

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджмент»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр
(ступінь вищої освіти)

на тему «Управління стратегією розвитку машинобудівного підприємства»
(назва теми)

Виконав: студент IV курсу, групи ФЕУ-520

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

ЗУБЧЕНКО Р. О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ПАВЛІШИНА Н.М.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет _____ економіки та управління
Кафедра _____ «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти _____ бакалавр
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) _____ «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
« 18 » _____ 06 _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)
ЗУБЧЕНКО Руслани Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Управління стратегією розвитку машинобудівного підприємства»

керівник проекту (роботи) СОРІНА Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент
кафедри менеджменту Національного університету «Запорізька політехніка»

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

затверджені наказом закладу вищої освіти від «20» березня 2024 року № 77.

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 03.06. 2024 р.

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем ефективного управління стратегією розвитку машинобудівних підприємств, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності АТ «Мотор Січ» за період 2021-2023 років.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади управління стратегією розвитку на підприємстві. 2. Дослідження передумов формування та управління стратегією розвитку. 3. Удосконалення управління стратегією розвитку АТ «Мотор Січ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 11 рис., 6 табл., 65 джерел, 9 формул, 3 додаток.

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконання завдання
I	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
II	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
III	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	ШИТКОВА Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2024	03.06.2024

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 2024 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	01.03.2024	
2	Вибір теми	14.03. 2024	
3	Затвердження переліку тем кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03. 2024	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	20.03. 2024	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04. 2024	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04. 2024	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	15.04. 2024	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05. 2024	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05. 2024	
11	Нормоконтроль	20.05. 2024	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05. 2024	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	03.06. 2024	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	18.06-25.06. 2024	

Студент(ка)

Руслана ЗУБЧЕНКО

Керівник проєкту (роботи)

(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Оксана СОРІНА

(підпис) (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота «Управління стратегією розвитку машинобудівного підприємства»: 104 с., 11 рис., 6 табл., 65 джерел.

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку підприємства АТ «Мотор Січ».

Предметом є методи управління стратегією розвитку підприємства.

Мета написання роботи – визначення шляхів удосконалення стратегії розвитку АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження: SWOT – аналіз, PEST – аналіз, табличний метод, графічний метод, метод термінологічного аналізу, метод економічного аналізу.

Результати та їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало уточнення змісту категорій «стратегія розвитку» та «управління стратегією розвитку»; методом комплексного аналізу, було ідентифіковано поточну стратегію розвитку, якою наразі може користуватися підприємство та запропоновані шляхи удосконалення управління стратегією розвитку АТ «Мотор Січ».

Основні положення роботи. У роботі розглянуто теоретичні основи управління стратегією розвитку підприємства, проведено стратегічний аналіз діяльності АТ «Мотор Січ», визначено шляхи удосконалення управління стратегією розвитку підприємства.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи удосконалення управління стратегією розвитку підприємства, які дозволяють краще адаптувати стратегію розвитку до зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволить АТ «Мотор Січ» подолати наявні проблеми та укріпити свою позицію на ринку.

Ключові слова: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ, СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ, РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ.

ANNOTATION

Qualification work "Managing the development strategy of an engineering enterprise": 104 p., 11 fig., 6 table, 65 sources.

The object of the study is the development strategy of Motor Sich JSC.

The subject is the methods of managing the enterprise development strategy.

The purpose of writing the paper is to determine ways to improve the development strategy of Motor Sich JSC.

Research methods SWOT analysis, PEST analysis, tabular method, graphic method, terminological analysis method, economic analysis method.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the clarification of the content of the categories "development strategy" and "development strategy management"; by the method of complex analysis, the current development strategy, which the enterprise can currently use, and the proposed ways of improving the management of the development strategy of JSC "Motor Sich" were identified.

The main provisions of the work. The paper examines the theoretical foundations of managing the company's development strategy, conducts a strategic analysis of JSC Motor Sich's activities, and identifies ways to improve the management of the company's development strategy.

Significance of the work and conclusions. Ways of improving the management of the company's development strategy have been determined, which allow better adaptation of the development strategy to the external and internal environment, which will allow JSC "Motor Sich" to overcome existing problems and strengthen its position on the market.

Keywords: STRATEGIC MANAGEMENT, DEVELOPMENT STRATEGY, EXTERNAL ENVIRONMENT, STRATEGIC GOALS, STRATEGIC INITIATIVES, RISKS, MANAGEMENT.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра	
Реферат	
Annotation	
Вступ	7
Розділ 1 Теоретичні засади управління стратегією розвитку на підприємстві	10
1.1 Визначення термінів «стратегія розвитку», «управління стратегією розвитку»; принципи розробки стратегії розвитку	10
1.2 Підходи до класифікації стратегій розвитку	21
1.3 Модель управління стратегією розвитку підприємства	28
Висновки до розділу 1	34
Розділ 2 Дослідження передумов формування та управління стратегією розвитку	36
2.1 Організаційно — економічна характеристика АТ «Мотор Січ»	36
2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на процес розробки та реалізація стратегії розвитку підприємства	43
2.3 Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на стратегію розвитку	52
Висновки до розділу 2	58
Розділ 3 Удосконалення управління стратегією розвитку АТ «Мотор Січ»	60
3.1 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства	60
3.2 Шляхи управління стратегією розвитку	72
Висновки до розділу 3	82
Висновки	83
Список використаних джерел	86
Додатки	93

ВСТУП

Управління стратегією розвитку підприємства є однією з ключових складових ефективного функціонування та конкурентоспроможності будь-якої компанії в сучасних умовах глобалізації та динамічних змін на ринку. Особливо важливим є цей аспект для підприємств, які працюють у стратегічно важливих галузях економіки, таких як авіаційна та аерокосмічна промисловість. Одним з таких підприємств є АТ «Мотор Січ» - український виробник авіаційних двигунів, що діє не лише на вітчизняному, а й на світовому ринку.

Актуальність теми. Сьогодні управління стратегією розвитку стає вирішальною складовою успішної діяльності підприємств української промисловості. Розглядаючи таке важливе питання через призму діяльності «Мотор Січ», стає очевидним, що розробка та реалізація стратегічних напрямків розвитку мають вирішальне значення для забезпечення стабільності, зростання конкурентоспроможності та збільшення прибутковості підприємства. Зважаючи на широкий спектр факторів, що впливають на діяльність компанії, включаючи технологічні зміни, геополітичні фактори, екологічні вимоги та зміни в управлінському середовищі, аналіз та розвиток стратегії стають вирішальними елементами успішного функціонування підприємства. У контексті АТ «Мотор Січ», широкий спектр факторів впливає на його діяльність. Технологічні зміни в авіаційній та промисловій галузях вимагають постійного оновлення та вдосконалення виробничих процесів і продукції. Геополітичні фактори, зокрема міжнародні санкції та політичні конфлікти, можуть впливати на ринкові умови та доступ до ресурсів. Екологічні вимоги стають все більш суворими, вимагаючи від підприємств дотримання високих стандартів екологічної безпеки. Зміни в управлінському середовищі, такі як зміни у законодавстві або кадровій політиці, також можуть впливати на стратегічне планування та розвиток підприємства.

Дослідженням питань управління стратегією розвитку займалися провідні закордонні та вітчизняні вчені. Серед них слід відзначити О.Б. Яворську з її

концепцією «Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства» [37], С.А. Климчука, який присвятив свої дослідження теорії стратегій розвитку [15], та В.А. Бобівського з ідеями стратегій розвитку підприємств в Україні [8].

Мета і завдання дослідження. Мета написання роботи – визначення шляхів удосконалення стратегії розвитку АТ «Мотор Січ».

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку підприємства АТ «Мотор Січ».

Предметом дослідження є методи управління стратегією розвитку підприємства.

З огляду на вказану мету виникає необхідність виконати наступні завдання:

- надати визначення категорій: «стратегія розвитку», «управління стратегією розвитку» та розглянути принципи розробки стратегії розвитку»;
- розглянути підходи до класифікації стратегій розвитку;
- охарактеризувати модель управління стратегією розвитку підприємства;
- надати характеристику організаційно-економічної ситуації в АТ «Мотор Січ»;
- проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства;
- оцінити вплив факторів внутрішнього середовища на стратегію розвитку;
- обґрунтувати стратегію розвитку підприємства;
- запропонувати шляхи управління стратегією розвитку.

Методи дослідження. Основні наукові результати бакалавської роботи було отримано за допомогою SWOT – аналізу, PEST – аналізу, табличного методу, графічного методу, методу термінологічного аналізу, методу економічного аналізу. SWOT – аналіз дозволив проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для подальшого розвитку підприємства. PEST – аналіз допоміг з'ясувати, в якому становищі, знаходиться зовнішнє середовище. Табличний метод використовувався для табличного подання матеріалу. Графічний метод використовувався для графічного подання матеріалу. Метод

термінологічного аналізу літератури допоміг узагальнити знання про «стратегію розвитку» та «управління стратегією розвитку». Метод економічного аналізу дозволив оцінити та проаналізувати показники господарської діяльності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці:

- уточнення змісту категорій «стратегія розвитку» та «управління стратегією розвитку».

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських та іноземних вчених, матеріали конференцій, інформація Інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності АТ «Мотор Січ» за період 2021-2023 років.

Практична цінність результатів дослідження полягає у тому, що була ідентифікована стратегія розвитку підприємства, яку АТ «Мотор Січ» може використовувати в даний час; були запропоновані альтернативні стратегії розвитку, щоб покращити розвиток підприємства; запропоновані шляхи управління стратегією розвитку, враховуючи наявні проблеми та можливості.

Апробація результатів бакалаврської роботи. За результатами проведеного дослідження опубліковано тези доповіді «Особливості формування стратегії розвитку підприємств під час війни» та «Основні завдання реалізації стратегії розвитку підприємства».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи - 104 сторінки, включаючи 6 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел - 65 найменувань, 3 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Визначення термінів «стратегія розвитку», «управління стратегією розвитку»; принципи розробки стратегії розвитку

Стратегія розвитку підприємства є однією з важливих складових його успішної діяльності. Відповідно визначення, яке зроблено в науковій роботі Люльова О.В., стратегія розвитку - це «цільово зорієнтована програма дій, спрямована на досягнення конкурентних переваг і забезпечення стійкого зростання підприємства в умовах змінного середовища» [20, с.112-113]. Портер М. визначав стратегію розвитку - як створення унікальної та цінної позиції, яка передбачає різні види діяльності [63]. В свою чергу, Ансофф І. в своїй роботі, писав, що стратегія розвитку – це сукупність рішень, що визначають напрямок зростання та зміни організації у відповідь на зовнішні і внутрішні виклики [57]. У роботі Міцберга Г. категорії «стратегія розвитку», надається таке значення – це модель або план, що інтегрує основні цілі організації, політики та дії в єдине ціле [60].

Надалі під «стратегією розвитку» будемо розуміти, що - це плановий підхід до досягнення конкретних цілей підприємства, враховуючи його зовнішнє середовище та внутрішні ресурси.

Таким чином, стратегія розвитку буде ключовим аспектом довгострокового існування будь-якого підприємства. Для розробки ефективної стратегії розвитку підприємства необхідно уважно аналізувати та враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори. Надалі під стратегією розвитку будемо мати на увазі послідовну, узгоджену і інтегровану структуру управлінських рішень, розраховану на довгострокові цілі компанії.

Слід відзначити, що питання вибору оптимальної стратегії розвитку є

вкрай важливим для підприємств, що опинилися в кризових умовах. Так, під час війни підприємства стикаються з дією факторів, які вимагають адаптації та формування особливої стратегії розвитку: так, одним з основних факторів, що визначає діяльність підприємств, є значне руйнування критичної та промислової інфраструктури. Крім того, багато підприємств зазнали серйозних втрат у матеріальних, фінансових та трудових ресурсах. Другим суттєвим фактором є вимушена міграція населення та призов чоловіків до складу Української армії. Ця обставина значно обмежила можливості для ефективного використання ресурсів та оптимального розміщення продуктивних сил [42].

Зміцнення позицій на ринку є важливим ефектом від впровадження стратегії розвитку. Шляхом правильного позиціонування продукції або послуг, розвитку унікальних продажних пропозицій та встановлення стійких відносин з клієнтами, підприємство може здійснити успішний вхід на ринок або зміцнити свої позиції серед конкурентів. Покращення фінансових показників є ще однією важливою перевагою стратегії розвитку. Шляхом оптимізації витрат, збільшення оборотності активів та ефективного управління ресурсами, підприємство може досягти зростання доходів та прибутковості. Це дозволяє підприємству залучати нові інвестиції, розвивати інноваційні проекти та збільшувати свою фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку. Підвищення доходів і прибутковості створює додаткові можливості для інвестування в дослідження і розвиток нових продуктів або послуг, а також для модернізації виробничих процесів. Це сприяє зміцненню позицій компанії на ринку і забезпечує її здатність конкурувати з іншими учасниками галузі. Крім того, зростання фінансової стабільності дозволяє підприємству зменшувати ризики, пов'язані з непередбачуваними коливаннями на ринку або економічними кризами. Забезпечення стійкості у фінансовій сфері дозволяє компанії зберігати довіру своїх клієнтів, партнерів та інвесторів. Це створює позитивний імідж підприємства і сприяє подальшому залученню ресурсів для розвитку [16].

Будь-яка стратегія повинна бути адаптована до змін середовища. Оскільки у сучасному світі зміни відбуваються дуже швидко, виникає необхідність

управління стратегією розвитку з метою її адаптації до нових умов.

Як зазначає Мохненко А.С., поняття «управління стратегією розвитку - це процес розробки, впровадження та контролю стратегічних планів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства, що відповідають його місії та візії, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі». Це підтверджує важливість систематичного та цілеспрямованого підходу до формулювання, впровадження та контролю стратегій розвитку підприємства. Управління стратегією розвитку передбачає постійний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, а також гнучкість та готовність до адаптації до змін. Врахування цих аспектів дозволяє підприємству ефективно пристосовуватися до змін у середовищі та досягати своїх стратегічних цілей у майбутньому [23, с.164].

Управління стратегією розвитку підприємств супроводжується рядом проблем та перспектив, які розглядалися у багатьох джерелах [41, 6, 14].

Серед основних проблем можна виділити недостатню увагу до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, нечіткість формулювання цілей та стратегічних завдань, а також недосконалість механізмів контролю за виконанням стратегічних рішень. Крім того, недостатнє фінансування, нестабільність ринкових умов, а також недоліки у внутрішній організації також можуть стати перешкодою для успішного впровадження стратегії розвитку. Однак, при правильному підході та системній роботі над їх вирішенням, ці проблеми можуть бути подолані, і впровадження стратегії розвитку може стати успішним. По-перше, важливо зосередитися на пошуку додаткових джерел фінансування - будь-то за рахунок залучення інвестицій, отримання кредитів або розширення бюджету з внутрішніх джерел. Також необхідно стежити за змінами на ринку і адаптувати стратегію відповідно до нових умов. Крім того, внутрішня організація компанії грає ключову роль у впровадженні будь-якої стратегії - необхідно виявляти слабкі місця і проблемні аспекти в управлінні, комунікаціях та внутрішньому контролі, і розробляти плани їх вирішення. Це може включати перегляд організаційної структури, вдосконалення процесів роботи та розробку

програм підвищення кваліфікації для співробітників. Крім того, важливо побудувати внутрішню команду, яка буде відповідальна за впровадження стратегії розвитку, і забезпечити їй необхідні ресурси та підтримку. Керівництво повинно бути впевненим у власному плані дій і мати чіткий механізм моніторингу прогресу, щоб своєчасно виявляти та вирішувати будь-які проблеми, які виникають у процесі впровадження [6].

Як вказано в роботі Клименко С.М., недостатня увага до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища може призвести до неврахування ключових факторів, що впливають на стратегічне планування. Наприклад, недооцінка змін у технологічному або конкурентному середовищі може призвести до неспроможності підприємства адаптуватися до нових умов. Також, нечітке формулювання цілей та стратегічних завдань може призвести до розбіжностей у розумінні цілей серед різних підрозділів підприємства та ускладнити їх виконання. Недосконалість механізмів контролю за виконанням стратегічних рішень може призвести до втрати контролю над процесом впровадження стратегії або до відхилення від запланованого курсу. Недостатнє фінансування також може стати серйозною перешкодою для успішного впровадження стратегії, особливо у випадку, коли потреби в ресурсах значно перевищують наявні можливості. Нестабільність ринкових умов ускладнює прогнозування та управління ризиками, що може призвести до неспроможності підприємства адаптуватися до змін у середовищі [14].

Для розробки вдалої стратегії підприємство може залучити зовнішніх консультантів або експертів з метою проведення комплексного аналізу середовища та надання відповідних рекомендацій. Такий аналіз дозволить ідентифікувати ключові проблеми, що впливають на діяльність підприємства, а також визначити можливості для розвитку і покращення. Крім того, експерти зможуть порадижити ефективні методи вирішення цих проблем і розробити стратегію, яка враховує усі аспекти бізнесу, включаючи фінансові, маркетингові, технічні та організаційні. Крім залучення експертів, важливою складовою успішного впровадження стратегії розвитку є залучення всіх зацікавлених

сторін. Це означає, що керівництво, персонал і навіть клієнти або партнери повинні бути включені у процес прийняття рішень та реалізації стратегії. Чим більше людей буде зацікавлено і підтримає стратегію, тим більше шансів на успіх у реалізації цих планів. Також, можливими шляхами вирішення проблем можуть бути реорганізація внутрішньої структури підприємства для підвищення ефективності управління, пошук додаткових джерел фінансування через залучення інвесторів або фінансові інституції, а також розробка гнучких стратегій, що дозволяють швидко реагувати на зміни у середовищі. Такі заходи можуть допомогти подолати перешкоди та забезпечити успішне впровадження стратегії розвитку підприємства [21].

Другою важливою проблемою управління стратегією розвитку є відсутність чіткої стратегічної візії та місії у підприємства, адже як зазначено в науковій роботі Путро Я.А., без належно сформульованої візії та місії, важко визначити стратегічні цілі та напрямки розвитку, що може призвести до невпевненості та розбіжностей у діяльності організації [33].

Ще однією проблемою є відсутність адекватних інструментів та методів контролю за виконанням стратегічних планів та досягненням стратегічних цілей. Без ефективної системи моніторингу та оцінки результативності стратегії розвитку, важко вчасно реагувати на зміни у середовищі та коригувати стратегічні плани для забезпечення досягнення мети. Недоліки в системі контролю можуть призвести до розриву між заявленими стратегічними цілями і реальними результатами. Для вирішення цієї проблеми потрібно розробити і впровадити систему моніторингу, яка буде включати в себе чітко визначені ключові показники ефективності (KPIs), регулярні оцінки прогресу та механізми звітування. Така система дозволить не лише вчасно виявляти проблемні ситуації, але й забезпечить можливість оперативно реагувати на них та коригувати стратегічні дії. Крім того, важливо забезпечити взаємозв'язок між стратегічним плануванням та оперативним управлінням, щоб забезпечити відповідність між стратегічними цілями та реальними діями на кожному етапі виконання стратегії [32].

Наступною проблемою управління стратегією розвитку є необхідність адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Ринкова конкуренція, зміни в законодавстві, технологічний прогрес та інші фактори вимагають постійного оновлення стратегій та тактик для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Іншою проблематикою є забезпечення внутрішньої згоди та мобілізації персоналу. Успішне впровадження стратегії розвитку вимагає активної участі всіх рівнів персоналу, їх зрозуміння та підтримки вибраного курсу. Крім того, важливою аспектом є забезпечення збалансованості між короткостроковими та довгостроковими цілями та стратегічний розподіл ресурсів для досягнення цих цілей. Для забезпечення внутрішньої згоди та мобілізації персоналу необхідно виявити ключових зацікавлених сторін серед співробітників і включити їх у процес прийняття рішень та розробку стратегії. Це може включати проведення регулярних нарад, консультацій, а також забезпечення відкритого комунікаційного каналу для обговорення ідей, побажань і турбот персоналу. Зокрема, важливо провести змістовне навчання та інформування персоналу про мету та стратегічні цілі компанії. Чітко зроблене пояснення, яке демонструє, як саме їхні дії та внесок сприятимуть досягненню цих цілей, може значно підвищити їхню мотивацію та відданість. Крім того, необхідно створити систему стимулів та винагород, яка відображатиме досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей, щоб забезпечити баланс між нагородою за поточні досягнення та підтримкою стратегічних зусиль [39].

