формує конкурентну динаміку галузі та визначає можливості для формування стійких позицій.

Практичне застосування моделі п'яти сил передбачає послідовний аналіз кожної з сил із присвоєнням їм якісної або кількісної оцінки інтенсивності. Результатом такого аналізу є загальна характеристика привабливості галузі та ідентифікація тих сил, що чинять найбільший конкурентний тиск на підприємство. Це дозволяє визначити пріоритети стратегічного реагування: послаблення найбільш загрозливих сил (наприклад, підвищення бар'єрів входу через патентування або формування ексклюзивних партнерств) або використання сил з низькою інтенсивністю як можливостей для розширення ринкових позицій [20]. Важливо зауважити, що модель п'яти сил описує структуру галузі на певний момент часу, а тому її застосування є найефективнішим у поєднанні з динамічним аналізом тенденцій розвитку галузі.

Методом, що забезпечує одночасний аналіз як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства, є SWOT-аналіз. А. Гарастовська та О. Петухова підкреслюють, що SWOT- та PEST-аналіз є взаємодоповнювальними: PEST-аналіз систематизує макросередовищні фактори (політичні, економічні, соціальні та технологічні), тоді як SWOT-аналіз інтегрує їх у загальну картину сильних і слабких сторін підприємства разом із ринковими можливостями та загрозами [19]. Результатом SWOT-аналізу є матриця стратегічних альтернатив, що надає методологічну основу для обґрунтованого вибору між різними стратегічними позиціями - SO, ST, WO та WT. Для виробничих підприємств із добре структурованим ресурсним потенціалом ця класифікація є зручною відправною точкою для формування стратегічних альтернатив.

Важливе місце у методичному арсеналі розробки конкурентних стратегій займають матричні методи. За допомогою аналізу систематизовано ключові матричні інструменти: матриця Портера, матриця БКГ, модель GE/McKinsey («привабливість ринку - конкурентоспроможність»), модель Shell/DPM, а також

моделі ADL/LC та Hofer/Schendel, що базуються на концепції стадій життєвого циклу продукту [28]. Використання матричних методів дозволяє структурувати ключові параметри конкурентного аналізу та встановити відносний рівень конкурентоспроможності підприємства у порівнянні з конкурентами, а також визначити стратегічно пріоритетні напрями розвитку.

Обґрунтовується також доцільність застосування комплексного підходу до оцінки конкурентоспроможності виробничого підприємства, що поєднує інтегральні, бенчмаркінгові та матричні методи. Такий підхід дозволяє отримати одночасно внутрішній зріз конкурентного потенціалу підприємства та його зовнішнє позиціонування на ринку, а також окреслити перспективи стратегічного розвитку [28]. При цьому комплексне застосування методів певною мірою компенсує обмеження кожного окремого інструменту, забезпечуючи більш збалансовану основу для стратегічних рішень.

У контексті оцінювання конкурентної позиції підприємства заслуговує на увагу методичний підхід Т. В. Пуліної, що ґрунтується на системі кількісних і якісних показників ринкового позиціонування на глобальному ринку [21]. Запропонований підхід враховує як цінові, так і нецінові фактори конкурентоспроможності, а також дозволяє аналізувати динаміку конкурентної позиції підприємства у часі. Також Т. В. Пуліна досліджує методичні підходи до формування кластерних об'єднань підприємств як інструменту підвищення конкурентоспроможності на галузевому рівні [22]. Кластерний підхід передбачає формування мережевих структур підприємств та допоміжних організацій, об'єднаних технологічними та функціональними зв'язками, що забезпечує синергетичний ефект від спільного використання ресурсів, знань та виробничих компетенцій. Для науково-виробничих підприємств участь у технологічних чи галузевих кластерах є перспективним стратегічним напрямом, оскільки дозволяє отримати переваги від мережевої взаємодії, не втрачаючи при цьому господарської самостійності.

Н. Носань, досліджуючи інноваційні маркетингові стратегії сучасного

українського підприємства, підкреслює, що в умовах трансформаційної економіки традиційні маркетингові підходи є недостатніми для забезпечення конкурентоспроможності [23]. Автор обґрунтовує необхідність органічної інтеграції маркетингового мислення у стратегічне планування, наголошуючи, що конкурентна стратегія без достатнього маркетингового підґрунтя залишається неповною. О. Хринюк та С. Ганіч, у свою чергу, досліджують стратегії виходу на зовнішній ринок, виявляючи, що вибір оптимальної стратегії виходу є самостійним стратегічним рішенням, яке потребує ретельного аналізу ринкових умов та ресурсних можливостей підприємства [24].

Н. Решітко доводить, що стратегія ціноутворення є не лише тактичним інструментом регулювання попиту, а й самостійним стратегічним рішенням, що визначає позиціонування підприємства відносно конкурентів [25]. Для наукоємних виробництв, де ціна формується не стільки ринковою кон'юнктурою, скільки унікальністю технологічного рішення, стратегія ціноутворення тісно пов'язана зі стратегією диференціації. С. Пілецька, Т. Коритько та В. Лукаржевська-Мялик, досліджуючи формування конкурентної стратегії в системі антикризового управління, доводять, що навіть у кризових умовах конкурентна стратегія не втрачає стратегічного характеру [18]: рішення кризового періоду суттєво визначають конкурентну позицію підприємства у посткризовий час.

С. Т. Пілецька та М. О. Ануфрієва підкреслюють, що в умовах економіки знань інтелектуальний капітал перетворюється на ключове джерело конкурентоспроможності, а методичний підхід до розробки стратегії має відображати цю специфіку [32]. Для науково-виробничих підприємств, де інтелектуальний капітал є серцевиною бізнес-моделі, процес формування конкурентної стратегії передбачає оцінку не лише традиційних ресурсних факторів, а й нематеріальних активів та технологічних компетенцій підприємства.

Підсумовуючи розглянуті методичні підходи, доцільно представити

процес формування конкурентної стратегії у вигляді послідовних взаємопов'язаних етапів. Така структуризація дозволяє побачити цілісну логіку стратегічного процесу - від первинного аналізу середовища до реалізації та оцінки ефективності стратегії. Запропонована схема етапів формування конкурентної стратегії підприємства наведена на рис. 1.1.



Рис. 1.1 Етапи формування конкурентної стратегії підприємства [1; 2; 19; 27]

Представлена схема відображає циклічний характер процесу формування конкурентної стратегії: завершення одного циклу (реалізація стратегії та оцінка ефективності) є вихідною точкою для наступного (новий аналіз середовища). Ця циклічність є важливою методологічною особливістю стратегічного управління, що відрізняє його від одноразового планування. Кожен із восьми етапів відповідає певному методичному інструментарію, розглянутому у цьому

підрозділі: аналіз середовища - п'ять сил Портера та SWOT; виявлення загроз і можливостей - матричні та бенчмаркінгові методи; визначення конкурентних переваг - ресурсний аналіз; оцінка середовища - інтегральні методи; вибір стратегії - типологія Портера (табл. 1.2). Саме така послідовність застосована у цій роботі: другий розділ охоплює етапи 1-4, третій це етапи 5-8.

Аналіз факторів формування конкурентних переваг дозволило встановити, що вони поділяються на внутрішні - ресурсні та організаційні - і зовнішні - галузеві та макросередовищні. Центральну роль серед внутрішніх факторів відіграє ресурсний потенціал підприємства, що охоплює виробничо-технологічні ресурси, кадровий потенціал, фінансові ресурси та інноваційну складову. Конкурентні переваги, що базуються на унікальних і важко відтворюваних ресурсах, є значно стійкішими порівняно з тими, що формуються виключно на основі цінової конкуренції. В умовах воєнної нестабільності стійкість ресурсного потенціалу набуває особливого стратегічного значення, виступаючи основою кризостійкості підприємства та його здатності зберігати конкурентні позиції за несприятливих зовнішніх умов.

Таким чином, аналіз методичних підходів та методів розробки конкурентних стратегій показав, що ефективна розробка стратегії передбачає формування методичного комплексу, адаптованого до специфіки конкретного підприємства та його стратегічних завдань. Для науково-виробничих підприємств, що функціонують у наукоємних галузях, доцільним є поєднання аналізу п'яти сил Портера та SWOT-аналізу з інтегральною і матричною оцінкою власної конкурентоспроможності, а результатом цього аналізу є обґрунтований вибір однієї з трьох базових стратегій Портера.

Висновки до розділу 1

Проведене у першому розділі теоретичне дослідження дозволяє узагальнити ключові висновки щодо сутності конкурентної стратегії, факторів

формування конкурентних переваг та методичних підходів до їхньої розробки, що слугують теоретико-методологічним підґрунтям для практичного аналізу та розробки конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес» у наступних розділах роботи.

Порівняльний аналіз підходів вітчизняних і зарубіжних науковців до визначення поняття «конкурентна стратегія» виявив значне розмаїття трактувань, що відображають різні методологічні позиції. М. Портер розглядає конкурентну стратегію як пошук сприятливого конкурентного положення в галузі [1], З. Є. Шершньова - як узагальнену модель дій з координації ресурсів [2], вітчизняні дослідники Т. М. Халімон, Ю. О. Шинкаренко, О. Горват та О. В. Феєр акцентують увагу на системному характері стратегічних рішень, орієнтованих на формування конкурентних переваг [6; 7; 8]. На основі узагальнення розглянутих підходів запропоновано авторське визначення: конкурентна стратегія підприємства є системно сформованим, довгостроковим комплексом управлінських рішень та цілеспрямованих дій, що визначають спосіб досягнення, розвитку і утримання стійких конкурентних переваг на цільовому ринку з урахуванням внутрішнього потенціалу та умов конкурентного середовища. Принципово важливою є типологія М. Портера, що виокремлює три базові стратегії: лідерство у витратах, диференціацію та фокусування, - кожна з яких забезпечує принципово різний спосіб досягнення конкурентних переваг і відповідає різним ринковим умовам та ресурсним можливостям підприємства.

Конкурентна стратегія виконує координаційну функцію всередині підприємства, узгоджуючи рішення різних функціональних підрозділів і спрямовуючи їх на зміцнення конкурентних позицій. Для науково-виробничих підприємств, де науково-дослідна та конструкторська діяльність є стратегічним ядром бізнесу, конкурентна стратегія відіграє особливо важливу роль у визначенні пріоритетів інноваційної діяльності та механізмів комерціалізації її результатів.

Дослідження факторів формування конкурентних переваг встановило, що вони поділяються на внутрішні - ресурсні та організаційні - і зовнішні - галузеві

та макросередовищі. Центральну роль серед внутрішніх факторів відіграє ресурсний потенціал підприємства - цілісна динамічна система, що охоплює виробничо-технологічні ресурси, кадровий потенціал, фінансові ресурси та інноваційну складову [17]. Конкурентні переваги, що базуються на унікальних і важко відтворюваних ресурсах, є значно стійкішими порівняно з тими, що формуються виключно на основі цінової конкуренції. В умовах воєнної нестабільності стійкість ресурсного потенціалу набуває особливого значення, виступаючи основою кризостійкості підприємства та здатності зберігати конкурентні позиції за несприятливих зовнішніх умов. Інноваційна складова ресурсного потенціалу набуває дедалі вагомішої ролі: лише підприємства з активною інноваційною діяльністю здатні формувати й утримувати стійкі конкурентні переваги в умовах технологічної конкуренції та зростаючих вимог до екологічних характеристик продукції.

Аналіз методичних підходів та методів розробки конкурентних стратегій засвідчив різноманіття та взаємодоповнювальний характер наявного методичного арсеналу. Виокремлено шість основних груп методів: аналізу зовнішнього середовища (модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз), внутрішнього аналізу (інтегральна оцінка конкурентного потенціалу, ресурсний аналіз), комплексних методів (SWOT-аналіз, бенчмаркінг), матричних методів позиціонування (матриця БКГ, GE/McKinsey та ін.), методів розробки конкретних стратегій та методів оцінки й моніторингу реалізації. Жоден із методів не є самодостатнім: лише у комплексному застосуванні вони формують повноцінну інформаційну базу для стратегічного вибору.

Теоретичні висновки та понятійний апарат, сформований у першому розділі, становлять методологічну основу для практичного аналізу, здійсненого у другому розділі, де досліджуються передумови формування конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес» на основі комплексного аналізу діяльності підприємства, його конкурентних переваг та ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗМКБ «ПРОГРЕС»

2.1. Загальна характеристика діяльності ЗМКБ «Прогрес»

Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О. Г. Івченка (ЗМКБ «Прогрес», комерційний бренд - «Івченко-Прогрес») є державним підприємством, що входить до складу державного концерну «Укроборонпром» та функціонує як провідна наукова й конструкторська установа авіаційного двигунобудування України [45]. Підприємство розташоване у м. Запоріжжя і є єдиним в Україні підприємством-розробником авіаційних газотурбінних двигунів, що забезпечує повний цикл їхньої розробки - від науково-дослідних робіт і дослідно-конструкторських розробок до сертифікації та авторського супроводу у серійному виробництві.

Підприємство було засноване у 1945 році у м. Запоріжжя як дослідно-конструкторське бюро ОКБ-478 під керівництвом видатного авіаційного конструктора, академіка Олександра Георгійовича Івченка [46]. З перших років діяльності бюро спеціалізувалось на розробці авіаційних поршневих, а згодом - газотурбінних двигунів для літаків різного призначення. Під керівництвом О. Г. Івченка, а потім його наступників підприємство здобуло визнання як одна з провідних конструкторських шкіл авіаційного двигунобудування не лише в Україні, а й у світі [44]. Унікальна традиція наукової школи, що формувалась упродовж кількох десятиліть, і сьогодні залишається одним із ключових нематеріальних активів підприємства.

Після здобуття Україною незалежності підприємство набуло статусу державного і увійшло до структури оборонно-промислового комплексу країни. У 2000-х роках ЗМКБ «Прогрес» отримало статус «Наукової установи» -

атестацію, що підтверджує відповідність підприємства критеріям організації, яка здійснює фундаментальні та прикладні наукові дослідження. Цей статус є не лише символічним визнанням, а й юридичною підставою для участі у державних і міжнародних наукових програмах та грантах [46]. У табл. 2.1 представлено ключові етапи розвитку підприємства.

Таблиця 2.1

Ключові етапи розвитку ЗМКБ «Прогрес»

Рік	Ключова подія в розвитку підприємства
1945	Заснування ОКБ-478 у м. Запоріжжя під керівництвом О. Г. Івченка для розробки авіаційних двигунів
1963	Перейменування на Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес»; підприємству присвоєно ім'я академіка О. Г. Івченка
1991	Перетворення на державне підприємство у складі оборонно-промислового комплексу незалежної України
2000-ні	Активізація міжнародного співробітництва; підприємство отримує статус «Наукової установи», реєструє бренд «Івченко-Прогрес»
2015-2022	Стратегія стабільного зростання: зростання портфеля замовлень на 36%, капітальних інвестицій на 38%, заробітної плати на 47%
2022-донині	Адаптація діяльності до умов воєнного стану; збереження науково-технічного потенціалу та продовження конструкторської діяльності

*Примітка. Складено автором на основі [44; 45; 46]

Основним профілем діяльності ЗМКБ «Прогрес» є проєктування, розробка та науковий супровід авіаційних газотурбінних двигунів (ГТД) для літаків і вертольотів різних класів. Підприємство здійснює повний цикл розробки двигунів, що охоплює науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), виготовлення дослідних зразків, їхні випробування на власному експериментально-випробувальному комплексі, сертифікацію та авторський супровід у серійному виробництві й подальшій експлуатації [45]. Серійне виробництво розроблених двигунів здійснюється підприємством-партнером -

ПАТ «Мотор Січ», також розташованим у м. Запоріжжя, - що формує потужний авіаційний кластер на базі запорізької конструкторсько-виробничої школи.

Продуктовий портфель ЗМКБ «Прогрес» охоплює кілька поколінь авіаційних двигунів різного призначення. Двигун Д-27 - унікальний турбогвинтовентиляторний двигун для військово-транспортного літака Ан-70. Двигуни серії AI: AI-28 та TF141 - для регіональних та навчально-тренувальних літаків; AI-222-25 - для навчально-бойового літака Як-130. Турбовальний двигун ТВЗ-117ВМА-СБМ1 розроблений для вертольотів Мі-8/17 та Мі-24 і є одним із базових вертолётних двигунів в Україні [44]. Двигун AI-450 - малорозмірний турбовальний двигун для вертольотів та безпілотних авіаційних систем (БПЛА), що є стратегічно перспективним продуктом в умовах зростаючого попиту на двигуни для БПЛА. На підприємстві також ведуться роботи зі створення газотурбінних приводів та двигунів для наземного застосування в рамках напряму «конверсія та модернізація».

