

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

бізнес-технологій та економіки

(повне найменування факультету)

Менеджмент та адміністрування

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Удосконалення системи стратегічного управління на
великому промисловому підприємстві

(назва теми)

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу,
групи БТЕ-0814м

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Менеджмент організацій та адміністрування

СІРА О.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ШИТКОВА Л.В.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО О.Е.

(ПРІЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки

Кафедра «Менеджмент та адміністрування»

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і найменування)

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри **Тетяна ПУЛІНА**

«22» січня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЕКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА (КИ)
СІРОЇ Олександрі Володимирівни

(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

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

керівник проекту (роботи) ШИТКОВА Лариса Віталіївна, к.е.н., доцент

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

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

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 19.12.25 року

3. Вихідні дані до проекту (роботи) наукові праці українських та іноземних вчених з проблем удосконалення системи стратегічного управління на великому промисловому підприємстві 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 основи стратегічного управління підприємством. 2. Аналіз системи стратегічного управління АТ «Мотор Січ». 3. Напрями удосконалення системи стратегічного управління на АТ «Мотор Січ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів) рисунки 9, таблиці 23.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент(ка)

_____ (підпис)

Керівник проекту (роботи)

_____ (підпис)

Олександра СІРА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Лариса ШИТІКОВА

(Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота магістра: «Удосконалення системи стратегічного управління на великому промисловому підприємстві» 119 с. рисунки 9, таблиці 23, список джерел 60 найменувань.

У сучасних умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції, технологічної трансформації та зростаючих ризиків, побудова та впровадження ефективної системи стратегічного управління є особливо важливим для великих промислових підприємств. Здатність підприємства правильно формулювати стратегічну політику, адаптуватися до вимог ринку та швидко реагувати на нові виклики визначає його довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стабільність та перспективи розвитку.

Об'єкт дослідження – система стратегічного управління підприємством.

Предмет – процеси, методи, інструменти та механізми формування і реалізації стратегічного управління на АТ «Мотор Січ».

Мета дипломної роботи – розробка стратегій та напрямків для удосконалення системи стратегічного управління АТ «Мотор Січ» та вивчення теоретичних основ стратегічного управління.

Методи дослідження: методи дослідження, методи стратегічного та економічного аналізу, методологічні інструменти прогнозування і моделювання, а також практичні управлінські методи.

Значущість роботи і висновки – розроблені та науково обґрунтовані в дипломній роботі магістра теоретичні положення, висновки та рекомендації можуть бути застосовані в практичній діяльності підприємств.

Ключові слова: СТРЕГІЯ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, АНАЛІЗ, МЕТОД, ПРОБЛЕМА, ПІДПРИЄМСТВО, СЦЕНАРІЙ.

ANNOTATION

Qualification work: "Improving the strategic management system at large industrial enterprise" 119 p. figures 9, tables 23, list of sources 60 items.

In modern conditions of a rapidly changing external environment, fierce competition, technological transformation and growing risks, the construction and implementation of an effective strategic management system is especially important for large industrial enterprises. The ability of an enterprise to correctly formulate strategic policy, adapt to market requirements and quickly respond to new challenges determines its long-term competitiveness, financial stability and development prospects.

The object of research is the strategic management system of an enterprise.

The subject is processes, methods, tools and mechanisms for the formation and implementation of strategic management at JSC "Motor Sich".

The purpose of the thesis is to develop strategies and directions for improving the strategic management system of JSC "Motor Sich" and study the theoretical foundations of strategic management.

Research methods: research methods, methods of strategic and economic analysis, methodological tools of forecasting and modeling, as well as practical management methods.

The significance of the work and conclusions - the theoretical provisions, conclusions and recommendations developed and scientifically substantiated in the master's thesis can be applied in the practical activities of enterprises.

Keywords: MANAGEMENT STRATEGY, DEVELOPMENT STRATEGY, ANALYSIS, METHOD. PROBLEM, ENTERPRISE, SCENARIO.

ЗМІСТ

Завдання на дипломний проект (роботу)	
Реферат	
Annotation	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретичні основи стратегічного управління підприємством	10
1.1 Сутність і значення стратегічного управління в системі менеджменту підприємства.....	10
1.2 Типи та моделі стратегій розвитку підприємств	17
1.3 Методи та інструменти стратегічного аналізу підприємства	37
Висновки до розділу 1.....	44
Розділ 2 Аналіз системи стратегічного управління на АТ «Мотор Січ»	46
2.1 Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства	46
2.2 Аналіз впливу зовнішнього середовища на систему стратегічного управління підприємством	65
2.3 Оцінка діючої системи стратегічного управління та виявлення основних проблем	74
Висновки до розділу 2.....	81
Розділ 3 Напрямки удосконалення системи стратегічного управління на АТ «Мотор Січ»	83
3.1 Обґрунтування оновленої стратегії розвитку підприємства	83
3.2 Удосконалення організаційного механізму стратегічного управління підприємством	93
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та очікувані результати впровадження	99
Висновки до розділу 3.....	106
Висновки.....	108
Список використаних джерел.....	115

ВСТУП

Актуальність роботи. У сучасних умовах швидкозмінного зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції, технологічної трансформації та зростаючих ризиків, побудова та впровадження ефективної системи стратегічного управління є особливо важливим для великих промислових підприємств. Здатність підприємства правильно формулювати стратегічну політику, адаптуватися до вимог ринку та швидко реагувати на нові виклики визначає його довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стабільність та перспективи розвитку.

АТ «Мотор Січ» є одним з найважливіших машинобудівних підприємств України, що спеціалізується на виробництві авіаційних двигунів та складних технічних систем. Воєнна ситуація, зміни на зовнішніх економічних ринках, технологічні вимоги та необхідність модернізації виробництва зумовили необхідність удосконалення системи стратегічного управління компанією. Ефективні стратегії дозволять компанії зберегти свої позиції на ринку, підвищити свої інноваційні можливості, оптимізувати організаційні процеси та забезпечити сталий розвиток.

У цьому контексті дослідження сучасних методів, моделей та стратегій стратегічного управління, оцінка поточного стану існуючої системи управління ВАТ «Мотор Січ» та пропонування практичних пропозицій щодо вдосконалення мають важливе практичне значення.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи стратегічного управління АТ «Мотор Січ». Для досягнення цієї мети біло поставлено наступні завдання:

- вивчити сутність і значення стратегічного управління в системі менеджменту підприємства;
- провести аналіз типів та моделей стратегій розвитку підприємств;

- дослідити методи та інструменти стратегічного аналізу підприємства;
- проаналізувати техніко-економічні характеристики підприємства;
- здійснити поточний аналіз впливу зовнішнього середовища на систему стратегічного управління підприємством;
- оцінити діючу систему стратегічного управління та виявити проблеми;
- запропонувати та обґрунтувати оновлену стратегію розвитку підприємства;
- розробити вдосконалення, щодо організаційного механізму стратегічного управління;
- провести ґрунтовну оцінку ефективності запропонованих заходів та привести приклади очікуваних результатів впровадження.

Об’єкт дослідження – система стратегічного управління підприємством.

Предмет дослідження є процеси, методи, інструменти та механізми формування і реалізації стратегічного управління на АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження. В роботі було використані теоретичні методи дослідження, методи стратегічного та економічного аналізу, методологічні інструменти прогнозування і моделювання, а також практичні управлінські методи.

Практична цінність полягає у можливості застосування отриманих результатів у діяльності підприємства. Результати дослідження можуть бути використані менеджментом підприємства при формуванні довгострокових стратегічних планів, оптимізації системи управління та підвищенні конкурентоспроможності.

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

– Кутідзе Л. С., Сіра О. В. Моделі управління економічною безпекою у цифровій економіці: міжнародний досвід. Матеріали наук.-практ. конф. Кропивницький, 2024.

– Кутідзе Л. С., Сіра О. В. Міждисциплінарна освіта як драйвер інноваційного менеджменту. Зб. ІХ Всеукр. конф. ЧДТУ. 2025.

– Шитікова Л. В., Сіра О. В. Сучасні підходи та методології управління проектами. Запоріжжя, 2025.

– Сіра О. В. Окремі аспекти системного підходу щодо підвищення ефективності організації праці. Матеріали ІV Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2023. С. 560–562.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділі, висновки, список використаних джерел. Повний обсяг роботи – 119 сторінки, включаючи 23 таблиць, та 9 рисунків. Список використаних джерел 60 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність і значення стратегічного управління в системі менеджменту підприємства

Для забезпечення стабільної майбутньої діяльності кожна організація повинна мати чіткі цілі. Це вимагає від менеджерів розуміння суті стратегії, застосування навичок та методів стратегічного управління, а також розробки стратегічних планів. Тому стратегії необхідно коригувати та адаптувати до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

У сучасному суспільстві стратегія є невід'ємною частиною успішного управління бізнесом. Вона уточнює загальні цілі та напрямки розвитку організації, а також плани та методи досягнення цих цілей. Бізнес-експерти повинні розуміти теоретичні та практичні аспекти розвитку стратегічного управління, щоб приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо майбутньої діяльності компанії, координувати поточну діяльність зі стратегічними цілями та забезпечувати адаптацію компанії до постійно мінливого зовнішнього середовища шляхом формулювання та впровадження ефективних стратегій діяльності [41].

Стратегія підприємства - це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства.

Стратегія визначає напрямок, який організація має обрати для досягнення своїх цілей та виконання своєї місії. Вона встановлює обмеження, що відображають характеристики та напрямок діяльності організації. Вибір стратегії залежить від таких показників: продукти та послуги, які виробляє та

надає організація; їх кількість та назва; ринки збуту та ресурси; можливості зростання; оборотність капіталу та розподіл капіталу.

Стратегічне управління відбувається в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в забезпеченні зв'язку між місією організації та її ключовими цілями в постійно мінливому економічному середовищі. Стратегічне управління зосереджується як на цілях, так і на засобах.

З точки зору цілей, воно окреслює загальні контури майбутнього розвитку організації; з точки зору засобів, воно уточнює, як досягти цих цілей. Таким чином, стратегічне управління є формою прогностичного управління, тісно пов'язаною з уявленням та концептуалізацією майбутнього напрямку розвитку організації. Стратегічне управління має бути інтегроване з сучасними управлінськими практиками. Слід пам'ятати, що стратегія є засобом створення доданої вартості.

Традиційно стратегії поділяються на дві основні категорії: операційні стратегії та стратегії розвитку.

Операційні стратегії відображають діяльність організації на ринку, пов'язану зі збутом продукції. Стратегії розвитку стосуються діяльності організації на ринку та спрямовані на розвиток потенційної цінності компанії.

До операційних стратегій управління відносять три основних варіанта стратегій: лідерство за низькими витратами, диференціації та фокусування.

Відповідно, перший варіант стратегії – орієнтує організацію, чи підприємство на збільшення прибутку за рахунок економії на постійних витратах. Економії коштів можна досягти, максимізуючи обсяг продажів та відмовившись від надмірно дорогих проектів і програм. Ця перевага у витратах дозволяє знизити ціни, збільшити обсяг продажів і вийти на нові ринки, тим самим збільшуючи прибуток.

Стратегія диференціації спрямована на зосередження на виробництві одного функціонального продукту та розширення потенційної споживчої

бази шляхом удосконалення цього продукту. Це дозволяє компаніям отримати конкурентну перевагу завдяки своїй унікальності. Диференціація може відобразитися в продукті, технології, умовах продажу та ціні. Однак стратегія диференціації не є панацеєю. Споживачі можуть не оцінити штучно створену унікальність, зміни цінності продукту можуть знизити його привабливість, а підвищення цін може зменшити переваги диференціації. Крім того, ця стратегія пов'язана зі значними витратами.

Стратегія фокусування передбачає обслуговування відносно вузькоспеціалізованої групи споживачів та забезпечення беззаперечної конкурентної переваги шляхом впровадження однієї з двох згаданих вище стратегій. Ця стратегія особливо підходить, коли нішова група споживачів достатньо велика, але компанії бракує ресурсів для широкого розгортання.

Стратегії розвитку направлені на розвиток потенціалу підприємства та безумовно пов'язана з діяльністю організації на ринку і поділяються на стратегії росту, помірному росту, скорочення та комбінування.

Стратегії росту типові для молодих організацій, незалежно від сфери їхнього бізнесу, які прагнуть якомога швидше досягти лідируючої позиції. Ці компанії характеризуються стійким, швидким розширенням масштабу свого бізнесу. Стратегії помірному росту типові для технологічно стабільних галузей, де цілі розвитку встановлюються на основі досягнень та коригуються з урахуванням змін обставин (таких як інфляція). Це найпростіший, але найризикованіший курс дій.