Підприємство повинно мати можливість одночасно реалізовувати стратегічні плани, спрямовані на забезпечення стабільного функціонування в даний момент, і водночас розвивати ресурси та конкурентні переваги для майбутнього. Як зазначає в своєму дослідженні Лубінець М.С., це вимагає від менеджменту уваги до різних аспектів діяльності. На першому етапі, підприємство має зосередитися на оптимізації процесів, забезпеченні ефективності та контролю над поточними операціями. Це може включати в себе удосконалення виробничих процесів, оптимізацію ланцюга постачання,

підвищення якості продукції або послуг та забезпечення ефективного управління ресурсами. У той же час, підприємство повинно активно працювати над розвитком своїх конкурентних переваг та ресурсів для майбутнього успіху. Це може включати в себе дослідження та впровадження нових технологій, розвиток інноваційних продуктів чи послуг, розширення ринків збуту або залучення та розвиток талановитого персоналу та створення стратегій для виходу на нові ринки або впровадження нових бізнес-моделей. Постійний пошук нових можливостей для зростання і розвитку дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному світі бізнесу. Крім того, важливо також не забувати про внутрішні фактори успіху, такі як корпоративна культура, ефективне управління командою та забезпечення сприятливих умов для творчості та інновацій. Всі ці складові разом створюють основу для стійкого розвитку підприємства та його успішної діяльності у майбутньому (рис. 1.1) [19].

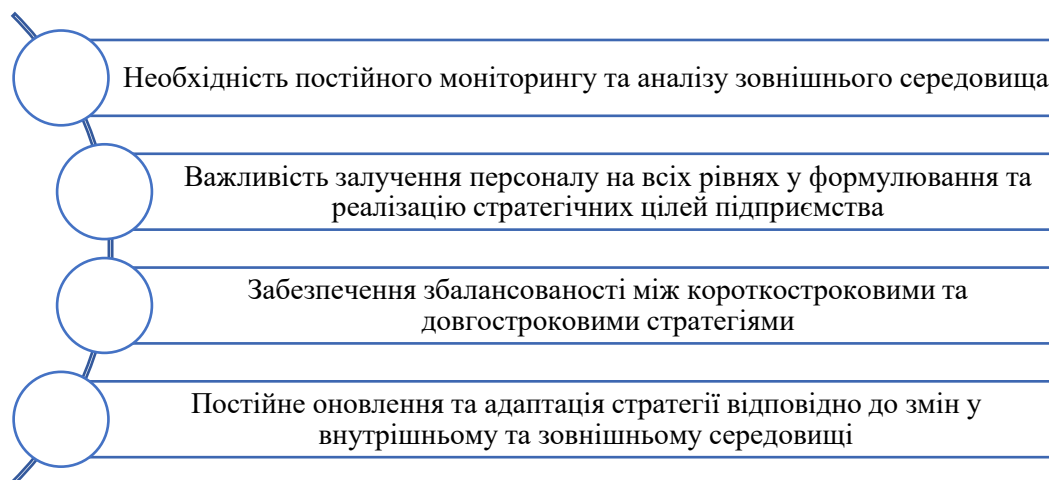


Рис.1.1 Особливості управління стратегією розвитку підприємства
(побудовано автором на основі [19])

Серед перспектив управління стратегією розвитку на думку Кущик А.П., можна відзначити можливість підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на ринку, покращення фінансових показників, а також забезпечення сталого та ефективного розвитку у майбутньому. Надійно розроблена та правильно впроваджена стратегія розвитку

може стати ключовим інструментом для досягнення підприємством конкурентних переваг. Перш за все, вона дозволяє підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, швидко реагувати на зміни в потребах ринку, а також на нові технології та тенденції. Крім того, постійне оновлення та модернізація продукції дозволяють підприємству залишатися актуальним на ринку та привертати нових клієнтів. Фокус на інноваціях в стратегії розвитку стимулює розвиток творчого потенціалу працівників та сприяє виникненню нових ідей і рішень. Безперервне вдосконалення також сприяє створенню атмосфери інновацій та відкритості в колективі, що підвищує мотивацію персоналу та залучає талановитих фахівців до компанії. Результатом цього може стати збільшення якості продукції та підвищення задоволення як співробітників, так і клієнтів [18]. Все це в комплексі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

При розробці стратегії розвитку підприємства слід керуватися низкою основних принципів – правил та положень, які забезпечують її ефективність та стійкість. Одним із найважливіших принципів є принцип системності. Він передбачає розгляд підприємства як складної системи, що взаємодіє з різними сторонами свого середовища та має внутрішню структуру, що включає підсистеми. Розглядаючи підприємство як складну систему, керівництво враховує взаємодію всіх елементів, включаючи структуру організації, процеси виробництва, маркетингові стратегії, фінансове управління, кадровий потенціал та взаємодію з зовнішнім середовищем, таким як конкуренти, клієнти, постачальники та законодавча база. Принцип системності передбачає аналіз і врахування взаємозв'язків між всіма елементами системи, а також їх вплив на результативність діяльності підприємства. Важливо враховувати, що зміна будь-якого елементу системи може викликати ланцюгову реакцію змін у інших елементах, тому стратегія розвитку повинна бути ретельно збалансована та узгоджена з усіма аспектами функціонування підприємства [2].

Врахування принципу системності, як визначено в роботі Галич О.А., допомагає підприємству уникати одноманітності дій та розглядати більш

широку картину своєї діяльності. Цей принцип також сприяє покращенню внутрішньої координації та комунікації між підрозділами підприємства, що забезпечує більш ефективне вирішення завдань та досягнення стратегічних цілей. Принцип системності є важливим керівним принципом у розробці стратегії розвитку підприємства, який забезпечує комплексний погляд на всі аспекти його функціонування та допомагає забезпечити успішність та стабільність в умовах постійних змін і викликів на ринку. Застосування принципу системності передбачає аналіз не лише окремих елементів підприємства, а й їх взаємозв'язків та впливу на загальний результат. Це дозволяє уникнути ситуацій, коли оптимізація одного процесу призводить до дисбалансу в іншому, а також допомагає виявити потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку [3].

Не менш важливим є принцип цілісності, який вимагає узгодженості та взаємозв'язку всіх компонентів стратегії. Стратегія повинна бути спрямована на досягнення визначених цілей підприємства, враховуючи його місію, візію та стратегічні цілі. Місія визначає основний смисл існування підприємства, його цінності та позиціонування на ринку. Вона відображає сутність бізнесу та служить основою для розробки стратегії. Візія визначає майбутній стан підприємства, його прагнення та спрямованість розвитку. Вона відображає уявлення про те, яким має бути підприємство у майбутньому і які цілі воно прагне досягти. Стратегічні цілі конкретизують ці місію та візію, встановлюючи чіткі і вимірювані завдання, які повинні бути досягнуті для реалізації місії та візії підприємства. Ці цілі можуть включати збільшення обсягів виробництва, вдосконалення якості продукції, розширення географії ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності. Реалізація стратегічних цілей визначає успіх підприємства та його здатність до досягнення стійкого розвитку у майбутньому. Для досягнення стратегічних цілей необхідно використовувати комплексний підхід, включаючи розробку та впровадження ефективних стратегій, управління ресурсами, контроль за виконанням завдань та аналіз результатів. Ключовою складовою успішної реалізації стратегії є залучення та

мотивація персоналу, адже саме вони є тими, хто втілює стратегічні плани у життя. Крім того, важливо постійно адаптувати стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, таким чином забезпечуючи гнучкість та реагуючи на нові можливості та виклики. Тільки шляхом постійного вдосконалення та стратегічного управління підприємство може досягти стійкого розвитку та успіху у майбутньому [1].

Також принцип цілісності передбачає врахування взаємозв'язків між різними аспектами стратегії, такими як маркетинг, фінанси, виробництво, кадри тощо. Всі вони повинні бути спрямовані на досягнення одних і тих же стратегічних цілей та підтримувати один одного в процесі реалізації стратегії розвитку. Цей принцип важливий для забезпечення єдиної стратегічної спрямованості та уникнення конфліктів між різними напрямками діяльності підприємства. Згідно наукової роботи Денисенко М.П., без узгодженості всіх компонентів стратегії, підприємство ризикує розпадом у своїх діях, що може призвести до неефективності та недосягнення стратегічних цілей. Тому принцип цілісності вважається одним із ключових у розробці стратегії розвитку підприємства, що дозволяє підтримувати узгодженість та спрямованість усіх дій та ресурсів компанії на досягнення успіху на ринку. Також важливо вказати, що існує принцип гнучкості, адже стратегія розвитку повинна бути достатньо гнучкою, щоб забезпечити адаптацію до змін у середовищі та швидкий реагування на внутрішні та зовнішні зміни. Це означає, що стратегія повинна бути піддається періодичному перегляду та коригуванню відповідно до змін у ситуації. В той же час принцип інноваційності вказує на розвиток підприємства передбачає не лише збереження та оптимізацію існуючих процесів, але й впровадження нових ідей, технологій та підходів. Стратегія розвитку повинна сприяти створенню інноваційної культури та постійному пошуку нових можливостей для забезпечення конкурентних переваг (див.рис.1.2) [10].

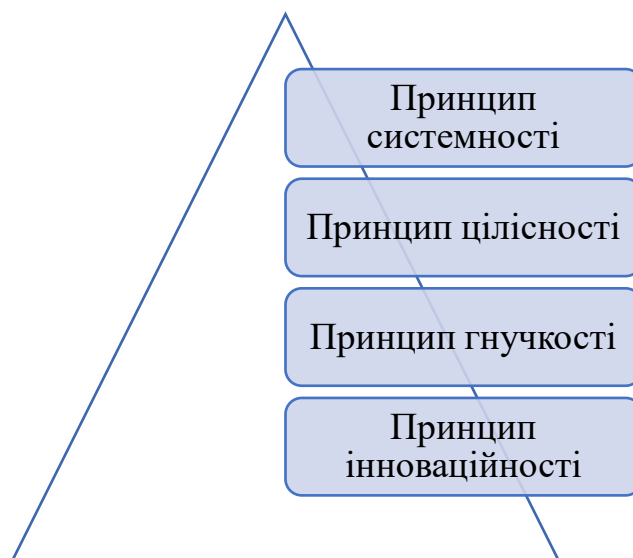


Рис.1.2 Принципи розробки стратегії розвитку підприємства (побудовано автором на основі [10])

Отже, узагальнюючи викладене вище, стратегія розвитку - це плановий підхід до досягнення конкретних цілей підприємства, враховуючи зовнішнє середовище та внутрішні ресурси. Принципи розробки стратегії розвитку включають в себе:

- принцип системності;
- принцип цілісності;
- принцип гнучкості;
- принцип інноваційності.

Крім того, стратегія повинна бути амбіційною, конкретною, вимірюваною та реалістичною, щоб забезпечити успішну реалізацію організаційних цілей.

Управління стратегією розвитку підприємства представляє собою систематичний та комплексний підхід до формування, реалізації та контролю стратегічних цілей та завдань з метою забезпечення сталого та успішного функціонування організації у майбутньому. В контексті сучасного бізнес-середовища, управління стратегією розвитку набуває особливого значення, оскільки враховує швидкі та нестабільні зміни у ринкових умовах, технологічному прогресі, конкурентному тиску та інших чинниках. Сучасне бізнес-середовище характеризується значним рівнем нестабільності та

конкуренції. Зміни в технологіях, як вказано в науковій роботі Крочак М.С., поява нових гравців на ринку, вплив глобалізації та інші фактори створюють складні умови для розвитку підприємства. У цьому контексті, управління стратегією розвитку стає інструментом, що дозволяє організаціям адаптуватися до змін, визначати свої переваги та реагувати на виклики ефективно [54].

Зокрема, управління стратегією розвитку дозволяє підприємствам визначити свої конкурентні переваги та створити стратегічні плани, спрямовані на їх збереження та розвиток. Воно також допомагає організаціям управляти ризиками, пов'язаними з нестабільністю ринкових умов, шляхом заздалегідь розроблених стратегій адаптації та реагування на зміни. Ключовим етапом управління стратегією розвитку є аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів організації. Цей аналіз дозволяє зрозуміти поточну ситуацію на ринку, ідентифікувати потенційні загрози і можливості, а також оцінити власні сильні і слабкі сторони. Після аналізу визначаються стратегічні цілі та завдання, які організація планує досягти. Ці цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими, щоб забезпечити ефективність стратегічного процесу. Наступним кроком є розробка конкретних стратегій, які допоможуть досягти поставлених цілей. Ці стратегії можуть включати розширення ринків, розвиток нових продуктів або послуг, оптимізацію внутрішніх процесів та інші заходи [17].

Таким чином, підсумовуючи все вище наведене, можемо сказати, що стратегія розвитку є важливим елементом для кожного підприємства, а управління стратегією розвитку вимагає багато зусиль та уваги з боку менеджменту підприємства.

1.2 Підходи до класифікації стратегій розвитку

Стратегічне управління в сучасних умовах глобалізації та постійних змін в економічному середовищі набуває ключового значення для успішного функціонування підприємств. Одним із важливих аспектів стратегічного

управління є розробка стратегій розвитку, які визначають шляхи і напрямки росту організації в майбутньому. Класифікація стратегій розвитку відбувається відповідно до потреб та характеристик конкретного підприємства. Розробка стратегій розвитку вимагає врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства [56].

Розповсюджена класифікація стратегій розвитку включає стратегії зростання, стабілізації та спаду (див. рис. 1.3) [43].



Рис. 1.3 Еталонні стратегії розвитку підприємства [43]

Основні стратегії росту підприємства діляться на кілька типів, кожен з яких включає ряд підтипів. Розглянемо їх докладніше.

Однією з ключових стратегій є концентрований ріст. Ця стратегія передбачає зміну або продукту, або ринку збуту. Вона найбільш ефективна для вже усталених підприємств, які здобули репутацію та вже зайняли свою нішу на ринку.

Існують три основних типи стратегії концентрованого росту:

- посилення позицій на ринку - ця стратегія спрямована на розширення та завоювання нових позицій на вже існуючому ринку. Це досягається за допомогою різноманітності реклами, акцій для споживачів та конкурентної боротьби;

- розвиток ринку - ця стратегія включає пошук нових можливостей збуту для вже існуючого продукту, як у нових географічних регіонах, так і в нових галузях;

- розвиток продукту - ця стратегія застосовується для підвищення продажів на новий рівень, привернення уваги покупців та просування новинок. Вона може включати покращення якості, розширення асортименту або випуск зовсім нового продукту.

Стратегія розвитку ринку представляє собою пошук нових шляхів збуту для вже існуючого продукту. Ця стратегія може включати відкриття філій в інших географічних областях або освоєння нових секторів, де можна застосовувати той же продукт, що і на вже зареєстрованому ринку.

Стратегія розвитку продукту застосовується тоді, коли потрібно підвищити рівень продажів, відновити зацікавленість споживачів або впровадити новинку на ринку. Ця стратегія може передбачати модернізацію вже існуючого продукту (підвищення якості, зміна упаковки, розширення асортименту) або випуск абсолютно нового продукту на вже зареєстрованому ринку.

Стратегія інтегрованого росту включає в себе зміни всередині підприємства у межах галузі через його розширення або реструктуризацію. Якщо не вдається успішно застосувати стратегію концентрованого росту, цей підхід можна використовувати окремо або в поєднанні з іншими стратегіями.

Стратегія інтегрованого росту поділяється на три підтипи:

- стратегія зворотної вертикальної інтеграції;
- стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції;
- стратегія горизонтальної інтеграції.

Стратегія зворотної вертикальної інтеграції є важливою для розвитку підприємства, оскільки вона спрямована на забезпечення незалежності від змін цін на сировину та від постачальників. Ця стратегія вимагає посиленого контролю над постачальниками і відкриття філій для забезпечення стійкості поставок.

Стратегія вертикальної випереджаючої інтеграції передбачає активне освоєння посередницької ніші шляхом підсилення контролю над діяльністю посередників або їх поглинання. Ця стратегія особливо корисна, коли потрібно збільшити якість структур продажу та розподілу товару.

Стратегія горизонтальної інтеграції спрямована на зміцнення позицій на ринку через контроль над конкурентами або їх поглинання. Це дозволяє підприємству розширювати свої можливості і збільшувати свою частку на ринку.

Стратегія диверсифікованого росту передбачає освоєння нових сфер діяльності, коли вже вичерпані можливості просування наявного продукту на ринку. Ця стратегія дозволяє підприємству збільшити свою стійкість до змін у сфері попиту та розвиватися у нових напрямках.

У свою чергу, стратегія диверсифікованого росту поділяється на три типи: концентричну, горизонтальну та конгломеративну диверсифікацію. Кожен з цих типів відображає різні підходи до розширення діяльності підприємства в нові сфери і може бути використаний в залежності від конкретної ситуації та стратегічних цілей компанії.

Стратегія концентричної диверсифікації в бізнесі визначається як пошук нових можливостей у вже існуючому портфелі продуктів або послуг компанії. Цей підхід передбачає розширення асортименту продукції на основі знань, технологій та ресурсів, які вже наявні у підприємства. Головною метою є збільшення конкурентоспроможності та стійкості бізнесу шляхом використання внутрішніх ресурсів і компетенцій.

Горизонтальна диверсифікація управління означає розширення бізнесу на основі нових продуктів або послуг, що не пов'язані з тими, що вже пропонуються компанією. Це може включати в себе використання нових технологій,

розширення ринків або залучення нової аудиторії споживачів. Головним завданням є забезпечення стійкого зростання та збільшення прибутковості через розвиток нових секторів бізнесу.

Конгломеративна диверсифікація відображає стратегію розширення бізнесу через виробництво продуктів або послуг, які є технологічно відмінними від тих, що вже присутні у компанії, і виходять на нові ринки. Цей підхід передбачає значні вкладення у нові технології, маркетинг та розвиток нових дистрибуційних каналів. Головними викликами є пошук нових ринків, залучення та утримання нових клієнтів та оптимізація внутрішніх процесів.

Стратегія скорочення управління передбачає перегляд структури бізнесу з метою зменшення витрат, підвищення ефективності та забезпечення стійкості в умовах змінного ринкового середовища. Це може включати у себе реорганізацію діяльності, зменшення персоналу, оптимізацію процесів виробництва та логістики, а також зменшення асортименту продукції. Головною метою є забезпечення життєздатності бізнесу та підтримка його конкурентоспроможності в умовах змін.

Стратегія ліквідації підприємства або його частини виникає у випадках, коли ситуація стає несприятливою. Ця стратегія передбачає повне або часткове припинення діяльності підприємства, а також можливість припинення виробництва неефективних продуктів.

Стратегія «збору врожаю» застосовується, якщо певна галузь виробництва не приносить достатнього прибутку і продаж її не є доцільним. Ця стратегія передбачає поступове зменшення виробництва, скорочення персоналу та активний збут наявного продукту за зниженими цінами для максимізації прибутку перед закриттям.

Стратегія скорочення зон господарювання використовується для розподілу ресурсів у більш ефективний спосіб. Це означає припинення діяльності частини філій або підрозділів, які не приносять достатнього доходу.

Стратегія скорочення витрат спрямована на мінімізацію витрат шляхом зменшення закупівель, звільнення персоналу та тимчасового припинення

виробництва. Ця стратегія застосовується в трудні періоди для забезпечення ефективного використання ресурсів [43].

Центральним аспектом стратегій організаційного розвитку є перебудова організаційної структури підприємства. Вона визначає взаємозв'язки та співвідношення між різними частинами бізнесу, що є ключовим для ефективного функціонування. Перебудова організаційної структури часто є першим кроком у вдосконаленні діяльності підприємства.

Деякі відомі автори, що розглядали класифікацію стратегій розвитку підприємств, це О.Б. Яворська зі своєю концепцією «Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства», С. А. Климчук із теорією стратегій розвитку, В. А. Бобівський з ідеями стратегій розвитку підприємств в Україні та багато інших [8, 16, 37].

Незважаючи на класифікацію, яка була приведена вище, можна виділити ще одну класифікацію, яка є не менш доречною та ґрунтовною. Цю класифікацію стратегій розвитку запропонував Тур О.

Вона виокремлює три категорії стратегій розвитку. Розглянемо її докладніше (рис. 1.4).