Важливою складовою діяльності ЗМКБ «Прогрес» є міжнародне науково-технічне співробітництво. Підприємство бере участь у спільних проєктах із провідними авіабудівними компаніями Європи та інших регіонів світу, реалізує угоди про кооперацію, бере участь у міжнародних програмах і грантах Євросоюзу [45]. Система якості підприємства постійно підтверджує свою відповідність вимогам державних та міжнародних стандартів, що є обов'язковою умовою для участі в міжнародних проєктах і контрактах.

Організаційна структура ЗМКБ «Прогрес» побудована за лінійно-функціональним принципом. Вищим керівним органом підприємства є директор, якому безпосередньо підпорядковуються заступники з основних функціональних напрямів, начальник виробництва та керівники спеціалізованих служб. При директорові функціонують два колегіальні дорадчі органи - Науково-технічна рада та Оперативна рада, що забезпечують колегіальну координацію стратегічних і оперативних рішень відповідно.

Ключовою особливістю організаційної структури ЗМКБ «Прогрес» є

виражена конструкторська вертикаль, що відображає наукоємний характер підприємства. Першому заступнику директора - Головному конструктору з напрямку «Нові авіаційні двигуни» (підрозділ 01.01) підпорядковані головні конструктори за окремими тематичними напрямами - двигуни Д-27, AI-28, TF141, ТВ3-117ВМА-СБМ1, AI-222-25 та вертолітні трансмісії. Окремий Головний конструктор (підрозділ 01.08) очолює напрям конверсії, модернізації та підвищення споживацьких властивостей. Така структура забезпечує спеціалізацію конструкторської діяльності за продуктовими напрямами при збереженні єдиної науково-технічної координації.

Виробничий блок структури підприємства зосереджений у підрозділі «Начальник виробництва» (01.05) та охоплює виробниче управління, складальні й механо-складальні цехи, а також механо-термічний комплекс. Технологічний супровід виробництва забезпечує заступник директора - Головний інженер (01.03), у підпорядкуванні якого перебувають відділи головного технолога, металурга, механіка, енергетика, а також управління комплектацією і кооперацією двигунів. Функція управління якістю виокремлена в самостійний блок (01.06) - заступник директора з якості, якому підпорядковані технічний контроль та відділ менеджменту якості. Така організація управління якістю підкреслює пріоритетність цього напрямку для підприємства, продукція якого має відповідати найвищим авіаційним стандартам надійності. У табл. 2.2 систематизовано основні структурні підрозділи підприємства та їхні функції.

Таблиця 2.2

Основні структурні підрозділи ЗМКБ «Прогрес» та їхні функції

Код	Структурна одиниця	Основні функції
1	2	3
01.01	Перший заступник директора - Головний конструктор (напрямок «Нові авіаційні двигуни»)	Розробка нових авіаційних ГТД: двигуни Д-27, AI-28, TF141, AI-222-25 та ТВ3-117ВМА-СБМ1; конструкторсько-дослідницький комплекс

Продовження табл. 2.2

1	2	3
01.02	Заступник директора з економіки та фінансів	Планово-економічний відділ, бухгалтерія, торговельна група та моніторинг господарської діяльності
01.07	Заступник директора з науково-виробничої роботи - начальник комплексу	Керівництво експериментально-випробувальним комплексом підприємства
01.08	Головний конструктор (напрямок «Конверсія, модернізація, підвищення споживацьких властивостей авіаційних двигунів»)	Модернізація раніше створених авіаційних двигунів; розробка газотурбінних приводів
01.03	Заступник директора - Головний інженер	Технологічне забезпечення виробництва; відділи головного технолога, металурга, механіка, енергетика; управління комплектацією та кооперацією
01.04	Заступник директора з персоналу, інфраструктури та соціальних питань	Кадрова служба, організація праці та заробітної плати, управління інфраструктурою підприємства та соціальними об'єктами
01.05	Начальник виробництва	Управління виробничими процесами; складальні та механо-складальні цехи; механо-термічний комплекс
01.06	Заступник директора з якості	Технічний контроль, відділ менеджменту якості; забезпечення відповідності державним та міжнародним стандартам
01.11	Управління інформаційних технологій	Автоматизація управління, інформаційне забезпечення діяльності підприємства
01.37	Заступник директора з безпеки і зовнішньоекономічних зв'язків	Зовнішньоекономічна діяльність, служба проєктів у сфері нематеріального виробництва, режимно-секретний орган

*Примітка. Складено автором на основі дод. Б, В, Г

Функціональний блок підприємства охоплює також заступника директора з економіки та фінансів (01.02) - планово-економічний відділ, бухгалтерію та торговельну групу, - заступника директора з персоналу, інфраструктури та

соціальних питань (01.04), управління інформаційних технологій (01.11) та заступника директора з безпеки і зовнішньоекономічних зв'язків (01.37), до якого відносяться зовнішньоекономічний відділ та служба проєктів у сфері нематеріального виробництва. Розгалужена інфраструктурна складова підприємства включає, зокрема, готель «Прогрес», туристичну базу, лікувально-оздоровчий комплекс «Славутич» та оздоровчий комплекс «Жемчуг» - що свідчить про соціально орієнтований характер підприємства як роботодавця та його значення для місцевої громади.

Лінійно-функціональна організаційна структура ЗМКБ «Прогрес» забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності між функціональними блоками, водночас зберігаючи єдину систему підпорядкування директору. Для науково-виробничого підприємства з високим рівнем спеціалізації діяльності така структура є раціональним вибором, оскільки дозволяє поєднати глибоку фахову компетентність окремих підрозділів із ефективною координацією їхньої роботи в рамках єдиного стратегічного курсу. На відміну від матричної структури, лінійно-функціональна модель забезпечує чіткість підпорядкування і знижує ризик конфлікту інтересів між функціональними керівниками, що є особливо важливим в умовах виконання складних довгострокових конструкторських програм. Дорадчі органи при директорові - Науково-технічна рада та Оперативна рада - доповнюють структуру колегіальним механізмом узгодження стратегічних і оперативних рішень, що підвищує якість управлінських рішень у наукоємній сфері.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ЗМКБ «Прогрес» здійснюється в умовах обмеженого доступу до фінансової звітності підприємства. Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 03.10.2025 № 1257, фінансова звітність підприємств оборонно-промислового комплексу, що входять до складу державного концерну «Укроборонпром», віднесена до інформації з обмеженим доступом. Ця обставина є об'єктивним обмеженням інформаційної бази дослідження і характерна для аналізу

підприємств оборонної галузі в умовах воєнного часу. Тож подальші показники сформовані на основі даних, що перебувають у відкритому доступі за 2020, 2022 та 2023 роки у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних фінансових показників ЗМКБ «Прогрес»

Показник	2020	2022	2023
Чистий дохід, тис. грн	2 050 159	1 828 582	1 974 869
Зміна доходу до попереднього порівнюваного року, %	+31,6	-10,8	+8,0
Чистий прибуток, тис. грн	198 950	139 450	150 683
Рентабельність продажів, %	9,70	7,63	7,63

Складено автором на основі [42; 43]

Рентабельність продажів розрахована за формулою (2.1):

$$R = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД}} * 100\% \quad (2.1)$$

де R - рентабельність продажів, %;

ЧП - чистий прибуток підприємства, тис. грн;

ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.

Дані табл. 2.3 відображають неоднозначну динаміку. У 2020 році чистий дохід досяг 2 050 159 тис. грн (+31,6%), рентабельність продажів - 9,70%. У 2022 році, внаслідок повномасштабного вторгнення, дохід скоротився до 1 828 582 тис. грн (-10,8%), проте підприємство зберегло прибутковість при рентабельності 7,63%. У 2023 році зафіксовано відновлення зростання: дохід збільшився до 1 974 869 тис. грн (+8,0%). Щодо структури балансу 2022 року:

активи - 2 942 341 тис. грн, зобов'язання - 1 258 523 тис. грн, власний капітал - 1 683 818 тис. грн. Коефіцієнт фінансової автономії 0,572 свідчить про переважання власного капіталу, ROA - 4,74%, ROE - 8,29%.

Кадровий потенціал ЗМКБ «Прогрес» налічує 2 648 осіб (2022 р.) і є одним із ключових стратегічних активів підприємства. Висока частка висококваліфікованих конструкторів та науковців формує унікальну школу авіаційного двигунобудування, що передає знання і досвід між поколіннями фахівців упродовж понад 75 років [45]. Для утримання персоналу заробітна плата за 2018-2022 роки зросла на 47%, функціонує розгалужена соціальна інфраструктура - лікувально-оздоровчий комплекс «Славутич», готель «Прогрес», туристична база. Водночас ризик відтоку висококваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану залишається суттєвим викликом.

Таким чином, для формування цілісного уявлення про стан підприємства як об'єкта дослідження та відправної точки для подальшого аналізу конкурентних переваг і розробки конкурентної стратегії, узагальнимо ключові характеристики ЗМКБ «Прогрес» станом на 2022 рік:

- чистий дохід - 1 828 582 тис. грн (зниження на 10,8% відносно 2020 р. внаслідок воєнного стану, з відновленням до 1 974 869 тис. грн у 2023 р.);
- рентабельність продажів - 7,63% (порівняно з 9,70% у 2020 р.);
- коефіцієнт фінансової автономії - 0,572 (більше половини активів фінансується за рахунок власного капіталу);
- рентабельність активів (ROA) - 4,74%; рентабельність власного капіталу (ROE) - 8,29%;
- чисельність персоналу - 2 648 осіб, у тому числі значна частка висококваліфікованих конструкторів і науковців - носіїв унікальних компетенцій у сфері авіаційного двигунобудування;
- організаційна структура - лінійно-функціональна, з вираженою конструкторською вертикаллю та виокремленим блоком управління якістю;
- продуктивний портфель охоплює шість основних платформ: Д-27, АІ-

28/TF141, AI-222-25, ТВЗ-117ВМА-СБМ1, AI-450 та газотурбінні приводи, що забезпечують присутність підприємства у сегментах військово-транспортної, навчально-бойової, вертолітної авіації та БПЛА.

Зазначені характеристики формують вихідну аналітичну базу для подальшого дослідження конкурентних переваг підприємства та оцінки його позицій на ринку

2.2 Аналіз конкурентних переваг підприємства

Аналіз конкурентних переваг ЗМКБ «Прогрес» є важливим етапом формування конкурентної стратегії підприємства, оскільки саме переваги визначають його позиції на ринку. Дослідження здійснюється на основі внутрішніх стратегічних документів підприємства та даних підрозділу 2.1 у розрізі сильних сторін як джерел конкурентних переваг і слабких сторін як конкурентних обмежень.

Найбільш значущою конкурентною перевагою ЗМКБ «Прогрес» є унікальна позиція на внутрішньому ринку: підприємство є єдиним в Україні розробником авіаційних газотурбінних двигунів із повним циклом їхньої розробки [45]. Така позиція є стратегічно стійкою, оскільки формування аналогічних компетенцій потребує значних інвестицій і тривалого часу.

Потужна конструкторська школа та висококваліфікований персонал є другою за значущістю конкурентною перевагою. ЗМКБ «Прогрес» налічує 2 648 працівників (2022 р.), значна частина яких є носіями унікальних компетенцій у сфері авіаційного двигунобудування, що формувались понад 75 років [45]. Підприємство реалізує послідовну кадрову політику: заробітна плата за 2018-2022 роки зросла на 47%. Конструкторська школа є нематеріальним активом, який неможливо відтворити у короткостроковій перспективі [17].

Постійне підтвердження відповідності системи якості вимогам державних та міжнародних стандартів (EASA, Bureau Veritas, IAC-AR) є стратегічно

важливою перевагою, без якої неможлива участь у міжнародних контрактах. Управління якістю виокремлено в окремий функціональний блок організаційної структури (підрозділ 01.06), що підкреслює стратегічний пріоритет цього напрямку. Двигуни ЗМКБ «Прогрес» встановлені на 60 типах літаків у понад 100 країнах [40], що є переконливим підтвердженням якості продукції.

Багатий досвід міжнародної кооперації разом із конкурентоспроможною ціною на світовому ринку є ще однією суттєвою конкурентною перевагою. Підприємство є учасником проєкту EFACA у рамках Horizon Europe (2023) [41], бере участь у програмах ЄС та реалізує угоди про кооперацію з провідними авіабудівними компаніями. Наявність власного потужного експериментально-випробувального комплексу (підрозділ 01.07) є суттєвою технологічною перевагою: він дозволяє проводити всі стендові випробування безпосередньо на підприємстві, скорочуючи строки розробки та забезпечуючи конфіденційність технічних рішень. Підприємство також розвиває перспективний напрям - двигуни серії AI-450 для БПЛА, що відповідає зростаючому попиту у цьому сегменті ринку.

Поряд із вагомими конкурентними перевагами, ЗМКБ «Прогрес» має суттєві слабкі сторони. Найбільш критичною є висока зношеність основних виробничих фондів та низький коефіцієнт оновлення обладнання, що безпосередньо позначається на якості та строках виготовлення дослідних зразків. Дані табл. 2.3 підтверджують обмеженість інвестиційного потенціалу: рентабельність продажів 7,63% (2022 р.) за значного обсягу зобов'язань (1 258 523 тис. грн) не дозволяє фінансувати масштабну модернізацію виробничої бази.

Залежність від кооперативних програм (Ан-70, Ан-124, Ан-178), нестача власних обігових коштів та відсутність державного фінансування ДКР є системними фінансовими обмеженнями. В умовах воєнного стану призупинення більшості великих авіаційних програм частково реалізувало цей ризик - скорочення доходу у 2022 р. на 10,8%. Відсутність державної підтримки ДКР є чинником, що зумовлений системними проблемами фінансування авіаційної

галузі, а не операційною неефективністю підприємства.

До системних слабких сторін відносяться також: відсутність в Україні виробництва стратегічних жароміцних матеріалів для авіаційної промисловості (турбінні диски, вали, корпуси камер згоряння), що зумовлює залежність від імпорту. Окремо варто відзначити ризики репутаційного характеру, пов'язані з окремими публікаціями щодо питань корпоративного управління, які можуть негативно впливати на міжнародне партнерство та залучення зовнішнього фінансування.

Для повноцінного аналізу конкурентних переваг необхідно розглянути позицію підприємства відносно основних гравців ринку авіаційних ГТД. У табл. 2.4 наведено характеристику ключових конкурентів.

Таблиця 2.4

Основні конкуренти ЗМКБ «Прогрес» на світовому ринку авіаційних ГТД

Підприємство	Країна	Сфера діяльності	Особливості
General Electric Aviation	США	Цивільна та військова авіація широкого спектру	Глобальний лідер; найбільший обсяг виробництва ГТД у світі; партнер CFMI (спільно з Safran)
Rolls-Royce	Велика Британія	Широкофюзеляжна авіація, військові програми НАТО	Інноваційність; активна участь в оборонних програмах ЄС; двигуни для A380, Eurofighter
Safran Aircraft Engines	Франція	Цивільна авіація; промислові ГТД	Активна співпраця з Airbus; партнер у Clean Aviation та Horizon Europe
MTU Aero Engines	Німеччина	Цивільна авіація, MRO-сервіс	Спеціалізація на партнерських програмах і технічному обслуговуванні двигунів

*Примітка. Складено автором на основі дод. Б, В, Г та [52]

Для комплексного представлення внутрішніх і зовнішніх факторів конкурентоспроможності ЗМКБ «Прогрес» проведено SWOT-аналіз. Сильні та слабкі сторони відображають внутрішні характеристики підприємства, тоді як можливості та загрози тільки зовнішні фактори. Результати показано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ЗМКБ «Прогрес»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
- Єдиний в Україні розробник авіаційних ГТД з повним циклом розробки - Наявність школи кваліфікованого персоналу (75+ років досвіду) - Відповідність системи якості держ. та міжнар. стандартам (EASA та ін.) - Багатий досвід міжнар. кооперації; участь у Horizon Europe (EFACA) - Конкурентоспроможна ціна на світовому ринку послуг - Співпраця з НАН України та профільними університетами - Потужний власний експериментально-випробувальний комплекс - Статус атестованої наукової установи - Освоєння нових технологій; розробка AI-450 для БПЛА - Позитивна репутація та бренд «Івченко-Прогрес» на міжнар. ринку	- Високий рівень зношеності основних виробничих фондів - Залежність від кооперативних програм (Ан-70, Ан-124, Ан-178) - Нестача власних обігових коштів для розробки нових ГТД - Низька продуктивність праці - Відсутність державної підтримки ДКР - Потенційна втрата висококваліфікованих кадрів за умов недостатнього фінансування - Ризики репутаційного характеру, пов'язані з питаннями корпоративного управління
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
- Реалізація можливостей у військовій авіаційній галузі та оборонних програмах - Поява нових сегментів: зростаючий попит на двигуни для БПЛА - Повоєнне відновлення авіаційної промисловості України - Наявність партнерських програм ЄС з авіабудування (Clean Aviation, Horizon Europe) - Поява нових технологій цифрового проектування та штучного інтелекту - Потенційна державна підтримка авіаційної галузі	- Відсутність державної програми розвитку авіаційної промисловості - Інтенсивна конкуренція на внутрішньому та міжнародному ринках - Ризики воєнного стану (пошкодження інфраструктури, мобілізація персоналу) - Підвищення стандартів якості, особливо у країнах ЄС - Зміни у законодавчій та податковій базах щодо авіапромисловості - Загрози перебоїв у ланцюгах постачання стратегічних матеріалів

На основі систематизованих факторів SWOT-аналізу побудовано стратегічну матрицю, що відображає можливі стратегічні дії у кожному з чотирьох полів перетину (табл. 2.6). Для матриці обрано найбільш вагомі чинники з кожного квадранту - ті, що мають найбільший стратегічний потенціал або несуть найбільший ризик для підприємства.