Стратегії скорочення масштабу використовуються для реструктуризації організацій з метою «трансформації», ліквідації застарілих технологій, нерентабельних сегментів ринку та непотрібних відділів і служб.

Комбіновані стратегії є найпоширенішими на практиці. У цих рамках деякі відділи зростають швидко, деякі зростають помірно, деякі залишаються стабільними, а деякі скорочуються. Зрештою, залежно від конкретної комбінації цих методів, потенціал та масштаб бізнесу будуть тяжіти до

загального зростання, стабільності або скорочення. Ця стратегія найкраще відповідає фактичній бізнес-ситуації організації.

Менеджери зі стратегічним мисленням повинні мати широке та довгострокове бачення майбутнього розвитку компанії. Однак вони також повинні розуміти, що їхня основна відповідальність полягає в плануванні розподілу коштів таким чином, щоб найкраще сприяти виконанню стратегії; по-друге, вони повинні забезпечити, щоб система управління значно покращувала результати діяльності організації.

Загалом сутність стратегічного управління можна звести у табл. 1.1, та значення стратегічного управління подається у табл. 1.2 відповідно.

Таблиця 1.1

Сутність стратегічного управління

№	Елемент сутності	Зміст
1	Орієнтація на довгострокову перспективу	Формування бачення майбутнього розвитку підприємства на 3–5 років і більше, визначення пріоритетів і напрямів зростання.
2	Аналіз зовнішнього середовища	Систематичний моніторинг ринку, конкурентів, споживачів, технологій, економічних і політичних факторів.
3	Діагностика внутрішнього потенціалу	Оцінка ресурсів, компетенцій, сильних і слабких сторін, організаційної структури та внутрішніх процесів.
4	Формування стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Генерування можливих варіантів розвитку та вибір найбільш ефективної стратегії (зростання, диференціації, виходу на ринки тощо).
5	Реалізація стратегії	Розробка програм і проектів, зміна структури, розподіл ресурсів, формування корпоративної культури, мотиваційних механізмів.
6	Стратегічний контроль і зворотний зв'язок	Постійне відстеження результатів, коригування стратегії, адаптація до змін середовища.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що, з одного боку, компанії повинні формувати чіткі, добре організовані та структуровані «формальні» стратегічні плани; з іншого боку, побудова структури управління компанією та механізмів взаємодії між відділами повинні

забезпечувати ефективну реалізацію довгострокових стратегій у поточних виробничих та економічних планах. Іншими словами, стратегічне управління складається з двох основних процесів: стратегічне планування і тактичне та оперативне управління реалізацією стратегії.

Таблиця 1.2

Значення стратегічного управління

№	Значення	Пояснення
1	Забезпечення конкурентоспроможності	Формування унікальних переваг, здатність передбачати ринкові зміни та протистояти конкурентам.
2	Об'єднання персоналу навколо спільної мети	Синхронізація дій усіх підрозділів, узгодженість роботи підприємства з місією і баченням.
3	Оптимальний розподіл ресурсів	Направлення інвестицій у перспективні напрями — інновації, нові продукти, технології, розвиток кадрів.
4	Підвищення гнучкості та адаптивності	Швидке реагування на зміни, перебудова процесів та структури відповідно до умов ринку
5	Зменшення ризиків	Передбачення загроз, мінімізація втрат, підвищення стабільності функціонування підприємства.
6	Підвищення ефективності управлінських рішень	Обґрунтованість і системність прийняття рішень на основі аналізу та стратегічних цілей.
7	Зростання інвестиційної привабливості	Підвищення довіри інвесторів, покращення доступу до фінансування.
8	Сприяння інноваційному розвитку	Підтримка впровадження нових технологій, цифрової трансформації.

У цьому процесі вирішальне значення має створення гнучкої та ефективної структури управління. Стратегічне управління не слід розглядати як неминучий результат еволюції планування, а радше як таке, що зумовлене глибокими та об'єктивними змінами в бізнес-середовищі та орієнтоване на майбутній ринок.

Загальна стратегія компанії ґрунтується на моделі поведінки фірми та нових ідей, запропонованих менеджерами. Через те, що постійно відбуваються будь-які зміни, на які необхідно реагувати, компанії отримують можливість знаходити та відкривати так звані «стратегічні вікна». Таким

чином, завдання удосконалення стратегії постійно перебуває на піку актуальності. Стратегія компанії завжди має поєднувати у собі заплановану та продуману лінію поведінки, а також можливості реагування на несподівані зміни.

Стратегічне планування - це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів.

За своїм змістом стратегія являється специфічним довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування. Цього досягають шляхом узгодження ресурсів, можливостей та цілей організації з її внутрішнім та зовнішнім середовищем. Процес управління стратегією має на меті допомогти організаціям приймати більш обґрунтовані рішення та максимізувати ефективність своїх ресурсів.

Однією з умов формулювання організацією своєї стратегії являється виникнення раптових змін в навколишньому середовищі. Їх причиною може бути насичення ринку, технологічні зрушення, непередбачений успіх нового товару, поява численних нових конкурентів і т. д.

Стратегічне управління допомагає організаціям виявляти потенційні проблеми та перешкоди, які можуть перешкоджати їхньому розвитку, та формулювати відповідні плани вирішення відповідних проблем та перешкод. Це може включати коригування організаційних цілей, зміну організаційної структури чи методів роботи, або розробку нових продуктів чи послуг.

Стратегічне управління допомагає організаціям приймати більш обґрунтовані рішення, швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та більш активно шукати нові можливості, тим самим покращуючи результати діяльності організації. Це може підвищити конкурентоспроможність організації, сприяти інноваціям та покращити фінансові показники [39].

Стратегічне управління тісно взаємопов'язане з аналізом, на основі якого приймаються суттєві рішення у короткостроковій та довгостроковій

перспективі. Аналіз передбачає виділення та вивчення як окремих об'єктів дослідження, так і загальної ситуації. Але під час використання аналізу стратегія — це детальний план чи набір інструкцій, а загальна концепція. Вона забезпечує узгодження всіх рішень та цілей і задає напрямок діям індивіда або організації. Основне завдання стратегічного управління — визначення ключових ресурсів, щоб досягти поставленої мети, беручи до уваги поточну ситуацію над ринком, і навіть побудувати відповідну систему її успішної реалізації [38].

К. Грант виділяє чотири елементи успішної стратегії:

- довгострокові та узгоджені цілі – чітке та ясне розуміння того, до чого спрямовані всі дії, тобто кінцева мета діяльності;
- глибоке розуміння оточення - проникливість в оцінці умов, в якій знаходиться компанія або індивід, конкретне оточення та зовнішні фактори.
- об'єктивна оцінка ресурсів - глибоке розуміння та використання наявних ресурсів (фінансові, людські, творчі, управлінські).
- ефективне втілення в життя - здатність дотримуватися стратегії, поєднана з гнучким підходом та адаптацією до несподіваних обставин [2].

К. Грант також виділяє основну схему стратегічного аналізу: стратегія базується на зв'язку інтересів фірми (її цілей та принципів, ресурсів та можливостей, структури та системи) з бізнес-оточенням (конкуренти, клієнти, постачальники).

Головні ж причини невдач чи повного відходу з ринку багатьох компаній; на думку К. Гранта полягають у неузгодженості із зовнішніми факторами, або невідповідний внутрішній стан фірми.

Стратегічний менеджмент - буде ефективним і результативним, якщо його тип відповідає конкретній ситуації і наступним умовам: вміння змодельовати ситуацію; виявити причини необхідності змін; розробляти стратегію змін; здатність до стратегічного управління та втілювати стратегію в життя. Важливим завданням є пошук методів, що дозволяють ефективно здійснювати стратегічне управління.

1.2 Типи та моделі стратегій розвитку підприємств

У сучасному динамічному та високо конкурентному ринковому середовищі питання стратегічного розвитку підприємств набуває особливої ваги. Стратегія розвитку визначає довгостроковий напрямок діяльності організації, формує основу для прийняття ключових управлінських рішень та слугує інструментом адаптації до постійних змін зовнішнього середовища. Ефективний вибір стратегії забезпечує конкурентні переваги, стабільне функціонування та перспективи зростання підприємства.

Сучасна теорія менеджменту виділяє декілька стратегій розвитку підприємства, які можна визначити на основі напрямку зростання, конкурентної поведінки та характеристик ринку.

Найпоширенішими типами стратегії розвитку підприємства є стратегії за напрямом розвитку, конкурентні стратегії Портера та стратегії за темпами розвитку.

Стратегії за напрямом розвитку поділяються на стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії скорочення. Відповідно стратегії зростання спрямовані на розширення діяльності підприємства, до них належать:

- інтенсивне зростання — підвищення ефективності використання існуючих ресурсів, збільшення обсягів продажу на наявному ринку.
- інтеграційне зростання — розширення контролю над ринковим ланцюгом. Включає вертикальну інтеграцію (вперед — контроль збуту; назад — контроль постачання) та горизонтальну інтеграцію (поглинання конкурентів).
- диверсифікаційне зростання — перехід у нові сфери бізнесу. Може бути спорідненим (розширення в суміжні напрямки) та неспорідненим (вихід у зовсім нові галузі).

Стратегії стабілізації — використовуються в періоди економічної нестабільності або коли компанії прагнуть зберегти своє поточне становище.

Ці стратегії включають оптимізацію витрат, підвищення ефективності та зосередження на ключових компетенціях.

Стратегії скорочення – застосовуються у випадках загрозливого становища підприємства. Можна виділити 4 основних види стратегій, табл.1.3.

Таблиця 1.3

Основні види стратегій скорочення

Вид	Опис
Скорочення витрат	Мінімізація ресурсних витрат, оптимізація персоналу.
Реструктуризація	Зміна структури бізнесу, продаж неприбуткових підрозділів.
Ліквідація або вихід з ринку	Крайній захід при неможливості подальшого ефективного функціонування.
Стратегія «збору врожаю»	Максимізація короткострокового прибутку перед закриттям напрямку діяльності.

Майкл Портер запропонував одну з найвідоміших моделей стратегій, що визначає способи формування конкурентної переваги. Загальні конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером у його книзі «Конкурентна стратегія» (1980), є універсальними, оскільки час довів, що компанії, які використовують ці стратегії, досягли успіху. Загальні конкурентні стратегії включають переважно такі типи:

- лідирування у зниженні витрат (цін)
- диференціація
- фокусування

Загальні конкурентні стратегії можна представити за допомогою спеціальних матричних моделей, що дає змогу чітко відобразити можливі варіанти стратегічного вибору підприємства (рис. 1.1). Крім того, для їх можна подати у графічній формі, яка відображає зміну стратегічних позицій у просторі основних факторів конкуренції (рис. 1.2) відповідно.



Рис. 1.1 Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Тут також використовується поняття лідера, але фактори, що впливають на лідерів, аналізуються детальніше.



Рис. 1.2 Загальні переваги конкурентних стратегій М. Портера

Зазначені стратегії забезпечують логічний і послідовний взаємозв'язок між цілями, які формуються менеджментом з метою подолання наявних стратегічних розривів, та конкурентними перевагами компанії, що створюють передумови для успішної реалізації цих цілей [49]. Фактично йдеться про узгодження стратегічних орієнтирів розвитку організації з її

унікальними ресурсами, компетенціями та ринковими можливостями. Саме завдяки такому поєднанню стратегічні рішення набувають практичної реалізованості й здатності забезпечувати довгострокову конкуренцію. Деталізовану характеристику зазначених стратегій, а також їх вплив на формування та використання переваг компанії, наведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характерні ознаки конкурентних стратегій (за М. Портером)

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
1	2	3
Лідерування у зниженні витрат (цін)	<p>Характеристики виробництва: «Ніхто не зробить дешевше ніж ми».</p> <p>Характеристики ринку: «Розумні ціни/низькі витрати».</p> <p>Стандартизація продукції: обмежений асортимент, обмежений вибір.</p> <p>Відсутність суттєвих змін у бізнес-операціях: «Добра репутація компанії, стабільність та надійність».</p> <p>Урахування особливостей «кривої досвіду»: Зниження цін економія за рахунок масштабу призводить до зниження постійних витрат на одиницю продукції. Обсяг продажів та зростання частки ринку приносять додатковий дохід.</p> <p>Висока продуктивність праці на одного працівника.</p> <p>Низькі витрати на інновації.</p> <p>Можливість встановлення нижньої межі ринкової ціни: Лідеруюча позиція дозволяє компанії використовувати ціну як зброю для наступу або захисту.</p> <p>Низька рентабельність дозволена за високих показників плинності кадрів.</p>	<p>Якщо компанія зазнає технологічного прориву від конкурентів (винахід, створення нових технологій), вона ризикує втратити свою конкурентну перевагу.</p> <p>Попередні інвестиції можуть бути витрачені даремно.</p> <p>Відновлення (ліквідація) великомасштабного виробництва тягне за собою додаткові витрати («витрати перемикання»).</p> <p>Конкуренти досягають тих самих показників за допомогою імітації та цілеспрямованих заходів щодо скорочення витрат.</p> <p>Надмірний акцент на витратах призводить до повільної реакції на зміни ринку.</p> <p>У міру збільшення (підтримки) масштабів виробництва витрати різко зростають (так звані «витрати масштабу»), що унеможливорює мінімізацію впливу диференціації.</p>