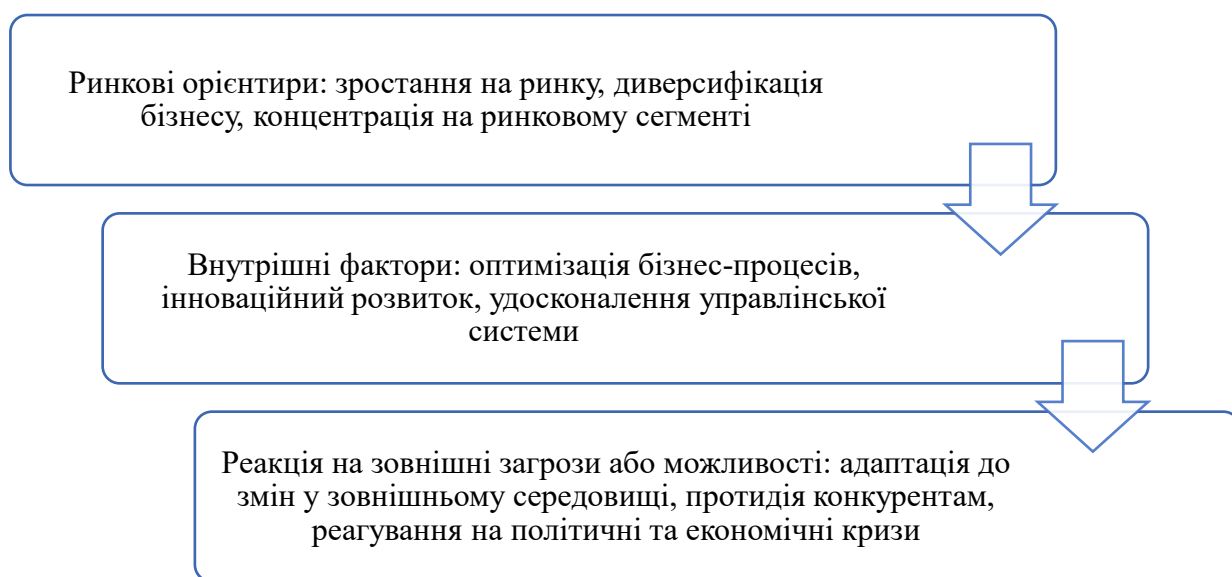


Рис.1.4 Класифікація стратегій розвитку (побудовано автором на основі [45])

Першою категорією стратегій розвитку є ті, що базуються на ринкових орієнтирах. Вона включає в себе такі стратегії, як стратегія зростання на ринку, диверсифікація бізнесу, концентрація на ринковому сегменті та інші. Стратегія зростання на ринку, як вказує Тур О., передбачає збільшення обсягів продажів за рахунок розширення асортименту товарів або послуг, проникнення на нові ринки або збільшення частки ринку за рахунок підвищення конкурентоспроможності. Диверсифікація бізнесу полягає в розширенні діяльності підприємства на нові види бізнесу, що може бути як пов'язане, так і непов'язане з основним видом діяльності. Концентрація на ринковому сегменті означає спрямування усіх зусиль на задоволення потреб конкретної групи споживачів або ринкового сегменту [45].

Наступна категорія стратегій розвитку пов'язана з внутрішніми факторами підприємства. Це стратегії оптимізації бізнес-процесів, інноваційного розвитку, удосконалення управлінської системи та інші. Стратегія оптимізації бізнес-процесів спрямована на покращення ефективності виробничих і управлінських процесів підприємства, що дозволяє знизити витрати та підвищити якість продукції або послуг. Інноваційний розвиток передбачає впровадження нововведень у продукцію, технологічні процеси, маркетингові стратегії тощо з метою створення конкурентної переваги. Удосконалення управлінської системи означає вдосконалення структури та методів управління підприємством для досягнення стратегічних цілей [42].

Не менш важлива категорія стратегій розвитку включає в себе реакцію на зовнішні загрози або можливості. До цієї категорії, Ткаченко А.М. відносить такі аспекти, як адаптації до змін у зовнішньому середовищі, стратегія протидії конкурентам, стратегія реагування на політичні та економічні кризи тощо. Стратегія адаптації передбачає швидку реакцію підприємства на зміни у макроекономічному середовищі шляхом модифікації стратегії діяльності. Стратегія протидії конкурентам полягає в розробці та впровадженні заходів, спрямованих на збереження або зміцнення позицій підприємства на ринку в умовах конкурентної боротьби [44].

Таким чином, класифікація стратегій розвитку полягає в систематизації підходів до досягнення мети або покращення стану справ у певній сфері. Ця класифікація може ґрунтуватися на різних критеріях, таких як спрямованість на ринок, інноваційність, конкурентоспроможність тощо. Стратегії можуть бути орієнтовані на розвиток продукту, ринку, технологій або ресурсів. Вони також можуть бути внутрішніми або зовнішніми, відповідно до спрямованості на внутрішні або зовнішні фактори компанії чи організації. Класифікація допомагає організаціям уточнити свої цілі та обрати найбільш ефективні стратегії для досягнення успіху.

1.3 Модель управління стратегією розвитку підприємства

Модель управління стратегією розвитку підприємства є критичним елементом для досягнення успіху та стійкого зростання в сучасному бізнес-середовищі. Одним із важливих етапів цієї моделі є аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства. Аналіз зовнішнього середовища включає в себе оцінку макроекономічних тенденцій, таких як політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори.

Політичне середовище визначає ступінь регулювання діяльності підприємства, економічне - здатність ринку поглинати пропозицію товарів та послуг, соціокультурне - уподобання та потреби споживачів, а технологічне - новітні розробки та інновації, що впливають на продукцію та процеси виробництва та розвиток конкурентоспроможності.

Політичне середовище може включати законодавчі зміни, податкову політику, тарифні бар'єри, а також стабільність політичної ситуації як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Економічний аспект оцінки зовнішнього середовища охоплює такі показники, як зростання ВВП, рівень безробіття, інфляцію, обсяги інвестицій, доступність кредитів тощо.

Соціокультурні фактори включають в себе демографічні зміни, зміни в споживчих уподобаннях, культурні та соціальні тренди. Технологічне

середовище оцінює потенційні можливості та загрози, що виникають внаслідок швидкого темпу технологічних інновацій, включаючи автоматизацію, штучний інтелект, Інтернет речей та інші.

Цей аналіз надає підприємству об'єктивне розуміння його позиції у відношенні до зовнішнього середовища, допомагаючи виявити потенційні можливості для розвитку та ризики, які потребують уваги та управління. Швидкі технологічні зміни можуть відкривати нові можливості для підприємства, такі як збільшення продуктивності, покращення якості продукції або послуг, зниження витрат та впровадження нових моделей бізнесу. З іншого боку, ці зміни також можуть створювати нові конкурентні загрози, включаючи появу нових конкурентів з використанням передових технологій, зміну вимог споживачів або ризики кібербезпеки. Тому важливо, щоб підприємство було постійно в курсі технологічних тенденцій і розуміло, як ці тенденції можуть вплинути на його діяльність [5].

Оцінка конкурентного середовища є не менш важливою складовою моделі управління стратегією розвитку. Це включає аналіз конкурентів, їх стратегій, сильних та слабких сторін. Як вказано в роботі Гудзь П., розуміння конкурентного ландшафту дозволяє підприємству розробити ефективну стратегію, що враховує унікальні переваги та можливості для успішного позиціонування на ринку. Водночас оцінка внутрішніх ресурсів та здібностей підприємства включає аналіз фінансових, людських, технічних та управлінських ресурсів. Цей аналіз допомагає визначити, які ресурси доступні для досягнення стратегічних цілей та де можуть бути нестачі або обмеження. Аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства є ключовим етапом в моделі управління стратегією розвитку, який дозволяє підприємству визначити свої можливості та загрози, переваги та недоліки, що є основою для формулювання ефективної стратегії розвитку [7].

Для розробки стратегії розвитку, використовуються певні стратегічні інструменти. Існує велика кількість інструментів управління стратегією розвитку, з яких можна виокремити чотирі основних (рис. 1.5).



Рис.1.5 Основні інструменти управління стратегією розвитку підприємства (побудовано автором на основі [7])

Вибір стратегії розвитку є критичним етапом у життєвому циклі будь-якого підприємства, яке прагне забезпечити своє майбутнє і стати успішним на ринку. Стратегічне управління передбачає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на підприємство, з метою визначення найбільш ефективного шляху досягнення поставлених цілей.

При виборі стратегії росту підприємство має розглядати кілька аспектів. Розвиток продукту передбачає постійне вдосконалення або розробку нових товарів або послуг, що може включати в себе дослідження та розробку. Розвиток ринку вимагає розширення потенційної аудиторії, введення продукту на нові ринки або проникнення на існуючі з новими пропозиціями. Географічне розширення включає розширення діяльності підприємства на нові території, що може бути як в межах країни, так і за її межами. Розвиток процесів означає оптимізацію внутрішніх процесів підприємства для підвищення ефективності та

зниження витрат. Вибір стратегії росту повинен ґрунтуватися на аналізі ринкових та внутрішніх можливостей, конкурентному середовищі, фінансових ресурсах та ризиках.

Для досягнення успіху варто вибрати стратегію, яка найкраще відповідає меті та потенціалу підприємства, а також є відповідною його ресурсам та можливостям. Важливо також мати чіткий план впровадження обраної стратегії, ретельно враховуючи всі можливі наслідки та виклики, що можуть виникнути на шляху розвитку підприємства. Напрацювання детального плану впровадження стратегії росту допоможе уникнути непередбачених проблем і забезпечить більшу успішність проекту. Ключовим етапом цього плану є оцінка ризиків і розробка стратегій їх управління. Незалежно від того, чи вибирається стратегія вертикальної, горизонтальної або диверсифікованої інтеграції, важливо мати ретельну стратегію управління ризиками. Додатково, важливо враховувати і аналізувати зміни в зовнішньому середовищі, такі як політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, які можуть вплинути на вибір і впровадження стратегії росту. Адаптація до змін допоможе підприємству зберегти конкурентну перевагу і забезпечить стійкий розвиток в майбутньому [8].

У рамках стратегії конкурентної переваги підприємство може спрямовувати свої зусилля на досягнення вартісного лідерства, що передбачає максимізацію вигод за рахунок оптимізації виробничих процесів та зниження витрат. Диференціація, з іншого боку, полягає в створенні унікальних продуктів або послуг, які відзначаються вищою якістю або особливими характеристиками, що дозволяють підприємству отримувати преміум-ціни та залучати вірних клієнтів.

Стратегія виживання вимагає від підприємства адаптуватися до змін у середовищі, яке може бути викликане зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність, зміни в законодавстві або технологічні інновації. Реінжиніринг бізнес-процесів передбачає переосмислення та перебудову ключових процесів підприємства з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності. У цілому, вибір стратегії розвитку є складним

процесом, який вимагає уважного аналізу, планування та вирішення різноманітних завдань. Правильно обрана стратегія може стати ключовим фактором у досягненні успіху та стійкості підприємства на ринку та забезпечити його стійке місце серед конкурентів. Однак, важливо розуміти, що стратегія розвитку повинна бути гнучкою та адаптивною, здатною швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

В сучасних умовах, коли технологічні зміни, економічна нестабільність та зростаюча конкуренція стають нормою, важливо мати стратегію, яка сприятиме не лише поточному успіху, а й довгостроковому сталому розвитку. Інтеграція реінжинірингу бізнес-процесів у стратегічне планування дозволяє підприємству не лише адаптуватися до змін, а й активно їх формувати, створюючи конкурентні переваги. Цей підхід дозволяє підприємствам переглянути свої операційні процеси з точки зору їх ефективності та спрощення, що може призвести до значних економічних вигод та підвищення задоволеності клієнтів та покращення якості продукції чи послуг.

Реінжиніринг бізнес-процесів полягає в радикальній перегляді і перетворенні ключових елементів діяльності компанії з метою досягнення кращих результатів. Це може включати автоматизацію, оптимізацію, перерозподіл ресурсів та переосмислення стратегій. Застосування реінжинірингу у стратегічному плануванні допомагає компаніям визначити свої цілі, обґрунтувати вибір стратегій та методів досягнення успіху. Це дозволяє підприємствам виявити нові можливості, вдосконалити внутрішні процеси та підвищити конкурентоспроможність [15].

Як будь-яку складну підсистему, стратегічне управління можна представити у вигляді моделі. Однією з найбільш відомих моделей стратегічного управління є модель Д. Томпсона (див. рис. 1.6) [65].

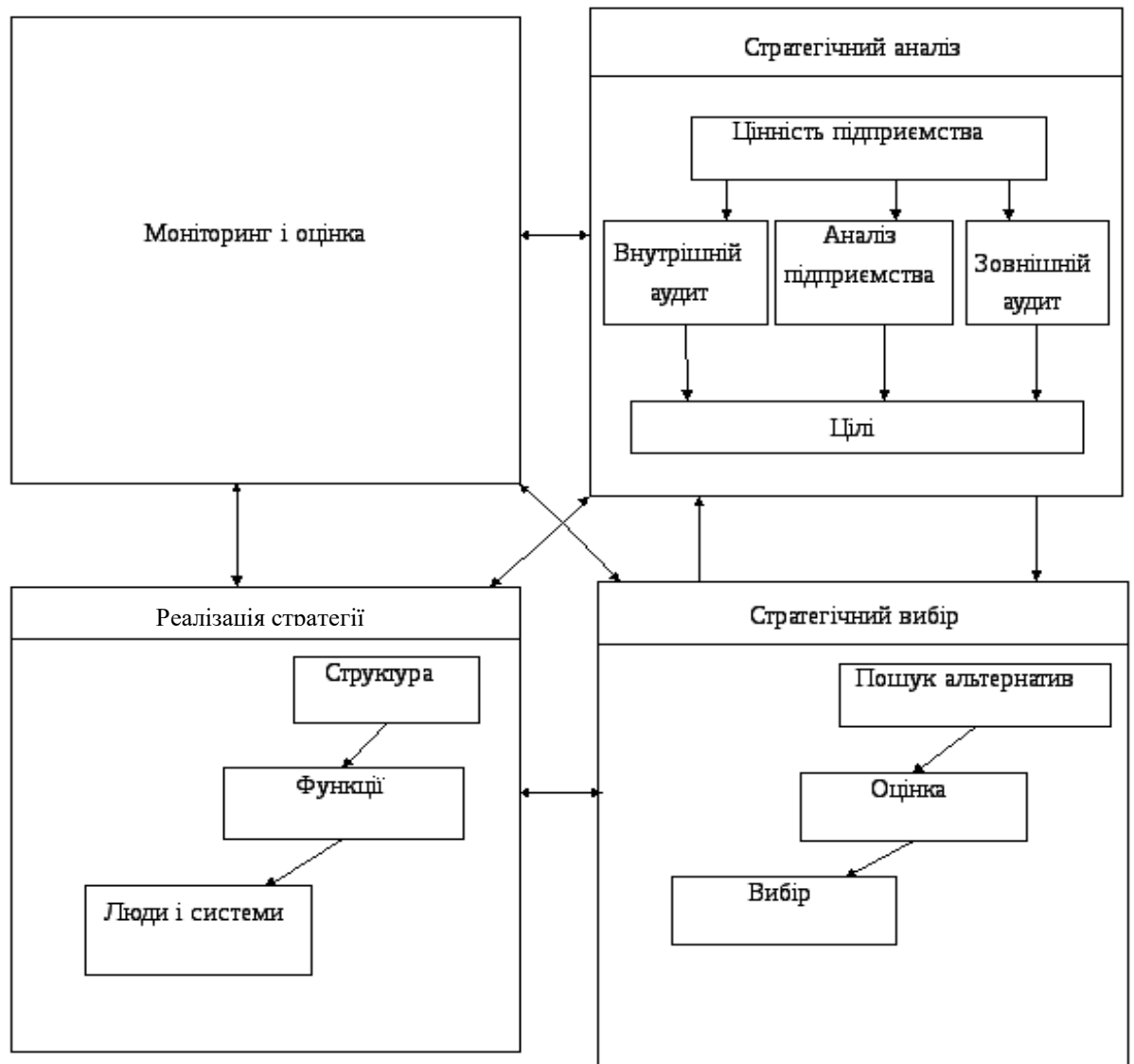


Рис. 1.6 Модель стратегічного управління Д. Томпсона [65]

У відомих моделях стратегічного управління можна виділити кілька типових етапів: стратегічний аналіз, ухвалення стратегічного рішення, стратегічне планування, стратегічна організація та стратегічний контроль.

Моделі з різним ступенем детальності відображають послідовність процесу стратегічного управління. Модель Томпсона відображає 4 основні елементи стратегічного управління та їх зміст: стратегічний аналіз (оцінка цінності компанії, внутрішній аудит, аналіз прогресу, зовнішній аудит, визначення цілей), стратегічний вибір (пошук альтернатив, оцінка, вибір), реалізація стратегії (структура, функції, персонал і системи) та моніторинг реалізації стратегії. Аналіз розглянутих моделей дозволяє зробити висновок, що

стратегічне управління - це динамічний процес, що включає в себе взаємопов'язані етапи, які логічно впорядковані. При цьому між ними існує стійкий зворотний зв'язок та взаємодія кожного етапу як з іншими, так і з усім процесом стратегічного управління.

Таким чином, модель управління стратегією розвитку підприємства є ключовим інструментом для досягнення успіху в сучасному бізнесі. Ця модель визначає стратегічні цілі, розробляє плани дій і визначає ресурси, необхідні для досягнення поставлених завдань. Вона сприяє ефективному використанню ресурсів, реалізації конкурентних переваг та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Завдяки правильно побудованій моделі управління стратегією підприємство може забезпечити стабільний розвиток, зміцнити свою позицію на ринку і збільшити конкурентоспроможність та здатність вчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Однак успіх моделі управління стратегією значною мірою залежить від кількох ключових чинників.

По-перше, важливо мати чітке бачення місії і цілей підприємства, що дозволяє спрямовувати всі управлінські рішення на досягнення цих цілей. Далі, ефективна комунікація і співпраця між всіма рівнями організації є ключовими для успішної реалізації стратегії.

Крім того, необхідно постійно аналізувати ринкові тенденції, конкурентну ситуацію та внутрішні можливості підприємства, щоб швидко реагувати на зміни і вчасно коригувати стратегію. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним у динамічному бізнес-середовищі.

Висновки до розділу 1

В ході дослідження було розглянуті основні аспекти управління стратегією розвитку. Було надано визначення ключових категорій, таких як «стратегія розвитку» та «управління стратегією розвитку». Таким чином, «стратегія розвитку» - плановий підхід до досягнення конкретних цілей, враховуючи зовнішнє середовище та внутрішні ресурси, а «управління стратегією розвитку»

- систематичний та комплексний підхід до формування, реалізації та контролю стратегічних цілей та завдань з метою забезпечення сталого та успішного функціонування організації у майбутньому. Також були розглянуті принципи розробки стратегії, такі як - принцип системності, принцип цілісності, принцип гнучкості та принцип інноваційності, включаючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення цілей та стратегічний вибір альтернатив.

Було розглянути дві класифікації стратегій розвитку. Першою була класифікація еталонних стратегій розвитку, яка включала в себе: стратегію концентрованого росту, стратегію інтегрованого росту, стратегію диверсифікованого росту та стратегію скорочення, в свою чергу вони підпрозділялися ще на декілька стратегій спрямованого впливу. Другою класифікацією, була класифікація, яку запропонував Тур. О. В свою чергу вона виокремлювала три категорії стратегій розвитку, такі як: ринкові орієнтири, внутрішні фактори та реакція на зовнішні загрози або можливості.

У третьому підрозділі була охарактеризована модель управління стратегією розвитку підприємства, а також її важливі етапи, а саме аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища та конкурентного середовища. Зокрема була розглянута модель стратегічного управління Д. Томпсона, що відображає чотири основні елементи: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії та моніторинг. Ця модель підкреслює важливість системного підходу до стратегічного управління та поетапного виконання.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ

2.1 Організаційно — економічна характеристика АТ «Мотор Січ»

Група компаній під назвою АТ «Мотор Січ» (Додаток А) включає в себе такі підприємства, як Запорізький моторобудівний завод, Запорізький машинобудівний завод, Сніжнянський машинобудівний завод, Волочиський машинобудівний завод, авіакомпанія «Мотор Січ» та ще 11 афілійованих підприємств. У минулому, під назвою НВО «Мотор Січ», ця група підприємств вважалася одним із головних виробників авіамоторів у Радянському Союзі, і впродовж десятиліть займала провідні позиції на світовому ринку авіаційної техніки. Запорізький моторобудівний завод, один із ключових підприємств групи, спеціалізувався на виробництві авіаційних двигунів різних типів та класів потужності. Запорізький машинобудівний завод виробляв широкий асортимент машин і обладнання для різних галузей промисловості, зокрема автомобільну та сільськогосподарську техніку. Сніжнянський, Волочиський та інші машинобудівні заводи також відомі своїми високотехнологічними розробками та виробництвом [44].

АТ «Мотор Січ» займає передову позицію у виробництві авіадвигунів в Україні. Вони виготовляють широкий асортимент двигунів для різних видів літальних апаратів. Підприємство забезпечує повний цикл виробництва сучасних авіаційних двигунів - від концепції та розробки до тестування, обслуговування і ремонту. Крім того, завдяки розвиненій виробничій базі, вони також виробляють високоякісні промислові установки для земного застосування, включаючи промислові газотурбінні приводи для енергетичних та газоперекачувальних установок, а також газотурбінні електростанції та газоперекачувальні агрегати (рис. 2.1).