Таблиця 2.6

SWOT-матриця ЗМКБ «Прогрес»

	О - Можливості	Т - Загрози
S - Сильні сторони	SO-стратегії - Використати конструкторські компетенції для розробки двигунів у сегменті БПЛА (S1+O2) - Активізувати участь у партнерських програмах ЄС (Clean Aviation, Horizon Europe) (S4+O4) - Використати репутацію та досвід для виходу на нові ринки у повоєнний період (S10+O3)	ST-стратегії - Нішева спеціалізація як захист від прямої конкуренції з глобальними гравцями (S1+T2) - Використати сертифікацію EASA як відповідь на зростаючі вимоги ЄС (S3+T4) - Зберегти конструкторську школу в умовах ризиків воєнного стану (S2+T3)
W - Слабкі сторони	WO-стратегії - Використати програми ЄС для модернізації виробничої бази через технол. трансфер (W1+O4) - Диверсифікувати портфель через сегмент БПЛА, знижуючи залежність від кооперативних програм (W2+O2) - Залучити оборонне фінансування для покриття нестачі обігових коштів (W3+O1)	WT-стратегії - Розробити програму диверсифікації доходів для зниження залежності від держфінансування (W5+T1) - Прискорити заходи утримання кадрів в умовах воєнного стану (W6+T3) - Запровадити заходи підвищення продуктивності як відповідь на конкурентний тиск (W4+T2)

Аналіз SWOT-матриці свідчить, що найбільш природньою стратегічною позицією для ЗМКБ «Прогрес» є SO - використання унікальних компетенцій для реалізації ринкових можливостей, насамперед у сегменті БПЛА та міжнародних програм ЄС. Стратегія ST забезпечує захист наявних переваг в умовах зростаючої конкуренції. Позиції WO та WT спрямовані на подолання фінансових і виробничих обмежень через залучення зовнішніх ресурсів та диверсифікацію.

Для кількісного порівняння конкурентних позицій ЗМКБ «Прогрес» відносно провідних міжнародних конкурентів застосовано бальний метод оцінювання за сімома ключовими критеріями у шкалі від 1 до 10 балів. Оцінки встановлено на основі авторського експертного аналізу відкритих даних про діяльність підприємств. Результати наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Бальна оцінка конкурентних позицій ЗМКБ «Прогрес» та основних конкурентів

Критерій оцінювання	ЗМКБ «Прогрес»	Rolls-Royce	GE Aviation	Safran	MTU Aero Engines
1. Технологічний рівень розробок	7	10	10	9	8
2. Кваліфікація персоналу	8	9	10	9	8
3. Система якості та сертифікація	7	10	10	9	9
4. Міжнародна кооперація	7	10	10	9	8
5. Фінансова стійкість	5	8	9	8	8
6. Інноваційна активність	6	9	10	8	7
7. Цінова конкурентоспроможність	9	5	6	6	7
Загальна сума балів	49	61	65	58	55

Аналіз табл. 2.7 підтверджує, що ЗМКБ «Прогрес» поступається провідним міжнародним гравцям за більшістю критеріїв (загальна сума 49 балів порівняно з 55-65 у конкурентів). Найбільший розрив спостерігається за критеріями фінансової стійкості (5 балів) та інноваційної активності (6 балів), що зумовлено системними обмеженнями фінансування. Водночас підприємство має безперечну перевагу за критерієм цінової конкурентоспроможності (9 балів проти 5-7 у конкурентів) та показує конкурентні результати за кваліфікацією

персоналу (8 балів). Це підтверджує стратегічну доцільність нішевого позиціонування, де цінова привабливість поєднується з унікальними технологічними компетенціями.

Для наочного порівняння конкурентних профілів підприємств за всіма критеріями побудовано графік (рис. 2.1), що дозволяє одночасно оцінити сильні та слабкі сторони кожного гравця у порівняльному контексті.

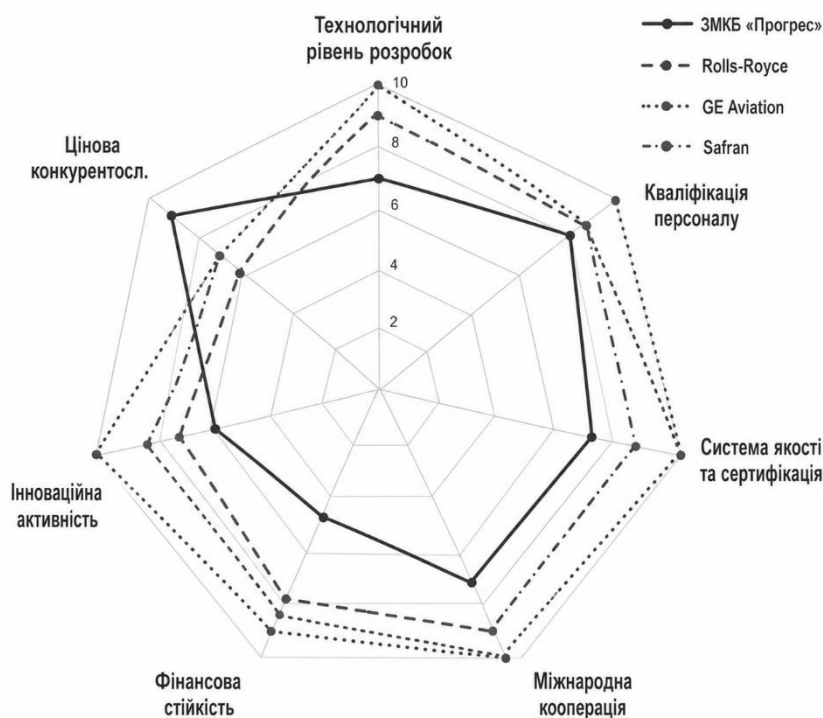


Рис. 2.1 Порівняння конкурентних профілів ЗМКБ «Прогрес» та конкурентів по табл. 2.7

Графік підтверджує візуально: багатокутник ЗМКБ «Прогрес» (темно-синій) є значно меншим за площею порівняно з конкурентами у більшості осей, окрім осі «цінова конкурентоспроможність», де підприємство випереджає всіх. Це наочно демонструє, що конкурентна перевага ЗМКБ «Прогрес» є нішевою - вона реалізується не через масштаб чи фінансову потужність.

Таким чином, аналіз конкурентних переваг ЗМКБ «Прогрес» свідчить про те, що підприємство має потужний базис для реалізації конкурентної стратегії,

що спирається на унікальний технологічний та інтелектуальний потенціал. Ключовими стійкими конкурентними перевагами є монопольна позиція в Україні, потужна конструкторська школа, підтверджена система якості, міжнародний досвід та цінова конкурентоспроможність. Знос виробничої бази, нестача фінансування та системні обмеження стримують потенціал підприємства.

2.3 Оцінка конкурентного середовища та позицій підприємства на ринку

Аналіз конкурентних переваг і SWOT-аналіз ЗМКБ «Прогрес», проведені у підрозділі 2.2, сформували уявлення про внутрішній потенціал підприємства та його стратегічні можливості й загрози. Методологічною основою цього підрозділу є модель п'яти сил М. Портера [20], доповнена аналізом ринкових тенденцій на основі сучасних галузевих досліджень [51; 52].

Світовий ринок газотурбінних двигунів є одним із найбільш технологічно складних і капіталомістких сегментів авіаційної промисловості. За даними Maximize Market Research, обсяг глобального ринку ГТД у 2023 році становив 20,28 млрд дол. США з очікуваним щорічним темпом зростання (CAGR) 3,6% протягом 2024-2030 років та прогнозованим досягненням 25,98 млрд дол. США у 2030 році [52]. Прогнозну динаміку ринку представлено у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Динаміка та прогноз обсягу світового ринку газотурбінних двигунів, 2023-2030 рр.

Рік	Обсяг ринку, млрд дол. США	Приріст до поперед. року, %
1	2	3
2023	20,28	-
2024	21,01	+3,6

Продовження табл. 2.8

1	2	3
2025	21,76	+3,6
2026	22,54	+3,6
2027	23,35	+3,6
2028	24,19	+3,6
2029	25,06	+3,6
2030	25,98	+3,6

*Примітка. Складено автором на основі [52]. CAGR - середньорічний темп зростання

На основі даних табл. 2.8 побудовано діаграму динаміки ринку (рис. 2.2). Зростання світового ринку авіаційних газотурбінних двигунів зумовлене кількома взаємопов'язаними факторами: відновленням попиту на пасажирські авіаперевезення, збільшенням оборонних бюджетів провідних держав, а також стрімким розширенням застосування авіаційних ГТД у сфері безпілотних авіаційних систем.

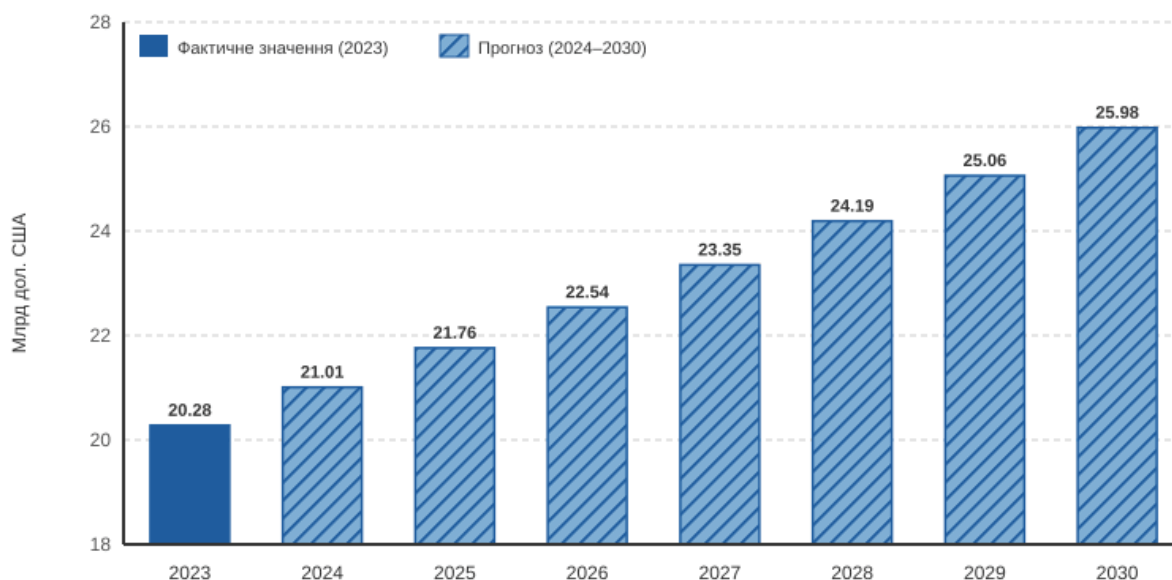


Рис. 2.2 Динаміка та прогноз обсягу світового ринку ГТД, 2023-2030 рр.,
млрд дол. США

Ключовими тенденціями ринку є: перехід до двигунів нового покоління з підвищеним ступенем двоконтурності та зниженими питомими витратами пального (сімейства LEAP та PW1000G); посилення екологічних вимог ІКАО щодо рівня шуму та шкідливих викидів; активізація публічно-приватних партнерств ЄС у сфері «зеленої авіації» (програма Clean Aviation) та розробки водневих і гібридних силових установок [39]. Для ЗМКБ «Прогрес» особливо важливим є тренд на зростання попиту на малорозмірні ГТД для БПЛА: серія AI-450, що розробляється підприємством, безпосередньо відповідає цьому зростаючому попиту і може стати ключовим комерційним продуктом у середньостроковій перспективі.

Авіаційна промисловість України, до якої відноситься ЗМКБ «Прогрес», переживає надзвичайно складний період внаслідок повномасштабного вторгнення. Дослідження стану авіатранспортної галузі в умовах євроінтеграції та війни свідчать про суттєве скорочення цивільних авіаційних програм, зупинку серійного виробництва на більшості підприємств та значні кадрові втрати через мобілізацію і міграцію [48]. Водночас у сфері оборонної авіації зафіксоване зростання попиту - насамперед на двигуни для БПЛА, модернізацію бойових вертольотів та ремонт наявного авіаційного парку [49].

Перспективи повоєнного відновлення авіаційної промисловості України пов'язані з кількома сценаріями. По-перше, відбудова авіаційної інфраструктури в рамках міжнародних донорських програм та плану відновлення України може стати імпульсом для відновлення авіаційного виробництва. По-друге, потенційне включення авіаційного напрямку до євроінтеграційних переговорів відкриває можливості для гармонізації з регуляторним середовищем ЄС та виходу на нові ринки [49]. По-третє, нові потреби Збройних Сил України у сфері БПЛА та авіаційної техніки формують стабільний внутрішній попит, що може стати фінансовою основою для відновлення галузі. У всіх цих сценаріях ЗМКБ «Прогрес» займає унікальну позицію: як єдиний вітчизняний розробник авіаційних ГТД, підприємство є незамінним учасником будь-якого варіанту

відновлення вітчизняної авіаційної промисловості.

Структурний аналіз конкурентного середовища ЗМКБ «Прогрес» здійснено із застосуванням моделі п'яти сил М. Портера. Характеристика основних конкурентів підприємства на міжнародному ринку наведена у табл. 2.4 (підрозділ 2.2). Зведену схему аналізу представлено на рис. 2.3, детальний аналіз кожної сили - нижче.