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Диференціація	<p>Характеристики виробництва: «Неперевершені».</p> <p>Маркетингові характеристики: «Наші продукти (послуги) мають найвищу якість».</p> <p>Основа полягає в різноманітності, з доступними опціями за моделлю, партією, аксесуарами та послугами.</p> <p>Створення кількох унікальних характеристик для продуктів (послуг) становить основу системи KFU.</p> <p>Постійні інновації.</p> <p>Персоналізоване ціноутворення значно перевищує загальну вартість кожної функції.</p> <p>Інтенсивні рекламні та збутові кампанії.</p>	<p>Диференціація (тобто унікальність портфеля продуктів, додаткові послуги) може бути менш привабливою, ніж економічні фактори, оскільки вона зазвичай є дорожчою (порівняно з масовим виробництвом подібних продуктів).</p> <p>Зі збільшенням обізнаності споживачів про загальну ринкову ситуацію та конкретні категорії продуктів, попит на диференціацію зменшуватиметься.</p> <p>Імітація може маскувати відмінності між продуктами (особливо на зрілій стадії галузі).</p>
Фокусування	<p>Характеристики виробництва: «Розроблено спеціально для вас».</p> <p>Особливості маркетингу: «Ми задовольняємо ваші потреби краще, ніж будь-хто інший».</p> <p>Орієнтація на конкретні сегменти ринку: цільові групи клієнтів, конкретні географічні регіони.</p> <p>Підтримка конкурентної переваги включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - лідерство на ринку на основі контролю витрат - глибоку диференціацію (виробництво продуктів або надання послуг для задоволення конкретних потреб споживачів у цільовому сегменті ринку) 	<p>Зі зростанням вартості обслуговування вузької стратегічної цільової групи, цілеспрямована стратегія зменшує переваги диференціації («точка беззбитковості зміщується ліворуч»).</p> <p>Зменшення розриву між вузькою стратегічною цільовою групою та загальними характеристиками попиту на ринку (потенційні споживчі витрати).</p> <p>Подальша сегментація ринку конкурентами в межах стратегічної цільової групи може призвести до відтоку клієнтів.</p>

В останні роки країни світу провели поглиблені дослідження наслідків застосування загальних конкурентних стратегій М. Портера в різних секторах економіки. Практика довела ефективність цих теорій, дозволяючи компаніям,

які творчо використовують методи формування та використання конкурентних переваг, отримати справжню конкурентну перевагу, саме завдяки стратегіям, викладеним у моделі М. Портера [49].

Стратегії за темпами росту визначають швидкість і характер розвитку підприємства у часовій перспективі. Вони відображають, як саме підприємство планує збільшувати масштаби діяльності, підвищувати прибутковість і конкурентоспроможність. Загалом виокремлюють чотири основні типи: екстенсивний розвиток, інтенсивний розвиток, інноваційний розвиток, еволюційний та революційний (проривний) розвиток.

Екстенсивний розвиток (табл.1.5) ґрунтується на збільшенні обсягів виробництва за рахунок залучення додаткових ресурсів: робочої сили, матеріалів, обладнання, виробничих площ.

Таблиця 1.5

Екстенсивний розвиток

<p>Основні характеристики: Головна мета — кількісне зростання, а не покращення якості. Підвищення ефективності часто відбувається повільно, оскільки витрати зростають пропорційно до обсягу виробництва. Капітальні інвестиції спрямовані на розширення існуючих процесів, а не на їх оптимізацію.</p>	<p>Приклади застосування: Відкриття нових цехів, філій, складів. Найм великої кількості нових працівників. Закупівля додаткових одиниць аналогічного обладнання.</p>
<p>Переваги: Швидке нарощування обсягів виробництва. Простота управління та планування.</p>	<p>Недоліки: Низька рентабельність при довгостроковому плануванні. Високі витрати на ресурси. Залежність від наявності нових трудових та матеріальних ресурсів.</p>

Інтенсивне зростання (табл. 1.6) передбачає збільшення обсягів виробництва та прибутковості за рахунок підвищення ефективності використання наявних ресурсів, тобто якісного вдосконалення діяльності.

Таблиця 1.6

Інтенсивне зростання

Основні характеристики: Опора на оптимізацію процесів, підвищення продуктивності праці, модернізацію технологій. Зростання досягається не за рахунок кількості, а за рахунок якості та ефективності.	Ключові інструменти інтенсивного розвитку: Автоматизація і цифровізація виробництва. Впровадження систем менеджменту якості (ISO, TQM). Оптимізація логістики та операційних процесів. Підвищення кваліфікації персоналу. Енергоефективні технології.
Переваги: Зниження собівартості. Підвищення продуктивності. Стійке підвищення конкурентоспроможності.	Недоліки: Високі витрати на модернізацію. Потреба в змінах у поведінці персоналу. Тривалий період окупності інвестицій.

Інноваційний розвиток (табл.1.7) спрямований на створення нових продуктів, впровадження нових технологій та радикальну зміну бізнес-моделей або модернізацію внутрішніх процесів. Це стратегія, що забезпечує якісні стрибкоподібні зміни.

Таблиця 1.7

Інноваційний розвиток

Форми інновацій	Технологічні Продуктові Маркетингові Організаційні Процесні
Переваги	Створення унікальної конкурентної переваги Можливість виходу на нові ринки. Підвищення ефективності та прибутковості
Недоліки	Високий рівень ризику. Необхідність значних інвестицій у R&D. Можливість відсутності негайного економічного ефекту.

Еволюційні та революційні стратегії поділяють відповідно на еволюційний та революційний розвиток.

Еволюційний розвиток стосується поступового та постійного вдосконалення бізнес-діяльності на основі накопичення досвіду, низько ризикових інновацій та вдосконалення організаційних процесів, та має характерні риси: повільні темпи змін, орієнтація на стабільність, низький рівень ризиків, підходить для стабільних галузей та зрілих ринків.

Революційний розвиток - це стрімка та радикальна трансформація, що дозволяє компаніям значно зміцнити свої позиції на ринку або вийти на нові сектори ринку та має особливості: різкі зміни структури, бізнес-моделей, технологій, високий ризик і висока потенційна віддача, часто пов'язаний з інноваційними проривами або кризовими ситуаціями.

Розглянувши детально стратегії за темпом росту, можна зробити таблицю для порівняння кожної з стратегій (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Порівняльна характеристика стратегій за темпами росту

Тип стратегії	Основна ідея	Темпи змін	Ризики	Ресурси	Результат
Екстенсивний розвиток	Кількісне збільшення ресурсів	Середні	Низькі	Значні	Зростання обсягів, але не ефективності
Інтенсивний розвиток	Підвищення ефективності	Вищі	Середні	Середні/ високі	Стійке ефективне зростання
Інноваційний розвиток	Нові продукти, технології	Високі	Високі	Високі	Якісний прорив, лідерство
Еволюційний розвиток	Поступові удосконалення	Повільні	Низькі	Низькі/ середні	Стабільний розвиток
Революційний розвиток	Радикальні зміни	Дуже високі	Дуже високі	Високі	Прорив або провал

Стратегії за темпами росту визначають швидкість і форму розвитку підприємства. Вони допомагають керівництву обрати оптимальний курс дій, виходячи з ринкових умов, наявних ресурсів та стратегічних цілей. Стратегії розширення підходять для швидкого зростання, інтенсивні стратегії – для

підвищення ефективності, інноваційні стратегії – для створення конкурентних переваг, еволюційні стратегії – для стабільного та поступового розвитку, а революційні стратегії – для досягнення проривних результатів. На практиці компанії часто поєднують різні типи стратегій для досягнення найбільш збалансованого та сталого розвитку.

Моделі стратегічного управління та аналізу допомагають менеджерам структурувати інформацію та зробити обґрунтований вибір щодо напрямку розвитку. Серед найпоширеніших моделей виділяють: модель І. Ансоффа, матриця БКГ, модель GE/McKinsey, модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера, модель життєвого циклу організації та модель блакитного океану.

Модель І. Ансоффа (матриця товар-ринок) – це аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, призначений для визначення стратегії позиціонування товару на ринку. Основна ідея полягає в тому, що компанії можуть розвивати або розширювати свій бізнес, зосереджуючись на існуючих ринках та продуктах, а також на нових сегментах ринку чи інноваційних продуктах. Структура матриці (рис. 1.3) являє собою поле, утворене двома осями – горизонтальною віссю «товари компанії» (поділяються на існуючі та нові) і вертикальною віссю «ринки компанії», які також поділяються на існуючі і нові, на перетині цих двох осей утворюються чотири квадранти.

Кожен квадрант моделі визначає одну з чотирьох стратегій (табл. 1.9): стратегія «покращуй те, що ти вже робиш», або стратегія проникнення на ринок (існуючий товар, існуючий ринок) - збільшення продажу існуючої продукції на існуючому ринку; стратегія розвитку ринку (існуючий товар, новий ринок) - вихід з наявним продуктом на нові ринки; стратегія розробки нових продуктів, або стратегія розвитку товару (новий товар, існуючий ринок) - створення нових продуктів для існуючих ринків; стратегія диверсифікації (новий товар, новий ринок) - розробка нових продуктів для нових ринків (найризикованіша стратегія).



Рис. 1.3 Модель І. Ансоффа

Застосування матриці І. Ансоффа ґрунтується на відносно простому та логічно структурованому алгоритмі, який дає змогу суб'єктам господарювання визначати напрями стратегічного розвитку та обирати оптимальні варіанти зростання. Цей інструмент стратегічного аналізу дозволяє систематизувати управлінські рішення щодо поєднання існуючих або нових товарів із наявними чи потенційними ринками, що суттєво полегшує процес стратегічного планування.

До основних переваг матриці І. Ансоффа належать її наочність, доступність для розуміння та практичного використання, а також можливість швидко окреслити альтернативні стратегії розвитку підприємства. Завдяки

простій структурі цей інструмент широко застосовується як у теоретичних дослідженнях, так і в практиці управління.

Таблиця 1.9

Пояснення моделі І. Ансоффа

Стратегія	Опис
Стратегія проникнення на ринок	Для більшості компаній, які прагнуть збільшити частку ринку своїх існуючих продуктів, це природна стратегія. Розширення проникнення на ринок є найбільш очевидною стратегією, а її практичним проявом зазвичай є збільшення обсягу продажів. Ключові методи включають: покращення якості продукції, підвищення ефективності бізнес-процесів та залучення нових клієнтів за допомогою реклами. Крім того, джерела зростання продажів також включають: збільшення частоти використання продукту (наприклад, через програми членства) та збільшення кількості разів використання продукту.
Стратегія розвитку ринку	Ця стратегія передбачає адаптацію існуючих продуктів та їх виведення на нові ринки. Для успішної реалізації цієї стратегії важливо визначити потенційних споживачів існуючих продуктів на нових ринках. Можливі підходи включають географічну експансію, використання нових каналів збуту та визначення нових груп споживачів, які ще не придбали продукт.
Стратегія розвитку товару	Виведення нових продуктів на існуючі ринки – це стратегія розвитку продукту. У цих рамках можна впроваджувати абсолютно нові продукти, вдосконалювати існуючі продукти та розширювати лінійки продуктів (диверсифікація). Ця стратегія типова для високотехнологічних компаній.
Стратегія диверсифікації	Виведення абсолютно нових видів продукції на абсолютно нові ринки є найдорожчою та найризикованішою стратегією. Вона підходить для таких ситуацій, як вичерпання можливостей зростання на існуючих ринках, зміни ринкового середовища, вихід компанії з існуючих ринків та наявність величезного потенціалу прибутку на нових ринках.

Водночас матриця І. Ансоффа має певні обмеження. Зокрема, попри те що вона враховує два ключові параметри стратегічного вибору — ринок і

товар, її аналітичний фокус зводиться виключно до цих чинників, ігноруючи інші важливі аспекти, такі як конкурентне середовище, ресурсний потенціал підприємства, рівень ризиків та зовнішні макроекономічні умови. Крім того, інструмент надмірно орієнтований на стратегії зростання, що обмежує його застосування у ситуаціях стабілізації, реструктуризації або скорочення діяльності.

Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) – це відомий метод класифікації діяльності компанії (виробництво продукції, надання послуг тощо), що базується на потенційній прибутковості (рис 1.4). Іншими словами, це проста оцінка продуктів компанії на основі їхньої прибутковості. Цей метод класифікації та сегментації діяльності компанії допомагає в розробці відповідних стратегій та планів фінансування для досягнення лідируючої позиції або прибутковості в певній галузі (продукт, послуга). Матриця класифікує продукти або підрозділи компанії наступним чином:

«Зірки» — високі темпи зростання, висока частка ринку; потребують інвестицій.

«Дійної корови» — стабільні прибутки; є основним джерелом фінансування для інших напрямків.

«Знаки питання» — потребують значних інвестицій; з часом можуть стати «Зірками» або «Собаками».

«Собаки» — низька частка ринку, низькі темпи зростання; рекомендовано скорочення або ліквідацію.

Інакше кажучи, матриця БКГ дає змогу класифікувати товарні групи залежно від динаміки зростання ринкового попиту, співвідношення ринкової частки продукції конкретного підприємства з часткою його провідного конкурента, а також з урахуванням рівня інвестицій, спрямованих у виробництво, та отриманих фінансових результатів. Таким чином, цей інструмент дозволяє комплексно оцінити позиції товарів у портфелі компанії та визначити пріоритети їх подальшого розвитку.

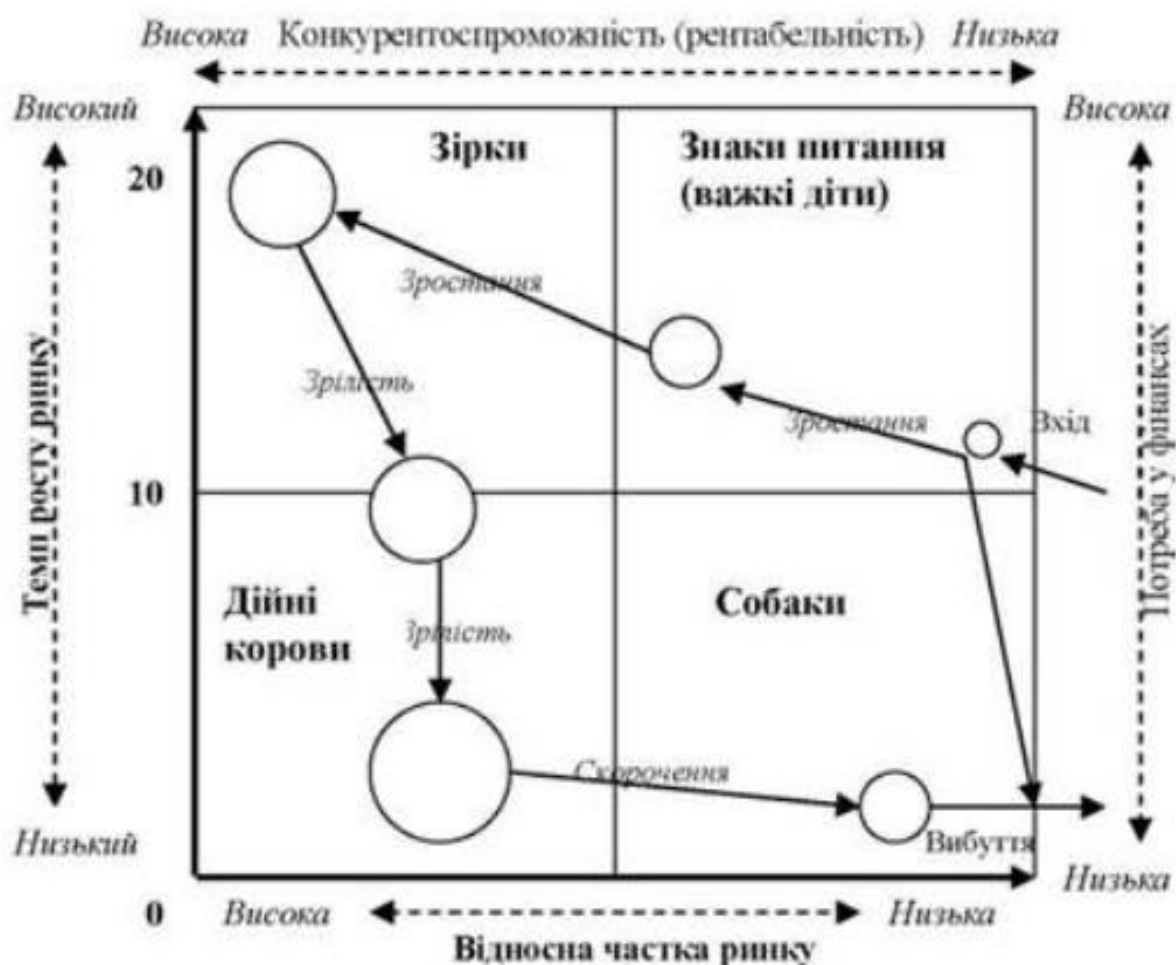


Рис 1.4 Матриця БКГ

Модель GE/McKinsey – це інструмент стратегічного аналізу для оцінки портфеля продуктів чи бізнес-одиниць. Вона використовує матрицю з дев'яти осередків (рис. 1.5) для класифікації бізнес-напрямків на основі двох ключових критеріїв: привабливості ринку та конкурентоспроможності компанії. Головна мета моделі — допомогти компанії приймати рішення щодо розподілу ресурсів: у які напрями інвестувати, які підтримувати та які скорочувати чи продавати.

Матриця оцінює бренд, напрямок або продукт за двома основними критеріями:

- його конкурентоспроможності;

– привабливості ринку (тобто за перспективністю тієї ніші, яку він займає чи хоче зайняти).

На перетині цих двох показників перебуває відповідь на питання, чи варто розвивати товар або вкладатися у компанію.

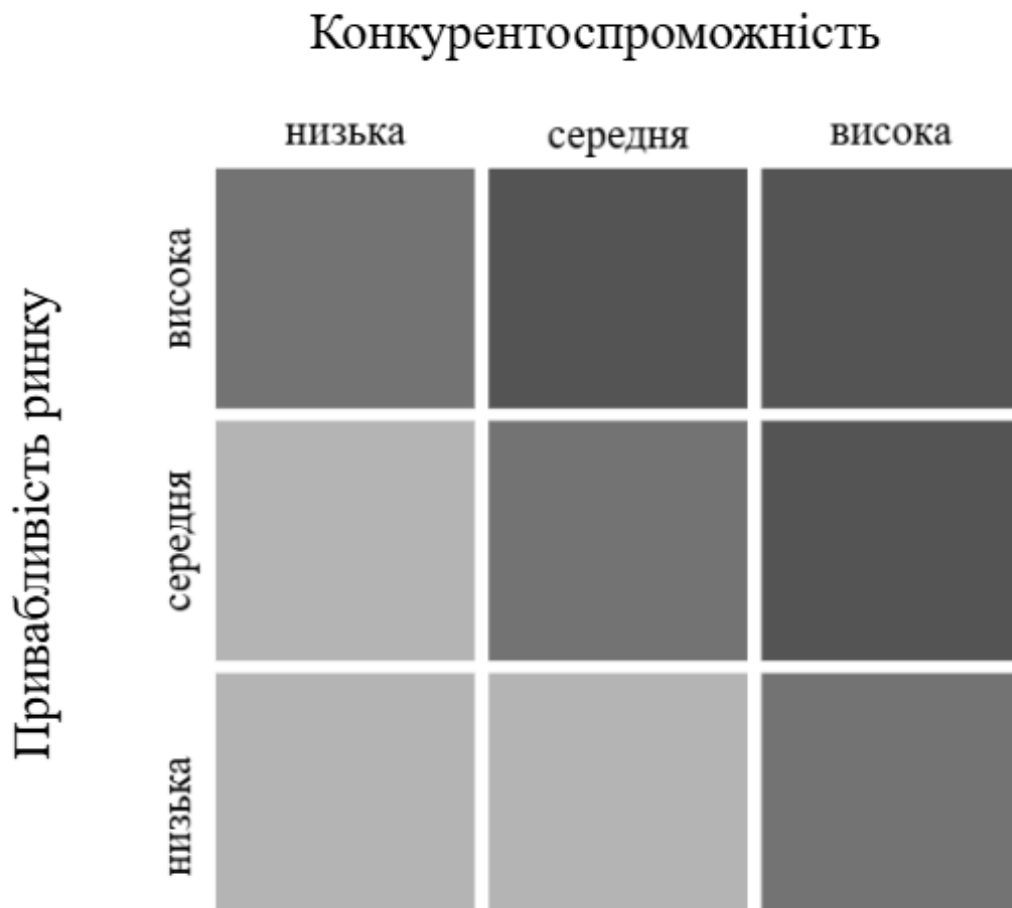


Рис. 1.5 Модель GE/McKinsey

Найперспективніший напрямок для розвитку опиниться у верхньому правому кутку схеми, а найнеперспективніший — у лівому нижньому. Діагональні клітини означають, що успіх можливий, але пов'язаний із серйозними ризиками, тому вкладення можуть не виправдатися.

Якщо бізнесу ще немає, така схема допоможе перевірити ідею: визначити, наскільки перспективне його створення. Якщо ж компанія вже працює, матриця GE дозволить вирішити такі питання:

- який напрямок роботи бізнесу перспективніший за інших, а який навряд чи стане успішним;
- які товари варто продавати, а які – ні;
- наскільки компанія конкурентоспроможна своєму ринку;
- чи варто бізнесу виходити новий ринок.

Крім того, побудова матриці GE McKinsey передбачає збір великої кількості даних про компанію, її конкурентів та ринок. Вони допомагають чітко побачити, які переваги та недоліки мають бізнес і та ніша, в якій він розвивається. Ці дані використовують, щоб сформулювати чи скоригувати фінансову та маркетингову стратегії.

Модель п'яти сил М. Портера — інструмент аналізу зовнішнього середовища, який допомагає оцінити конкурентоспроможність галузі і розробити бізнес-стратегію. Вона розглядає п'ять ключових факторів: загрозу появи нових конкурентів, загрозу товарів-замінників, ринкову владу покупців, ринкову владу постачальників та рівень конкуренції серед гравців (рис. 1.6). Аналіз цих сил допомагає передбачати ризики та ухвалити обґрунтовані рішення для підвищення прибутковості.

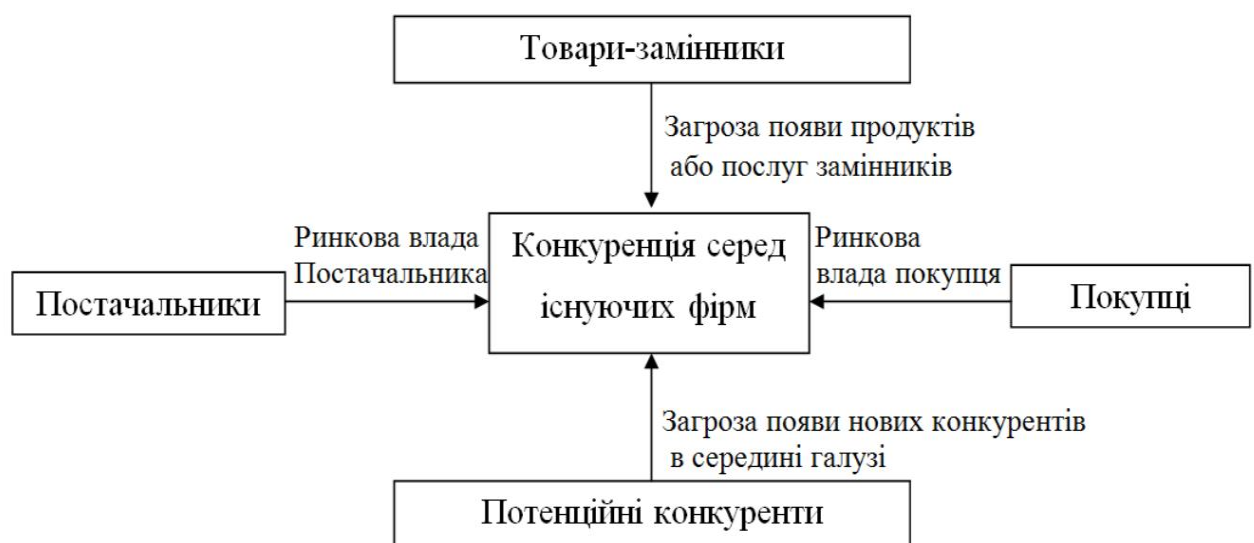


Рис. 1.6 Модель п'яти сил М. Портера

Структура промисловості має значний вплив на формування правил конкуренції та потенційних стратегій фірм. Згідно з теорією М. Портера, конкурентний стан галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил, які визначають структуру галузі:

- конкуренція серед продавців у галузі;
- наявність замінників;
- ймовірність появи нових конкурентів;
- здатність постачальників сировини, компонентів та деталей компанії визначати свої умови;
- здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

Кожна сила має різний напрямок та ступінь впливу на структуру галузі, а їх сума визначає загальний стан галузі та її перспективи з точки зору конкурентоспроможності та прибутковості [9].