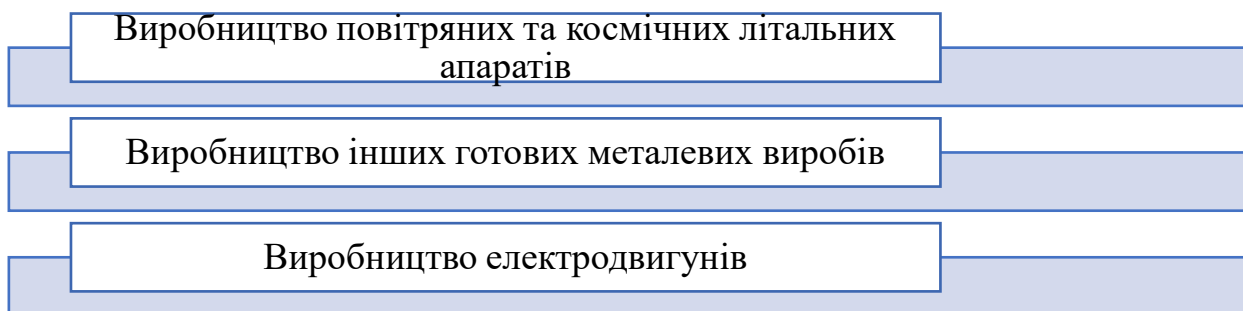


Рис. 2.1 Основні види діяльності АТ «Мотор Січ» (зроблено автором на основі [32])

Більш ніж у 120 країнах світу використовується продукція, яку виробляє підприємство. Весь асортимент компанії, що пропонується на міжнародному ринку, має високі функціональні характеристики та виготовляється на сертифікованій виробничій базі у відповідності до міжнародних стандартів якості. Підприємство вкладає значні зусилля в дослідження та розвиток, постійно вдосконалюючи свою продукцію з метою задоволення потреб сучасного ринку. Компанія також активно співпрацює з науковими установами та інноваційними компаніями для впровадження передових технологій у виробничий процес. Це дозволяє підприємству залишатися лідером у своїй галузі та успішно конкурувати на міжнародному ринку. Структуру випуску продукції підприємства наведено на рис. 2.2.

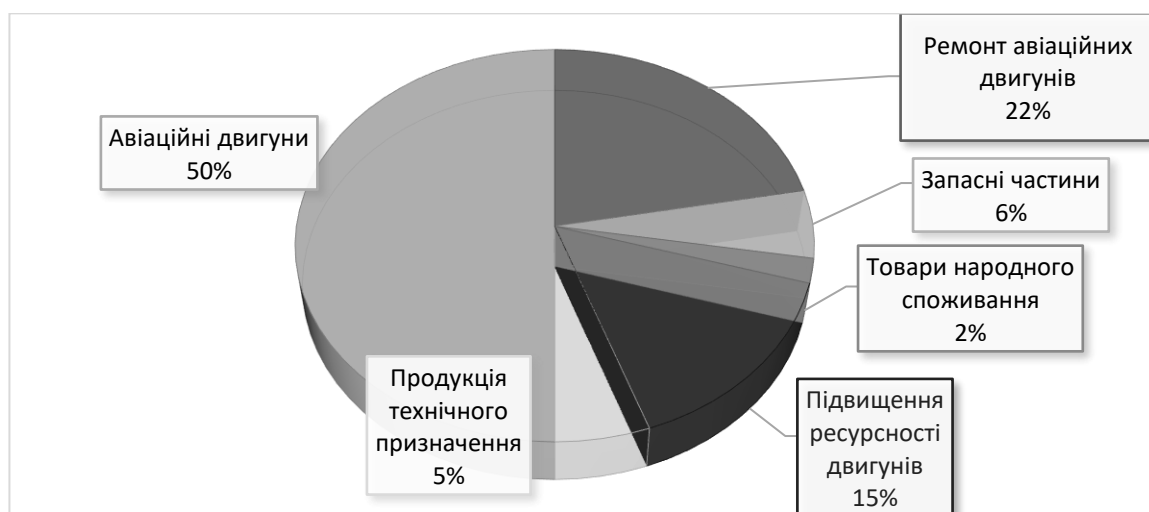


Рис. 2.2 Структура виробленої продукції АТ «Мотор Січ» станом на 2023 рік (зроблено автором на основі [32])

Згідно з рисунком 2.2, відображено розподіл прибутку компанії. Половина цього прибутку виробляється в результаті продажу авіаційних двигунів. Ще 22% генерується через ремонт авіаційних двигунів, що свідчить про важливість послуг підтримки та обслуговування. На додаток до цього, 15% прибутку компанії в 2023 році були здобуті від доходів, отриманих за рахунок подовження ресурсу двигунів. АТ «Мотор Січ» відіграє визначну роль у світовому авіаційному промисловому комплексі, будучи однією з небагатьох компаній, що мають повний цикл виробництва авіаційних двигунів. Це важливо не лише для України, але й для глобального авіаційного ринку. Завдяки цьому підприємство може забезпечити клієнтів якісними двигунами та послугами підтримки на всіх етапах життєвого циклу продукту - від виробництва до підтримки і ремонту [38].

Сертифікат якості АТ «Мотор Січ» відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2008 щодо виробництва, ремонту та технічного обслуговування авіадвигунів, газотурбінних приводів і проектування газотурбінних електростанцій. Крім того, компанія постійно працює над впровадженням нових продуктів і послуг на ринок. Наразі ведуться роботи з розробки та освоєння сімейства авіадвигунів, таких як MC500B, ТВ3-117ВМА-СБМ1В, Д-436-148ФМ, MC-14, а також різних типів AI-450, AI136T. У 2021 році було розпочато серійне виробництво вертольоту Мі-2МСБ та модернізація вертольоту Мі-2 з двигунами AI-450М-Б до профілю Мі-2. Також був отриманий допуск до серійного ремонту головних вертолітних редукторів ВР-14, ВР-8А, ВР-24 від Управління регулювання діяльністю державіації України [32].

Крім виробництва авіатехніки, АТ «Мотор Січ» також розробляє електростанції різної потужності та енергокомплекси на їхній основі, газотурбінні приводи для газоперекачувальних агрегатів, товари народного споживання та медичного призначення. Основним джерелом доходу для АТ «Мотор Січ» залишається виконання експортних контрактів у сфері авіаційної та наземної техніки. Підприємство постачає нові авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, електростанції та іншу продукцію промислового призначення, запасні частини, ремонтно-монтажний інструмент, товари для народного споживання,

виконує капітальний та середній ремонт, після продажне обслуговування авіаційної та наземної техніки, надає послуги з експлуатації, ремонту та модернізації вертольотів [32].

На кінець 2023 року, основними ринками збуту для АТ «Мотор Січ» є ОАЕ, Алжир, Чехія, США та В'єтнам. Крім того, продукція була реалізована в Німеччині, Латвії, Словаччині, Канаді, Хорватії, Бангладеші, Перу, Ефіопії, Сінгапурі, Єгипті та інших країнах. Для збереження своєї конкурентоспроможності на міжнародних ринках, АТ «Мотор Січ» активно працює над підвищенням якості та характеристик своєї продукції. Вони розробляють нові конкурентоспроможні двигуни, розширюють свою вертольотну програму та налагоджують мережу сервісного обслуговування, що працює в непосредній близькості до місць експлуатації їх техніки. Одним з ключових завдань підприємства є розширення ринків збуту, тож для досягнення цієї мети вони активно розвивають напрямок з ремонту, модернізації та розробки вертольотів у межах власної вертольотної програми.

Протягом останнього десятиліття обсяг продажів авіаційних газотурбінних двигунів перевищив 600 мільярдів доларів. Проте, прогноз на період з 2024 по 2028 рік передбачає досягнення обсягу у 855 мільярдів доларів США. За кількістю, прогноз показує, що протягом 2024-2028 років 47% продажів буде становити турбовентиляторні газотурбінні двигуни, 20% - допоміжні силові установки, 18% - турбовальні газотурбінні двигуни, 9% - турбогвинтові газотурбінні двигуни, і 6% - турбореактивні двигуни. Однак, якщо розглядати обсяг продажів за виручкою, то у наступному десятилітті головну частку, а саме 92% (786,6 мільярдів доларів), складатимуть турбовентиляторні двигуни [46].

Серед компаній-конкурентів у галузі наземної техніки знаходяться такі учасники, як Solar Turbines (США), Pratt&Whitney Canada (Канада), Turbomeca (Франція), а також російські НПО «Сатурн» і ВАТ «Авіадвигун». З українських підприємств варто зазначити ГП «Заря-Машпроект» та ПАО Криворізький турбінний завод «КОНСТАР». Додатково, АТ «Мотор Січ» зіштовхується з конкуренцією на ринку послуг з ремонту та технічного обслуговування вже

експлуатованих двигунів. Цей аспект також має велике значення для підприємства, оскільки успішність у цій галузі дозволяє забезпечити значну частину прибутку та зміцнити свої позиції на ринку.

У даній сфері конкурентної боротьби АТ «Мотор Січ» має об'єктивну переваги, виступаючи єдиним виробником двигунів AI-24, AI-20, ТВЗ-117, AI-9(9В), AI-25, Д-36, Д-136, Д-18, а також виключний виготовлювач запасних частин до них у всьому світі. Крім того, підприємство є автором технічної документації для капітального ремонту цих двигунів і має сертифікацію на його проведення.

Щоб більш детально проаналізувати стан підприємства, розглянемо ключові фінансово-економічні показники результативності діяльності АТ «Мотор Січ» у період з 2021 по 2023 рік (табл. 2.2). Вихідною інформацією для розрахунку є фінансова звітність підприємства (Додаток Б, Додаток В).

Таблиця 2.1

**Фінансово-економічні показники діяльності АТ «Мотор Січ» у період
з 2021 по 2023 рік**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023 /2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Активи, млн. грн (1300)	29627,1	29192,3	31588,3	-434,8	2396	98,5	108
Зобов'язання, млн. грн (1695)	5460,2	5168,8	6629,2	-291,4	1460,4	94,7	128
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн (2000)	13755,5	10445,3	8554,8	-3310,2	-1890,5	75,9	81,9
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн (2050)	9226,3	6760,3	5090,4	-2466	-1669,9	73,3	75,3

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на збут, млн. грн (2150)	848,4	491,2	316,7	-357,2	-174,5	57,9	64,5
Чистий прибуток, млн. грн (збиток) (2350)	307,08	-584,98	254,1	-892,06	839,08	-	-
Рентабельність активів, %	1,04	-2	0,8	-3,04	2,08	-	-
Коефіцієнт загальної ліквідності	5,44	5,65	4,77	0,21	-0,88	104	84
Коефіцієнт автономії	0,69	0,69	0,66	-	-0,03	-	-
Чисельність персоналу, осіб	16899	15956	14525	-943	-1431	94,4	91

Рентабельність активів обчислюється як відношення чистого прибутку та середньорічної вартості активів:

$$P_{2021}=307,08/29627,1 \times 100\% = 1,04\% \quad (2.1)$$

$$P_{2022}=-584,98/29192,3 \times 100\% = -2\% \quad (2.2)$$

$$P_{2023}=254,1/31588,3 \times 100\% = 0,8 \% \quad (2.3)$$

Рентабельність має високі значення у 2021 та 2023 роках, у 2022 році - від'ємні значення, що свідчить про збиткову діяльність підприємства у цей період.

Коефіцієнт загальної ліквідності визначається як відношення поточних активів до поточних зобов'язань і демонструє здатність підприємства вчасно покривати свої борги (нормативне значення цього показника знаходиться в межах 1-2):

$$Лз_{2021}=29627,1/5460,2 = 5,44 \quad (2.4)$$

$$Лз_{2022}=29192,3/5168,8 = 5,65 \quad (2.5)$$

$$Лз_{2023}=31588,3/6629,2 = 4,77 \quad (2.6)$$

Попри важкі часи, підприємство демонструє високі показники ліквідності, які перевищують встановлені норми. Це свідчить про те, що банкрутство підприємству не загрожує, оскільки його активів достатньо для покриття зобов'язань.

Коефіцієнт автономії розраховується як відношення вартості власного капіталу підприємства на валюту балансу:

$$K_{фн2021}=20495,8/29627=0,69 \quad (2.7)$$

$$K_{фн2022}=20505,7/29793,4=0,69 \quad (2.8)$$

$$K_{фн2023}=20803,2/31588,3=0,66 \quad (2.9)$$

Рекомендоване значення показника автономії є більше 0,5. У нашому випадку він коливається від 0,66 до 0,69, що свідчить про його позитивність, тобто незалежність від кредиторів та платоспроможність.

Кількість працівників на підприємстві щорічно зменшується: 2022/2021 – (-943) особи, 2023/2022 – (-1431) осіб. Зменшення численності працівників зумовлена станом в країні, введенням карантинних заходів з метою запобігання розповсюдження хвороби COVID-19 та війною.

На підприємстві чистий дохід від реалізації продукції зменшувалася кожного року: у 2022 році на 24,1% (-3310,2 млн грн) порівняно з 2021 роком, у 2023 році ще на 18,1% (-1890,5 млн грн) порівняно з 2022 роком. Це може свідчити про зниження попиту на продукцію або інші зовнішні чинники, які негативно впливають на продажі.

АТ «Мотор Січ» демонструє здатність підтримувати високу ліквідність і незалежність від кредиторів, що позитивно відображається на його фінансовій стійкості. Однак підприємство стикається з серйозними викликами, включаючи значне зниження чистої виручки, зменшення чисельності персоналу та збиткову діяльність у 2022 році. Збільшення зобов'язань у 2023 році також викликає занепокоєння. Необхідно звернути увагу на ці проблеми та розробити заходи для їх подолання, щоб покращити фінансове становище підприємства у

майбутньому.

Таким чином основними характеристиками розвитку підприємства є: широка географія збуту, наявність сертифікатів якості, випуск багатьох видів продукції, розробка нових видів продукції та послуг та прибутковість діяльності за останніх півтора року. В той же час, підприємство зтикається з такими проблемами як: скорочення чисельності персоналу, зменшення виторгу від реалізації та зменшення обсягів виробництва.

2.2 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на процес розробки та реалізація стратегії розвитку підприємства

Аналіз зовнішнього середовища є важливим етапом розробки стратегії розвитку. При його проведенні необхідно оцінити вплив на підприємство факторів макро- та мікрооточення. Охарактеризуємо окремо вплив кожного з цих компонентів середовища.

Макрооточення включає загальні фактори, які впливають на всі підприємства в певному регіоні або галузі. Основні компоненти макрооточення включають:

- політичні та правові фактори - закони, регуляції, податкова політика, політична стабільність, які можуть впливати на бізнес-операції, регулятивні акти, правові вимоги, які визначають рамки діяльності підприємств;
- економічні фактори - рівень інфляції, процентні ставки, обмінні курси, рівень безробіття, економічне зростання, які визначають фінансовий клімат;
- соціальні фактори - демографічні зміни, культурні особливості, рівень освіти, соціальні тенденції, які впливають на ринок праці та споживачів;
- технологічні фактори - рівень інновацій, технологічний розвиток, витрати на дослідження і розробки, які визначають конкурентоспроможність підприємств [58].

Мікрооточення стосується факторів, які безпосередньо впливають на конкретне підприємство. Основні компоненти мікрооточення включають:

- постачальники: впливають на доступність і вартість ресурсів;
- споживачі: сегменти ринку, потреби і очікування споживачів, які визначають попит на продукцію;
- конкуренти: інші підприємства в галузі, їхні стратегії і сильні сторони [58].

Для аналізу макрооточення зовнішнього середовища АТ «Мотор Січ» використано інструмент - PEST аналіз. Серед факторів, що характеризують Р - політичне та правове середовище, виділимо:

- конфлікт на сході України, який спричинив втрату значної частини ринку, не призвів до зниження попиту на послуги підприємства, хоча призвів до втрати основного партнера;
- відсутність стабільності в країні ускладнює привабливість для інвестицій. Україна не має чіткої та стійкої політичної позиції, тому інші країни можуть впливати на реалізацію продукції (наприклад, заборона США на продаж двигунів Китаю);
- зміни у законодавстві спричинили втрату ринків збуту [8];
- розширення співпраці з країнами Європейського Союзу, поява нових партнерів.

Е – економічне середовище:

- в цілому, економіка країни перебуває в руйнівному стані, ВВП країни знижується;
- за останні роки спостерігається значне коливання курсу національної валюти;
- індекс інфляції на 2023 рік - 105,1%, що менше порівняно з попередніми роками [58];
- ціни на енергетичні ресурси та сировину зросли;
- нестабільність податкового законодавства.

S – соціокультурне середовище:

- рівень безробіття складає 19,1% [30].
- населення різко зменшується: на кожних 100 померлих припадає всього

55 народжених;

- рівень мінімальної заробітної плати на 2023 рік становить 6700 грн., а з 1 січня 2024 року зросла до 8000 грн [28];

- зміна демографічних тенденцій, яка може вплинути на доступність кваліфікованої робочої сили. Зростаюча міграція молоді до інших країн у пошуках кращих можливостей може призвести до дефіциту технічних спеціалістів.

Аналіз соціокультурних та демографічних змін, що відбулися на території України в контексті повномасштабної війни з 2022 року, свідчить про значний вплив на розвиток підприємства АТ «Мотор Січ». За цей період військових дій відбулося значне зміцнення національної ідентичності та патріотичних настроїв серед населення, що впливає на сприйняття місцевих компаній, включаючи «Мотор Січ». Для АТ «Мотор Січ» надзвичайно важливо враховувати ці соціокультурні та демографічні зміни при формулюванні своєї стратегії розвитку. В умовах підвищеного патріотизму серед українців компанія може використати ці настрої для підтримки свого бренду та побудови позитивного сприйняття серед споживачів. Такі зміни в ідентичності та цінностях суспільства впливають на стратегічне планування та розвиток бізнесу, вимагаючи від підприємства гнучкості та адаптивності до нових умов, що виявляються у взаємодії з внутрішнім середовищем та стратегією розвитку [7].

З одного боку, підвищення патріотизму може стимулювати зацікавленість українських фахівців у працевлаштуванні на підприємстві. Проте, це також може призвести до скорочення кількості кваліфікованих працівників через втрату життя або еміграцію. Згідно з даними Державної служби статистики України, за період з 2022 по 2024 рік втрати серед працівників у секторі авіаційної промисловості склали близько 5% від загальної кількості, що є значним показником для підприємства. Це викликало серйозні труднощі в забезпеченні продуктивності та безпеки на підприємстві.

Т - технологічні фактори:

- поява нових технологій у виробництві та ремонті авіаційних двигунів;

- автоматизація та роботизація процесів;
- поява нових матеріалів в авіобудуванні;
- дороговизна новітніх технологій;
- поява нових конструкторських рішень.

Серед ключових інновацій можна виділити впровадження нових матеріалів у виробництво та оптимізацію конструкцій для підвищення ефективності двигунів. Наприклад, використання композитних матеріалів у виробництві лопатей та корпусів двигунів дозволяє зменшити вагу та підвищити міцність при високих температурах. Крім того, впровадження систем енергоефективного керування дозволяє знизити споживання пального та викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище. Загалом, інноваційні нововведення відіграють значущу роль у стратегії розвитку підприємства, сприяючи підвищенню конкурентоспроможності та забезпечуючи стабільний технічний прогрес.

Узагальнюючи вище наведене, побудуємо таблицю по PEST-аналізу макрооточення АТ «Мотор Січ» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

PEST-аналіз макрооточення АТ «Мотор Січ»

Політично-правові фактори	Економічні фактори
1	2
1. Відсутність стабільності в країні	1. Рівень інфляції зменшується
2. Зміни в законодавстві України	2. Коливання курсу національної валюти
3. Поява нових партнерів	3. Зниження рівня ВВП
4. Співпраця з країнами Європейського Союзу	4. Підвищення цін на енергетичні ресурси та сировину
	5. Нестабільність податкового законодавства
Соціально-демографічні фактори	Технологічні фактори
3	4
1. Підвищення рівня безробіття	1. Поява нових технологій

Продовження табл. 2.2

3	4
2. Зниження народжуваності населення	2. Автоматизація та роботизація процесів
3. Підвищення рівня мінімальної заробітної плати	3. Дороговизна новітніх технологій
4. Зниження чисельності та міграція населення	4. Поява нових матеріалів в авіобудуванні
5. Зниження рівня технічних та кваліфікованих спеціалістів	5. Поява нових конструкторських рішень

*побудовано на основі [58, 8, 30, 28]

Щоб надати більш кількісну оцінку факторам PEST-аналізу, побудуємо профіль середовища, де «важливість для галузі» та «вплив на підприємство» оцінюється за трьох – бальною шкалою, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – середній вплив, а 3 бали – великий вплив; «характер впливу» оцінюється як (+) - позитивний вплив, а (-) – негативний вплив; «оцінка впливу» - добуток «важливості впливу», «впливу на підприємство» та «характеру впливу», який відображає ступень важливості кожного з факторів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Профіль макрооточення за PEST – аналізом

№	Фактори	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I. Політично-правові фактори					
1	Відсутність стабільності в країні	3	3	-	-9
2	Зміни в законодавстві України	2	3	-	-6
3	Поява нових партнерів	3	3	+	+9
4	Співпраця з країнами Європейського Союзу	3	3	+	+9
	Разом за I групою:				3
II. Економічні фактори					
5	Рівень інфляції зменшується	3	3	+	+9
6	Коливання курсу національної валюти	3	3	-	-9
7	Зниження рівня ВВП	3	3	-	-9

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
8	Підвищення цін на енергетичні ресурси та сировину	2	3	-	-6
9	Нестабільність податкового законодавства	2	3	-	-6
	Разом за II групою				-21
III. Соціально-демографічні фактори					
10	Підвищення рівня безробіття	2	2	-	-4
11	Зниження народжуваності населення	1	1	-	-1
12	Підвищення рівня мінімальної заробітної плати	2	2	+	+4
13	Зниження чисельності та міграція населення	2	2	-	-4
14	Зниження рівня технічних та кваліфікованих спеціалістів	3	3	-	-9
	Разом за III групою:				-14
IV. Технологічні фактори					
15	Поява нових технологій	2	3	+	+6
16	Автоматизація та роботизація процесів	2	3	+	+6
17	Дороговизна новітніх технологій	3	3	-	-9
18	Поява нових матеріалів в авіобудуванні	3	3	-	-9
19	Поява нових конструкторських рішень	3	3	+	+9
	Разом за IV групою:				3
	Разом за факторами внутрішнього середовища:				-29

*побудовано на основі [58, 8, 30, 28]

Загальна оцінка виходить (-29), це говорить про те, що макрооточення впливає негативно, при цьому найбільше впливають такі групи факторів: економічні та соціально – демографічні. Тому підприємству при розробці стратегії та її реалізації, треба адаптуватися до економічних та соціально – демографічних

змін, а саме можна виділити, що на процес розробки стратегії розвитку з економічних факторів більш вплинуть: зниження рівня ВВП, підвищення цін на енергетичні ресурси та сировину та нестабільність податкового законодавства, а з соціально – демографічних: зниження чисельності та міграція населення та зниження рівня технічних та кваліфікованих спеціалістів.