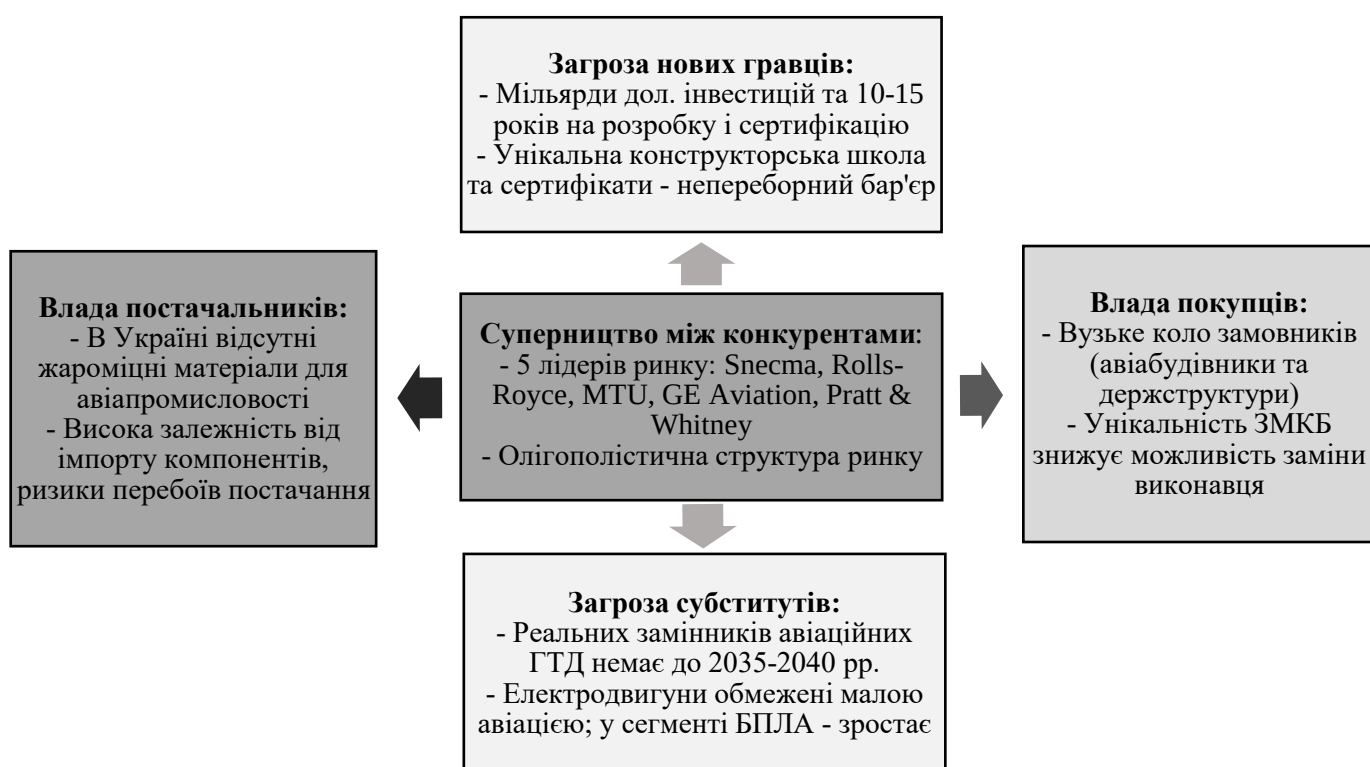


Рис. 2.3 Модель п'яти сил Портера для ЗМКБ «Прогрес» [20]

Суперництво між наявними конкурентами - ВИСОКА. На глобальному ринку ГТД домінують п'ять транснаціональних корпорацій - GE Aviation, Rolls-Royce, Safran, MTU та Pratt & Whitney, - що утворюють олігополістичну структуру ринку. Конкуренція між ними є інтенсивною у сегменті серійних двигунів для комерційної авіації. Для ЗМКБ «Прогрес» пряме суперництво з цими гравцями є обмеженим завдяки нішевій спеціалізації на розробках для специфічних застосувань. Бальна оцінка (табл. 2.7) підтверджує, що загальний

рейтинг ЗМКБ «Прогрес» (49 балів) поступається конкурентам, однак підприємство має безперечну перевагу за критерієм цінової конкурентоспроможності (9 балів проти 5-7 у конкурентів), що підкреслює значення нішевого позиціонування.

Загроза появи нових конкурентів - ДУЖЕ НИЗЬКА. Бар'єри входу на ринок розробки авіаційних ГТД є надзвичайно високими: створення нового двигуна потребує десятків мільярдів доларів інвестицій, 10-15 років на розробку та сертифікацію, наявності власної конструкторської школи та випробувальної інфраструктури. Ці бар'єри надійно захищають конкурентну позицію ЗМКБ «Прогрес» у середньостроковій перспективі та є суттєвою структурною перевагою для підприємства з обмеженими фінансовими ресурсами - адже ті самі бар'єри, що стримують розвиток підприємства, водночас захищають його від нових конкурентів.

Загроза товарів-субститутів - НИЗЬКА. Реальних технологічних замінників авіаційних ГТД для літаків середнього і великого класу у найближчі 10-15 років не існує. Електричні силові установки розвиваються стрімко, але залишаються обмеженими малою авіацією та БПЛА невеликого класу [51]. У сегменті малорозмірних двигунів для БПЛА загроза електричної конкуренції поступово зростає, однак для газотурбінних двигунів зберігаються незаперечні переваги у дальності та корисному навантаженні, що підтримує попит саме у тих нішах, на які орієнтується ЗМКБ «Прогрес».

Ринкова влада постачальників - ВИСОКА. Це є одним із найбільш критичних структурних обмежень для ЗМКБ «Прогрес»: в Україні відсутнє виробництво стратегічних жароміцних матеріалів для виготовлення турбінних дисків, валів та корпусів камер згоряння. Підприємство змушене імпортувати ці матеріали, що підвищує залежність від зовнішніх постачальників та збільшує виробничі витрати. В умовах воєнного стану ця залежність набуває ще більшої гостроти: ризики перебоїв у ланцюгах постачання, підвищення вартості логістики та санкційні обмеження суттєво ускладнюють планування виробничих

процесів.

Ринкова влада покупців - СЕРЕДНЯ. Коло замовників ЗМКБ «Прогрес» є відносно вузьким: авіабудівні підприємства та державні структури, що фінансують оборонні НДДКР. З одного боку, обмежена кількість замовників підвищує їхню переговорну силу та створює ризики залежності від окремих контрактів. З іншого - унікальна компетенція ЗМКБ «Прогрес» як єдиного вітчизняного розробника ГТД суттєво знижує можливості покупців замінити виконавця, що балансує ринкову владу покупців на середньому рівні. Розширення кола замовників через вихід у сегмент БПЛА та міжнародні програми є важливим стратегічним пріоритетом для зниження цього ризику.

Зіставлення результатів аналізу конкурентного середовища з даними підрозділу 2.2 дозволяє визначити стратегічне позиціонування ЗМКБ «Прогрес» у галузі. На внутрішньому ринку підприємство займає монопольну позицію як єдиний розробник авіаційних ГТД - позицію, захищену дуже низькими загрозами входу нових гравців та відсутністю субститутів. На міжнародному ринку підприємство займає нішу спеціалізованих розробок та кооперації, уникаючи прямого зіткнення з ресурсно потужнішими транснаціональними гравцями. Така позиція відповідає стратегії фокусованої диференціації, що розглядається детально у третьому розділі.

Особливо перспективним є сегмент двигунів для безпілотних авіаційних систем: зростаючий глобальний попит на БПЛА різних класів, підсилений потребами воєнного часу та цивільними застосуваннями, формує нову ринкову нішу, де ЗМКБ «Прогрес» із серією AI-450 має шанс зайняти лідерську позицію на вітчизняному ринку раніше за потенційних конкурентів. Зростаючий ринок ГТД (\$20,28 млрд у 2023 р. → \$25,98 млрд у 2030 р.) та низькі загрози входу при збереженні захищених ніш створюють сприятливі структурні умови для підприємства з обмеженими ресурсами та унікальними технологічними компетенціями.

Таким чином, оцінка конкурентного середовища підтверджує, що ЗМКБ «Прогрес» функціонує на динамічному і зростаючому глобальному ринку з надзвичайно високими бар'єрами входу. Структурні особливості галузі - низькі загрози нових гравців і субститутів поряд із високою силою постачальників матеріалів - визначають специфічні умови конкурентної боротьби і водночас формують певний захисний контур для підприємства: ті самі бар'єри, що обмежують можливості зростання, унеможлиблюють появу нових конкурентів у ключових нішах. Підприємство займає асиметричну позицію на ринку: воно не є і не може бути глобальним лідером за масштабом, проте в межах своїх технологічних ніш - оборонна авіація, вертолітні двигуни та БПЛА - має унікальну і практично незамінну роль.

Зростаючий попит на авіаційні ГТД, зокрема у сегменті безпілотних авіаційних систем, відкриває реальні можливості для розширення комерційного портфеля підприємства без необхідності прямого зіткнення з ресурсно потужнішими транснаціональними гравцями. Це є ключовою ринковою передумовою для реалізації стратегії фокусованої диференціації, обрання якої обґрунтовується у третьому розділі. Аналіз, проведений у розділі 2 відповідно до логіки етапів 1-4 схеми формування конкурентної стратегії (рис. 1.1), формує цілісну аналітичну картину, необхідну для обґрунтування конкурентної стратегії підприємства.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі аналіз передумов формування конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес» охоплює три взаємопов'язані аспекти: загальну характеристику діяльності підприємства, оцінку його конкурентних переваг та аналіз зовнішнього конкурентного середовища. Сукупність отриманих результатів формує цілісну аналітичну картину, що є необхідною основою для розробки обґрунтованої конкурентної стратегії у третьому розділі.

Загальна характеристика діяльності ЗМКБ «Прогрес», здійснена у підрозділі 2.1, підтвердила унікальний статус підприємства: ЗМКБ «Прогрес» є єдиним в Україні розробником авіаційних газотурбінних двигунів, що забезпечує повний цикл їхньої розробки. Підприємство засноване у 1945 році, входить до складу державного концерну «Укроборонпром» та має статус атестованої наукової установи. Продуктовий портфель охоплює шість основних платформ: Д-27, AI-28/TF141, AI-222-25, ТВ3-117ВМА-СБМ1, AI-450 та газотурбінні приводи, що забезпечують присутність підприємства у сегментах військово-транспортної, навчально-бойової, вертолітної авіації та БПЛА. Лінійно-функціональна організаційна структура з вираженою конструкторською вертикаллю відповідає специфіці наукоємного підприємства. Станом на 2022 рік ключові фінансові показники свідчать про достатню операційну стійкість: чистий дохід - 1 828 582 тис. грн, рентабельність продажів - 7,63%, коефіцієнт фінансової автономії - 0,572, ROA - 4,74%, ROE - 8,29%, чисельність персоналу - 2 648 осіб. У 2023 році зафіксовано відновлення зростання доходу до 1 974 869 тис. грн (+8,0%).

Аналіз конкурентних переваг, проведений у підрозділі 2.2, виявив, що підприємство має потужний базис конкурентоспроможності, зосереджений насамперед в інтелектуальному капіталі. Ключовими сильними сторонами є: монопольна позиція в Україні як єдиного розробника ГТД, конструкторська школа з 75-річною традицією, підтверджена міжнародна сертифікація (EASA), досвід участі у програмах ЄС (EFACA, Horizon Europe) та конкурентоспроможна цінова пропозиція. Бальна оцінка за сімома критеріями показала, що загальний рейтинг ЗМКБ «Прогрес» (49 балів) поступається провідним міжнародним конкурентам - GE Aviation (65), Rolls-Royce (61), Safran (58) та MTU (55), проте підприємство має безперечну перевагу за критерієм цінової конкурентоспроможності (9 балів). Суттєвими слабкими сторонами є критичний знос виробничої бази, нестача обігових коштів та відсутність державного фінансування ДКР. SWOT-аналіз підтвердив, що найбільш природньою

стратегічною позицією є SO - використання унікальних компетенцій для реалізації зовнішніх ринкових можливостей, насамперед у сегменті БПЛА та міжнародних програм ЄС.

Оцінка конкурентного середовища у підрозділі 2.3 показала, що світовий ринок авіаційних ГТД є зростаючим: з 20,28 млрд дол. США у 2023 році до очікуваних 25,98 млрд дол. США у 2030 році (CAGR 3,6%). Аналіз за моделлю п'яти сил Портера встановив сприятливу для ЗМКБ «Прогрес» структуру галузі: дуже низька загроза нових гравців (надвисокі бар'єри входу) та низька загроза субститутів формують захищені ринкові ніші, тоді як висока ринкова влада постачальників стратегічних матеріалів є ключовим структурним ризиком. На глобальному ринку підприємство конкурує з п'ятьма транснаціональними лідерами, реалізуючи нішеву стратегію у сегменті спеціалізованих розробок. Стратегічно перспективним є сегмент двигунів для БПЛА, де зростаючий глобальний попит відповідає технологічному профілю серії AI-450.

Загалом результати аналізу, проведеного у другому розділі, свідчать про те, що ЗМКБ «Прогрес» є підприємством із унікальним нішевим потенціалом, який реалізується в умовах суттєвих фінансових та системних обмежень. Підприємство потребує цілеспрямованої конкурентної стратегії, здатної трансформувати наявні переваги у стійку ринкову позицію, - розробці та обґрунтуванню якої присвячений третій розділ роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ЗМКБ «ПРОГРЕС»

3.1 Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства

Результати аналізу, проведеного у другому розділі, формують цілісну аналітичну картину, що є необхідною основою для обґрунтованого вибору конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес». Відповідно до логіки етапів 1-4 схеми формування конкурентної стратегії (рис. 1.1), другий розділ охоплює аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення стратегічних загроз і можливостей, визначення конкурентних переваг та оцінку конкурентного середовища. На цій основі у цьому підрозділі здійснюється вибір та обґрунтування конкурентної стратегії підприємства - відповідно до етапів 5-6 схеми. Обґрунтування ґрунтується на двох аналітичних методах, що дозволяє підвищити рівень достовірності стратегічного вибору: типологічному підході М. Портера та методі SPACE-аналізу.

Як детально розглянуто у підрозділі 1.1 (табл. 1.2), М. Портер виокремлює три базові конкурентні стратегії: лідерство у витратах, диференціацію та фокусування [1]. Для попереднього обґрунтування відповідності кожної стратегії умовам ЗМКБ «Прогрес» звернемось до ключових даних Розділу 2. Стратегія лідерства у витратах є неприйнятною: підприємство є конструкторським бюро, а не серійним виробником, конкуренти перевищують його за масштабом на порядки (табл. 2.4), а рентабельність 7,63% та ROA 4,74% (табл. 2.3) не залишають ресурсів для масштабної оптимізації витрат. Широка диференціація також обмежена: незважаючи на наявність реальних переваг (SWOT, табл. 2.5), охопити весь ринок при загальному рейтингу 49 балів (табл. 2.7) проти 61-65 у конкурентів є нереалістичним.

SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation) є одним із найбільш

комплексних інструментів стратегічного позиціонування, що дозволяє одночасно оцінити чотири виміри конкурентної ситуації підприємства: фінансову стабільність (ФС), привабливість галузі (ПГ), конкурентоспроможність підприємства (КП) та стабільність зовнішнього середовища (СС) [26]. На відміну від типологічного підходу Портера, який базується на якісній оцінці стратегічних альтернатив, SPACE-аналіз забезпечує кількісне вимірювання стратегічної позиції підприємства та визначає рекомендований стратегічний напрям у вигляді вектору у двовимірному просторі. Оцінювання здійснюється за шкалою 0-6 балів із застосуванням вагових коефіцієнтів, що дозволяє врахувати різну значущість окремих критеріїв для конкретного підприємства.

Важливою особливістю застосованої методики є використання авторської експертної оцінки, яка ґрунтується на аналітичній базі, сформованій у другому розділі роботи. Це забезпечує внутрішню узгодженість оцінок та їхній зв'язок із реальними даними про діяльність підприємства. Методика передбачає, що кожен показник оцінюється в контексті специфіки конкретного підприємства та галузі, а не за універсальними нормативами.

Фінансова стабільність підприємства (ФС) оцінюється за п'ятьма показниками, що відображають здатність підприємства генерувати та утримувати фінансові ресурси. Аналіз фінансових показників ЗМКБ «Прогрес», проведений у підрозділі 2.1 (табл. 2.3), свідчить про помірний рівень фінансової стабільності: підприємство залишається прибутковим навіть в умовах воєнного стану, що є свідченням стійкості операційної моделі. Водночас суттєвим обмеженням є недостатність ресурсів для масштабного інвестування.

Обґрунтування оцінок за окремими показниками ФС: показник «здатність генерувати прибуток» отримав оцінку 3/6 - рентабельність продажів 7,63% є помірною для наукоємного підприємства, що відповідає середньому рівню шкали; «стабільність фінансових результатів» - 3/6, оскільки скорочення доходу у 2022 р. на 10,8% з подальшим відновленням на 8,0% у 2023 р. свідчить про

наявність волатильності; «коефіцієнт фінансової автономії» - 3/6, значення 0,572 є прийнятним, але не відмінним (оптимальним вважається $\geq 0,7$); «інвестиційні можливості» та «ліквідність оборотних активів» отримали оцінку 2/6, оскільки хронічна нестача власних обігових коштів та відсутність держфінансування ДКР є задокументованими обмеженнями підприємства. З цього формуємо табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка фінансової стабільності ЗМКБ «Прогрес» (ФС)

Показник	Шкала оцінювання	Ваговий коеф.	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Здатність генерувати прибуток	Низька → Висока	0,25	3	0,75
Стабільність фінансових результатів	Нестабільні → Стабільні	0,20	3	0,60
Коефіцієнт фінансової автономії	Низький → Високий	0,20	3	0,60
Інвестиційні можливості підприємства	Незначні → Значні	0,20	2	0,40
Ліквідність оборотних активів	Низька → Висока	0,15	2	0,30
Фінансова стабільність (ФС)				2,65

Загальна зважена оцінка фінансової стабільності ЗМКБ «Прогрес» становить 2,65 балів із 6 максимально можливих. Це відповідає нижній частині середнього діапазону шкали і відображає реальний стан підприємства: достатній для виживання і помірного розвитку, але недостатній для агресивної ринкової експансії. Найнижчі оцінки отримали показники, пов'язані з інвестиційним потенціалом (ваговий коефіцієнт $0,20 \times 2 = 0,40$ та $0,15 \times 2 = 0,30$), що підтверджує висновки підрозділу 2.2 щодо нестачі власних коштів для модернізації виробничої бази як ключової слабкої сторони підприємства.