Модель п'яти сил М. Портера може допомогти нам визначити оптимальну відповідність між внутрішнім станом організації та роллю сил у її зовнішньому середовищі.

Модель життєвого циклу організації за І. Адізесом (рис. 1.7) дає змогу простежити різні етапи існування організації — від її зародження до потенційного занепаду — та визначити найбільш доцільні управлінські дії на кожному етапі. Такий підхід не лише описує еволюцію компанії, але й допомагає уникнути поширених помилок, підвищити ефективність управління та забезпечити довгострокову життєздатність.

Іцхак Адізес розглядає організацію як «живий організм», який проходить низку стадій від розвитку до старіння. На кожній стадії змінюються структура, процеси, культура, стиль управління та виклики організації. Модель базується на передумові, що кожна стадія представляє свої власні можливості, ризики та управлінські виклики, які необхідно своєчасно виявляти.

Залицяння або закоханість – це етап ідеї. Підприємець захоплений концепцією майбутнього бізнесу, формулює місію та бачення. Етап

характеризується великою кількістю розмов і відсутністю реальних дій, але те, що на цьому етапі відбувається, має велике значення для майбутнього успіху компанії.

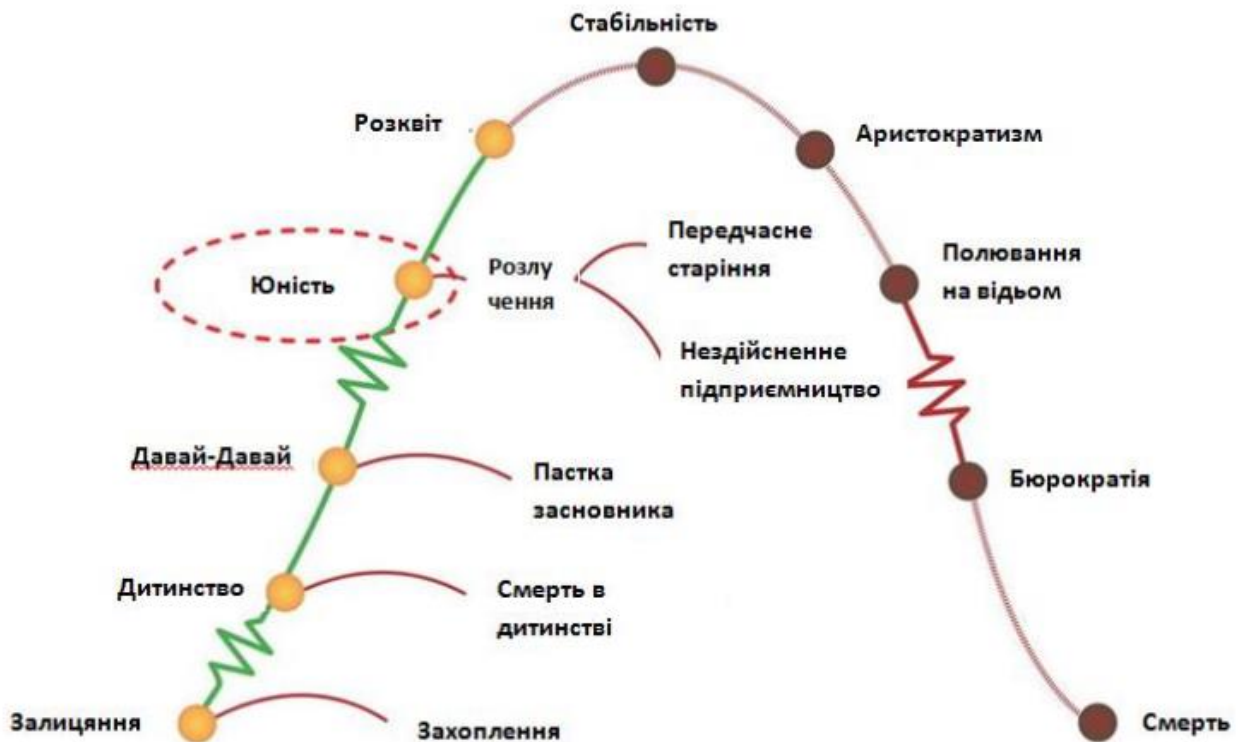


Рис. 1.7 Життєвий цикл організації (за І. Адізелсом)

Дитинство – організація починає працювати і головна мета – вижити. На цьому етапі розвитку організації важливі не ідеї однієї людини, а її дії. На даному етапі характерні: хаотична робота, мінімальна бюрократія, брак ресурсів, надмірна концентрація влади у засновника. Смерть в дитинстві стосується ситуації, коли засновник відчуває нудьгу або огиду до своєї дитини або втрачає над нею контроль.

«Давай-давай» – етап на якому компанія швидко зростає, бере багато проектів, іноді понад свої можливості. Для будь-якої компанії, яка досягла цього етапу розвитку, найважливіше – це продажі та успішна маркетингова стратегія. Характерні ознаки етапу: висока енергія та ініціативність,

відсутність систематизації, авторитарна роль засновника, який втручається у всі процеси.

Юність – на цьому етапі організація проходить перехід від підприємницького стилю до системного управління. Типові риси поведінки організації на цьому етапі: впровадження формальних систем і процедур, конфлікти між «старою» (засновник) і «ноюю» (менеджери) культурами. На цьому етапі засновники починають усвідомлювати, що вони не можуть вирішити всі проблеми самотужки, і зазвичай наймають професійних менеджерів, щоб приєднатися до команди. Це часто призводить до конфліктів і зрештою змушує співробітників звільнитися.

Розквіт – це найуспішніша стадія життєвого циклу, оскільки організація досягає збалансованості між інноваційністю, гнучкістю, дисципліною та результативністю. Період розквіту надає чудову можливість для децентралізації влади. Чим вищий ступінь децентралізації, тим активніше організації можуть сприяти підприємництву. За цією моделлю бізнес впроваджує більш інноваційні та орієнтовані на результат методи управління. Для даного етапу характерні: чітка структура, стратегічне мислення, налагоджена корпоративна культура та висока конкурентоспроможність.

Стабільність – стадія на якій організація все ще ефективна, але починає втрачати гнучкість. Це перший етап старіння організації, коли компанія поступово відмовляється від стратегій швидкого розвитку, дослідження нових ринків та розширення масштабів існуючих ринків. Характерні ознаки етапу: зменшення інновацій, акцент на контроль, збільшення формалізму та бюрократії. Компанія не прагне змін, а більше зосереджується на міжособистісних стосунках у команді, ніж на ризиках, пов'язаних з веденням бізнесу. Компанія не прагне змін, а більше зосереджується на міжособистісних стосунках у команді, ніж на ризиках, пов'язаних з веденням бізнесу.

Аристократизм – етап, на якому компанія живе за рахунок минулих досягнень. Виділяються наступні риси: високі резерви і накопичені ресурси, пасивність у нововведеннях, надмірна увага до статусу та іміджу, відрив керівництва від ринку. Якщо раніше між співробітниками були серйозні розбіжності, то зараз вони намагаються уникати будь-яких розбіжностей та конфліктів.

Полювання на відьом – характеризується тим, що організація починає втрачати клієнтів, але менеджери зосереджені на внутрішніх процедурах, а не на результатах. Ознаками даного етапу є: домінування правил над гнучкістю, низька адаптивність, конфлікти між підрозділами. На цьому етапі всі шукають когось, хто візьме на себе відповідальність за проблеми організації.

Бюрократія – етап, на якому організація створила багато систем, але ці системи не є функціонально-орієнтованими; вона втратила контакт із зовнішнім середовищем, зосереджена лише на власній діяльності та втрачає з поля зору важливість контролю. До ознак бюрократії як етапу ЖЦ відносять: безініціативність, тотальна регламентованість, відсутність інновацій.

Смерть – організація припинила діяльність. Це може бути пов'язано з юридичною ліквідацією, банкрутством, втратою клієнтів або фактичним закриттям через нездатність виконувати зобов'язання.

Модель життєвого циклу організації є потужним інструментом управління, який дозволяє оцінити поточний стан організації та зрозуміти динаміку її розвитку. Кожен етап у цій моделі відображає специфічні моделі поведінки організації, сильні та слабкі сторони, потреби та виклики [20].

Модель стратегії блакитного океану – це бізнес-концепція, заснована на створенні нових ринкових просторів, де відсутня конкуренція, замість боротьби за частку на існуючих («червоних») ринках. Компанії створюють новий попит, пропонуючи інноваційну цінність, яка одночасно знижує витрати та збільшує вигоду для споживача. Розроблено професорами INSEAD Чан Кімом та Рене Моборном. Стратегія блакитного океану стала

глобальною стратегічною платформою, що дозволяє компаніям впроваджувати інновації та досягати значного успіху навіть з обмеженими ресурсами.

Блакитні океани означають усі галузі, які сьогодні не існують, це невідомі ділянки ринку. У червоних океанах межі галузі визначені та узгоджені, а правила конкуренції всім відомі. В них завданням компаній є перевага над суперниками у тому, щоб перетягнути він більшість попиту. Як правило, більшість блакитних океанів виникає всередині червоних, що розсуває межі галузі. Але частина блакитних океанів створюється поза відомих кордонів [46].

До переваг цього методу слід віднести: створення нових можливостей і ринків, підвищення лояльності клієнтів, менш жорстка конкуренція, висока рентабельність і швидке зростання, можливість для невеликих компаній досягти значних результатів. А серед недоліків можна зауважити: високий рівень ризику – нові ринки можуть не сформуватися, потреба у значних інвестиціях в розробку, складність правильно оцінити попит, можливість швидкої появи імітаторів.

У сучасному світі конкуренції, модель блакитного океану допомагає у формуванні довгострокової конкурентної переваги, здійсненні стратегічних проривів, створення інноваційних продуктів, залучанню нових клієнтів і сегменти. Крім того, вона сприяє формуванню культури інноваційності та креативності в організації, дозволяючи компаніям бути лідерами, а не послідовниками.

У сучасному швидкозмінному середовищі «Стратегія блакитного океану» стає дедалі важливішою для організацій, які прагнуть сталого зростання, стратегічних проривів та довгострокового лідерства.

Компанії, які зможуть звільнитися від традиційного мислення та зосередитися на інноваційній цінності, отримають перевагу над конкурентами та сформуєть майбутнє галузі.

1.3 Методи та інструменти стратегічного аналізу підприємства

Стратегічний аналіз – це систематичний процес, який збирає, обробляє та інтерпретує інформацію про внутрішнє середовище компанії та зовнішні умови для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Без стратегічного аналізу рішення компанії щодо розвитку, інвестицій чи реструктуризації будуть залежати від досвіду, будуть пов'язані з ризиками та часто будуть реактивними. Результатом стратегічного аналізу є чітке розуміння сильних та слабких сторін компанії, можливостей та загроз, конкурентної позиції, джерел цінності та ключових факторів прибутку. Методи стратегічного аналізу поділяються на зовнішні, внутрішні та портфельні / сценарні.

Для оцінки зовнішнього середовища найчастіше застосовують PEST-аналіз. Його використовують, тому що він простий, структурований та охоплює всі ключові зовнішні фактори, що впливають на організацію. Аналіз не йде в деталі та не перевантажує зайвою інформацією. Він допомагає побачити «ландшафт» - загальні тенденції та загрози/можливості. Також він простий та універсальний, оскільки підходить для будь-яких компаній та галузей, використовується на різних стадіях стратегічного планування та його легко пояснити та використовувати навіть без спецпідготовки.

Структура PEST - аналізу змушує враховувати чинники, про які менеджери часто забувають, наприклад, законодавчі зміни, демографічні зрушення, культурні патерни і технологічні прориви. Політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни — це фактори, які формують довгострокові тренди, що є важливим для стратегій та прогнозів.

PEST-аналіз включає:

P (Political) - Політичні чинники: Аналіз політичної стабільності, законодавства, податкової політики та інших державних рішень, які можуть вплинути на бізнес.

E (Economic) - Економічні чинники: Оцінка макроекономічних показників, таких як інфляція, відсоткові ставки, рівень безробіття та

економічне зростання, а також їх вплив на ринок та купівельну спроможність.

S (Social) - Соціокультурні фактори: Аналіз демографічних тенденцій, культурних цінностей, способу життя, моди та споживчих звичок, які можуть змінити попит на товари та послуги.

T (Technological) - Технологічні фактори: Дослідження технологічних інновацій, автоматизації, нових винаходів та їх впливу на виробничі процеси, продукти та конкурентоспроможність.