Тобто при розробці стратегії підприємству треба буде враховувати погані демографічні тенденції, які ведуть за собою нестачу кваліфікованих спеціалістів і нестачу персоналу, а також те, що ця ситуація буде погіршуватися. Також підприємству буде необхідно враховувати вплив економічних факторів, а саме: більш ретельно шукати партнерів, шукати більш вигідних постачальників, створювати резерви. В такому випадку підприємству краще не ставити перед собою занадто високі цілі та бажання, а триматися в тому темпі та позиції, на яких воно знаходиться, тобто приймати стримані рішення.

Другим напрямом аналізу впливу зовнішнього середовища є аналіз мікрооточення (мікросередовища) підприємства. Основними елементами мікросередовища є: конкуренти, споживачі та постачальники.

Конкуренти. Виходячи із проведеного аналізу у підрозділі 2.1 щодо конкурентів підприємства АТ «Мотор Січ», можна зробити такий висновок.

На конкуренцію в галузі, за результатами аналізу, можна виділити такі фактори впливу:

- посилення впливу закордонних конкурентів;
- активне впровадження нових технологій конкурентами;
- посилення тиску конкурентів з Індії та Китаю;
- основним сильним фактором вітчизняних підприємств є – доступна ціна та адаптація виробництва під вимоги замовника.

Споживачі. З початком повномасштабної війни в Україні, рівень життя населення став нижче, росте безробіття, а численність населення зменшується. Багато людей, компаній та потенційних споживачів мігрували в інші країни, що призводить до таких факторів:

- попит на продукцію зменшується;

- зменшується кількість поставок;
- стає більше неплатоспроможних споживачів [28].

Постачальники. Проблеми з постачанням є однією з головних проблем сьогодення. Наразі можна виділити такі фактори:

- збільше цін на постачання;
- проблеми з логістикою через відключення світла та військові дії;
- наразі є скорочення кількості постачальників;
- нові постачальники та продовження взімопраці зі старими, в тому числі з Євросоюзом.

Щоб узагальнити та надати факторам мікрооточення кількісну оцінку, та з'ясувати які фактори є більш впливовими, застосуємо інструмент «профіль середовища», де «важливість для галузі» та «вплив на підприємство» оцінюється за трьох – бальною шкалою, де 1 бал – слабкий вплив, 2 бали – середній вплив, а 3 бали – великий вплив; «характер впливу» оцінюється як (+) - позитивний вплив, а (-) – негативний вплив; «оцінка впливу» - добуток «важливості впливу», «впливу на підприємство» та «характеру впливу», який відображає ступень важливості кожного з факторів. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Профіль мікрооточення

№	Фактори	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
І. Конкуренти					
1	Посилення впливу закордонних конкурентів	3	3	-	-9
2	Активне впровадження нових технологій конкурентами	3	2	-	-6
3	Посилення тиску конкурентів з Індії та Китаю	3	2	-	-6
4	Доступна ціна та адаптація виробництва під вимоги замовника вітчизняних підприємств	3	3	+	+9
	Разом за І групою:				-12

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
II. Споживачі					
5	Попит на продукцію зменшується	3	3	-	-9
6	Зменшується кількість поставок	3	3	-	-9
7	Стає більше неплатоспроможних споживачів	3	2	-	-6
	Разом за II групою				-24
III. Постачальники					
8	Збільшення цін на постачання	2	2	-	-4
9	Проблеми з логістикою через відключення світла та військові дії	2	2	-	-4
10	Скорочення кількості постачальників	2	2	-	-4
11	Нові постачальники та продовження взіємодії зі старими, в тому числі з Євросоюзом	3	3	+	+9
	Разом за III групою:				-3
	Разом за факторами внутрішнього середовища:				-39

*побудовано на основі [28]

Оцінка мікрооточення показала, що воно має дуже поганий показник та впливає дуже погано. З найбільш впливових факторів, можна виділити споживачів та конкурентів. Таким чином, при розробці стратегії підприємству треба більше приділити увагу таким факторам: зменшення попиту на продукцію, зростання кількості несплатоспроможних споживачів та посилення впливу закордонних конкурентів.

Так як вплинути на ці фактори підприємство не може, воно повинно адаптувати стратегію таким чином, щоб зменшити вплив цих факторів.

2.3 Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на стратегію розвитку

Внутрішнє середовище підприємства представляє собою сукупність наступних функціональних сфер діяльності: виробництво, маркетинг, фінанси, загальне управління, постачання та управління персоналом. Охарактеризуємо кожну з цих сфер.

Персонал. Аналіз людських ресурсів є ключовим етапом оцінки внутрішнього середовища та стратегії розвитку АТ «Мотор Січ». На даний момент у підприємства спостерігається тенденція скорочення чисельності персоналу. Статистичні дані показують, що на 2023 рік на підприємстві працює 14525 осіб, що на 1431 осіб менше, ніж у попередньому році, з яких приблизно 70% мають середню спеціальну освіту відповідного профілю [32]. Також на зменшення чисельності персоналу може впливати воєнний стан на мобілізація із-за війни.

Окрім скорочення чисельності персоналу, існують ще деякі виклики. Наприклад, середній вік працівників наразі становить 42 роки, що може вказувати на потенційну потребу в залученні молодих фахівців для збереження знань та передачі досвіду. Крім того, згідно з внутрішніми опитуваннями, близько 20% працівників висловлюють незадоволеність можливостями кар'єрного росту та розвитку в компанії. Для вирішення цих проблем і підвищення ефективності використання людських ресурсів АТ «Мотор Січ» має введені програми підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Наприклад, протягом останніх двох років було проведено більше 100 навчальних курсів для різних категорій працівників з метою підвищення їхньої кваліфікації та адаптації до нових технологій. Крім того, була запроваджена система менторства, яка допомагає новим працівникам швидше впроваджуватися в робочий процес та засвоювати передовий досвід компанії.

Важливо також звернути увагу на розвиток лідерських якостей серед керівного складу. За даними внутрішнього аудиту, лише 40% менеджерів мають

формальну підготовку у сфері управління персоналом. Тому, однією з ключових стратегій розвитку є впровадження програми навчання та розвитку керівників, яка має на меті підвищення їхніх навичок управління людськими ресурсами та створення сприятливого середовища для розвитку талантів внутрішнього керівництва. Отже, вирішення питань, пов'язаних з людськими ресурсами, включає в себе не лише підвищення кваліфікації та мотивації працівників, але й розвиток ефективного лідерства, що є ключовим чинником успіху стратегії розвитку компанії АТ «Мотор Січ». Такий підхід спрямований на покращення внутрішнього середовища підприємства, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентних переваг на ринку [32].

Фінанси. На основі аналізу, який було проведено в пункті 2.1, наразі фінансове становище підприємства є задовільним, у порівнянні з 2022 роки, проте незважаючи на задовільний стан, прослідковується суттєвий спад прибутків, у порівнянні з довоєнний періодом. Сильними сторонами є доступність власних коштів. Проблемами у фінансовій сфері є нестача коштів на фінансування наукових розробок, не дуже висока рентабельність та зменшення виручки від реалізації.

Для забезпечення стабільного фінансового розвитку та реалізації стратегічних цілей, АТ «Мотор Січ» планує активізувати пошуки інвестиційних можливостей та встановити партнерські відносини з фінансовими установами. Крім того, компанія планує оптимізувати свої фінансові процеси та вдосконалити управління оборотними активами для підвищення ефективності використання ресурсів.

Загальне управління. Підприємство має лінійно – функціональну структуру, яка включає наступні основні підрозділи:

- виробничий департамент - відповідає за виробництво авіаційних двигунів і газотурбінних установок;
- науково-дослідний департамент - займається розробкою нових технологій і вдосконаленням існуючих продуктів;
- департамент якості - забезпечує контроль якості продукції на всіх етапах

виробництва;

- маркетинговий і збутовий департамент - відповідає за продаж продукції і взаємодію з клієнтами;

- фінансовий департамент - займається фінансовим управлінням, плануванням і бюджетуванням;

- адміністративний департамент - включає кадрову службу, юридичний відділ та інші адміністративні функції [32].

Станом на 2024 рік, генеральним директором "Мотор Січ" є Олексій Нікіфоров. Він був призначений на цю посаду у травні 2023 року, після відставки попереднього керівника В'ячеслава Богуслаєва. Нікіфоров має досвід у галузі авіаційної промисловості та націлений на розвиток і модернізацію підприємства [27].

Попереднє керівництво. В'ячеслав Богуслаєв керував "Мотор Січ" протягом тривалого періоду, але був арештований у жовтні 2022 року за підозрою у співпраці з росією. Це стало частиною зусиль з боку української влади з очищення керівництва стратегічних підприємств від осіб, які можуть бути пов'язані з державою-агресором [26]. Таким чином, підприємство зазнало великих репутаційних втрат.

Треба додати, що у АТ «Мотор Січ» є антикорупційна програма. Метою цієї програми є гарантування ефективного функціонування системи запобігання та протидії корупції, а також відповідність діяльності підприємства вимогам антикорупційного законодавства з урахуванням найкращих міжнародних практик. Програма встановлює комплекс заходів (стандартів, правила та процедур) щодо запобіганні, виявлення та протидії корупції в діяльності підприємства, такий самий за змістом і обсягом, передбачений Типовою антикорупційною програмою юридичних осіб, затвердженою Законом України «Про запобігання корупції» та наказом Державного агентства з питань запобігання корупції [32].

Виробництво. Як показав аналіз, сильними сторонами підприємства, у цьому випадку, є: наявність власних наукових розробок, володіння розвиненою

виробничою базою та високотехнологічним обладнанням, широкий асортимент продукції та послуг, наявність сертифікату якості та розробка нових видів продукції; проте значна частина обладнання є застарілою, що підвищує витрати на ремонт і знижує продуктивність. Також проблемою є зменшення фінансування державою авіаційної галузі та недостатнє інвестування в оновлення виробничих потужностей [29].

Постачання. Переважна частина матеріалів і компонентів надходить від українських виробників, що зменшує логістичні витрати і залежність від міжнародних постачань. Високотехнологічні компоненти, що не виробляються в Україні, імпортуються з інших країн. Це включає передові електронні системи, спеціальні матеріали та обладнання для тестування.

Через політичну та економічну нестабільність можуть виникати затримки з поставками матеріалів, що впливає на виробничий процес. У березні 2021 року уряд України оголосив про намір націоналізувати "Мотор Січ", викупивши акції у китайських інвесторів. Це рішення було прийнято на тлі санкцій, накладених на китайську компанію Skyrizon, яка володіла значною часткою акцій "Мотор Січ". Китайські партнери, такі як AVIC, призупинили нові контракти та поставки, хоча існуючі угоди про технічне обслуговування продовжуються в надії на майбутнє вирішення [25].

«Мотор Січ» також відчувала труднощі з постачальниками із західних країн. Компанії з Європейського Союзу та США були обережні або припинили співпрацю через складний геополітичний ландшафт і санкції проти росії, які опосередковано впливають на «Мотор Січ» з огляду на її історичні зв'язки з російським ринком.

Маркетинг. Щодо маркетингових стратегій, компанія використовує комплексний підхід, спрямований на посилення ключових конкурентних переваг та залучення нових клієнтів. Один із ключових напрямків - розвиток та використання бренду. АТ «Мотор Січ» активно інвестує у підтримку свого бренду, співпрацює з провідними міжнародними агентствами з маркетингу та реклами, щоб забезпечити високий рівень візуальної та комунікаційної

ідентичності. Додатково, компанія впроваджує стратегії маркетингу та продажів, спрямовані на розширення асортименту продукції та покращення обслуговування клієнтів. Зокрема, вона активно працює над розробкою та впровадженням програм лояльності для клієнтів, а також постійно вдосконалює свої маркетингові канали для забезпечення ефективного зв'язку з клієнтами та партнерами. Ці заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку авіаційних двигунів та забезпечують стабільний та сталій розвиток компанії в умовах постійної конкуренції та змін на ринку [24].

Узагальнимо вплив всіх факторів за допомогою профілю середовища (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Профіль внутрішнього середовища

№	Фактори внутрішнього середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I. Персонал					
1	Організація навчання	2	3	+	+6
2	Зменшення численності працівників	2	3	-	-6
3	Плинність кадрів	1	3	-	-3
	Разом за I групою:				-3
II. Фінанси					
4	Зменшення фінансування зі сторони держави	2	3	-	-6
5	Зменшення виторгу від реалізації	2	3	-	-6
6	Прибутковість діяльності за останні 1,5 роки	3	3	+	+9
7	Доступність власних коштів	2	3	+	+6
	Разом за II групою				+3
III. Маркетинг					
8	Відомість бренду	2	3	+	+6
9	Розробка програм лояльності	1	3	+	+3
10	Якість реклами	1	3	+	+3
	Разом за III групою:				+12

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
IV. Виробництво					
11	Сертифікат якості	3	3	+	+9
12	Великий асортимент	2	3	+	+6
13	Розробка нових продуктів і послуг	3	3	+	+9
14	Застаріле обладнання	2	3	-	-6
15	Недостатнє інвестування в оновлення виробничих потужностей	1	3	-	-3
	Разом за IV групою:				+15
V. Загальне управління					
16	Репутаційні втрати	2	2	-	-4
17	Антикорупційна програма	2	3	+	+6
	Зміна керівництва	1	2	+	+2
	Разом за V групою:				+4
VI. Постачання					
18	Скандал з Китаєм	2	3	-	-9
19	Затримка поставки матеріалів	1	3	-	-3
20	Періодичні затримки виконання контрактів внаслідок логістичних складнощів	2	3	-	-6
	Разом за VI групою:				-18
	Разом за факторами внутрішнього середовища:				+13

*побудовано на основі [32, 27, 26, 29]

Враховуючи аналіз внутрішнього середовища підприємства, можна зробити такий висновок, що наразі внутрішнє середовище має позитивний характер (+13), але незважаючи на це існують деякі проблеми, які прямо впливають на розвиток та діяльність підприємства та потребують аналізу та вирішення.

Найбільший вплив на діяльність компанії мають фактори постачання та виробництва. Політична нестабільність значно впливають на стабільність та розвиток підприємства, тому необхідно ретельно моніторити ці аспекти та адаптувати стратегії управління відповідно до змін. Як ми бачимо ступінь важливості виробництва є найважливішим та має позитивний аспект. Натомість

постачання, також є важливою ланкою, та потребує від підприємства подальшого удосконалення.

Для забезпечення сталого зростання та успіху компанії у складних умовах сучасного бізнесу, врахування впливу внутрішнього середовища є критично важливим. Потрібно не тільки розуміти поточні сильні сторони й недоліки підприємства, але й активно працювати над зміцненням його внутрішнього потенціалу. Це включає покращення ефективності управління, інновації в технологічних процесах, підвищення кваліфікації кадрів, оптимізацію логістичних ланцюгів, а також підвищення фінансової стійкості. Тільки комплексний підхід до аналізу та покращення внутрішнього середовища забезпечить підприємству можливість адекватно реагувати на зовнішні виклики та досягати стабільного успіху на ринку.

Таким чином, проведена оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на стратегію розвитку АТ «Мотор Січ» дозволила виявити ключові аспекти, які необхідно враховувати при управлінні та плануванні подальшого розвитку підприємства. Внутрішнє середовище, включаючи кадровий потенціал, управлінську структуру, загальне управління, маркетинг, постачання та фінансові можливості, відіграє значущу роль в формуванні стратегії розвитку підприємства. Ретельний аналіз цих факторів дозволить забезпечити ефективне планування та впровадження стратегічних ініціатив, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та успішне розвиток компанії АТ «Мотор Січ». Врахування впливу внутрішнього середовища є важливим кроком у забезпеченні сталого росту та успіху підприємства у складних умовах сучасного бізнесу.

Висновки до розділу 2

АТ "Мотор Січ" вже понад 100 років виготовляє авіаційну техніку для різних галузей економіки: авіаційної, оборонної, енергетичної, нафто-, газо- та гірничодобувної, залізничної та морської, а також для галузі комунального господарства. Компанія є єдиним в Україні виробником авіаційних двигунів,

гвинтів, редукторів та іншого обладнання, яке успішно конкурує з зарубіжними аналогами.

Аналіз фінансових показників діяльності АТ “Мотор Січ” за 2021-2023 роки дозволив виявити такі негативні тенденції і проблеми як скорочення чисельності персоналу, чистого доходу від реалізації продукції та від’ємне значення рентабельності у 2022 році. Позитивними аспектами є прибутковість діяльності (станом на кінець 2023 року), непогана ліквідність та гарний коефіцієнт автономії, що вказує на платоспроможність підприємства.

Аналіз впливу зовнішнього середовища допоміг виявити несприятливу дію макро- та мікрооточення, яке чинить негативний вплив на підприємство, і, відповідно на розробку та управління стратегією розвитку. Найбільш негативним чином на функціонування АТ “Мотор Січ” наразі впливають економічні фактори, соціально – демографічні та споживачі. Напрямок впливу та особливості прояву факторів зовнішнього оточення необхідно враховувати при розробці та управлінні стратегією розвитку. Також підприємству важливо залишатися спокійним у виборі дій та стратегій.

Аналіз впливу внутрішнього середовища підприємства за допомогою складання профілю середовища, що наразі підприємство має гарну позицію, фактор виробництва наразі має найвищий показник та має позитивний аспект. Підприємство має більш – менш стабільну позицію з тижнецією до покращення стану, особливо сильною стороною є виробничі можливості, проте водночас потребує уваги такий фактор як постачання.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ АТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Українська авіабудівна галузь має значний потенціал для подальшого розвитку, проте основними причинами уповільнення її темпів є зменшення технологічних розробок та інтелектуальних ресурсів, а також відсутність міжнародної співпраці [4].

У сучасних умовах розвиток підприємства АТ «Мотор Січ» є дуже складним. Основні проблеми пов'язані з світовою конкуренцією, нестабільним політичним, соціально – демографічним та економічним становищем в країні. Зменшується кількість постачальників, платоспроможних споживачів, а особливо рівень кількості кваліфікованих працівників. Всі ці фактори ускладнюють реалізацію стратегії розвитку підприємства.

Війна в країні та можливість подальшого погіршення ситуації доводить, що підприємству треба більше зусиль та ресурсів для розвитку. Фінансові показники підприємства за 2023 рік покращилися, в порівнянні з 2022 роком, але це не відмінює наявності проблем.

Щоб з'ясувати, яку саме стратегію використовую АТ «Мотор Січ», для початку треба визначитись з його цілями, місією та візією. Оскільки підприємство має багато напрямів діяльності, то можемо зробити висновок, що основні цілі будуть стосуватися таких сфер діяльності:

- подальший розвиток виробництва двигунів для літальних апаратів;
- подальший розвиток виробництва літальних апаратів (вертольоти), у тому числі космічні;
- покращення маркетингу задля збільшення попиту, щодо ремонтних послуг;

- пошук нових можливостей, щодо розширення асортименту товарів не виробничого призначення (медична техніка, генератори, трансформатори, електродвигунів);
- задовільнення зростаючого попиту на товари військового призначення [33].