Привабливість галузі (ПГ) відображає зовнішні чинники, що визначають потенціал ринку для розвитку підприємства. На відміну від показників

фінансової стабільності, що характеризують внутрішній стан підприємства, показники привабливості галузі є зовнішніми і значною мірою незалежними від дій самого підприємства. Галузь авіаційних ГТД демонструє низку характеристик, що свідчать про її високу привабливість для підприємств із відповідними компетенціями.

Зважена оцінка 4,00 за всіма п'ятьма критеріями обґрунтовується такими аргументами: «потенціал зростання ринку» - 4/6, оскільки CAGR 3,6% та зростання з \$20,28 млрд до \$25,98 млрд за 2023-2030 рр. є стабільним і передбачуваним зростанням (підрозділ 2.3, табл. 2.8); «прибутковість галузі» - 4/6, авіаційне двигунобудування є одним із найбільш прибуткових сегментів авіаційної промисловості для встановлених гравців; «технологічне вдосконалення» - 4/6, активний розвиток двигунів нового покоління відкриває можливості для підприємств із сильною науково-технічною базою; «рівень вхідних бар'єрів» - 4/6, надзвичайно високі бар'єри (підтверджені аналізом п'яти сил Портера у підрозділі 2.3) захищають позиції існуючих гравців; «перспективи БПЛА» - 4/6, стрімко зростаючий сегмент із прямою відповідністю технологічному профілю серії AI-450. Тож по привабливості галузі для ЗМКБ «Прогрес» маємо табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка привабливості галузі для ЗМКБ «Прогрес» (ПГ)

Показник	Шкала оцінювання	Ваговий коеф.	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4	5
Потенціал зростання ринку ГТД	Низький → Високий	0,25	4	1,00
Прибутковість та стабільність галузі	Низька → Висока	0,20	4	0,80
Технологічне вдосконалення галузі	Незначне → Значне	0,20	4	0,80

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5
Рівень вхідних бар'єрів у галузі	Низький → Високий	0,20	4	0,80
Перспективи сегменту БПЛА	Незначні → Значні	0,15	4	0,60
Привабливість галузі (ПГ)				4,00

Загальна зважена оцінка привабливості галузі 4,00 із 6 є найвищим показником серед чотирьох вимірів SPACE-аналізу і відображає об'єктивно сприятливу галузеву кон'юнктуру для ЗМКБ «Прогрес». Особливо значущою є рівномірність оцінок: відсутність критично низьких значень по окремих критеріях свідчить про системну привабливість галузі, а не локальну. Це означає, що підприємство функціонує в середовищі, що створює сприятливі передумови.

Конкурентоспроможність підприємства (КП) оцінює відносні переваги ЗМКБ «Прогрес» у порівнянні з основними конкурентами. Цей вимір є внутрішнім за своєю природою, але вимірюється у зовнішньому контексті - відносно конкурентів, а не в абсолютному вираженні. Оцінки КП ґрунтуються на порівняльному аналізі, проведеному у підрозділі 2.2, зокрема на даних бальної оцінки (табл. 2.7) та результатах SWOT-аналізу (табл. 2.5, 2.6). Тож аналізуючи конкурентоспроможність табл. 3.3, можна побачити.

Таблиця 3.3

Оцінка конкурентоспроможності ЗМКБ «Прогрес» (КП)

Показник	Шкала оцінювання	Ваговий коеф.	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
1	2	3	4	5
Ринкова частка та позиція в Україні	Низька → Висока	0,25	4	1,00
Якість продукції та рівень сертифікації	Низька → Висока	0,25	4	1,00

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Технологічний рівень розробок	Низький → Високий	0,20	3	0,60
Відповідність потребам замовників	Низька → Висока	0,15	4	0,60
Цінова конкурентоспроможність	Низька → Висока	0,15	3	0,45
Конкурентоспроможність підприємства (КП)				3,65

Загальна зважена оцінка конкурентоспроможності підприємства 3,65 є другим за значенням показником серед чотирьох вимірів. Показово, що найвищі оцінки (4/6) отримали саме ті критерії, що є унікальними для ЗМКБ «Прогрес»: ринкова позиція в Україні та якість продукції. Водночас технологічний рівень (3/6) відображає реальну технологічну дистанцію між підприємством і глобальними лідерами - дистанцію, яку не можна подолати за рахунок фінансових ресурсів підприємства, але яку можна компенсувати нішевою спеціалізацією. Порівняння ПГ (4,00) та КП (3,65) дає ключовий висновок: привабливість галузі перевищує рівень конкурентоспроможності підприємства ($X = 0,35 > 0$), що означає наявність нереалізованого стратегічного потенціалу.

Стабільність зовнішнього середовища (СС) відображає рівень нестабільності та невизначеності, що характеризує поточне середовище функціонування підприємства. На відміну від попередніх вимірів, підвищене значення СС є несприятливим чинником: висока нестабільність середовища ускладнює реалізацію будь-якої стратегії та підвищує стратегічні ризики. В умовах повномасштабного вторгнення та воєнного стану нестабільність зовнішнього середовища для ЗМКБ «Прогрес» є об'єктивно підвищеною.

Обґрунтування оцінок: «нестабільність зовнішнього середовища» отримала найвищу оцінку 4/6 із найбільшим ваговим коефіцієнтом 0,30 (1,20 балів зваженої оцінки) - воєнний стан, ризики пошкодження інфраструктури, перебої у ланцюгах постачання матеріалів є безпосередніми загрозами

операційній діяльності; «технологічні зміни» - 3/6, індустрія ГТД еволюціонує, але значно повільніше за ІТ-сектор; «темپ зміни попиту» та «тиск конкурентів» - 3/6, відображають помірну динамічність ринку у стандартних умовах; «цінова нестабільність» -3/6, ринок авіаційних ГТД є менш волатильним за сировинні ринки. Що ж до оцінки стабільності зовнішнього середовища табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка стабільності зовнішнього середовища ЗМКБ «Прогрес» (СС)

Показник	Шкала оцінювання	Ваговий коеф.	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів
Нестабільність зовнішнього середовища	Низька → Висока	0,30	4	1,20
Технологічні зміни у галузі	Незначні → Значні	0,20	3	0,60
Темп зміни ринкового попиту	Повільний → Швидкий	0,20	3	0,60
Тиск конкурентів у цільових нішах	Низький → Високий	0,15	3	0,45
Цінова нестабільність ринку	Низька → Висока	0,15	3	0,45
Стабільність середовища (СС)				3,30

Загальна зважена оцінка стабільності середовища 3,30 є другою за величиною після ПГ. Ключовим чинником, що визначив цю оцінку, є підвищена нестабільність зовнішнього середовища (вага $0,30 \times$ оцінка 4 = 1,20 балів - найвищий внесок серед усіх показників у всіх чотирьох таблицях). Порівняння ФС (2,65) та СС (3,30) є визначальним для стратегічного висновку: нестабільність середовища перевищує фінансову стабільність підприємства ($Y = -0,65 < 0$), що означає обмеженість фінансових ресурсів для протидії зовнішнім викликам і потребує стратегії, що мінімізує витрати при максимізації ефекту.

На основі розрахованих зважених оцінок за кожним із чотирьох вимірів SPACE-аналізу складено підсумкову таблицю оцінок по різних показникам та

визначено координати стратегічного вектору підприємства (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Результуючі оцінки SPACE-аналізу ЗМКБ «Прогрес»

Показник	Зважена оцінка, балів
Фінансова стабільність (ФС)	2,65
Привабливість галузі (ПГ)	4,00
Конкурентоспроможність підприємства (КП)	3,65
Стабільність середовища (СС)	3,30

Координату точки Р (стратегічного вектору) визначено за формулами 3.1 (для координати Х) та 3.2 (для координати Y).

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} \quad (3.1)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} \quad (3.2)$$

Відповідно координати точки Р визначено:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 4,00 - 3,65 = 0,35;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СС} = 2,65 - 3,30 = -0,65.$$

Точка Р(0,35; -0,65) розміщена у правому нижньому квадранті матриці SPACE, що відповідає зоні конкурентної стратегії. Позитивне значення Х (0,35) означає, що привабливість галузі дещо перевищує поточний рівень конкурентоспроможності підприємства - тобто галузь пропонує більше можливостей, ніж підприємство здатне використати при своїх поточних ресурсах. Від'ємне значення Y (-0,65) свідчить, що нестабільність зовнішнього середовища перевищує фінансову стабільність - підприємство функціонує в умовах тиску, що перевищує його фінансові буфери. Такий профіль є

характерним для підприємств, що мають сильний технологічний потенціал у привабливих галузях, але функціонують за умов обмеженої фінансової бази та нестабільного зовнішнього середовища. Схему SPACE-аналізу наведено на рис. 3.1.

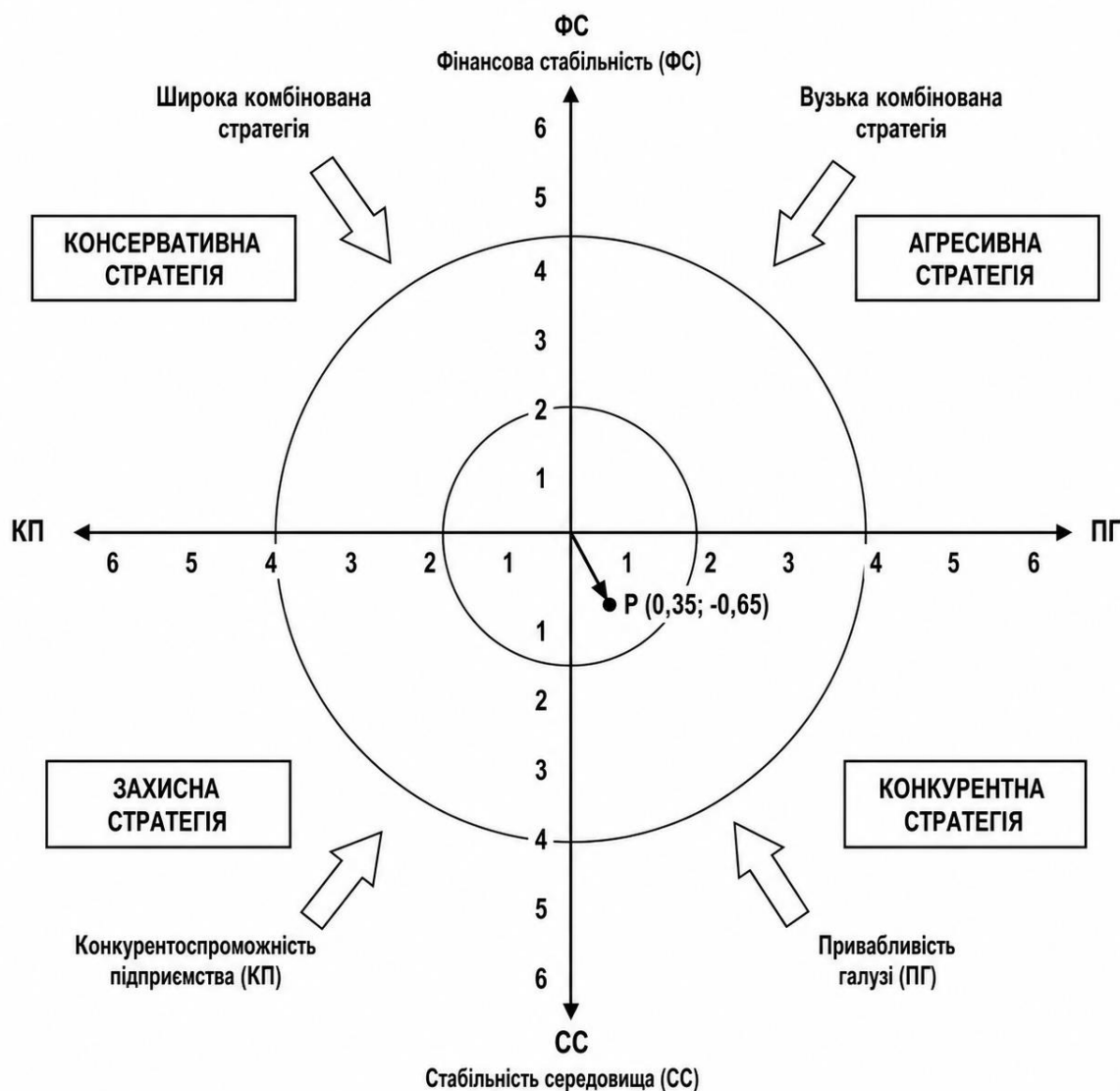


Рис. 3.1 Матриця SPACE-аналізу ЗМКБ «Прогрес»

Конкурентна стратегія в термінах SPACE-аналізу характеризується такими рекомендаціями: підприємство має зосередитись на вдосконаленні конкурентоспроможності (наближення КП до рівня ПГ шляхом нарощування технологічних та ринкових переваг), диверсифікації джерел доходу (підвищення ФС через збільшення комерційної частки) та мінімізації негативного впливу

нестабільного середовища через захисні стратегічні заходи. Всі ці рекомендації прямо відповідають характеристикам стратегії фокусованої диференціації за М. Портером.

Для підтвердження стратегічного вибору та порівняння двох методів проведено зіставлення результатів SPACE-аналізу з типологією Портера. Результат SPACE-аналізу (конкурентна стратегія) та типологічний аналіз (фокусована диференціація) вказують на одну й ту саму стратегічну позицію: підприємство має унікальні технологічні компетенції у привабливій галузі, але не має ресурсів для широкомасштабної конкуренції - тому найефективнішою є концентрація на нішах із максимальним використанням наявних переваг. Порівняльну оцінку трьох базових стратегій Портера з урахуванням результатів обох аналітичних методів наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Порівняльна оцінка базових конкурентних стратегій для ЗМКБ
«Прогрес»**

Критерій оцінки	Лідерство у витратах	Широка диференціація	Фокусована диференціація
1	2	3	4
Відповідність профілю підприємства	Не відповідає (КБ, не виробник)	Частково відповідає	Повністю відповідає
Вимоги до обсягу інвестицій	Дуже високі (масштаб)	Високі (маркетинг, R&D)	Помірні (фокус на ніші)
Можливість конкурувати з GE, P&W	Неможливо (різниця в масштабі)	Обмежена (широкий ринок)	Не потрібно (різні ніші)
Захист від конкурентного тиску	Слабкий (немає масштабу)	Середній	Сильний у цільовій ніші
Відповідність умовам воєнного стану	Низька	Середня	Висока (оборонний попит)
Узгодженість зі SWOT (SO-позиція)	Не узгоджується	Частково	Повністю

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
Узгодженість із SPACE-аналізом	Не відповідає	Частково	Конкурентна стратегія
Загальна оцінка придатності	Непридатна	Обмежено придатна	Оптимальна

*Примітка. Складено автором на основі [1; 33; 34]

Дані табл. 3.6 наочно підтверджують, що стратегія фокусованої диференціації є єдиною, яка отримує позитивну оцінку за всіма дев'ятьма критеріями, включно з узгодженістю з результатами SPACE-аналізу. Збіг висновків двох незалежних аналітичних методів суттєво підвищує рівень обґрунтованості стратегічного вибору та знижує ймовірність помилки. Слід підкреслити, що така збіжність не є випадковою: обидва методи базуються на тих самих вихідних даних (аналіз підрозділів 2.1-2.3), тому їхнє узгодження свідчить про внутрішню консистентність аналітичної бази дослідження.

Важливим висновком порівняльного аналізу є також те, що стратегія лідерства у витратах є принципово нереалізованою для ЗМКБ «Прогрес». Натомість широка диференціація є «обмежено придатною», тобто теоретично можливою, але практично нереалізованою при поточному рівні ресурсів.

Таким чином, конкурентною стратегією ЗМКБ «Прогрес» визначається стратегія фокусованої диференціації - концентрація на чітко визначених цільових ринкових сегментах із пропозицією унікальної ціннісної пропозиції, яку конкуренти не можуть відтворити. Ця стратегія поєднує переваги фокусування (концентрація ресурсів там) та диференціації (унікальна технологічна пропозиція).

Цільовими ринковими сегментами стратегії є: розробка авіаційних ГТД для оборонно-промислового комплексу України та міжнародних оборонних програм - сегмент, де підприємство має монопольну позицію [45]; двигуни для безпілотних авіаційних систем різних класів - найбільш динамічно зростаючий сегмент, де серія AI-450 забезпечує технологічну готовність до виходу;

міжнародна науково-технічна кооперація у рамках програм ЄС (Clean Aviation, Horizon Europe) [39; 41]. Джерелами диференціації є: єдиний вітчизняний розробник ГТД із повним циклом; 75+ років конструкторського досвіду; сертифікати EASA та інших регуляторів; власний випробувальний комплекс; конкурентоспроможна ціна. Ця сукупність є практично невідтворюваною у короткостроковій перспективі [17; 37].