Метод вимагає лише збору інформації та угруповання за чотирма категоріями — без складних розрахунків чи моделей.

Менш популярний метод для аналізу зовнішнього середовища, є метод «5x5». Цей метод дослідження використовується на етапі стратегічного аналізу діяльності фірми для аналізу макро- та мікрооточення. Він був запропонований в 1984 р. А. Х. Месконом для визначення найбільш значущих елементів зовнішнього середовища і включає 5 питань про 5 факторів зовнішнього середовища:

- a) якщо ви маєте інформацію про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б 5 із них.
- b) Які п'ять чинників довкілля становлять вам найбільшу небезпеку?
- c) Які 5 факторів із планів ваших конкурентів вам відомі?
- d) Якщо ви вже визначили напрям стратегії, які 5 факторів могли б стати найважливішими для досягнення ваших цілей?
- e) Назвіть 5 зовнішніх просторів, які включають можливість змін, які могли б стати сприятливими для вас?

Для того, щоб дати достовірні відповіді на кожне з 5 питань, необхідно зібрати вже існуючу інформацію про організаційне середовище та намагатися дати прогнози його майбутнього стану. Недоліком методу є те, що даний аналіз не дає повного уявлення про фактори довкілля. Вимагає великих навичок планування та прогнозування, визначає лише найбільш значущі елементи довкілля.

Сценарні методи використовують для визначення впливу макроекономічних факторів на компанію. Зазвичай створюються чотири сценарії: найімовірніший сценарій, оптимістичний сценарій, песимістичний сценарій та неочікуваний сценарій. Потім вони аналізуються — вивчаються фактори з найбільшим впливом та розробляються стратегії для досягнення успіху. Планування сценаріїв включає такі компоненти:

- ключові питання. Наприклад, важливі рішення, які необхідно прийняти або значні невизначеності, які необхідно вирішити;
- рушійні фактори — тенденції, що впливають на ключові питання;
- критичні невизначеності — фактори, які можуть суттєво вплинути на ключові питання. Наприклад, регуляторне середовище та імідж бренду;
- основою аналізу сценаріїв є матриця 2x2, що складається з двох ключових факторів невизначеності, один з яких має високі значення, а інший — низькі. Ці дві осі створюють чотири різні сценарії, такі як суворе регуляторне середовище/низький імідж бренду та поблажливе регуляторне середовище/низький імідж бренду. Сценарії базуються на чотирьох квадрантах, що представляють обґрунтовані припущення щодо можливих майбутніх результатів;
- оповідна частина або наративи — логічний опис кожного сценарію;
- наслідки — методи реагування на кожен сценарій. Це вимагає повторного розгляду ключових проблем, визначення сильних і слабких сторін компанії, а також пропозиції рішень для подолання розривів для різних сценаріїв;
- попереджувальні сигнали — провідні індикатори, що вказують на найімовірніший сценарій.

Сильні сторони: Метод розглядає різні можливості для різного майбутнього. Виявлення сигналів раннього попередження є хорошою

практикою незалежно від того, який інструмент стратегічного планування використовується [43].

Метод Монте-Карло це спосіб моделювання невизначеності за допомогою великої кількості випадкових повторень. Тобто це експеримент з великою кількістю випадкових сценаріїв, який показує, що може статися і з якою ймовірністю. Оскільки багато реальних процесів невизначені: ринки, ціни, попит, терміни, погодні умови, відсоткові ставки, прибутковості, витрати і т.д.

Коли неможливо знайти точний результат аналітично, застосовується метод Монте-Карло:

- a) задаються параметри та діапазони невизначеності;
- b) формуються випадкові значення (псевдовипадкові числа);
- c) проводиться тисячі чи мільйони симуляцій;
- d) аналізується розподіл результатів.

Чим більше симуляцій → точніше наближення до реальності.

Цей метод ґрунтується на трьох принципах:

Імовірнісні розподіли. Кожен вхідний параметр (ціна, попит, ставка, термін) має одне значення, а діапазон + ймовірність його реалізації.

Випадкові значення. У кожній симуляції вибираються випадкові значення відповідно до заданих розподілів.

Велика кількість повторень. Тисячі чи мільйони сценаріїв створюють наближену модель реального ризику.

Переваги методу (в якому проявляється його суть) працює там, де аналітичні моделі неможливі, враховує реальну невизначеність, заснований на статистиці, а не припущеннях, дає імовірнісний, а не детермінований прогноз, дозволяє тестувати ризикові сценарії (stress-test).

Серед методів стратегічного аналізу внутрішнього середовища найбільш поширеним є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який допомагає оцінити внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості та загрози) фактори, що впливають на бізнес або

проект. Він використовується для прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку, виявлення переваг та областей для покращення.

Цей метод абсолютно універсальним, оскільки гранично простий: достатньо розподілити фактори по чотирьох групах. Його можуть використовувати: великі корпорації, малий бізнес, стартапи, державні організації, некомерційні проекти та навіть окремі фахівці.

SWOT є фундаментом для розробки стратегії компанії, встановлення цілей, вибору конкурентної поведінки, створення бізнес-плану, підготовки маркетингової стратегії. Після SWOT легше перейти до конкретних управлінських рішень.

Як працює SWOT-аналіз? Він передбачає заповнення матриці чотирма розділами в яких описуються:

- сильні сторони (Strengths): Внутрішні переваги, які відрізняють вас від конкурентів (наприклад, унікальні технології, досвідчені співробітники);
- слабкі сторони (Weaknesses): Внутрішні недоліки, які заважають розвитку (наприклад, брак співробітників, обмежений асортимент);
- можливості (Opportunities): Зовнішні позитивні фактори, які можна використовувати для зростання (наприклад, нові технології, субсидії від держави);
- загрози (Threats): Зовнішні негативні фактори, які можуть завдати шкоди (наприклад, санкції, економічна криза, нові конкуренти).

Слід зазначити і обмеження: метод описовий і дає не конкретні відповіді, а загальні рекомендації. Відсутні уніфікація визначень сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, а також стандартизовані процедури виконання аналізу для його об'єктивності. Метод вимагає багато роботи і не завжди точний [44], тому часто доповнюється іншими інструментами.

Відомий інструмент для аналізу внутрішнього середовища це ланцюг створення цінності (Value Chain — Porter). Ланцюжок цінностей (value chain) – поняття введене М. Портером, яке відображає основні та допоміжні види

діяльності, функції, процеси та пов'язані з ними витрати щодо створення споживчої цінності.

У конкурентному контексті М. Портер визначає цінність як суму, яку покупець готовий заплатити за поставлений продукт або послугу. Ланцюг створення вартості ілюструє процес додавання вартості на кожному етапі шляху продукту від закупівлі сировини до виробництва кінцевого продукту. Вивчаючи цей процес, можна визначити конкурентні переваги та недоліки компанії.

Основна діяльність:

- матеріали та технічна підтримка. Дії, витрати та активи, пов'язані із закупівлею палива, енергії, сировини, деталей, товарів та допоміжних матеріалів, а також діяльність, пов'язана з отриманням, зберіганням та класифікацією матеріалів та товарів від постачальників. Контроль та управління запасами;
- виробництво. Перетворення вхідної сировини на кінцеву продукцію: виготовлення, складання, упаковка, експлуатація обладнання, налаштування виробничого об'єкта, контроль якості продукції та захист навколишнього середовища;
- дистрибуція (транспортування товарів). Доставка фізичного продукту клієнтам (складування, упаковка, обробка замовлень, доставка, транспортування, створення та розвиток дилерських та дилерських мереж);
- збут та маркетинг. Функції торгового персоналу, реклами, маркетингу продукції, дослідження ринку, планування та підтримки дилерів і дистриб'юторів;
- сервіс. Надання клієнтам допомоги в установці, доставки запасних частин, технічного обслуговування та ремонту, технічної підтримки, поширення інформації про клієнтів та обробки скарг.

Допоміжна діяльність:

- дослідження та розробки. Наукові дослідження та проектні роботи з продуктами, процесами, специфічними операціями, технологіями

проектування, необхідним обладнанням, програмним забезпеченням, системами зв'язку, технологіями автоматизованого проектування, базами даних та системами підтримки виробництва;

– управління персоналом. Підбір та навчання персоналу, розвиток персоналу та соціальне забезпечення, трудові відносини, розвиток навичок та досвіду, а також підвищення кваліфікації;

– адміністрування. Загальне управління, бухгалтерський облік, фінанси, юридична підтримка, безпека, конфіденційність, системи управління інформацією, стратегічні угоди та розвиток партнерства.

Як зазначав сам Портер, ланцюг створення вартості компанії відображає еволюцію її бізнесу та внутрішніх операцій, стратегій та методів впровадження, а також принципів економічної діяльності. Оскільки всі ці елементи відрізняються від компанії до компанії, ланцюги створення вартості конкуруючих компаній також відрізняються

Комплексний стратегічний аналіз зазвичай можна досягти, поєднуючи різні інструменти. Великі підприємства схильні надавати перевагу складнішим та стандартизованішим методам, таким як ситуаційний аналіз та аналіз зовнішніх тенденцій; тоді як менші підприємства потребують простіших, гнучкіших методів. Для некомерційних організацій методи, що враховують соціальні та екологічні фактори, можуть бути ефективнішими. Вибираючи аналітичні методи для конкретної компанії, необхідно враховувати такі фактори, як мета та обсяг аналізу, а також доступність інформації, щоб підвищити його ефективність. Якщо компанія хоче вийти на нові ринки, їй потрібно провести аналіз конкурентів; якщо вона хоче підвищити свою конкурентоспроможність, їй потрібно провести SWOT-аналіз. Тому необхідно ознайомитися з різними аналітичними методами, консультуватися з експертами, вивчати досвід інших компаній, тестувати різні методи та, зрештою, визначити, які методи є найефективнішими для конкретної компанії [24].

Висновки до розділу 1

У першому розділі всебічно досліджується теорія, роль та ключові компоненти стратегічного управління в сучасній системі управління підприємством. Аналіз підтверджує, що стратегічне управління є основою довгострокового розвитку організації та забезпечує її адаптивність до динамічних змін ринкового середовища.

Стратегічне управління – це цілісна система, яка інтегрує місію, бачення, стратегічні цілі, політику, ресурси, системи виконання та стратегічний контроль. Його метою є створення конкурентної переваги та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Стратегічне управління відбувається в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в забезпеченні узгодженості між місією організації та її ключовими цілями в постійно мінливому економічному середовищі.

Суть стратегічного управління полягає в поєднанні аналізу навколишнього середовища, вибору стратегії та управління її впровадженням. Воно охоплює такі процеси, як планування, прогнозування, діагностика та контроль.

Досліджені типи стратегій розвитку підприємства (зростання, стабільність, скорочення та комбінування) вказують на те, що підприємства можуть вибирати з різноманітних стратегій на основі ринкових умов, ресурсної бази та стратегічних цілей.

Стратегія розвитку визначає довгостроковий напрямок діяльності організації, формує основу для ключових управлінських рішень та є важливим інструментом адаптації до постійно мінливого зовнішнього середовища. Ефективний вибір стратегії забезпечує конкурентну перевагу компанії чи підприємства, стабільну діяльність та перспективне майбутнє.

Стратегічний аналіз – це систематичний процес, який збирає, обробляє та інтерпретує інформацію про внутрішнє середовище компанії та зовнішні

умови для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Без стратегічного аналізу рішення компанії щодо розвитку, інвестицій чи реструктуризації будуть спиратися на досвід, будуть орієнтовані на ризик та часто реагуватимуть на зміни.

Аналіз конкурентної стратегії М. Портера показує, що підприємства можуть вибрати стратегії лідерства у витратах, диференціації та фокусування або комбінувати ці стратегії, щоб отримати унікальну конкурентну перевагу.

Розглянуті моделі стратегічного аналізу (модель І. Ансоффа, модель Boston Consulting Group, модель GE/McKinsey, модель п'яти сил М. Портера, модель стратегії блакитного океану, модель життєвого циклу І. Адізеса) демонструють, що прийняття стратегічних рішень вимагає комплексного набору інструментів, оскільки жодна окрема модель не може надати повної інформації.

Аналіз методів стратегічного аналізу (PEST-аналіз, SWOT-аналіз, ситуаційний аналіз, метод Монте-Карло, аналіз ланцюга створення вартості тощо) допомагає визначити їх практичну застосовність на промислових підприємствах. Дослідження показують, що найефективнішими інструментами є ті, які можуть оцінити взаємозв'язок між внутрішніми та зовнішніми факторами та врахувати невизначеність навколишнього середовища.