Місія підприємства АТ «Мотор Січ» може бути сформульована як забезпечення підприємству світового лідерства з виробництва високотехнологічних двигунів та літальних апаратів, забезпечуючи інноваційні рішення для авіаційної та космічної промисловості. Підприємство прагне розширювати асортимент продукції, яка відповідає найвищим стандартам якості та надійності, задовольняючи потреби як військових, так і цивільних споживачів. А також активно сприяти розвитку медичних технологій та виробництва електричних компонентів, забезпечуючи сталий розвиток та безпеку суспільства.

В свою чергу візія для АТ «Мотор Січ» візія може бути сформульована як стати глобальним лідером в авіаційній та космічній галузі, які постійно впроваджує передові технології та інновації. Підприємство прагне до постійного розширення асортименту, задовольняючи зростаючі потреби світового ринку та підтримуючи обороноздатність країни.

Одним з ключових інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз. Цей метод допомагає:

- виявити сильні сторони: зрозуміти, в чому підприємство має переваги, які можуть бути використані для досягнення цілей;
- виявити слабкі сторони: ідентифікувати внутрішні недоліки чи проблеми, які можуть заважати ефективній діяльності;
- виявити можливості: визначити зовнішні чинники, які можуть сприяти розвитку та зростанню;
- виявити загрози: оцінити зовнішні ризики та перешкоди, які можуть негативно вплинути на діяльність.

SWOT-аналіз дозволяє приймати ґрунтовні стратегічні рішення, розробляти плани дій, визначати пріоритети та знаходити шляхи для підвищення

ефективності та конкурентоспроможності.

На основі узагальненого аналізу інформації з пп.2.2 та 2.3 побудуємо матрицю SWOT (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT – аналіз АТ «Мотор Січ»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	А. Розширення ринків збуту. Б. Співпраця з країнами Європейського Союзу. В. Поява новітніх технологій та конструкторських рішень. Г. Попит на продукцію військового призначення. Д. Існування державних програм підтримки авіаційної галузі. Е. Розвиток навчальних програм і стажувань для підготовки нових висококваліфікованих кадрів.	А. Подальше загострення економічної та політичної ситуації в країні. Б. Посилення конкуренції на світовому ринку. В. Введення нових міжнародних санкцій та обмежень. Г. Втрата ключових постачальників та клієнтів. Д. Подальше зростання цін на сировину та матеріали. Е. Зміни у міжнародних стандартах та регуляціях, що вимагають додаткових витрат на сертифікацію та адаптацію продукції.
Сильні сторони (S)	SO – стратегії	ST – стратегії
1. Достатньо широкий перелік продукції та послуг. 2. Наявність сертифікату якості. 3. База дослідження та розробки нових видів продукції, в тому числі військового призначення. 4. Широка географія збуту. 5. Прибутковість діяльності підприємства. 6. Організація навчання персоналу. 7. Відомість бренду. 8. Наявність кваліфікованого персоналу.	1, 2, 3, 4, 7, 8 – А, Б 3, 6, 8 – В 1, 2, 3, 5, 6, 8 – Г 3 – Д 5, 7, 8 – Е	1, 2, 4, 7 – А, Г 3, 2, 4, 7 – Б 4 – В 5 – Д 2, 1 – Е
Слабкі сторони (W)	WO - стратегії	WT – стратегії
1	2	3

Продовження табл. 3.1

1	2	3
1. Зменшення обсягів виробництва	1, 2, 7, 8 – А, Б 6 – В	4 – А, Г 1, 2, 4, 3, 7 – Б
2. Зменшення виторгів від реалізації	1, 2, 3, 8 – Г 7, 8 – Д	7, 5, 2 – В, Д 6, 8, 7 – Е
3. Зменшення чисельності персоналу	3 – Е	
4. Репутаційні втрати внаслідок скандалу		
5. Скорочення державної підтримки авіаційної галузі		
6. Фізичний та моральний знос обладнання		
7. Висока вартість виробництва		
8. Деякі проблеми з фінансовим станом.		

* побудовано автором

SO – стратегії:

- а, б – 1, 2, 3, 4, 7, 8: широкий перелік продукції та послуг, наявність сертифікату якості, розробка нових видів продукції, широка географія збуту, відомість бренду та наявність кваліфікованого персоналу дозволяють ефективно розширювати ринки та успішно співпрацювати з країнами Європейського Союзу;

- в – 3, 6, 8: наявність бази дослідження та розробки нових видів продукції, в тому числі військового призначення, організація навчання персоналу та наявність кваліфікованого персоналу дозволяють впроваджувати новітні технології та конструкторські рішення;

- г – 1, 2, 3, 5, 6, 8: широкий асортимент продукції, наявність сертифікатів якості, дослідження і розробки нових видів продукції, в тому числі військового призначення, прибутковість діяльності, навчання персоналу та наявність кваліфікованих працівників можуть сприяти задоволенню зростаючого попиту на продукцію військового призначення;

- д – 3: дослідження та розробка нових видів продукції дозволяють отримувати підтримку від державних програм для розвитку галузі;

- е – 5, 7, 8: прибутковість діяльності, відомість бренду та наявність кваліфікованих працівників дозволяють інвестувати в розвиток навчальних програм і стажувань для підготовки нових кадрів.

ST – стратегії:

- а, г – 1, 2, 4, 7: достатньо широкий перелік продукцій та послуг, наявність сертифікату якості, широка географія збуту та відомість бренду можуть мінімізувати вплив подальшого загострення економічної та політичної ситуації в країні, а також сприяють збереженню ключових постачальників та клієнтів;

- б – 2, 3, 4, 7: наявність сертифікатів якості, розробка нових видів продукції, широка географія збуту та відомість бренду дозволяють конкурувати на світовому ринку;

- в – 4: широка географія збуту допоможе обійти та мінімізувати вплив економічних санкцій та обмежень;

- д – 5: прибутковість діяльності може допомогти утримати підприємство, якщо буде подальше зростання цін на сировину та матеріали;

- е – 1, 2: широкий перелік продукції та послуг та наявність сертифікату якості допоможуть мінімізувати вимоги до адаптації продукції та сертифікацію;

WO – стратегії:

- а, б, в – 1, 2, 7, 8: розширення ринків збуту, співпраця з країнами ЄС та поява новітніх технологій та конструкторських рішень допоможе збільшити обсяги виробництва та виторгу, зменшити вартість виробництва та вирішити деякі питання з фінансовим станом підприємства;

- г – 2, 3, 8: попит на продукцію військового призначення може допомогти вирішити проблему зі зменшенням виторгу від реалізації, чисельності персоналу та вирішити деякі фінансові проблеми;

- д – 6, 7, 8: фізичний та моральний знос обладнання, висока вартість виробництва та деякі проблеми з фінансовим станом можуть бути покращені за допомогою використання державних програм підтримки та фінансування;

- е – 3: зменшення чисельності персоналу може бути вирішено впровадженням розвитку навчальних програм, щоб підготувати нових

кваліфікованих працівників.

WT – стратегії:

- а, г – 4: наявність репутаційних втрат може ще більше погіршити ситуацію управління у мінливому середовищі, це призведе до втрати ключових постачальників та клієнтів, щоб покращити ситуацію, підприємству необхідно покращити свою репутацію, а для цього потрібно уникати скандалів та підвищити прозорість діяльності;

- б – 1, 2, 3, 4, 7: зменшення обсягів виробництва, витрат та чисельності персоналу, висока вартість виробництва та репутаційні втрати дуже зменшують конкурентноспроможність підприємства, тим самим при зростанні конкуренції на світовому ринку, підприємство може дуже сильно постаржати та втратити свої позиції. Щоб покращити ситуацію, підприємству потрібно переглянути та покращити свою конкурентну стратегію або розробити нові конкурентні стратегії;

- в, д – 5, 7, 2: подальше зростання цін на сировину та матеріали, а також можливість введення нових міжнародних санкцій та обмежень дуже загострять ситуацію з державною підтримкою, виторг від реалізації буде далі зменшуватися, а вартість виробництва ставатиме ще дорожчою. Підприємству слід шукати альтернативні джерела фінансової підтримки, сировини; шукати можливість отримання грантів та шукати нових партнерів та постачальників;

- е – 6, 7, 8: фізичний та моральний знос обладнання, висока вартість виробництва та деякі фінансові проблеми можуть ускладнити ситуацію при змінах у міжнародних стандартах та регуляціях, що вимагають додаткових витрат на сертифікацію та адаптацію продукції, що призведе до погіршення цих факторів та ще більших втрат, щоб уникнути цього, треба використовувати новітні технології для оновлення обладнання та зниження вартості виробництва.

На основі результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища АТ «Мотор Січ» за допомогою SWOT-аналізу, можна зробити висновок про необхідність перегляду та оновлення стратегічних планів підприємства його керівництвом. Стратегічне планування повинно проводитися так, щоб

максимально використовувати власні сильні сторони та ринкові можливості для розвитку та реалізації потенціалу підприємства, одночасно долаючи слабкі сторони та уникаючи загроз.

Спираючись на дані з попередніх років, аналіз за другим розділом та на проведенний SWOT-аналіз, з'ясовано, що АТ «Мотор Січ» у своїй діяльності використовує стратегію зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, розширення та укріплення своїх позицій на ринку авіаційної техніки, її обслуговування та послуг в її експлуатації [21]. В цілому погоджуємося, що стратегія є доцільною, проте можна рекомендувати деякі напрями її вдосконалення.

Стратегія диверсифікації існує в декількох видах. Згідно відповідності до галузі:

- моногалузову – розвиток лише в одній галузі;
- полігалузова зв'язана – розвиток в декількох галузях, які пов'язані з основною сферою бізнесу;
- полігалузова незв'язана – розвиток у різних галузях, які не пов'язані з основною сферою бізнесу.

За врахуванням напрямку дії стратегії диверсифікації поділяється на:

- стратегія внутрішньої диверсифікації – відбувається в внутрішньому середовищі та впливає на виробничий процес. Це розвиток діяльності, шляхом оптимального використання залучених та наявних ресурсів;
- стратегія зовнішньої диверсифікації – відбувається як в внутрішньому, так і у зовнішньому середовищах. Це розвиток діяльності, шляхом об'єднання з іншими підприємствами.

За врахування підприємницьких ризиків ця стратегія поділяється на зв'язану та незв'язану.

Зв'язана диверсифікація передбачає собою вступ підприємства в суміжні, з основною діяльністю, галузі, а незв'язана - передбачає вихід підприємства в нові, абсолютно відмінні від основної діяльності, галузі. У зв'язаній диверсифікації можна виділити «стратегію горизонтальної диверсифікації», яка

несе за собою - розширення асортименту продукції та розширення за географічним положенням; у незв'язаній диверсифікації можна виділити «концентровану» та «конгломеративну» стратегії, де «концентрована» орієнтована на проникнення в нові галузі, які мають певну схожість з існуючими активами чи знаннями компанії, але не є безпосередньо пов'язаними з основною діяльністю. Це може включати використання наявних технологій, ресурсів чи навичок у нових, неосновних сферах бізнесу, а «конгломеративна» передбачає інвестування в абсолютно нові і незв'язані галузі, де немає жодного зв'язку з поточними продуктами чи ринками компанії. Це дозволяє компанії мінімізувати ризики, пов'язані з основною галуззю, через створення незалежних джерел доходу.

З цього можна зробити висновок, що АТ «Мотор Січ» наразі може використовувати саме стратегію горизонтальної диверсифікації. Щоб краще розуміти цю стратегію, пропонуємо переглянути її ключові переваги, недоліки та особливості.

Переваги:

- можливість використання існуючих технологій, ресурсів і знань для нових продуктів чи ринків, що знижує витрати та підвищує ефективність;
- підвищення конкурентоспроможності за рахунок об'єднання маркетингових та логістичних зусиль для схожих продуктів;
- доступ до нових сегментів ринку та географічних регіонів, що сприяє зростанню доходів;
- можливість виходу на нові ринки без значного відриву від основного бізнесу;
- диверсифікація ризиків шляхом введення нових продуктів чи послуг, які можуть компенсувати сезонні або циклічні коливання попиту на основний продукт;
- підвищення впізнаваності бренду через розширення асортименту та географічного охоплення, що сприяє збільшенню лояльності клієнтів.

Недоліки:

- необхідність значних інвестицій у розробку нових продуктів, маркетинг і вихід на нові ринки, що може призвести до фінансових труднощів, якщо нові напрямки не будуть успішними;

- ускладнення управління бізнесом через додаткову складність координації різних продуктів і ринків, що може вимагати нових управлінських структур і процесів;

- вихід на нові ринки часто пов'язаний з наявністю сильних конкурентів, що може ускладнити завоювання ринкової частки;

- нові продукти можуть не досягти очікуваних обсягів продажів через відсутність попиту або сильну конкуренцію, що може призвести до збитків;

- можливе відволікання ресурсів і уваги від основного бізнесу, що може негативно вплинути на його ефективність і розвиток.

Особливості:

- необхідність детального аналізу ринку для визначення перспективних сегментів і оцінки попиту на нові продукти, що допомагає знизити ризики;

- може знадобитися коригування існуючої бізнес-моделі для врахування специфіки нових продуктів або ринків, включаючи зміни в маркетинговій стратегії та ланцюгах постачання;

- важливість навчання і адаптації персоналу для управління новими напрямками діяльності, що сприяє підвищенню кваліфікації та ефективності команди;

- потреба враховувати правові та регуляторні вимоги на нових ринках, що може вплинути на стратегію входження та експансії.

Стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації АТ «Мотор Січ» базується на поєднанні інноваційних рішень, високої якості продукції та ефективного управління ресурсами. Компанія активно працює над розширенням свого асортименту, включаючи розвиток нових моделей газотурбінних двигунів з використанням передових технологій та матеріалів. Крім того, вона вдосконалює свою маркетингову стратегію та зміцнює партнерські відносини з клієнтами, що дозволяє їй ефективно реагувати на зміни

у попиті та забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі та підтримувати своє лідерство на ринку. На фоні активного розвитку технологій і постійної конкуренції, АТ «Мотор Січ» визнає необхідність постійного удосконалення своїх процесів. Це охоплює не лише виробничі аспекти, але й стратегії маркетингу та взаємодії з клієнтами. Компанія розуміє, що для підтримання лідерства на ринку необхідно не лише представляти інноваційні рішення та високоякісні продукти, але й активно просувати їх на ринку. Тому вона посилює зусилля у рекламі, взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами через різноманітні канали комунікації, включаючи соціальні мережі, спеціалізовані виставки та конференції [10].

Одним з ключових напрямків стратегії є збільшення ефективності виробництва шляхом впровадження новітніх технологій та автоматизації процесів. Це дозволяє не лише знижувати витрати на виробництво, але й підвищувати якість продукції та скорочувати час доставки до клієнтів. З метою розширення ринків збуту компанія активно вивчає іноземні ринки та шукає нові можливості для експорту. Для цього вона поглиблює співпрацю з міжнародними партнерами та бере участь у міжнародних виставках та конференціях. Такий підхід дозволяє залучати нових клієнтів і розширювати географію присутності компанії [50].

Для успішної реалізації стратегії горизонтальної диверсифікації АТ "Мотор Січ" важливо ретельно планувати кожен етап, враховуючи як потенційні переваги, так і можливі ризики. Це дозволить ефективно використовувати існуючі ресурси і знання, мінімізуючи ризики і забезпечуючи стійкий розвиток компанії на нових ринках.

Беручи до уваги постійні зміни у негативному зовнішньому середовищі та позитивному внутрішньому середовищі, в якому діє підприємство, неочікувані події можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. У відповідь на це оптимальним рішенням стає впровадження кількох стратегічних альтернатив диверсифікації:

- концентрована незв'язана диверсифікація. Ця стратегія може бути

ефективною для проникнення у суміжні галузі з використанням наявних технологій та ресурсів компанії, а саме:

1) газотурбінні технології - виробництво газотурбінних установок для генерації електроенергії. Це дозволить використовувати наявні технології у нових сферах і розширити базу клієнтів;

2) альтернативна енергетика - інвестиції в технології для виробництва енергії з відновлюваних джерел, таких як вітрові або гідроелектростанції, використовуючи газові турбіни у поєднанні з іншими рішеннями.

- конгломеративна незв'язана диверсифікація - ця стратегія може бути корисною для інвестування в абсолютно нові галузі, що не мають прямого зв'язку з основною діяльністю, але забезпечують незалежні джерела доходу, а саме:

1) виробництво медичних приладів - використання існуючих знань у виробництві прецизійних механізмів для розробки високотехнологічних медичних пристроїв, таких як апарати для діагностики або лікування;

2) розробка обладнання для телемедицини - створення пристроїв та рішень для дистанційної діагностики та лікування, що є перспективним напрямком у сучасних умовах;

3) двигуни для локомотивів і спеціальної техніки - виробництво двигунів для залізничних локомотивів та спеціалізованої техніки, що дозволить використати наявний досвід у виробництві двигунів для нових ринків.

Таким чином, узагальнюючи все вище написане, можемо зробити такий висновок: незважаючи на вже існуючу стратегію розвитку АТ «Мотор Січ», пропонуємо підприємству звернути увагу на ще декілька альтернатив цієї стратегії (рис. 3.1).

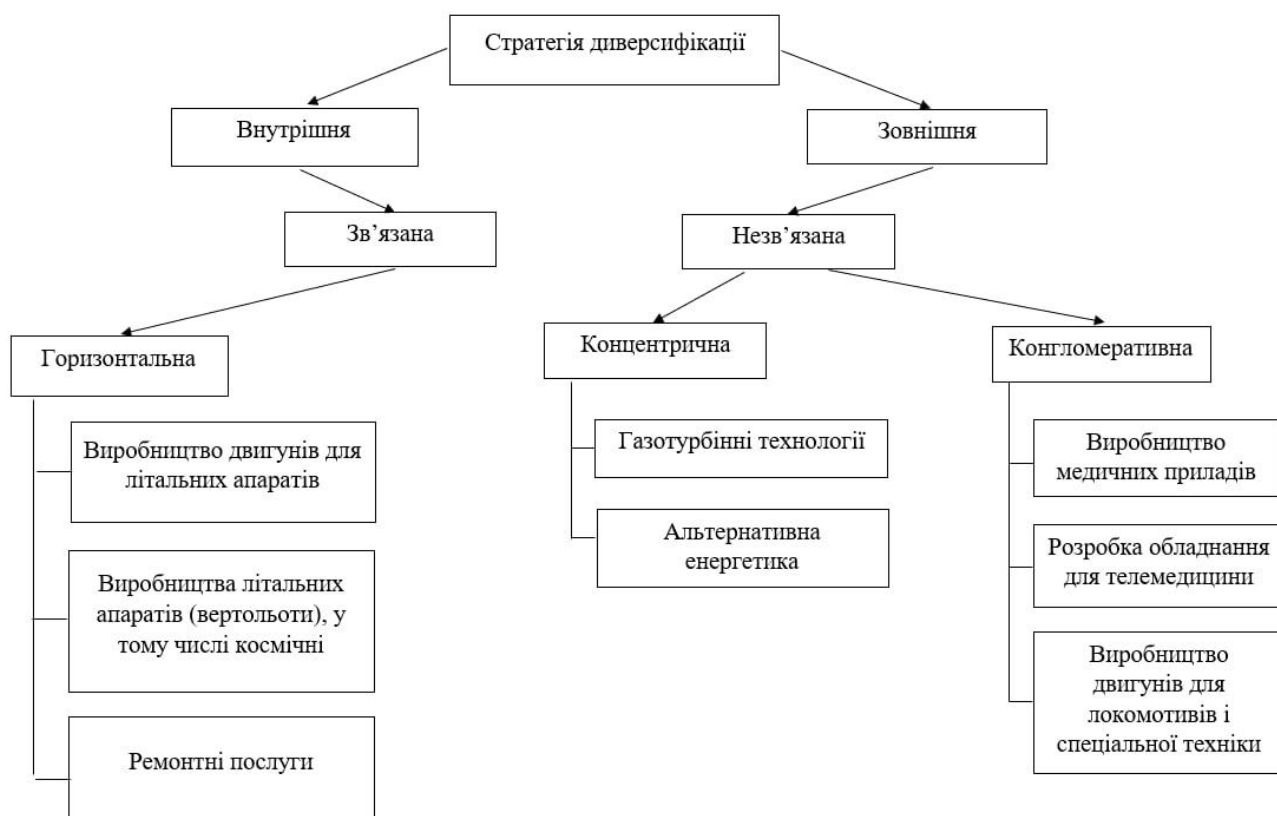


Рис. 3.1 Альтернативи стратегії диверсифікації (побудовано автором на основі [43])

Застосувати концентровану незв'язану диверсифікацію в енергетичному секторі:

- інвестувати у виробництво газотурбінних установок для генерації електроенергії;
- розвивати альтернативні енергетичні проекти з використанням існуючих технологій.

Використати конгломеративну незв'язану диверсифікацію для входу у нові галузі:

- розробити і виробляти медичні прилади та обладнання для телемедицини;
- інвестувати у двигуни для наземного транспорту, зокрема для локомотивів та спеціальної техніки.