Стратегія є особливо релевантною в умовах воєнного стану. Підвищений оборонний попит відповідає першому цільовому сегменту. Масштабний розвиток БПЛА-технологій у воєнний час формує стабільний внутрішній попит для серії AI-450. Активізація міжнародної підтримки України через програми ЄС відкриває нові можливості для науково-технічної кооперації. [18; 47].

Для операціоналізації обраної стратегії у табл. 3.7 визначено систему стратегічних цілей ЗМКБ «Прогрес» за ключовими напрямками діяльності з горизонтом реалізації та ключовими індикаторами досягнення.

Таблиця 3.7

**Система стратегічних цілей ЗМКБ «Прогрес» у рамках стратегії
фокусованої диференціації**

Напрямок	Стратегічна ціль	Горизонт	Ключовий індикатор
1	2	3	4
Ринковий	Збільшення частки експортних контрактів на 8-10%	2-3 роки	Частка експорту у доходах, %
Ринковий	Вихід у сегмент двигунів для БПЛА як пріоритетний напрям	1-2 роки	Контракти у сегменті БПЛА
Ринковий	Розширення міжнар. партнерств та участі у програмах ЄС	2-4 роки	Активні міжнар. партнерства
Технологічний	Модернізація виробничої бази та оновлення обладнання	3-5 років	Коефіцієнт оновлення фондів
Технологічний	Розвиток серії AI-450 для БПЛА різних класів	1-3 роки	Модифікації AI-450 у розробці

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4
Фінансовий	Підвищення чистого доходу до 2 200 000 тис. грн	2-3 роки	Чистий дохід, тис. грн
Фінансовий	Збільшення рентабельності продажів до 9-10%	3-4 роки	Рентабельність продажів, %
Кадровий	Утримання ключових конструкторів і науковців	Постійно	Плинність кваліф. кадрів, %
Кадровий	Залучення молодих фахівців через кооперацію з ЗВО	1-2 роки	Нових фахівців щорічно

Таким чином, обґрунтування конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес» здійснено на основі двох незалежних аналітичних методів - SPACE-аналізу та типологічного підходу Портера, - що підтвердили один і той самий стратегічний вибір: стратегія фокусованої диференціації. Вона спирається на унікальний технологічний та інтелектуальний потенціал підприємства, є реалістичною з точки зору ресурсного потенціалу та відповідає структурним умовам конкурентного середовища.

3.2 Механізми тактичної реалізації та ресурсного забезпечення конкурентної стратегії

Обґрунтування стратегії фокусованої диференціації у підрозділі 3.1 визначило стратегічний вектор розвитку ЗМКБ «Прогрес». Проте стратегія набуває реального змісту лише тоді, коли вона підкріплена конкретними механізмами реалізації та відповідним ресурсним забезпеченням. Механізм тактичної реалізації конкурентної стратегії - це сукупність взаємопов'язаних інструментів, заходів і процедур, що конкретизують стратегічні цілі до рівня виконуваних дій, розподіляють відповідальність між підрозділами та

встановлюють часові орієнтири досягнення результатів [14].

Ефективна реалізація стратегії передбачає не лише визначення конкретних заходів, а й забезпечення їхньої системної взаємопов'язаності. Усі механізми, що розглядаються у цьому підрозділі, є взаємозалежними: ринковий успіх неможливий без технологічного розвитку, технологічний розвиток - без кадрового забезпечення, а кадрове забезпечення - без належної фінансової бази. Системність підходу є принциповою умовою ефективності: часткова реалізація окремих механізмів при ігноруванні інших не забезпечить досягнення стратегічних цілей [26]. Саме тому розроблені механізми розглядаються у їхній сукупності, а не як автономні управлінські рішення.

У табл. 3.8 представлено стратегічні орієнтири ЗМКБ «Прогрес», сформовані відповідно до обраної стратегії фокусованої диференціації.

Таблиця 3.8

Стратегічні орієнтири ЗМКБ «Прогрес» в рамках стратегії фокусованої диференціації

Орієнтир	Зміст
Бачення	ЗМКБ «Прогрес» - міжнародний центр розробки авіаційних ГТД для оборонної авіації, БПЛА та відновлення авіапрому України.
Місія	Надійні й сучасні рішення у сфері авіадвигунів для розвитку авіаційної галузі України та міжнародного партнерства.
Стратегічна позиція	Фокус на оборонній авіації, БПЛА та міжнародній кооперації з унікальними інженерними рішеннями.
Ключові цінності	Технологічна досконалість; надійність; наукова обґрунтованість рішень; відповідальність перед державою та міжнародними партнерами; інноваційність у рамках реалістичного потенціалу

Окреслені орієнтири відображають стратегічну спрямованість на нішеве лідерство і є реалістичними: вони не ставлять за мету перетворити підприємство на глобального лідера ринку ГТД, а спрямовані на зміцнення позиції у тих нішах, де ЗМКБ «Прогрес» вже має незаперечні переваги. Чітке формулювання бачення

та місії є важливим не лише з методологічної точки зору, а й із практичної: воно забезпечує єдине розуміння стратегічного напрямку серед персоналу, керівництва та зовнішніх партнерів, що є необхідною умовою для ефективної координації діяльності складного науково-виробничого підприємства.

2. Механізм розвитку цільових ринкових сегментів

Реалізація стратегії фокусованої диференціації потребує конкретних заходів у кожному з трьох цільових ринкових сегментів.

Сегмент 1 - оборонна авіація та держзамовлення. ЗМКБ «Прогрес» як єдиний вітчизняний розробник авіаційних ГТД займає унікальну позицію для отримання держзамовлень [45]. Ключовими заходами є: активізація участі в оборонних програмах, розробка нових модифікацій наявних двигунів під специфічні вимоги оборонних платформ. В умовах воєнного стану цей сегмент є найстабільнішим джерелом замовлень, а тому його пріоритет у короткостроковій перспективі є найвищим.

Сегмент 2 - двигуни для БПЛА (серія AI-450). Стрімке зростання ринку БПЛА формує нову нішу, де ЗМКБ «Прогрес» має технологічну готовність через серію AI-450. Ключовим завданням є завершення процесу сертифікації відповідно до вимог EASA та ДАА України [40]. У середньостроковій перспективі цей сегмент має потенціал стати основним джерелом зростання комерційного портфеля підприємства.

Сегмент 3 - міжнародна кооперація та програми ЄС. ЗМКБ «Прогрес» підтвердило здатність до участі у міжнародних консорціумах через проєкт EFACA (Horizon Europe, 2023) [41]. Участь у програмі Clean Aviation відповідає пріоритетам екологічної модернізації авіаційних двигунів і є природним стратегічним напрямом для підприємства, що вже бере участь у проєктах «зеленої авіації» [39].

Конкретні заходи з реалізації ринкових механізмів систематизовано та відображено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Заходи тактичної реалізації конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес»
за цільовими сегментами**

Захід	Відповідальний підрозділ	Строк	Очікуваний результат
Сегмент 1: Оборонна авіація та держзамовлення			
Активізація участі в оборонних програмах на розробку і модернізацію ГТД для ЗСУ	01.37, 01.01	2025-2026	Зростання портфеля держзамовлень на 15-20%
Розробка нових модифікацій двигунів для оборонних платформ	01.01, 01.03	2025-2027	2-3 нові сертифіковані модифікації
Сегмент 2: Двигуни для БПЛА (серія AI-450)			
Завершення сертифікації AI-450 для БПЛА різних класів (EASA, ДАА)	01.01, 01.06	2025-2026	Отримання сертифікатів
Встановлення партнерств із вітчизняними виробниками БПЛА	01.37	2025	3-5 партнерських угод
Розробка комерційної пропозиції для сегменту цивільних БПЛА	01.02, 01.37	2026	Сформована продуктова пропозиція
Сегмент 3: Міжнародна кооперація та програми ЄС			
Продовження та розширення участі у проєктах Horizon Europe	01.37	Постійно	Щорічне залучення грантів ЄС
Підготовка заявок у програму Clean Aviation	01.37, НТ рада	2025-2026	Участь у 1-2 нових проєктах
Розширення кола партнерів серед авіабудівних компаній Європи	01.37	2025-2027	2-3 нові угоди про кооперацію

3. Механізм інноваційно-технологічного розвитку

Оскільки джерела диференціації ЗМКБ «Прогрес» ґрунтуються на технологічній унікальності, підтримка та нарощування інноваційного потенціалу є необхідною умовою збереження конкурентних переваг. Міжнародні

дослідження підтверджують, що для наукоємних підприємств інноваційна активність є вирішальним чинником конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі [36; 37]. Для ЗМКБ «Прогрес» інноваційна діяльність є не додатковою функцією, а ядром бізнес-моделі.

Пріоритетними напрямками інноваційно-технологічного розвитку є:

- розвиток серії AI-450 для БПЛА та регіональної авіації - нові модифікації з розширеними характеристиками тяги, паливної ефективності та надійності;
- вдосконалення технологій зниження питомих витрат пального та скорочення шкідливих викидів у рамках участі у проєктах ЄС (EFACA, Clean Aviation);
- впровадження цифрових інструментів проєктування (CAD/CAE нового покоління) та методів числового моделювання, що скорочують цикл розробки;
- модернізація власного експериментально-випробувального комплексу (підрозділ 01.07) - оновлення вимірювального обладнання та автоматизація збору даних.

Цифрова трансформація конструкторської діяльності є окремим стратегічним пріоритетом. Впровадження сучасних систем PLM (Product Lifecycle Management) та інструментів цифрового двійника дозволить суттєво скоротити строки розробки нових двигунів, підвищити точність прогнозування їхніх характеристик та знизити вартість дослідно-конструкторських робіт. Зарубіжний досвід провідних авіадвигунобудівних компаній свідчить, що цифровізація конструкторських процесів здатна скорочувати цикл розробки на 20-30% [38]. Для ЗМКБ «Прогрес» часткове фінансування цього напрямку може бути отримано в рамках програм ЄС із цифрової трансформації авіаційної промисловості [41].

4. Механізм кадрового забезпечення

Кадровий механізм є критично важливим для реалізації стратегії фокусованої диференціації, оскільки конкурентні переваги підприємства базуються насамперед на інтелектуальному капіталі - унікальній

конструкторській школі та накопиченому досвіді. Відповідно до даних підрозділу 2.2, 2 648 фахівців (2022 р.) є носіями компетенцій, що формувались понад 75 років і є практично невідтворюваними [45].

Механізм кадрового забезпечення охоплює три взаємопов'язані складові:

Утримання ключових фахівців. В умовах воєнного стану ризик відтоку висококваліфікованих кадрів є підвищеним. Для його нейтралізації рекомендується: продовжувати конкурентну оплату праці (зростання на 47% за 2018-2022 рр. є орієнтиром); забезпечити можливості участі конструкторів у міжнародних наукових проєктах; зберегти соціальну інфраструктуру підприємства як чинник лояльності.

Залучення молодих фахівців. Необхідно активно розвивати систему цільової підготовки через кооперацію з НУ «Запорізька Політехніка» та іншими технічними університетами: спільне наукове керівництво дипломними роботами, базові кафедри, виробнича практика. Це забезпечить безперервність передачі унікальних знань між поколіннями.

Розвиток компетенцій. У рамках пріоритетних стратегічних напрямів необхідно цілеспрямовано розвивати компетенції в галузі цифрового проєктування авіаційних двигунів, технологій БПЛА та управління міжнародними проєктами. Підприємство, що претендує на роль партнера в проєктах Horizon Europe, повинне забезпечити організаційну компетентність персоналу, залученого до цих проєктів.

5. Ресурсне забезпечення стратегії

Ресурсне забезпечення є фундаментальною умовою реалізації конкурентної стратегії. Ключовим викликом для ЗМКБ «Прогрес» є диверсифікація джерел фінансування з метою зниження критичної залежності від державного замовлення. Стратегія передбачає формування збалансованого портфеля джерел, що охоплює державні, комерційні та міжнародні ресурси [47]. Структуру ресурсного забезпечення наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Структура ресурсного забезпечення конкурентної стратегії ЗМКБ
«Прогрес»

Джерело фінансування	Напрямок використання	Пріоритет	Орієнтовна частка, %
Держзамовлення та бюджетне фінансування ОПК	Фінансування оборонних ДКР; модернізація для ЗСУ	Критичний	35-40
Комерційні контракти (вітч. та міжнар.)	Розробка двигунів для БПЛА; сервісне обслуговування	Високий	25-30
Гранти ЄС (Horizon Europe, Clean Aviation)	Спільні науково-дослідні проекти; розвиток компетенцій	Високий	15-20
Міжнародна кооперація (технологічний трансфер)	Модернізація виробничої бази; спільні розробки	Середній	10-15
Власні кошти підприємства	Операційна діяльність; підтримка кадрового потенціалу	Базовий	5-10

Пріоритетним джерелом фінансування залишається державне замовлення (35-40%), що відображає специфіку підприємства як суб'єкта ОПК. Водночас стратегія передбачає поступове нарощування частки комерційних контрактів (до 25-30%) та грантового фінансування ЄС (15-20%). Запропонована структура фінансування є значно стійкішою порівняно з одноджерельною моделлю та відповідає принципу диверсифікації ресурсної бази [16].

Матеріально-технічне ресурсне забезпечення стратегії передбачає поетапну модернізацію виробничого обладнання та випробувальної інфраструктури. Пріоритетами є:

- оновлення критично зношеного обладнання (короткострокова перспектива, 1-2 роки);
- інвестування у цифрові засоби проєктування та моделювання (середньострокова, 2-3 роки);

- технологічний трансфер у рамках міжнародних партнерств як механізм отримання доступу до передових технологій без повного фінансового навантаження [35].

Взаємозв'язок між джерелами фінансування та напрямками їхнього використання є стратегічно важливим: гранти ЄС фінансують не лише безпосередні науково-дослідні роботи, а й формують технологічні компетенції персоналу та забезпечують доступ до міжнародних наукових мереж. Комерційні контракти у сегменті БПЛА генерують доходи, що можуть бути реінвестовані у розробку нових модифікацій серії AI-450. Технологічний трансфер у рамках партнерств знижує капіталомісткість модернізації виробничої бази. Таким чином, диверсифікована структура ресурсного забезпечення не лише знижує фінансові ризики, а й створює синергетичний ефект між різними напрямками стратегічного розвитку підприємства.

6. Система моніторингу та оцінки реалізації стратегії

Ефективна реалізація конкурентної стратегії потребує постійного моніторингу та своєчасного коригування у разі відхилень. Моніторинг є завершальним етапом циклу (рис. 1.1, етап 8) і водночас відправною точкою для наступного циклу стратегічного аналізу.

Система моніторингу реалізації стратегії ЗМКБ «Прогрес» будується на таких принципах:

- постійний контроль за досягненням проміжних результатів за стратегічними цілями (табл. 3.7) на щоквартальній основі;
- використання ключових показників ефективності (KPI) як об'єктивного інструменту оцінки прогресу;
- регулярний перегляд стратегічних планів залежно від змін зовнішнього середовища - щорічно або позачергово при суттєвих змінах;
- розробка коригувальних заходів у разі виявлення відхилень від прогнозних показників.

Систему ключових показників ефективності (KPI) наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Система ключових показників ефективності (КРІ) реалізації
конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес»**

Напрямок	Ключовий показник (КРІ)	Ціль 2025-2026	Частота моніторингу
Ринковий	Частка експортних контрактів у доходах, %	$\geq 35\%$	Щоквартально
Ринковий	Кількість активних міжнар. партнерств	≥ 5	Піврічно
Ринковий	Контракти у сегменті БПЛА (кількість)	≥ 3	Щоквартально
Фінансовий	Чистий дохід, тис. грн	$\geq 2\,200\,000$	Щоквартально
Фінансовий	Рентабельність продажів, %	$\geq 8,5\%$	Щоквартально
Технологічний	Кількість нових сертифікацій	≥ 2	Щорічно
Технологічний	Частка нових розробок у портфелі, %	$\geq 25\%$	Щорічно
Кадровий	Плинність кваліфікованих кадрів, %	$\leq 5\%$	Щоквартально

Впровадження системи КРІ-моніторингу дозволить забезпечити прозорість виконання стратегії та своєчасно виявляти відхилення. Моніторинг рекомендується здійснювати на рівні Оперативної ради підприємства (щоквартально) та Науково-технічної ради (щорічно), що відповідає наявній організаційній структурі ЗМКБ «Прогрес» і не потребує створення нових управлінських органів.