Таким чином, теоретичний огляд підтверджує, що стратегічне управління є ключовим механізмом підвищення конкурентоспроможності на промислових підприємствах. Ефективні стратегії повинні бути комплексними, гнучкими та базуватися на систематичному аналізі, щоб визначити, чи потребують вони постійного оновлення у відповідь на зміну ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Техніко-економічна характеристика діяльності підприємства

Підприємство «Мотор Січ» є одним із найбільших українських центрів авіаційного двигунобудування, діяльність якого поєднує складні технологічні процеси з великомасштабною промисловою інфраструктурою. Основою його техніко-економічної характеристики є виробництво та ремонт газотурбінних двигунів для гелікоптерів та літаків, а також промислових газотурбінних установок. Підприємство має в своєму розпорядженні розгалужену систему цехів, випробувальних станцій та конструкторських підрозділів, що дозволяє виконувати повний цикл робіт — від проектування та виготовлення деталей високої точності до фінального складання та стендових випробувань двигунів. Такий рівень технологічного оснащення забезпечує випуск великої номенклатури продукції, включаючи сімейства турбувальних та турбореактивних двигунів, що застосовуються у багатьох країнах.

Економічна сторона діяльності «Мотор Січ» спирається як на випуск нових виробів, так і на значний обсяг послуг з ремонту, модернізації та технічного обслуговування двигунів, що експлуатуються. Ця сфера традиційно є стабільним джерелом доходу, оскільки багато моделей авіаційної техніки, оснащеної двигунами підприємства, продовжують використовувати десятки експлуатантів. Це забезпечує стійкий попит на запчастини, ремонт та продовження ресурсу. При цьому загальний економічний результат роботи компанії останніми роками багато в чому залежить від зовнішніх факторів: доступності міжнародних ринків, стану ланцюжків постачання, впливу геополітичних обмежень, а також стану виробничої інфраструктури в умовах воєнного стану.

Кадровий потенціал підприємства залишається одним із його ключових сильних сторін. Більшість виробничих операцій потребує високої кваліфікації, і значну кількість співробітників має досвід роботи в авіаційному двигунобудуванні. Це дозволяє підтримувати високий рівень технологічної якості та виконувати складні сервісні роботи. З іншого боку, економічна ефективність підприємства піддається коливанням через обмеження щодо експорту продукції, зміни структури власності та необхідності адаптувати виробничі процеси до сучасних вимог ринку.

Загалом «Мотор Січ» характеризується як технологічно потужне підприємство з глибокою компетенцією в галузі газотурбінних технологій та стійким попитом на сервісні послуги, але його економічні показники значною мірою залежать від зовнішньополітичної та ринкової кон'юнктури.

Запорізьке АТ «Мотор Січ» (раніше – виробниче об'єднання «Моторобудівник») насправді одне з провідних світових підприємств, що спеціалізується на виробництві двигунів для літаків і гелікоптерів, а також промислових газотурбінних установок.

Сьогодні підприємство належить до найпотужніших у світі та єдине серійне виробниче підприємство в Україні, що виготовляє та постачає близько 69 моделей і модифікацій 88 цивільних та військових літаків відомих авіа- та вертольотобудівних компаній у 109 країнах. Підприємство займається не лише виробництвом моторів, але й виробляє медичне обладнання, хірургічні інструменти, ортопедичні пристрої та різноманітні споживчі товари. Крім того, воно активно впроваджує інноваційні технології у свої виробничі процеси, забезпечуючи високу якість продукції та задовольняючи потреби сучасного ринку. Завдяки своєму різноплановому виробництву, підприємство займає провідні позиції в різних галузях, від авіації до охорони здоров'я.

Організаційна структура підприємства складається приблизно з 50 основних та допоміжних цехів і понад 50 відділів, що пов'язані з основним

виробництвом. Крім того, існує близько 15 відділів, які не пов'язані з основним виробництвом, зокрема:

- запорізький моторобудівний завод (основний вид діяльності: авіадвигуни, їх ремонт та обслуговування, приводи для газо- та нафтоперекачувальних агрегатів, пересувні автоматизовані електростанції, товари народного споживання);

- запорізький машинобудівний завод ім. В. І. Омельченко (основний вид діяльності: лиття деталей з жаростійких сплавів);

- авіакомпанія «Мотор Січ» (основний вид діяльності: оперує на ринку вантажних та пасажирських авіаперевезень Україною та СНД, країнах ближнього та далекого зарубіжжя. Повітряний парк авіакомпанії складають: Як-40, Як-42, Ан-12, Ан-24, Ан-26, Ан-74ТК-200, Ан-140) [25].

Основними джерелами фінансування компанії є авіаційне та наземне обладнання (авіаційні двигуни, газотурбінні приводи, запасні частини, оперативні послуги з капітального ремонту, після продажного обслуговування та розширення ресурсів).

Основними напрямками діяльності АТ "Мотор Січ" є наступні:

- виробництво літаків (літальних апаратів);
- виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів, різної потужності для потреб суб'єктів народного господарства;
- виробництво медичної техніки, хірургічного обладнання, ортопедичного інвентарю;
- виробництво різних металевих виробів;
- функціонування інфраструктури повітряного транспорту.

АТ «Мотор Січ» виготовляє та постійно розвиває серійне виробництво авіаційних двигунів різної потужності й призначення для літальних апаратів всесвітньо відомих літакобудівних компаній та компаній з виробництва гелікоптерів.

Водночас запорізькі моторовиробники постачають на світовий і внутрішній ринки потужні газотурбінні установки та товари народного

(поточного) споживання. Перевірена часом якість і надійність продукції компанії дозволили їй успішно використовувати приблизно в 120 країнах світу.

Сертифікація системи якості ПАТ «Мотор Січ» проводилась BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI), визнаним лідером сертифікації в США, Великобританії та Німеччині. Висновок про сертифікацію системи якості АТ «МОТОР СІЧ» базується на міжнародних вимогах ISO 9001:2000 і поширюється на виробництво, ремонт і технічне обслуговування авіаційних двигунів, газотурбінних приводів і силових установок.

Досягнення за столітню історію існування, власні успіхи та перспективи сталого розвитку АТ «Мотор Січ» стали можливими завдяки унікальній команді висококваліфікованих інженерів, техніків і персоналу, які зберігають і поширюють традиції підприємства. Важливо відзначити, що їхній професіоналізм і відданість справі сприяли впровадженню новітніх технологій та інновацій, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на міжнародному ринку. Постійне інвестування в навчання та розвиток персоналу забезпечує підготовку нових поколінь фахівців, які готові продовжувати успішну історію підприємства.

Провідну роль у вирішенні складних і динамічних виробничих завдань, розробці та освоєнні інноваційних технологій відіграє вузькоспеціалізований персонал підприємства, який навчається, росте та розвивається як висококваліфіковані фахівці. Кадровий і технологічний потенціал АТ «Мотор Січ» забезпечив створення і розвиток нових технологій і виробничих потужностей, збільшення темпів зростання і виробництва надзвичайно складної авіаційної техніки, допоміг не тільки посісти гідного місця у світі, але й забезпечити Україні статус великої авіаційної держави.

Особливе місце в виробничій програмі АТ «Мотор Січ» займає виготовлення близько десятка промислових газотурбінних приводів потужністю від 1 до 8 МВт. Це виробництво спирається на багаторічний

досвід створення авіаційних двигунів та оперативної технічної підтримки. А також, компанія активно впроваджує інновації для підвищення ефективності своїх продуктів і забезпечення високої надійності в експлуатації. Завдяки цьому підприємство зміцнює свої позиції на ринку енергетичних рішень та продовжує розширювати свій асортимент продукції для задоволення потреб клієнтів.

Основною метою фінансової (економічної) діяльності підприємства є забезпечення безперервного процесу формування фінансових ресурсів, які є основою для техніко-економічної діяльності. Ефективне та раціональне використання цих ресурсів сприяє стабільності та надійності всіх операцій підприємства. Також, важливою складовою є оптимізація витрат і максимізація доходів, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у ринкових умовах і підтримувати конкурентоспроможність. Це також включає в себе стратегічне планування і контроль за фінансовими потоками, щоб забезпечити довгостроковий успіх та розвиток.

За три квартали 2022 року Мотор Січ отримала 7,68 млрд гривень доходу та 930 млн гривень чистого прибутку проти 532 млн гривень збитку за аналогічний період 2021 року. Станом на листопад 2022 року на Мотор Січі працює 19304 співробітників [19].

До основних напрямків діяльності АТ «Мотор Січ» належать:

- виробництво літальних апаратів, включаючи космічні;
- виготовлення електродвигунів, генераторів і трансформаторів різної потужності для потреб національної економіки;
- виробництво медичної техніки, хірургічного обладнання та ортопедичних пристосувань;
- виготовлення різноманітних металевих виробів;
- забезпечення функціонування інфраструктури авіаційного транспорту.

Підприємство з успіхом конкурувало на ринку, нарощуючи при цьому загальний обсяг виробництва. Основні економічні показники підприємства АТ «Мотор Січ» наведено в табл. 2.1

Таблиця 2.1

Основні економічні показники підприємства АТ «Мотор Січ»

Показники	2021	2022	2023	У % відносно 2021	
				2022	2023
Обсяг виробленої продукції тис.грн	49510	69416	72855	140,21	147,15
Собівартість, тис.грн	44240	58895	59868	133,13	135,33
Витрати на 1 грн	89,36	84,84	82,17		
Середньооблікова чисельність, ос.	399	362	312	90,73	78,45
ФОП, тис.грн	24879	25938	26864	104,26	107,98
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис.грн	62,35	71,65	85,83	114,92	137,66
Середньорічний виробіток 1 працівника, тис.грн	124,09	191,76	232,76	154,53	187,57
Середньорічна вартість ОБТК, тис.грн	5916	6796	6807	114,87	115,06
Фондовіддача, тис.грн	8,37	10,21	10,70	121,98	127,84
Чистий прибуток, тис. грн	4443	7201	9238	162,08	207,92
Рентабельність %	10,04	12,23	15,43	2,19	5,39

З даних табл. 2.1 виходить, що обсяг виробництва у 2023 році збільшився на 3 439 тис. грн. порівняно з 2022 та на 23 345 у порівнянні з 2019 відповідно. Середньооблікова чисельність у 2023 зменшилася на 50 осіб при порівнянні з 2022 роком, і на 87 осіб у порівнянні з 2021. Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис.грн у 2021 році збільшилась на 14.18 тис. грн. порівняно з 2022 та на 23.48 тис. грн. у 2021 відповідно.

У результаті всіх цих змін рентабельність основної діяльності зросла по відношенню до 2021 року на 2,19% у 2022 р. та на 5,39% у 2023 р.

Для узагальнення та комплексної оцінки діяльності підприємства проводять агрегований порівняльний аналітичний аналіз (табл. 2.2 (актив) та

табл. 2.3 (пасив)) підприємства, шляхом порівняння сукупних (агрегованих) показників.

Таблиця 2.2

Агрегований порівняльний аналітичний аналіз (актив)

№	Стаття балансу	На початок звітного періоду		На кінець звітного періоду		Зміни за звітний період			
		Тис.грн	% до підсумку	Тис.грн	% до підсумку	Абсолютні (+-) тис.грн	Темп %	Структура змін	Питомої ваги пунктів
1	Майно разом	28 129	100	29 144	100	+1 015	+ 3,6	100	0
1.1	Необоротні активи	7 759	27.5	7 269	25	- 490	- 6.3	- 48	- 2,5
1.2	Оборотні активи	20 370	72.5	21 875	75	+ 1 505	+ 7.3	+ 148	+ 2,5
1.3	Запаси	14 414	51	15 574	53	+ 1 160	+ 8	+ 114	+ 2
1.4	Дебіторська заборгованість	2 863	10	3 226	11	+ 363	+ 19.4	+ 36	+ 1
1.5	Поточні фінансові інвестиції	12	0.04	12	0.04	0	0	0	0
1.6	Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-	-
1.7	Грошові кошти та їх еквіваленти	1 617	6	1 085	4	- 532	- 33	- 52	-2

Протягом звітного періоду загальні активи компанії зросли з 28 129 тис. грн. до 29 144 тис. грн., що становить збільшення на 1 015 тис. грн., або на 3,6%. Це свідчить про загальне розширення ресурсної бази компанії та покращення її фінансового та активного стану. Однак, більш детальний аналіз структури активів показує, що зміни активів не є збалансованими, а розподіл активів перекошений у бік поточних активів.

Перш за все, варто відзначити зменшення необоротних активів, які впали з 7 759 тис. грн. до 7 269 тис. грн., тобто на 490 тис. грн., або 6,3%. Їхня частка в загальних активах зменшилася з 27,5% до 25%. Це свідчить про поступове скорочення довгострокової виробничої бази, можливо, через амортизацію або вибуття основних засобів, або недостатні інвестиції в модернізацію. Зниження частки цієї активної частки на 2,5% може означати зсув структури активів у бік більш ліквідних, але також може свідчити про послаблення технологічної інфраструктури компанії.