Ці стратегії дозволять «Мотор Січ» диверсифікувати свої джерела доходу, розширити ринки збуту та знизити ризики, пов'язані з коливаннями в основній галузі діяльності.

3.2 Шляхи управління стратегією розвитку

Для збереження своїх позицій на світових ринках, АТ «Мотор Січ» активно працює над підвищенням якості та характеристик своєї продукції. Вони розробляють нові конкурентоздатні двигуни та модифікації, а також постійно удосконалюють систему технічного супроводу для своїх двигунів. Ці заходи потребують значних фінансових вкладень. До цього часу фінансування підготовки серійного виробництва в основному здійснювалося за рахунок власних коштів підприємства та банківських кредитів, з обмеженим бюджетним фінансуванням. В умовах жорсткої конкуренції на ринку, підприємству особливо важлива державна підтримка. У 2010 році був прийнятий Закон України «Про внесення змін у деякі закони щодо державної підтримки літакобудівної промисловості», який сприяв розвитку літакобудування та забезпечив конкурентоспроможність вітчизняних літаків, двигунів для них та авіаційного обладнання. Згідно з цим законом, підприємство отримало ряд пільг до 01.01.2026, що дозволило ефективніше використовувати оборотні кошти на технічне переозброєння, розширення асортименту продукції та збільшення обсягів виробництва та підвищення якості випущеної продукції. Цей закон став ключовим кроком у стимулюванні розвитку української авіаційної промисловості, забезпечивши необхідну фінансову підтримку та стимулюючи інновації в галузі.

З висновків, які були зроблені по другому розділу, ми виявили, що наразі підприємство може використовувати стратегію зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва. При обґрунтуванні стратегії розвитку у підрозділі 3.1, виникли деякі проблеми з нестачею інформації, тобто це:

- незрозумілість стратегічних цілей підприємства;
- відсутність оприлюднених місії та візії;
- погана організація інформації на офіційному сайті.

Стратегія повинна підтримуватися зацікавленими особами. До процесу

розробки стратегії можна підключити стейкхолдерів та основних споживачів, проводячи анкетування, щоб зібрати їх побажання. Стейкхолдери, постачальники та всі зацікавлені особи, заходячи на сайт повинні бачити, куди прямує підприємство, в чому воно зацікавлене. Таким чином, це заважає не тільки в розумінні ситуації про становище АТ «Мотор Січ», а й відштовхує потенційних клієнтів, постачальників та зацікавлених осіб.

Для успішної розробки стратегії та її управління, підприємство повинно враховувати думку та побажання стейкхолдерів та ключових споживачів, тому що вони безпосередньо впливають на репутацію та розвиток підприємства. Для кращої співпраці зі стейкхолдерами пропонуємо використовувати матрицю оцінки взаємодії зі стейкхолдерами.

Матриця — це інструмент відображення рівня впливу, підтримки та інтересу стейкхолдерів до проєкту, який полегшує побудову тактики взаємодії із зацікавленими сторонами. Як правило, матриця складається на етапі аналізу стейкхолдерів. Для її створення використовують систему координат (рис. 3.2) [31].



Рис. 3.2 Матриця оцінки взаємодії зі стейкхолдерами (побудовано автором на основі дослідження [31])

Детально розглянемо кожен з квадратів:

- перший квадрант (вгорі справа) — «життєва сила» підприємства. Цей квадрант включає впливових людей або організації з високим рівнем зацікавленості у результатах проєкту. Це найцінніші учасники, з якими потрібно активно співпрацювати та налагоджувати дружні зв'язки. Зазвичай сюди входять керівники, проєкт-менеджер та ключові співробітники.

- другий квадрант (внизу справа) — союзники з високою зацікавленістю, але малою владою. Цей квадрант включає союзників підприємства, які вірять у його успіх, але не мають значного впливу. Це можуть бути члени команди, які старанно виконують свою роботу, або зовнішні шанувальники продуктів компанії. Вони потребують лояльності, регулярної взаємодії та подяки за підтримку. Вони є резервом для першого квадранта.

- третій квадрант (вгорі зліва) — впливові «вороги» підприємства. Цей квадрант включає конкурентів, активістів, що виступають проти підприємства, або авторитетні медіапорти. Також сюди може потрапити ключовий співробітник, якщо він починає заважати проєкту, наприклад, передаючи інформацію конкурентам. Цю групу слід ретельно контролювати та вибудовувати грамотну комунікацію, оскільки вони можуть створити ризики для підприємства.

- четвертий квадрант (внизу зліва) — «диванні» хейтери та скептики. Цей квадрант включає недоброзичливців, які не мають значного впливу на підприємство, наприклад, незадоволених співробітників або «диванних» хейтерів. Хоча вони не можуть сильно зашкодити проєкту, варто стежити за їхньою активністю та намагатися перевести їх до другого квадранта, не витрачаючи на них надмірну енергію.

Важливість матриці. Матриця корисна для визначення пріоритетів та значимості стейкхолдерів для підприємства. Чим більш впливовий та зацікавлений стейкхолдер, тим більше зусиль варто приділяти для побудови продуктивних відносин з ним.

Динаміка матриці. Слід пам'ятати, що вплив та зацікавленість

стейкхолдерів можуть змінюватися. Стейкхолдери з другого квадранта (лояльні, але мало впливові) можуть з часом набути більшого впливу, що вимагатиме нової стратегії взаємодії. Тому матрицю стейкхолдерів потрібно регулярно переглядати та оновлювати [31].

Таким чином, для успішної та вигідної взаємодії з стейкхолдерами та зацікавленими особами, можемо радити використання цієї матриці.

Шляхи управління стратегією розвитку можуть бути різноманітні, проте враховуючи специфіку та існуючі проблеми діяльності АТ «Мотор Січ», слід акцентувати увагу на деяких ключових аспектах:

- вдосконалення моніторингу;
- оприлюднення інформації;
- соціальна відповідальність;
- сталий розвиток.

Давайте детальніше розберемо кожен з аспектів, на які треба звернути увагу.

Вдосконалення моніторингу:

- автоматизація процесів моніторингу внутрішнього середовища, а саме: впровадження сучасних інформаційних систем для автоматичного збору та аналізу даних з різних підрозділів компанії, в тому числі з використанням ШІ;
- регулярний аудит, а саме: постійний внутрішній аудит операційних процесів для своєчасного виявлення та усунення недоліків;
- показники ефективності, а саме: встановлення чітких КРІ (ключових показників ефективності) для всіх рівнів управління та підрозділів, що дозволяє своєчасно реагувати на відхилення від плану.

Оприлюднення інформації:

- прозорість та відкритість, а саме: забезпечення прозорості діяльності компанії шляхом регулярного оприлюднення фінансових звітів, результатів аудиту, та інших важливих документів;
- комунікація зі стейкхолдерами, а саме: регулярні зустрічі з акціонерами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами для обговорення поточного

стану та перспектив розвитку компанії;

- цифрові платформи, а саме: використання сучасних цифрових платформ для поширення інформації про діяльність компанії, включаючи соціальні мережі, офіційний веб-сайт та інші онлайн-ресурси.

Соціальна відповідальність:

- екологічні ініціативи, а саме: впровадження екологічно чистих технологій та процесів, мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище;

- інвестиції в громаду, а саме: фінансування соціальних проектів, освітніх програм, підтримка місцевих громад та ініціатив;

- етика та відповідальність, а саме: розробка та впровадження етичних стандартів для всіх співробітників компанії, спрямованих на відповідальне ведення бізнесу.

Сталий розвиток:

- інновації та розвиток технологій, а саме: постійні інвестиції в науково-дослідні роботи та розробку нових продуктів і технологій, що забезпечують конкурентоспроможність компанії;

- ефективне управління ресурсами, а саме: оптимізація використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів для досягнення максимальної ефективності в умовах змін зовнішнього середовища;

- довгострокове планування, а саме: розробка стратегічних планів на довгострокову перспективу з урахуванням тенденцій розвитку галузі та ринкових умов;

- соціальна складова, а саме: орієнтація діяльності підприємства на підвищення рівня життя населення та працівників, а саме через покращення умов праці, збільшення заробітної плати та підвищення кваліфікації;

- екологічна складова, а саме: використання екологічно-безпечних матеріалів, застосування підприємством сучасних технологій виробництва та автоматизація процесів. Ці заходи спрямовані на зменшення негативного впливу на навколишнє середовище шляхом відмови від шкідливих речовин та зменшення споживання електроенергії.

Зосередження уваги на цих аспектах допоможе АТ «Мотор Січ» ефективно керувати стратегією розвитку, забезпечуючи стабільне зростання та підвищуючи конкурентоспроможність компанії на світовому ринку.

Тобто, один з можливих шляхів управління стратегією розвитку АТ «Мотор Січ» полягає в активному впровадженні інноваційних технологій та процесів у виробничу діяльність. Наприклад, заміна застарілих технологій на більш продуктивні та ефективні може значно підвищити якість продукції та знизити витрати виробництва. За даними досліджень, впровадження нових технологій може призвести до збільшення продуктивності промислового обладнання на 20-30%, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства та розширенню його ринкової частки. Крім того, інноваційні технології можуть допомогти підприємству впроваджувати нові види продукції або поліпшувати існуючі, що відкриває додаткові можливості для росту прибутковості.

Додатковим ключовим аспектом управління стратегією розвитку АТ «Мотор Січ» є розвиток людських ресурсів. Забезпечення навчання, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу може значно підвищити ефективність виробничих процесів та сприяти інноваційному розвитку компанії. Інвестування в розвиток персоналу дозволить створити команду фахівців з високим рівнем компетентності, які здатні ефективно впроваджувати інновації та досягати стратегічних цілей підприємства [14].

Іншим важливим шляхом управління стратегією розвитку є розширення ринків збуту та диверсифікація продукції. Розширення ринків збуту дозволить збільшити обсяги продажів та покращити фінансові показники підприємства. Наприклад, за допомогою відкриття нових експортних ринків можна збільшити обсяг експорту на 15-20% за рік. Диверсифікація продукції також є важливим кроком у забезпеченні стабільності підприємства, оскільки дозволяє розподілити ризики та залежність від конкретного сегменту ринку. Наприклад, якщо підприємство спеціалізується лише на виробництві одного продукту і цей сегмент ринку раптово зазнає спаду, то це може призвести до серйозних

фінансових проблем для компанії [64].

Однак, за допомогою диверсифікації продукції, підприємство може розширити свою присутність на різних ринкових сегментах і зменшити вплив факторів, які можуть негативно впливати на один конкретний сегмент. Для досягнення успіху у розширенні ринків збуту та диверсифікації продукції, підприємство повинне провести ретельний аналіз цільових ринків, оцінити їхні потреби та вимоги, а також розробити стратегію введення нових продуктів на ці ринки. Крім того, важливо мати достатні ресурси для розробки і впровадження нових продуктів, а також забезпечити ефективний маркетинг і збутову стратегію для просування товарів на нових ринках [45].

Крім того, ефективне управління кадрами також відіграє ключову роль у стратегічному розвитку підприємства. Залучення та розвиток кваліфікованих спеціалістів, стимулювання їхньої продуктивності та творчого потенціалу може значно підвищити ефективність виробничих процесів та якість продукції. За даними досліджень, інвестування в розвиток персоналу може призвести до збільшення продуктивності праці на 10-15% та зниження витрат на утримання персоналу на 20-25%. Створення сприятливої атмосфери в колективі та підтримка корпоративної культури сприяє збереженню талановитих працівників у компанії, зменшує текучість кадрів і сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Планування кар'єрного зростання, система мотивації та постійне навчання є ключовими компонентами ефективного управління персоналом. Такий підхід до управління кадрами допомагає компаніям не лише пристосовуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі, а й активно розвиватися та займати лідерські позиції у своїй галузі [15].

Переглядаючи інформацію про АТ «Мотор Січ», можна натрапити на розгляд заходів та ініціатив, які вони запланували на 2024 – 2027 роки.

Для реалізації стратегії розвитку наступних трьох років (2024-2027) АТ «Мотор Січ» запланувала широкий спектр заходів та ініціатив. У 2024 році АТ «Мотор Січ» виступає з амбітними планами, спрямованими на зміцнення своєї позиції на ринку. Інтенсивне збільшення виробництва авіаційних газотурбінних

двигунів на 15% відображає рішучість компанії вдосконалювати свої технології та підвищувати ефективність виробництва. Підвищення обсягів виробництва до \$575 млн свідчить про впевнений курс на рост та розвиток. Це величезна сума, яка обіцяє стабільний фінансовий фундамент для майбутніх інвестицій та інновацій. Запуск нових продуктів на ринок дозволить розширити асортимент виробництва, що стане ключовим фактором у зміцненні конкурентоспроможності компанії. Розширення продуктової лінійки забезпечить більш широке охоплення різних сегментів ринку, що сприятиме залученню нових клієнтів та збільшенню обсягів продажів. Усі ці заходи відображають впевненість та амбіції АТ «Мотор Січ» у досягненні своїх стратегічних цілей і зміцненні своєї позиції на світовому ринку [10].

В той же час 2025 році, АТ «Мотор Січ» планує продовжувати зростання, підвищуючи обсяг виробництва ще на 10% до \$632,5 млн (близько 17,1 млрд грн). Одночасно, компанія буде зосереджуватися на вдосконаленні технологій виробництва та оптимізації виробничих процесів з метою зниження витрат та підвищення ефективності. У 2026 році, АТ «Мотор Січ» планує підвищити обсяг виробництва ще на 5% до \$664,13 млн (близько 17,9 млрд грн). Крім того, у цьому році планується розширення ринків збуту та підписання нових контрактів з міжнародними партнерами для забезпечення стабільного зростання обсягів продажів у майбутньому. Статистичні дані підтверджують здійснення планів діяльності АТ «Мотор Січ». Прогнозований зростання обсягу виробництва авіаційних газотурбінних двигунів передбачається на рівні 15% у 2024 році, 10% у 2025 році та 5% у 2026 році. Успішний курс розвитку АТ «Мотор Січ» відображається не лише у планах на збільшення виробництва, а й у стратегічних кроках по оптимізації процесів та розширенню ринків збуту. Посилення фокусу на вдосконаленні технологій та ефективності виробництва свідчить про глибоку ангажованість компанії у питаннях якості й конкурентоспроможності. Нові контракти з міжнародними партнерами не лише забезпечать стабільний потік замовлень у майбутньому, але й дозволять розширити географію присутності на світових ринках. Зростання обсягів виробництва авіаційних газотурбінних

двигунів відображає підвищену довіру замовників до продукції компанії, що може сприяти подальшій консолідації її лідерської позиції в галузі.

Узагальнюючи всі запропоновані шляхи удосконалення управління стратегією розвитку, можемо нависти на рис. 3.3.



Рис. 3.3 Управління стратегією розвитку (побудовано автором)

У підсумку, удосконалення шляхів управління стратегією розвитку АТ «Мотор Січ» включають в себе впровадження інновацій, вдосконалення моніторингу, сталий розвиток, покращення оприлюднення інформації (доопрацювання офіційного сайту), розширення ринків збуту, диверсифікацію продукції та ефективне управління кадрами. Всі ці шляхи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку підприємства.

Розширення ринків збуту дозволяє підприємству збільшувати свою

клієнтську базу і забезпечувати стабільний попит на свою продукцію. Диверсифікація продукції розширює можливості для генерації доходів і зменшує ризики, пов'язані з залежністю від певного сектору чи ринку. Впровадження інновацій дозволяє підприємству залишатися на передових позиціях у своїй галузі, привертаючи нових клієнтів і забезпечуючи задоволення потреб існуючих [44].

Зростання прибутку свідчить про те, що стратегічні рішення, прийняті управлінням підприємства, виявилися ефективними та вдалими. Підвищення конкурентоспроможності може бути досягнуте завдяки поєднанню різноманітних факторів, таких як технологічні інновації, розвиток нових ринків збуту, оптимізація виробничих процесів та стратегічне управління ресурсами. Важливо продовжувати працювати над стратегією розвитку, зберігаючи гнучкість і відкритість до змін в економічному оточенні та індустрії. Це означає постійний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз конкурентів та швидке реагування на зміни [61].

Це може включати в себе не лише технічні покращення, але й зміни в маркетинговій стратегії, спрямовані на збільшення товару та привертання нових аудиторій. Розвиток нових ринків може відкрити нові можливості для збуту та розширення бізнесу. Постійний аналіз конкурентів допомагає виявити їхні слабкі місця та можливості для власного підвищення конкурентоспроможності. Важливо також мати гнучкість у виробничих процесах, щоб швидко адаптуватися до змін у попиті та умовах ринку. Інвестування в технологічні інновації може сприяти автоматизації та ефективнішому виробництву, що в свою чергу знижує витрати та підвищує якість продукції. Крім того, комунікація з клієнтами та залучення їхнього фідбеку також є важливим елементом успішної стратегії розвитку. Регулярне оновлення та адаптація стратегії дозволить підприємству не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й активно розвиватися в змінному економічному середовищі.

Висновки до розділу 3

Третій розділ дослідження був присвячений обґрунтуванню та впровадженню стратегії розвитку АТ «Мотор Січ» у сучасних умовах. Основна увага приділялася аналізу внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на підприємство, а також розробці рекомендацій для покращення управління його стратегічним розвитком.

Виявлено, що українська авіабудівна галузь має великий потенціал для розвитку, однак його реалізація ускладнюється низкою внутрішніх та зовнішніх проблем. Було з'ясовано поточну стратегію розвитку підприємства, а також її переваги, недоліки та особливості. Як показав аналіз, наразі АТ «Мотор Січ» використовує стратегію зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва. Шляхом подальшого опрацювання інформації, було уточнено стратегію, а саме на нашу думку – це стратегія горизонтальної диверсифікації. Для покращення стану підприємства, були запропоновані альтернативні варіанти стратегії диверсифікації, а саме – концентрична стратегія та конгломеративна стратегія, а також напрями їх застосування.

У ході обґрунтування стратегії У ході дослідження були запропоновані шляхи удосконалення управління стратегії розвитку, а саме: покращення оприлюднення інформації (прозорість та відкритість, комунікація зі стейкхолдерами, цифрові платформи, доопрацювання сайту); сталий розвиток (інновації та розвиток технологій, ефективне управління ресурсами, довгострокове планування, соціальна складова, екологічна складова); вдосконалення моніторингу (автоматизація процесів моніторингу, регулярний аудит, встановлення показників ефективності); оприлюднення результатів стратегії; створення бази даних попередніх стратегічних рішень.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі на тему «Управління стратегією розвитку машинобудівного підприємства» було досліджено комплекс питань, пов'язаних із визначенням, класифікацією, розробкою та управлінням стратегією розвитку підприємства на прикладі АТ «Мотор Січ». Основні результати та рекомендації представлені у трьох розділах роботи, що охоплюють теоретичні основи, аналіз впливу факторів середовища та практичні рекомендації щодо вдосконалення стратегії.

1. Було уточнено визначення термінів «стратегія розвитку» та «управління стратегією розвитку», що включають довгострокові плани та управлінські процеси, спрямовані на досягнення цілей підприємства в умовах динамічних ринкових змін. Таким чином, «стратегія розвитку» - плановий підхід до досягнення конкретних цілей, враховуючи зовнішнє середовище та внутрішні ресурси, а «управління стратегією розвитку» - систематичний та комплексний підхід до формування, реалізації та контролю стратегічних цілей та завдань з метою забезпечення сталого та успішного функціонування організації у майбутньому. Також було визначено ключові принципи розробки стратегії, такі як принцип системності, принцип цілісності, принцип гнучкості та принцип інноваційності, включаючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення цілей та стратегічний вибір альтернатив.

2. Проаналізовано різні підходи до класифікації стратегій розвитку. Першою була класифікація еталонних стратегій розвитку, а саме: стратегію концентрованого росту, стратегію інтегрованого росту, стратегію диверсифікованого росту та стратегію скорочення, в свою чергу вони підрозділялися ще на декілька стратегій спрямованого впливу. Другу класифікацію запропонував О. Тур, вона мала три категорії, таких як: ринкові орієнтири, внутрішні фактори та реакція на зовнішні загрози або можливості. Кожен підхід має свої особливості та застосовується в залежності від умов ринку

та внутрішнього стану підприємства.

3. Розглянуто модель управління стратегією, а також важливі етапи її розробки, а саме – аналіз зовнішнього, внутрішнього та конкурентного середовищ. Таким чином, була розглянута модель стратегічного управління Д. Томпсона, що відображає чотири основні елементи: стратегічний аналіз, стратегічний вибір, реалізація стратегії та моніторинг. Ця модель підкреслює важливість системного підходу до стратегічного управління та поетапного виконання. Забезпечує інтеграцію стратегічних планів з операційними завданнями, управління ризиками та адаптацію стратегії в процесі її реалізації, що сприяє досягненню довгострокових цілей підприємства.