Особливої уваги заслуговує взаємозв'язок між показниками різних напрямів: зростання частки БПЛА-контрактів (ринковий КРІ) безпосередньо впливає на фінансові показники, що, у свою чергу, створює ресурсну базу для технологічної модернізації. Прискорення сертифікації AI-450 (технологічний КРІ) є передумовою для виконання ринкового КРІ щодо виходу у БПЛА-сегмент. Утримання кваліфікованих кадрів (кадровий КРІ) є базовою умовою для виконання всіх інших показників. Ця взаємозалежність підкреслює системний

характер запропонованих механізмів: досягнення стратегічних цілей потребує паралельного прогресу за всіма напрямками.

7. Управління ризиками реалізації стратегії

Реалізація конкурентної стратегії пов'язана з рядом ризиків, управління якими є невід'ємною складовою механізму реалізації стратегії.

Ключовими ризиками є:

- Недостатнє державне фінансування ДКР (критичний ризик, 9/9) - нейтралізується диверсифікацією доходів через нарощування грантів ЄС та комерційних контрактів;
- Відтік висококваліфікованих кадрів в умовах воєнного стану (суттєвий, 6/9) - нейтралізується конкурентною оплатою, залученням до міжнар. проєктів;
- Затримка сертифікації AI-450 для БПЛА (помірний, 4/9) - нейтралізується паралельною сертифікацією у кількох регуляторів;
- Посилення конкуренції у сегменті БПЛА (помірний, 4/9) - прискорення виходу на ринок та патентування розробок;
- Обмеження доступу до програм ЄС (незначний, 2/9) - участь у кількох програмах одночасно.

Таким чином, механізми тактичної реалізації та ресурсного забезпечення конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес» утворюють цілісну систему взаємопов'язаних елементів: стратегічних орієнтирів, ринкових заходів за трьома цільовими сегментами, інноваційно-технологічного та кадрового механізмів, збалансованої структури ресурсного забезпечення, системи КРІ-моніторингу та управління ризиками. Ця система є практично реалізованою в умовах реальних ресурсних обмежень та нестабільного зовнішнього середовища воєнного часу.

Висновки до розділу 3

Отже, відповідно до логіки схеми формування конкурентної стратегії (рис. 1.1), розділ охоплює етапи 5-8: визначення стратегічних цілей, обґрунтування та

вибір стратегії, планування ресурсного забезпечення та механізмів реалізації. Результати, отримані у цьому розділі, є практичним внеском роботи та спрямовані на формування реалізованої, обґрунтованої конкурентної стратегії для конкретного підприємства.

Обґрунтування конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес» здійснено на основі двох незалежних аналітичних методів. SPACE-аналіз за чотирма вимірами показав: фінансова стабільність ($ФС = 2,65$) є обмеженою через недостатність інвестиційних ресурсів; привабливість галузі ($ПГ = 4,00$) є найвищою серед усіх вимірів і відображає зростаючий ринок ГТД та перспективи БПЛА-сегменту; конкурентоспроможність підприємства ($КП = 3,65$) є сильною в нішових сегментах завдяки монопольній позиції та якісній сертифікації; стабільність середовища ($СС = 3,30$) є підвищеною внаслідок воєнного стану. Розрахунок координат стратегічного вектору ($X = ПГ - КП = 0,35$; $Y = ФС - СС = -0,65$) розмістив точку $P(0,35; -0,65)$ у правому нижньому квадранті матриці SPACE - зоні конкурентної стратегії. Паралельний аналіз за типологією М. Портера підтвердив той самий висновок: стратегія лідерства у витратах є принципово нереалізованою для підприємства-КБ; широка диференціація є нереалістичною при наявному рівні ресурсів; стратегія фокусованої диференціації - єдиним обґрунтованим та реалістичним вибором. Збіг висновків двох незалежних методів суттєво підвищує достовірність стратегічного вибору.

Стратегія фокусованої диференціації передбачає концентрацію на трьох цільових ринкових сегментах: оборонна авіація та держзамовлення (де підприємство має монопольну позицію); двигуни для БПЛА (серія AI-450, стратегічно перспективний сегмент, що зростає); міжнародна науково-технічна кооперація (Horizon Europe, Clean Aviation). Джерелами диференціації є унікальний конструкторський потенціал, підтверджена міжнародна сертифікація (EASA) та конкурентоспроможна ціна. Система стратегічних цілей (табл. 3.7) охоплює дев'ять цілей за чотирма напрямками - ринковим, технологічним, фінансовим та кадровим, з чіткими горизонтами реалізації та індикаторами

досягнення.

У підрозділі 3.2 розроблено систему механізмів тактичної реалізації стратегії. Стратегічні орієнтири (бачення, місія, ключові цінності) забезпечують узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях. Механізм розвитку цільових ринкових сегментів охоплює 10 конкретних заходів за трьома сегментами з визначенням відповідальних підрозділів та очікуваних результатів (табл. 3.9). Інноваційно-технологічний механізм передбачає розвиток серії AI-450, впровадження цифрових інструментів проєктування (PLM, цифровий двійник) та модернізацію випробувального комплексу. Кадровий механізм охоплює утримання ключових фахівців, залучення молоді через кооперацію з університетами та розвиток цільових компетенцій.

Ресурсне забезпечення стратегії базується на диверсифікованій структурі фінансування: держзамовлення (35-40%), комерційні контракти (25-30%), гранти ЄС (15-20%), технологічний трансфер (10-15%) та власні кошти (5-10%). Така структура є значно стійкішою порівняно з одноджерельною моделлю. Система КРІ-моніторингу (табл. 3.11) з вісьмома ключовими показниками та чіткими цільовими значеннями забезпечує можливість об'єктивної оцінки прогресу реалізації стратегії.

Загалом, розроблена конкурентна стратегія ЗМКБ «Прогрес» є науково обґрунтованою, практично реалізованою та адаптованою до реальних умов функціонування підприємства, в тому числі в умовах воєнного стану. Вона спирається на найстійкіші конкурентні переваги підприємства, ефективно використовує структурні особливості галузі та формує реалістичний шлях до зміцнення конкурентних позицій підприємства на вітчизняному та міжнародному ринках.

ВИСНОВКИ

За даними дослідження у дипломній роботі завдань по конкурентній стратегії було підведено наступні висновки:

1) Розкрито сутність конкурентної стратегії та її роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. На основі порівняльного аналізу підходів вітчизняних і зарубіжних науковців встановлено значне розмаїття трактувань поняття «конкурентна стратегія», що відображає різні методологічні позиції дослідників. М. Портер розглядає її як пошук сприятливого конкурентного положення в галузі [1], З. Є. Шершньова — як узагальнену модель дій з координації ресурсів [2], вітчизняні дослідники Т. М. Халімон, Ю. О. Шинкаренко, О. Горват та О. В. Феєр акцентують увагу на системному характері стратегічних рішень, орієнтованих на формування конкурентних переваг [6; 7; 8]. На підставі узагальнення розглянутих підходів запропоновано авторське визначення: конкурентна стратегія підприємства — це системно сформований, довгостроковий комплекс управлінських рішень та цілеспрямованих дій, що визначають спосіб досягнення, розвитку і утримання стійких конкурентних переваг підприємства на цільовому ринку з урахуванням його внутрішнього потенціалу та умов конкурентного середовища. Запропоноване визначення відрізняється від наявних у науковій літературі тим, що органічно інтегрує чотири ключові аспекти: системний характер, часовий горизонт, функціональне призначення та методологічну основу. Встановлено, що конкурентна стратегія виконує координаційну функцію всередині підприємства, узгоджуючи рішення різних функціональних підрозділів і спрямовуючи їх на зміцнення конкурентних позицій. Для науково-виробничих підприємств, де науково-дослідна та конструкторська діяльність є стратегічним ядром бізнесу, стратегія відіграє особливо важливу роль у визначенні пріоритетів інноваційної діяльності та механізмів комерціалізації її результатів.

2) Досліджено фактори формування конкурентних переваг підприємства. Встановлено, що фактори формування конкурентних переваг поділяються на чотири групи: внутрішні ресурсні, внутрішні організаційні, зовнішні галузеві та зовнішні макросередовища. Центральну роль серед внутрішніх факторів відіграє ресурсний потенціал підприємства — цілісна динамічна система, що охоплює виробничо-технологічні ресурси, кадровий потенціал, фінансові ресурси та інноваційну складову [17]. Доведено, що конкурентні переваги, засновані на унікальних і важко відтворюваних ресурсах, є значно стійкішими порівняно з тими, що базуються виключно на ціновій конкуренції. Окремо встановлено зростаючу роль цифровізації та інноваційної активності як самостійних факторів конкурентних переваг: підприємства, що здійснили цифрову трансформацію, отримують системні переваги над конкурентами, які орієнтуються виключно на традиційні операційні підходи [11]. В умовах воєнної нестабільності стійкість ресурсного потенціалу набуває особливого стратегічного значення, виступаючи основою кризостійкості підприємства та його здатності зберігати конкурентні позиції за несприятливих зовнішніх умов [16].

3) Систематизовано методичні підходи та методи розробки конкурентних стратегій. Виокремлено шість основних груп методів: аналізу зовнішнього середовища (модель п'яти сил Портера, PEST-аналіз), внутрішнього аналізу (інтегральна оцінка конкурентного потенціалу, ресурсний аналіз), комплексних методів (SWOT-аналіз, бенчмаркінг), матричних методів позиціонування (матриця БКГ, GE/McKinsey та ін.), методів розробки конкретних стратегій (типологія Портера, SPACE-аналіз) та методів оцінки й моніторингу реалізації. Обґрунтовано, що жоден із методів не є самодостатнім: лише у комплексному застосуванні вони формують повноцінну інформаційну базу для стратегічного вибору. Процес формування конкурентної стратегії представлено у вигляді восьми послідовних взаємопов'язаних етапів — від аналізу середовища до реалізації та оцінки ефективності, — що відображає циклічний характер стратегічного управління. Для науково-виробничих підприємств наукоємних

галузей доцільним визнано поєднання аналізу п'яти сил Портера та SWOT-аналізу з інтегральною та матричною оцінкою конкурентоспроможності, а результатом — обґрунтований вибір однієї з базових стратегій Портера.

4) Надано загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ЗМКБ «Прогрес». Встановлено, що Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О. Г. Івченка є єдиним в Україні підприємством-розробником авіаційних газотурбінних двигунів, що забезпечує повний цикл їхньої розробки. Підприємство засноване у 1945 році, входить до складу державного концерну «Укроборонпром» та має статус атестованої наукової установи. Продуктовий портфель охоплює шість основних платформ: Д-27, AI-28/TF141, AI-222-25, ТВ3-117ВМА-СБМ1, AI-450 та газотурбінні приводи, що забезпечують присутність підприємства у сегментах військово-транспортної, навчально-бойової, вертолітної авіації та БПЛА. Лінійно-функціональна організаційна структура з вираженою конструкторською вертикаллю відповідає специфіці наукоємного підприємства. Аналіз фінансових показників засвідчив достатню операційну стійкість підприємства: чистий дохід у 2022 році становив 1 828 582 тис. грн, рентабельність продажів — 7,63%, коефіцієнт фінансової автономії — 0,572, ROA — 4,74%, ROE — 8,29%, чисельність персоналу — 2 648 осіб. У 2023 році зафіксовано відновлення зростання доходу до 1 974 869 тис. грн (+8,0%), що свідчить про здатність підприємства відновлювати фінансові результати навіть в умовах воєнного стану.

5) Проаналізовано конкурентні переваги підприємства. На основі SWOT-аналізу та бальної оцінки конкурентних позицій за сімома критеріями встановлено, що ЗМКБ «Прогрес» має потужний базис конкурентоспроможності, зосереджений насамперед в інтелектуальному капіталі. Ключовими сильними сторонами є: монопольна позиція в Україні як єдиного розробника авіаційних ГТД, конструкторська школа з 75-річною традицією, підтверджена міжнародна сертифікація (EASA, Bureau Veritas, IAC-AR), досвід участі у програмах ЄС (EFACA, Horizon Europe) та

конкурентоспроможна цінова пропозиція. Загальний рейтинг ЗМКБ «Прогрес» за бальною оцінкою становить 49 балів, що поступається провідним міжнародним конкурентам — GE Aviation (65), Rolls-Royce (61), Safran (58) та MTU (55), — однак підприємство має безперечну перевагу за критерієм цінової конкурентоспроможності (9 балів проти 5–7 у конкурентів). Суттєвими слабкими сторонами визначено: критичний знос виробничої бази, нестачу власних обігових коштів, відсутність державного фінансування ДКР та залежність від кооперативних програм. SWOT-матриця підтвердила, що найбільш природньою стратегічною позицією є SO — використання унікальних компетенцій для реалізації зовнішніх ринкових можливостей, насамперед у сегменті БПЛА та міжнародних програм ЄС.

6) Оцінено конкурентне середовище та позиції ЗМКБ «Прогрес» на ринку авіаційних газотурбінних двигунів. Встановлено, що світовий ринок авіаційних ГТД є динамічно зростаючим: з 20,28 млрд дол. США у 2023 році до очікуваних 25,98 млрд дол. США у 2030 році при CAGR 3,6% [52]. Аналіз за моделлю п'яти сил Портера виявив сприятливу для ЗМКБ «Прогрес» структуру галузі: дуже низька загроза нових гравців (надвисокі бар'єри входу — тривалість розробки 10–15 років, інвестиції десятки мільярдів доларів) та низька загроза субститутів формують захищені ринкові ніші. Висока ринкова влада постачальників стратегічних жароміцних матеріалів є ключовим структурним ризиком підприємства. На внутрішньому ринку підприємство займає монопольну позицію, на міжнародному — нішу спеціалізованих розробок та кооперації. Стратегічно перспективним визначено сегмент двигунів для БПЛА, де серія AI-450 безпосередньо відповідає зростаючому глобальному попиту і де ЗМКБ «Прогрес» має шанс зайняти лідерську позицію на вітчизняному ринку випереджаючи потенційних конкурентів.

7) Обґрунтовано вибір конкурентної стратегії підприємства на основі SPACE-аналізу та типологічного підходу М. Портера. SPACE-аналіз за чотирма вимірами показав: фінансова стабільність (ФС = 2,65) є обмеженою внаслідок

недостатності інвестиційних ресурсів; привабливість галузі ($ПГ = 4,00$) є найвищою серед усіх вимірів і відображає зростаючий ринок ГТД та перспективи БПЛА-сегменту; конкурентоспроможність підприємства ($КП = 3,65$) є сильною в нішових сегментах завдяки монопольній позиції та якісній сертифікації; стабільність середовища ($СС = 3,30$) є підвищеною внаслідок воєнного стану. Розрахунок координат стратегічного вектору ($X = ПГ - КП = 0,35$; $Y = ФС - СС = -0,65$) розмістив точку $P(0,35; -0,65)$ у правому нижньому квадранті матриці SPACE — зоні конкурентної стратегії. Паралельний аналіз за типологією М. Портера підтвердив той самий висновок: стратегія лідерства у витратах є принципово нереалізованою для підприємства-конструкторського бюро; широка диференціація є нереалістичною при наявному рівні ресурсів; стратегія фокусованої диференціації є єдиним обґрунтованим та реалістичним вибором. Збіг висновків двох незалежних аналітичних методів суттєво підвищує достовірність стратегічного вибору. Визначено три цільові ринкові сегменти стратегії: оборонна авіація та держзамовлення, двигуни для БПЛА (серія AI-450) та міжнародна науково-технічна кооперація у програмах ЄС. Джерелами диференціації є унікальний конструкторський потенціал, підтверджена сертифікація EASA та конкурентоспроможна ціна — сукупність, практично невідтворювана у короткостроковій перспективі.

8) Розроблено механізми тактичної реалізації та ресурсного забезпечення конкурентної стратегії ЗМКБ «Прогрес». Система механізмів охоплює шість взаємопов'язаних складових. Стратегічні орієнтири (бачення, місія, ключові цінності) забезпечують узгодженість управлінських рішень на всіх рівнях підприємства. Механізм розвитку цільових ринкових сегментів передбачає 10 конкретних заходів за трьома сегментами з визначенням відповідальних підрозділів та очікуваних результатів, зокрема: зростання портфеля держзамовлень на 15–20%, отримання сертифікатів на AI-450, укладення 3–5 партнерських угод із вітчизняними виробниками БПЛА. Інноваційно-технологічний механізм передбачає розвиток серії AI-450, впровадження

цифрових інструментів проєктування (PLM, цифровий двійник — потенційне скорочення циклу розробки на 20–30%) та модернізацію власного випробувального комплексу. Кадровий механізм охоплює утримання 2 648 ключових фахівців в умовах воєнного стану, залучення молоді через кооперацію з НУ «Запорізька Політехніка» та розвиток цільових компетенцій у сфері цифрового проєктування та управління міжнародними проєктами. Ресурсне забезпечення стратегії базується на диверсифікованій структурі фінансування: держзамовлення (35–40%), комерційні контракти (25–30%), гранти ЄС (15–20%), технологічний трансфер (10–15%) та власні кошти (5–10%). Система КРІ-моніторингу з вісьмома ключовими показниками встановлює цільові значення на 2025–2026 роки: частка експортних контрактів $\geq 35\%$, чистий дохід $\geq 2\,200\,000$ тис. грн, рентабельність продажів $\geq 8,5\%$, плинність кваліфікованих кадрів $\leq 5\%$.