4. Розглянуто організаційну структуру підприємства, що включає основні підрозділи, їх функціональні обов'язки та взаємодію між собою. Визначено ключові виробничі потужності, обсяги виробництва, спектр продукції та ринків збуту. Економічний аналіз включає оцінку фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платоспроможність, а також аналіз динаміки доходів і витрат. Таким чином аналіз фінансових показників діяльності АТ “Мотор Січ” за 2021-2023 роки дозволив виявити такі негативні тенденції і проблеми як скорочення чисельності персоналу, чистого доходу від реалізації продукції та від'ємне значення рентабельності у 2022 році. Визначено сильні сторони, такі як стабільний дохід від реалізації основних продуктів, непогана ліквідність, а також слабкі сторони, наприклад, висока залежність від зовнішніх ринків.

5. Аналіз впливу зовнішнього середовища допоміг виявити несприятливу дію макро- та мікрооточення на підприємство, а також на розробку та управління стратегією розвитку. Найбільш негативним чином на функціонування АТ “Мотор Січ” наразі впливають економічні фактори, соціально – демографічні та споживачі. При розробці та управлінні стратегією розвитку необхідно враховувати негативний напрямок впливу та особливості прояву факторів зовнішнього середовища. Треба додати, що в такому середовищі, підприємству важливо залишатися спокійним у виборі дій та стратегій.

6. Був проведений аналіз впливу внутрішнього середовища підприємства,

який допоміг з'ясувати, що наразі підприємство має гарну позицію, фактор виробництва наразі має найвищий показник та має позитивний аспект. Підприємство має більш – менш стабільну позицію з тижнецією до покращення стану, особливо сильною стороною є виробничі можливості, проте водночас потребує уваги такий фактор як постачання.

7. Дослідження показало, що авіабудівна галузь України має значний потенціал для розвитку, однак реалізація цього потенціалу ускладнюється різними внутрішніми та зовнішніми факторами. Визначено цілі, місію та візію підприємства. Також було визначено поточну стратегію розвитку компанії, розглянуто її переваги, недоліки та характерні риси. Аналіз свідчить, що на даний момент АТ «Мотор Січ» використовує стратегію зростання через масштабну диверсифікацію виробництва. Після подальшого вивчення інформації було конкретизовано стратегію, яку ми вважаємо горизонтальною диверсифікацією. Для покращення діяльності підприємства були запропоновані альтернативні варіанти диверсифікації: концентрична та конгломеративна стратегії, а також визначені напрямки їх застосування.

8. При обґрунтуванні стратегії виявилися складнощі з доступною інформацією, тому були запропоновані удосконалення, такі як: незрозумілість стратегічних цілей підприємства; відсутність оприлюднених місії та візії; погана організація інформації на офіційному сайті. Також були запропоновані шляхи удосконалення управління стратегії розвитку, зокрема: оприлюднення інформації (прозорість та відкритість, комунікація зі стейкхолдерами, цифрові платформи); покращення соціальної відповідальності (екологічні ініціативи, інвестиції в громаду, етика та відповідальність); сталий розвиток (інновації та розвиток технологій, ефективне управління ресурсами, довгострокове планування, соціальна складова, екологічна складова); вдосконалення моніторингу (автоматизація процесів моніторингу, регулярний аудит, встановлення показників ефективності); оприлюднення результатів стратегії; створення бази даних попередніх стратегічних рішень; опрацювання сайту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 8(2). С. 77-81.
2. Василюга С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 1. С. 121–125.
3. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. 2019. № 6. С. 27–32.
4. Геєць І.О. Оцінка та стратегічні напрямки розвитку авіабудування України / І.О. Геєць, Ю.С. Слюсаренко // Стратегія розвитку України. – 2013. – № 1. – С. 47–52.
5. Гончаров Ю. В. *Удосконалення стратегії розвитку підприємства*. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193-199.
6. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. Бізнес Інформ. 2013. № 10. С. 247-252.
7. Гудзь, П., Гудзь, М., Чернятін, М. Оцінка ефективності управління промислового підприємства на основі фінансових показників діяльності. *Управління змінами та інновації*, 2022. (3), 27-32.
8. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.
9. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля// Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут». 2017. № 24(1246). С.26-30
10. Денисенко М. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzuk_2018_4_31 (дата звернення 18.03.24).

11. Драєвський Д. С. Управління інвестиційним потенціалом ПАТ «Мотор Січ» в умовах експортних обмежень: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 073 «Менеджмент» / наук. керівник О. М. Оргієць. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 104 с.

12. Дуднева Ю.Е. Система стратегічного управління компанією в умовах нестабільності середовища. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 161. С. 145-152.

13. Касьянова, Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи. Донецьк: СПД Купріянов В.С. , 2011. 374 с.

14. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343-347. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_60 (дата звернення 20.03.24).

15. Климчук С. А. Стратегія розвитку підприємства: проблематика використання фасетної класифікації. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. № 10. С. 206–211.

16. Коваленко О. В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. Проблеми системного підходу в економіці. 2016. Вип. 54. С. 35-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2016_54_8 (дата звернення 25.04.24).

17. Корольков В. Інноваційні перетворення економіки України в умовах глобалізації: теоретико-аналітичні аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 249–257. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.48.2023.3977> (дата звернення 22.04.24).

18. Крочак М. С. Формування стратегії розвитку промислових підприємств в умовах невизначеності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка. 2017. Вип. 1. С. 85-90. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2017_1_16 (дата звернення 22.04.24).

19. Кущик А. П., Краснощок Я. В. *Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах*. Modern Economics. 2023. № 39(2023). С. 82-88. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-12). (дата звернення 22.04.24).

20. Лубінець М.С. *Трансформація системи планування промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ» в умовах нестабільного зовнішнього середовища*. Науковий вісник Херсонського державного університету, 2019. № 13 частина 3. С.81–84. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_13/104.pdf (дата звернення 22.05.24).

21. Люльов О.В. Теоретичні основи формування механізму визначення пріоритетності та узгодженості цілей на підприємстві. Механізм регулювання економіки. 2009. №4, Т. 1. С. 110-121.

22. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369-373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81 (дата звернення 28.04.24).

23. Москаленко В. В. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства: монографія / В. В. Москаленко, М. Д. Годлевський. Харків: Видавництво «Точка», 2018. 208 с.

24. Мохненко А.С. Місце підприємництва в економічній системі регіону. Економіка південного регіону: проблеми, стратегії, моніторинг: монографія. Херсон: ПП «Вишемирський», 2017. С. 160-167.

25. Офіційна сайт European Security and Defence. URL: <https://euro-sd.com/2023/06/news/32477/pas-2023-motor-sichs-balancing-act-with-china/> (дата звернення: 25.05.2024).

26. Офіційна сайт Еспресо. URL: <https://espresso.tv/oleksiya-nikiforova-priznachili-novim-kerivnikom-motor-sichi> (дата звернення: 25.05.2024).

27. Офіційна сайт Кабінета Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minoboroni-priznachenno-nove-kerivnictvo-pat-motor->

sich (дата звернення: 25.05.2024).

28. Офіційна сайт Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua> (дата звернення: 25.05.2024).

29. Офіційний сайт Радіо Свобода. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/motor-sich/31164228.html> (дата звернення: 25.05.2024).

30. Офіційна сайт РБК - Україна. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/bezrobittya-ukrayini-vdvichi-perevishchilo-1704722831.html> (дата звернення: 25.05.2024).

31. Офіційний сайт Cerri. URL: <https://cerri.com/understanding-stakeholders-key-to-project-success/> (дата звернення 27.05.2024).

32. Офіційний сайт МОТОР СІЧ. URL: <https://motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 31.03.2024).

33. Путро Я. А. Розробка і управління корпоративною культурою ПАТ «Мотор Січ»: кваліфікаційна робота магістра спеціальності 051 «Економіка» / наук. керівник О. Г. Череп. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 116 с.

34. Раєвнева О. В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 47-54. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26\(1\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмері_2014_26(1)__8) (дата звернення 22.04.24).

35. Річний звіт ПАТ «Мотор Січ» за 2019 рік. URL: http://www.motorsich.ua/userfiles/otchet-2019_m.pdf (дата звернення: 31.03.2024).

36. Романюк В. М. Кореляційно-регресійний аналіз ефективності корпоративного управління ПАТ «Мотор Січ». *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 16. С. 130–135.

37. Рябик Г. Є., Яворська О. Б. Стратегія управління конкурентоздатністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 24. С. 61–66.

38. Семенов А., Плаксюк О., Ярошевська О. Ефективне управління структурою капіталу акціонерного товариства. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 2 (18). С. 137-144.

39. Смачило І. І. Методи управління сталим розвитком підприємства. Економіка розвитку. 2012. №2. С. 115-120

40. Соріна О. О. Стратегія сталого розвитку машинобудівних підприємств : автореф. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Запоріжжя, 2021. 270 с.

41. Соріна О.О., Зубченко Р.О. Основні завдання реалізації стратегії розвитку підприємства. Щорічна науково-практична конференція викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2024», Запоріжжя, 15-19 квітня 2024 р. С. 80-81.

42. Соріна О.О., Зубченко Р.О. Особливості формування стратегії розвитку підприємств під час війни. *«Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст»*. Тези доповідей міжнародної науковопрактичної конференції, Запоріжжя, 12-13 жовтня 2023 р. Редкол.: В. А. Шаломєєв (відпов. ред.). Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. С.416-417.

43. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] – К. : «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с. (стр 225 – 229).

44. Сухарева К. В. Ситуаційний менеджмент зовнішньоекономічної діяльності промислового підприємства ПАТ «Мотор Січ». Економічний форум. 2018 № 4. С. 50–56.

45. Талавирич О. М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. Вип. 1(2). С. 334-339. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2016_1\(2\)__61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2016_1(2)__61) (дата звернення 29.04.24).

46. Ткаченко А. М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання: монографія. Запоріжжя: Вид-во Запорізької ДІА. 2010. 356 с.

47. Тур О. В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38-45. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2015_4_7 (дата звернення 24.04.24).

48. Тюха І. В. Стратегія розвитку у системі стратегій підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 33-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2013_3_9.

49. Хацер М. В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24 (дата звернення 24.04.24).

50. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.

51. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. № 3. С. 131-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2015_3_23 (дата звернення 22.04.24).

52. Чернятін М.В. Оцінка ефективності управління промисловим підприємством: магістерська робота. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. 130 с.

53. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка: електронне фахове видання. 2017. №12. С.10–15.

54. Шитікова Л.В. Моделювання перспективного розвитку системи управління на шляху удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації*. 2023. № 7. С. 92-95. URL: https://zp.edu.ua/uploads/dept_s&r/2023/conf/1.1/Collection_of_abstracts (дата звернення 22.04.24).

55. Шитікова Л.В. Окремі аспекти системного підходу щодо формування механізму управління економічними ресурсами підприємства. *Збірник наукових праць Національного університету «Запорізька політехніка» Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С.44-47. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-7> (дата звернення 22.04.24).

56. Abdulla H.T., Mahmood S.A. The role of strategic direction in achieving innovative marketing. Analytical and descriptive research for the opinions of a sample of workers in Asiacell Communications Company. AL-Anbar University journal of Economic and Administration Sciences, Vol. 13 No. 2, 2021, pp. 86-104.

57. Ansoff, H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, 1965, p. 241.

58. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. Exploring Corporate Strategy: Text & Cases. Pearson Education. Vol.2 No.3, 2019, p. 840.

59. Maheswari K., William P., Gunjan Sharma, Firas Tayseer Mohammad Ayasrah, Ahmad Y. A. Bani Ahmad, Gowtham Ramkumar, Anurag Shrivastava. (2023). Enterprise Human Resource Management Model by Artificial Intelligence to Get Befitted in Psychology of Consumers Towards Digital Technology. Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities, 6(10s (2), p. 209–220. Retrieved from <https://jrtd.com/index.php/journal/article/view/1338> (дата звернення 22.04.24).

60. Mintzberg, H. *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*. California Management Review. 1987, pp. 11 – 24.

61. Pankova, A. Effective Management in the Remote Work Environment. *Journal of System and Management Sciences* Vol. 13 (2023) No. 3, pp. 244-257.

62. Parkhomenko N. Formation of organizational development strategy of enterprise in context of changes in international environment. *Management and entrepreneurship: trends of development*. 2022. Issue 1(19). P. 20-27.

63. Porter, M. E. *What is strategy?* Harvard Business Review. 2002, pp. 61 – 78.

64. Tamayo-Orbegozo U., Vicente-Molina M.A., Villarreal-Larrinaga O., Eco-innovation strategic model. *A multiple-case study from a highly eco-innovative European region*. Journal of Cleaner Production, Vol. 142, 2017, pp. 1347-1367.

65. Thompson JL Strategic management: Awareness and Charge. Chapman & Hall, 1993. p. 757.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальна характеристика АТ «Мотор Січ»

№	Критерій	Опис
1	Повне найменування	Публічне акціонерне товариство «МОТОР СІЧ»
2	Скорочена назва	АТ «Мотор Січ»
3	Статус юридичної особи	Не перебуває в статусі припинення
4	Код ЄРДПОУ	14307794
5	Дата реєстрації	25.05.1994 (29 років 10 місяців)
6	Уповноваженні особи	Нікіфоров Олексій Вікторович
7	Розмір статутного капіталу	280 528 650,00 грн.
8	Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
9	Види діяльності	Основний: 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування Інші: 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів 36.00 Забір, очищення та постачання води
10	Адреса	Україна, 69068, Запорізька область, місто Запоріжжя, проспект Моторобудівників, будинок 15
11	Пошта	www.motor@sich.com.www.motorsich.ua
12	Номер телефону	+380 (61) 720-44-09 +380 (61) 720-41-10

Додаток Б
Річна фінансова звітність
АТ «Мотор Січ» за 2023 рік

Дата звіту	2024-02-28
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	ШКІЛЬ ОКСАНА ВОЛОДИМИРІВНА
КАТОТТГ	UA23060070010748330
Кількість працівників	14525

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	2 188.00	290 398.00
первісна вартість	1001	23 093.00	318 512.00
накопичена амортизація	1002	20 905.00	28 114.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	747 959.00	750 948.00
Основні засоби	1010	6 102 488.00	5 702 419.00
первісна вартість	1011	14 576 822.00	14 922 913.00
знос	1012	8 474 334.00	9 220 494.00
Інвестиційна нерухомість	1015	16 734.00	562.00
первісна вартість	1016	31 550.00	1 514.00
знос	1017	14 816.00	952.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	65 158.00	42 215.00
інші фінансові інвестиції	1035	12 939.00	122.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	28 443.00	125 623.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші необоротні активи	1090	61 874.00	27 812.00
Усього за розділом І	1095	7 037 783.00	6 940 099.00
ІІ. Оборотні активи Запаси	1100	17 664 817.00	17 652 180.00
Виробничі запаси	1101	5 996 415.00	5 958 412.00
Незавершене виробництво	1102	11 157 679.00	10 532 926.00
Готова продукція	1103	501 118.00	1 151 762.00
Товари	1104	9 605.00	9 080.00
Поточні біологічні активи	1110	2.00	
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 298 707.00	1 882 474.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	584 051.00	1 017 523.00
з бюджетом	1135	598 276.00	141 942.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	4 750.00	20.00
із внутрішніх розрахунків	1145	10 945.00	10 522.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	622 101.00	598 608.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	8 108.00	13 294.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	806 435.00	1 904 908.00
Готівка	1166	2 329.00	2 012.00
Рахунки в банках	1167	793 352.00	1 339 809.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 152 901.00	1 422 271.00
Усього за розділом ІІ	1195	22 751 093.00	24 643 742.00
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	4 480.00
Баланс	1300	29 793 356.00	31 588 321.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 835 756.00	1 879 227.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	12 095.00	9 043.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 319 259.00	18 573 326.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 505 689.00	20 803 227.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	214 331.00	185 411.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 981 364.00	3 297 072.00
Довгострокові забезпечення	1520	166 929.00	117 599.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	645 750.00	555 836.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	4 008 374.00	4 155 918.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	36 569.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	217 218.00	7 015.00
товари, роботи, послуги	1615	2 724 150.00	2 374 189.00
розрахунками з бюджетом	1620	316 876.00	72 430.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	205 895.00	43 982.00
розрахунками зі страхування	1625	31 068.00	32 145.00
розрахунками з оплати праці	1630	105 577.00	112 504.00
за одержаними авансами	1635	1 604 149.00	3 776 560.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 505.00	26 503.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	111 377.00	104 167.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	105 804.00	123 663.00
Усього за розділом III	1695	5 279 293.00	6 629 176.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 793 356.00	31 588 321.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 554 789.00	10 466 608.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 090 429.00	6 821 107.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 464 360.00	3 645 501.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	988 284.00	1 535 183.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	142 361.00	271 725.00
Адміністративні витрати	2130	1 141 244.00	1 338 863.00
Витрати на збут	2150	316 687.00	478 036.00
Інші операційні витрати	2180	1 976 425.00	1 837 139.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 018 288.00	1 526 646.00
Дохід від участі в капіталі	2200	1 493.00	3 689.00
Інші фінансові доходи	2220	2 036.00	4 291.00
Інші доходи	2240	618.00	1 387.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	313 284.00	301 092.00
Втрати від участі в капіталі	2255	818.00	10 732.00
Інші витрати	2270	359 789.00	875 051.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	348 544.00	349 138.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-94 477.00	-359 973.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	254 067.00	
збиток	2355		10 835.00

Додаток Б
Річна фінансова звітність
АТ «Мотор Січ» за 2022/2021 рік

Дата звіту 2023-02-28
Період 2022 рік, 12 міс
КАТОТТГ UA23060070010748330
Кількість працівників 15956

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 209.00	2 188.00
первісна вартість	1001	21 958.00	23 086.00
накопичена амортизація	1002	18 749.00	20 898.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	744 085.00	775 644.00
Основні засоби	1010	6 614 551.00	6 099 471.00
первісна вартість	1011	14 280 550.00	14 576 822.00
знос	1012	7 665 999.00	8 477 351.00
Інвестиційна нерухомість	1015	18 177.00	16 734.00
первісна вартість	1016	31 550.00	31 550.00
знос	1017	13 373.00	14 816.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	66 454.00	63 749.00
інші фінансові інвестиції	1035	9 647.00	12 939.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	36 873.00	28 443.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	55 778.00	59 749.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	7 548 774.00	7 058 917.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	15 717 985.00	17 660 658.00
Виробничі запаси	1101	5 386 603.00	5 997 576.00
Незавершене виробництво	1102	9 746 134.00	11 151 680.00
Готова продукція	1103	574 241.00	499 258.00
Товари	1104	11 007.00	12 144.00
Поточні біологічні активи	1110	1.00	2.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 807 118.00	930 048.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1 060 839.00	572 479.00
з бюджетом	1135	238 785.00	598 276.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	29 236.00	
з нарахованих доходів	1140	41.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	10 186.00	10 947.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	108 192.00	337 606.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	12 282.00	8 108.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 751 479.00	806 435.00
Готівка	1166	2 194.00	2 329.00
Рахунки в банках	1167	1 749 285.00	804 106.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	1 366 924.00	1 204 317.00
Усього за розділом II	1195	22 073 832.00	22 128 876.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	4 480.00
Баланс	1300	29 627 086.00	29 192 273.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	280 529.00	280 529.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	1 680 170.00	1 835 756.00
Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	6 348.00	12 095.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 464 962.00	17 879 979.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	20 495 806.00	20 066 409.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	337 318.00	214 331.00
Довгострокові кредити банків	1510	158 630.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 093 135.00	2 981 364.00
Довгострокові забезпечення	1520	244 708.00	166 929.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	837 315.00	594 424.00
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	3 671 106.00	3 957 048.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	136 391.00	36 569.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	87 822.00	217 221.00
товари, роботи, послуги	1615	1 001 250.00	2 715 140.00
розрахунками з бюджетом	1620	169 536.00	210 757.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	130 961.00	177 322.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
розрахунками зі страхування	1625	47 988.00	31 068.00
розрахунками з оплати праці	1630	142 647.00	105 586.00
за одержаними авансами	1635	3 667 395.00	1 608 670.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 505.00	26 505.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	117 220.00	111 377.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	63 420.00	105 923.00
Усього за розділом III	1695	5 460 174.00	5 168 816.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	29 627 086.00	29 192 273.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 445 306.00	13 755 471.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 760 335.00	9 226 248.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	3 684 971.00	4 529 223.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 533 927.00	719 399.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	271 748.00	320 563.00
Адміністративні витрати	2130	1 334 782.00	1 595 964.00
Витрати на збут	2150	491 235.00	848 408.00
Інші операційні витрати	2180	2 567 917.00	1 689 780.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	824 964.00	1 114 470.00
Дохід від участі в капіталі	2200	2 280.00	1 466.00
Інші фінансові доходи	2220	238.00	221.00
Інші доходи	2240	1 387.00	88 102.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	301 092.00	265 837.00
Втрати від участі в капіталі	2255	10 732.00	2 958.00
Інші витрати	2270	892 368.00	1 521.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		933 943.00
збиток	2295	375 323.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-209 660.00	-626 864.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		307 079.00
збиток	2355	584 983.00	