Загалом, розроблена конкурентна стратегія ЗМКБ «Прогрес» є науково обґрунтованою, практично реалізованою та адаптованою до реальних умов функціонування підприємства в умовах воєнного стану. Вона спирається на найстійкіші конкурентні переваги підприємства, ефективно використовує структурні особливості галузі та формує реалістичний шлях до зміцнення конкурентних позицій на вітчизняному та міжнародному ринках авіаційних газотурбінних двигунів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів: пер. з англ. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.
2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
3. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
4. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
5. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с. URL: <https://duikt.edu.ua/ua/lib/1/category/2141/view/1767>
6. Халімон Т. М. Конкурентна стратегія підприємства: теоретичний аспект і практичне значення. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 21. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/241087>
7. Шинкаренко Ю. О. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 2. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2724>
8. Горват О., Феєр О. В. Конкурентна стратегія підприємства: поняття, принципи. *Освіта і наука*. 2023. Вип. 2(35). С. 289-294. URL: http://dspace.msu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/10298/1/COMPETITIVE_STRATEGY.pdf
9. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-66>
10. Ключко Т. Особливості конкурентних переваг і

конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2022. № 34. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-48>

11. Сірук О. Цифровізація бізнесу та її вплив на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання у сфері торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-85>

12. Ареф'єва О., Сімкова Т., Жураківський В. Стратегічний розвиток авіатранспортних підприємств в конкурентних умовах. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-101>

13. Ареф'єва О., Годун В. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113>

14. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

15. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 72-78. URL: <http://dx.doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.260143>

16. Васюткіна Н., Ватащук В. Фактори впливу на формування системи економічної безпеки підприємства в умовах динамічності конкурентного середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-39>

17. Соріна О., Крупа О., Ресурсний потенціал як основа формування конкурентних переваг виробничого підприємства. XXI Всеукраїнська науково-практична Інтернет-конференція молодих вчених, аспірантів та студентів «Професійне становлення молоді в умовах інтеграційного розвитку України». 28 травня 2026 р. м. Хмельницький.

18. Ареф'єва О., Пілецька С., Лістрова М. Формування конкурентної стратегії підприємства в системі антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-35>
19. Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>
20. Костецька Н. І. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. *Інноваційна економіка*. 2023. № 4. С. 131-135. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18>
21. Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2015. Вип. 25.1. С. 230-239. URL: <https://nv.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/941>
22. Пуліна Т. В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. *Запоріжжя : Акцент*, 2013. 408 с. ISBN 978-966-2602-52-IV
23. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
24. Хринюк О., Ганіч С. Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-13>
25. Решітко Н. Формування стратегії ціноутворення підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-120>
26. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як основа його конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>

27. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>

28. Соріна О., Крупа О., Методичний інструментарій оцінки конкурентоспроможності виробничого підприємства. X Всеукраїнська науково-практична онлайн-конференція «Сучасні теорія і практика менеджменту та бізнес-адміністрування» 24 квітня 2026 р., м. Черкаси.

29. Пуліна Т.В., Соріна О.О., Циганова Т.В. Управління якістю науково-виробничих підприємств в умовах війни. Управління змінами та інновації. 2025. №16. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-16-15>

30. Пуліна Т. В., Жукова С. Е. Управління якістю продукції науково-виробничого підприємства. *Генерування інновацій інклюзивного розвитку : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф.* Запоріжжя : НУ «Запорізька Політехніка», 2019. С. 324-327. URL: <https://eir.zp.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b713a71-9a95-4746-8b0d-15527e18a544/content>

31. Соріна О. О. Теорія стейкхолдерів в контексті формування стратегії сталого розвитку підприємства. *Тиждень науки-2022 : тези наук.-практ. конф.* Запоріжжя : НУ «Запорізька Політехніка», 2022. С. 925-927.

32. Пілецька С. Т., Ануфрієва М. О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37-40. URL: <https://elar.navs.edu.ua/jspui/handle/123456789/25357>

33. Соріна О.О., Корякіна О.Б., Мажара В.С. Інтеграція KPI систем управління якістю ISO 9001 у збалансовану систему показників підприємства. *Ефективна економіка*. 2026. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.1.90>

34. Воловельська І. В., Старченко Я. Сучасні конкурентні стратегії: теоретичний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-

82. С. 134-138. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287270>

35. Науменко В. Інтернаціоналізація діяльності як складова конкурентної стратегії промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-94>

36. Agazu B. G., Kero C. A. Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. Vol. 13. URL: <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>

37. Farida I., Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022. Vol. 8. № 163. URL: <http://dx.doi.org/10.3390/joitmc8030163>

38. Q. Feng. et al. The impact of competitive strategy on enterprise performance: An empirical study of small and medium-sized manufacturing enterprises. *Journal of International Studies*. 2024. Vol. 17. № 3. С. 9-37. URL: <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2024/17-3/1>

39. Clean Aviation Joint Undertaking. Horizon Europe & EU Partnerships. URL: <https://www.clean-aviation.eu/about-us/who-we-are/horizon-europe-eu-partnerships>

40. About Ivchenko Progress. Aviation Week Marketplace. URL: <https://marketplace.aviationweek.com/suppliers/ivchenko-progress/>

41. New EU civil aviation research project involving key Ukrainian industry partners takes off. *European Climate, Infrastructure and Environment Executive Agency (CINEA)*. 2023. URL: https://cinea.ec.europa.eu/news-events/news/new-eu-aviation-research-project-key-ukrainian-partners-takes-2023-01-19_en

42. Опубліковано щорічний рейтинг українських підприємств ОПК. Інформаційне агенство ОПК. 2021. URL: <https://opk.com.ua/>

43. АТ “Івченко-Прогрес”. Hosting Ukraine. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/14312921/>

44. Державне підприємство ЗМКБ «Прогрес». Запоріжжя. URL:

<https://progress.gov.ua/>

45. ДП «Івченко-Прогрес». Militaryni.com. URL: <https://militaryni.com/uk/articles/dp-ivchenko-progres/>
46. Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» ім. академіка О. Івченка. *Енциклопедія сучасної України*. URL: <https://esu.com.ua/article-15428>
47. Чигрін О., Бондаренко А. Напрямки розвитку стратегій із підвищення конкурентоспроможності для підприємств в умовах сучасних викликів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <http://dx.doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-17>
48. Горбаль Н. І., Радченко Я. П. Стан та перспективи розвитку авіатранспортної галузі України в умовах євроінтеграції, постпандемії та війни. *Вісник НУ «Львівська Політехніка»*. 2023. № 5(1). URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.249>
49. Кравченко І. А., Голюк В. Я. Сучасний стан і перспективи розвитку авіапромисловості України. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2022. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/219898>
50. Мицикова В., Скоробогатова Н.Є. Аналіз теоретичних підходів до визначення міжнародної конкурентоспроможності галузі. *Міжнародне науково-технічне співробітництво*. 2025. URL: <https://istc-proc.kpi.ua/article/view/331513>
51. Mevissen F., Krewinkel R., Wiedermann A. The Future of Industrial Gas Turbines: Technological Advances and Market Trends. *Journal of Thermal Science and Engineering Applications (ASME)*. 2026. Vol. 18. № 3. URL: <https://doi.org/10.1115/1.4070223>
52. Deshmukh G. Gas Turbine Market: Global Analysis and Forecast 2024-2030. *Maximize Market Research*. 2024. URL: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/gas-turbines-market/122324/>

ДОДАТКИ

Рисунок Б.1

Витяг з матеріалів оцінки зовнішнього середовища ЗМКБ «Прогрес» (за даними ДК «Укроборонпром»)



UKROBORONPROM
Ukrainian Defence Industry

Оцінка зовнішнього середовища



Потенційні конкуренти на міжнародних ринках - це фірми Snecma (Франція), Rolls-Royce (Великобританія), MTU Aero Engines (Німеччина), Pratt & Whitney (США), General Electric (США), BAT «Авіадвигун» (РФ), BAT «Сатурн» (РФ), які в кооперації розробляють авіаційні двигуни різного застосування.

З останніх розробок варто відзначити двигуни F119-PW-100 Pratt & Whitney для винищувача F-22 Raptor, двигун EJ200 створений консорціумом Eurojet до складу увійшли фірми: Rolls-Royce, MTU Aero Engines, Avio Aero, ITP для літака Eurofighter Typhoon, двигун TP400-D6 розроблений європейським консорціумом EPI Europrop International (EPI) до складу увійшли MTU Aero Engines, Rolls-Royce, SNECMA (група SAFRAN) для літака Airbus A400M, а також сімейство двигунів PW1000G Pratt & Whitney для літаків Airbus A320neo, Mitsubishi MRJ90, «Іркут» MC-21, Bombardier CS100, Embraer E190-E2) та сімейство двигунів Leap-X об'єднання CFM International у складі американської компанії General Electric Aviation і французької SNECMA (SAFRAN) для літаків Airbus A320neo, Boeing B737MAX, COMAC C919. На літак Airbus A380 встановлюються сімейства двигунів Rolls-Royce Trent 900 або Engine Alliance GP7200 (GE Aviation, Pratt & Whitney, SNECMA (SAFRAN) и MTU Aero Engines).

Як конкуренти в розробці та виробництві авіаційних двигунів різних типів в РФ приведено BAT «Авіадвигун» (м. Перм), BAT «Сатурн» (м. Рибінськ), яким вдалося зберегти потенціал, що дозволяє підтримувати експлуатацію раніше розроблених двигунів і проводити розробку нових двигунів в сучасних умовах.

АТ «Авіадвигун» - входить до складу АТ «УК «ОДК» яке здійснює координацію операційних зв'язків і керівництво підприємствами комплексу, вирішення питань стратегічного маркетингу, планування інвестицій. BAT «Авіадвигун» розробник двигунів для цивільної та військової авіації, а також промислових газотурбінних установок електростанцій на базі авіаційних технологій. До найбільш значимих в останні роки розробок можна віднести сімейство двигунів ПС-90А для літаків Іл-96-300, Іл-76МФ, Ту-204, Ту-214, а також розробка нового сімейства двигунів ПД-14 в класі тяги 9000 - 18000 кг для перспективного літака МС-21.

BAT «НВО "Сатурн"» - широкопрофільна машинобудівна компанія, що спеціалізується на розробці і виробництві газотурбінних двигунів для військової та цивільної авіації, суден військово-морського флоту, енергогенеруючих та газоперекачувальних установок, створена в результаті злиття серійного заводу BAT «Рыбинские Моторы» і конструкторського підприємства BAT «А.Люлька-Сатурн» також входить до складу BAT «УК «ОДК». Підприємство випускає великий спектр авіаційних газотурбінних двигунів військового та цивільного призначення і газотурбінні нагнітачі природного газу, а також газотурбінні енергетичні установки.

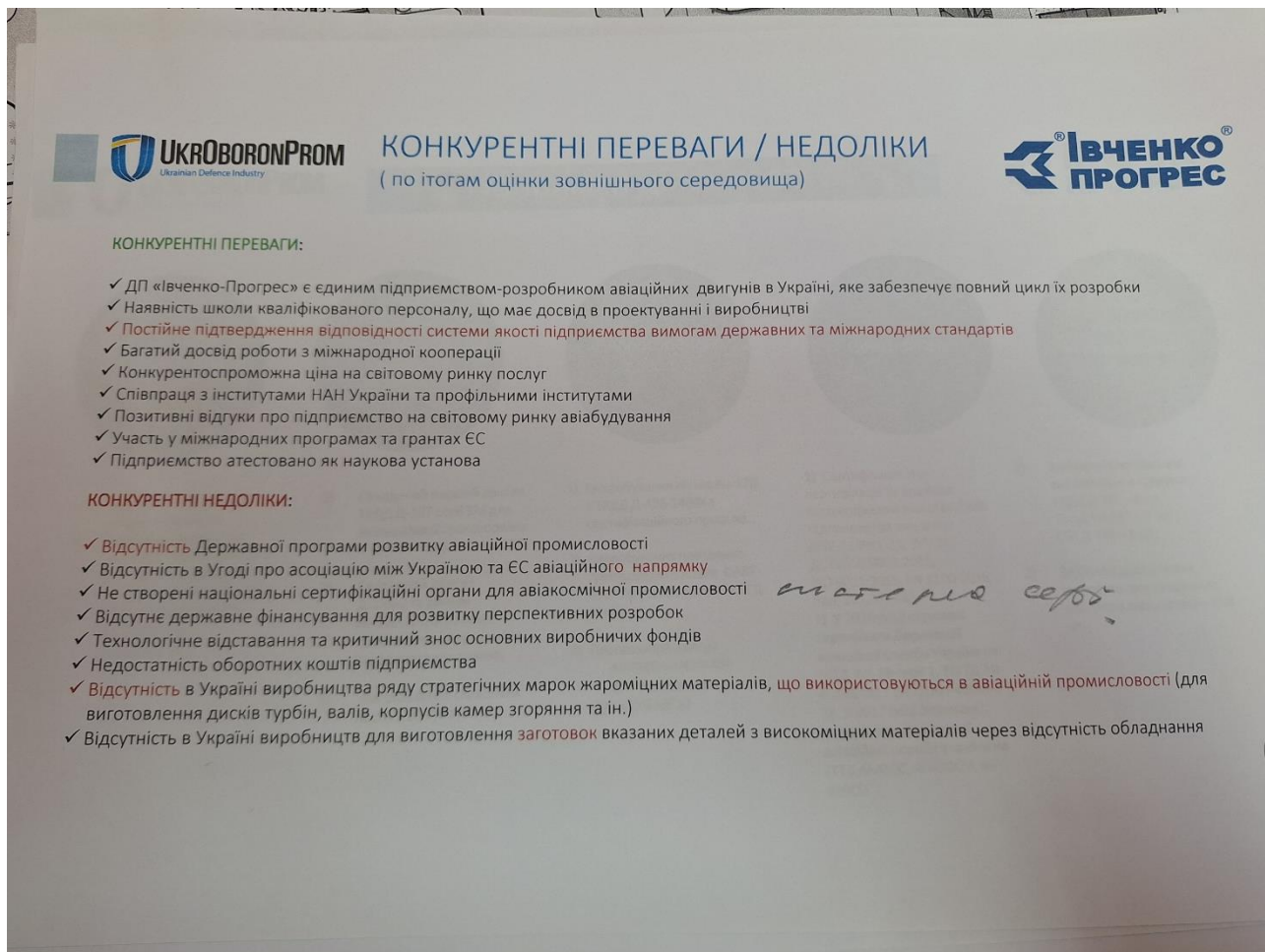
До найбільш значимих в останні роки розробок можна віднести двигуни РД-600В для вертольота Ка-62 і його модифікації, ТВД-1500Б - призначений для літаків місцевих повітряних ліній, двигун SaM146 розроблений спільно з компанією Snecma (Франція) для регіонально-магістральних літаків місткістю 60-120, двигун АЛ-55І розроблено НВО Сатурн і випускається спільно з компанією УМПО (ОДК, РФ) для навчально-тренувальних і легких бойових літаків та двигун 117С розроблено НВО Сатурн (НТЦ ім. А.Люльки) і виробляється компанією УМПО (ОДК, РФ) в кооперації з НВО Сатурн є глибокою тягово-ресурсної модернізацією двигуна АЛ-31ФП і призначений для установки на модифікації літаків Су-27, Су-30.

В таблиці наведені деякі порівняльні показники підприємств-конкурентів за даними представленими на сайтах підприємств. Привести більш повну інформацію не представляється можливим через відсутність даних.

Додаток В

Рисунок В. 1

Витяг з матеріалів оцінки конкурентних переваг та недоліків ЗМКБ «Прогрес» (за даними ДК «Укроборонпром»)



Додаток Г

Рисунок Г.1

**Витяг з матеріалів стратегічного вибору ЗМКБ «Прогрес» —
Стратегія стабільного росту (за даними ДК «Укроборонпром»)**