І навпаки, оборотні активи продемонстрували значне зростання: загальна сума збільшилася з 20 370 тис. грн. до 21 875 тис. грн., тобто на 1,505 тис. грн. (+7,3%). Їхня частка зросла з 72,5% до 75%, або на 2,5%. Це свідчить про те, що компанія збільшила свої ресурси для підтримки поточної діяльності, включаючи сировину, запаси, дебіторську заборгованість та кошти.

Найбільший внесок у зростання оборотних активів зробили запаси, які збільшилися на 1 160 тис. грн, або на 8%. Частка запасів у структурі майна піднялася з 51% до 53%. Це може свідчити про збільшення виробничих обсягів або накопичення товарно-матеріальних цінностей, наприклад у зв'язку з підготовкою до збільшення продажів, розширення виробництва чи зростанням цін на сировину. Хоча зростання запасів може бути позитивним сигналом для виробництва, воно також збільшує ризики заморожування коштів та потенційного старіння матеріалів, якщо темпи реалізації не відповідають темпам накопичення.

Дебіторська заборгованість зросла на 19,4 %. Підвищення її частки з 10% до 11% , до підсумку, означає , що підприємство активніше продає продукцію з відстрочкою платежів. Це може свідчити як про зростання обсягів операцій, так і про погіршення платіжної дисципліни покупців, що відповідно створює додаткові фінансові ризики.

Найбільш негативною зміною є скорочення грошових коштів та еквівалентів. Їхня частка впала з 6% до 4%, що свідчить про погіршення

ліквідності підприємства. Зменшення коштів на рахунках може бути пов'язане зі збільшенням запасів, збільшенням дебіторської заборгованості або використанням грошових резервів для оплати щоденних витрат. Це свідчить про більший фінансовий тягар та потенційні труднощі з операційними платежами.

Таблиця 2.3

Агрегований порівняльний аналітичний аналіз (пасив)

№	Стаття балансу	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	Зміни за звітний період					
		тис.грн	% до підсумку	тис. грн	% до підсумку	абсолютні (+-) тис.грн	Темп, %	Структура змін	Питомі ваги пунктів
2	Джерела майна - разом	28 129	100	29 144	100	+ 1 015	+ 3.6	100	0
2.1	Власний капітал	20 222	72	21 143	72.5	+ 921	+ 3.2	+ 90.7	+ 0,5
2.1.1	Статутний капітал	281	1	281	1	0	0	0	0
2.1.2	Нерозподілений прибуток	18 255	65	19 176	66	+ 921	+ 3,2	+ 90,7	1
2.1.3	Інші джерела	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2	Позичковий капітал	7 908	28	8 001	27	+ 93	+ 1.2	+9,1	-1
2.2.1	Довгострокові зобов'язання	3 439	12	3 313	11	- 126	- 3.6	-12,4	-1
2.2.2	Короткострокові кредити та позики	424	1.5	133	0.5	- 291	- 68.6	- 29	-1
2.2.3	Кредиторська заборгованість і поточні зобов'язання	4 045	14	4 555	15.6	+ 510	+ 12.6	+ 50.2	+ 1.6

Власний капітал залишається домінуючим джерелом фінансування і становить 72 – 72,5% загального обсягу пасиву як на початок так і на кінець

періоду. Його збільшення на 291 тис. грн. (3.2%) вказує на стабільне самофінансування підприємства та збереження високої фінансової незалежності. Головним джерелом приросту є нерозподілений прибуток, який зріс на 921 тис. грн. Що відповідно означає, що підприємство завершує діяльність з прибутком та реінвестує його в розвиток. Статутний капітал залишається незмінним, що типово для стабільних підприємств.

Позичковий капітал займає 27–28% у структурі джерел фінансування. Його загальний приріст становить лише 93 тис. грн (1,2%), що говорить про обережне використання зовнішніх ресурсів.

Довгострокові зобов'язання.

Зменшилися на 126 тис. грн (–3,6%). Це може означати часткове погашення довгострокових кредитів або завершення строків окремих фінансових зобов'язань.

Короткострокові кредити і позики.

Відбулося суттєве скорочення — –291 тис. грн (–68,6%). Підприємство різко зменшило залежність від короткострокового кредитування, що покращує ліквідність та зменшує фінансові ризики.

Кредиторська заборгованість та поточні зобов'язання.

Зросли на 510 тис. грн (+12,6%). Це може бути пов'язано зі збільшенням товарних кредитів постачальників, відкладених платежів або зростанням операційної активності.

Загалом, зведений аналіз показує, що основні зміни в структурі активів відображаються у зростанні оборотних активів (запасів та дебіторської заборгованості) та зменшенні необоротних активів і грошових коштів. Ця тенденція може відображати те, що компанії активно розширюють свої виробничі або ринки збуту, але стикаються з тимчасовим зниженням ліквідності та збільшенням операційних витрат. Хоча загальний розмір балансу збільшився, його структура демонструє зниження фінансової гнучкості та збільшення залежності від оборотного капіталу.

Аналіз пасиву підтверджує, що компанія підтримує високу фінансову стабільність, власний капітал збільшився до 72,5%, з яких нерозподілений прибуток склав 921 тис. грн. Це демонструє прибутковість компанії та її здатність реінвестувати у свій розвиток. Значне скорочення короткострокових кредитів на 68,6% є позитивним фактором, який допомагає зменшити фінансову залежність та ризик ліквідності.

Однак варто зазначити, що кредиторська заборгованість зросла на 12,6%, що може свідчити про збільшення виробничої активності та затримки в розрахунках з контрагентами. Хоча це не становить значного ризику, його все ж потрібно контролювати, щоб уникнути надмірної концентрації короткострокових зобов'язань.

Загалом, структура балансу компанії оптимізована та збалансована: зростання активів, збільшення доходів, посилення власного капіталу та зменшення боргового навантаження. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та стабільне фінансове становище, що закладає основу для подальшого розвитку та стратегічного розширення.

Для визначення рівнів, динаміки і структури фінансових результатів виконуються відповідні розрахунки. Аналіз фінансових результатів підприємства (табл. 2.4) проводять для оцінки його прибутковості та рентабельності шляхом вивчення доходів, витрат та їх динаміки. Основні завдання аналізу – оцінити виконання плану, проаналізувати вплив факторів на зміну прибутку та рентабельності, а також виявити резерви для їх зростання.

Порівняльний аналіз показників звітної періоду з результатами попереднього періоду дає підстави стверджувати, що загальні масштаби діяльності та рівень прибутковості компанії демонструють позитивну динаміку. Водночас зростання витрат вплинуло на фінансові результати, що проявилось у певному уповільненні темпів зростання ключових фінансово-економічних показників.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів

№	Показник	Період		Зміна	
		Звітний	Попередній	Тис. грн	% до періоду
1	Чистий дохід від реалізації продукції	9 668	7 679	+1 989	25
2	Собівартість реалізованої продукції	6 303	4 484	+1 819	40
3	Валовий прибуток від реалізації	3 365	3 195	+170	5,3
4	Адміністративні витрати	1 146	823	+323	39
5	Витрати на збут	478	368	+110	30
6	Собівартість реалізованої продукції з урахуванням адміністративних витрат	6 927	5 675	+1 252	22
7	Прибуток від реалізації	2 741	2 004	+737	36,7
8	Інші операційні доходи	534	922	-388	-36,6
9	Прибуток від операційної діяльності	3 275	2 926	+349	12
10	Прибуток від участі в капіталі	0,8	0,4	+0,4	100
11	Інші фінансові доходи	0,1	0,1	0	0
12	Прибуток від звичайної діяльності	3 275,9	2 926,5	+349,4	12
13	Податок на прибуток	97	150	-53	35,3
14	Чистий прибуток	3 178,9	2 776,5	+402,4	14,5
15	Грошовий потік	3 973,9	3 520,5	+453,4	12,8

З даних таблиці 2.4 виходить, що чистий прибуток від продажів зріс на 25%, що свідчить про відновлення продажів або зростання цін. Однак собівартість реалізованої продукції зростала ще швидше, досягнувши 1 819 тис. грн. (+40%). Така динаміка свідчить про збільшення виробничих витрат, що, у свою чергу, негативно впливає на операційну ефективність. Валовий прибуток зріс лише на 170 000 гривень (+5,3%), що значно нижче темпів зростання доходів. Оскільки собівартість реалізованої продукції зростала

швидше за виручку, рентабельність компанії знижується. Адміністративні витрати зросли на 323 000 гривень (+39%), а витрати на збут – на 110 000 гривень (+30%). Ця тенденція свідчить про значне зростання внутрішніх витрат, що може бути наслідком розширення діяльності або нераціонального управління ресурсами. Собівартість реалізованої продукції, включаючи адміністративні витрати, зросла на 22%, що трохи нижче за темпи зростання «чистої» собівартості реалізованої продукції, але все ще створює додатковий тиск на фінансові показники. Незважаючи на збільшення витрат, прибуток від продажів все ж зріс на 737 тис. грн. (+36,7%). Це позитивний сигнал, який свідчить про покращення операційної ефективності або оптимізацію процесу продажів. Операційний прибуток зріс на 349 тис. грн. (+12%). Хоча темпи зростання були низькими, вони залишалися стабільними, що відображає збільшення адміністративних витрат та витрат на продажі. Інші операційні доходи зменшилися на 388 тис. грн. (-36,6%), що негативно вплинуло на загальний фінансовий результат. Прибуток від участі в капіталі та фінансові доходи не мають суттєвого впливу, хоча прибуток від участі в капіталі зріс удвічі (з 0,4 до 0,8 тис. грн.). Податок на прибуток зменшився на 53 тис. грн. (-35,5%), що може свідчити про використання податкових пільг або коригування бази оподаткування. Чистий прибуток підприємства збільшився на 402,4 тис. грн. (+14,5%). Хоча це позитивний результат, темп його приросту нижчий ніж темп зростання доходу, що підкреслює проблеми з ростом витрат. Грошовий потік збільшився на 453,4 тис. грн. (+12,8%), що свідчить про загальне покращення платоспроможності та здатності підприємства генерувати реальні кошти.

Фінансові показники компанії позитивні: дохід, прибуток та грошовий потік мають тенденцію до зростання. Однак, водночас, надмірно швидке зростання витрат (особливо виробничих та адміністративних) призвело до зниження рентабельності. Зменшення інших операційних доходів також дещо завадило загальному покращенню цих показників.

Структура прибутку від звичайної діяльності (табл. 2.5) розраховується для визначення того, які саме джерела формують прибуток підприємства та як може змінюватись їх роль у загальному фінансовому результаті. Таблиця показує, яка частка прибутку формується за рахунок операційної діяльності, а яка – за рахунок фінансових операцій, участі в капіталі та інших доходів. Це дає можливість зрозуміти, наскільки підприємство залежить від свого основного виробництва чи послуг.

Таблиця 2.5

Структура прибутку від звичайної діяльності

№	Показник	Розмір тис. грн., за період		Питома вага, % за період		Зміни у структурі пунктів
		Звітний	Попередній	Звітний	Попередній	
1	Прибуток від операційної діяльності	3 275	2 926	99,97	99,98	+0,01
2	Прибуток від участі в капіталі	0,8	0,4	0,024	0,014	-0,01
3	Інші фінансові доходи	0,1	0,1	0,004	0,004	0
4	Прибуток від звичайної діяльності	3 275,9	2 926,5	100	100	0

Аналіз структури прибутку від звичайної діяльності показує, що фінансові показники компанії майже повністю складаються з операційного прибутку, який становить 99,97% у поточному звітному періоді та 99,98% у попередньому періоді. Це незначне зниження на 0,01 процентного пункту мало впливає на структуру прибутку, що свідчить про стабільність основного джерела прибутку.

Прибуток від участі в капіталі та інші фінансові доходи мають незначний вплив на склад загального прибутку — їхня частка коливається від 0,02% до 0,004% з мінімальними змінами.

Таким чином, прибуток компанії майже повністю залежить від ефективності її операційної діяльності, що є позитивним фактором, оскільки демонструє стабільність її основного бізнесу. Водночас низька частка інших

доходів передбачає обмежену диверсифікацію джерел прибутку, що може бути перевагою (високий рівень спеціалізації) або потенційним ризиком у періоди зниження операційної активності. Загалом структура прибутку є сталою, раціональною та малозмінною, а основним фактором зростання прибутковості залишається саме основна діяльність підприємства.

Для визначення типу фінансової стійкості підприємства складають агрегований баланс (табл. 2.6), позиції активу і пасиви якого за ступенем агрегації відповідають меті аналізу.

Таблиця 2.6

Агрегований баланс

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив	На початок періоду	На кінець періоду
1. Необоротні активи	7 759	7 269	1. Власний капітал	20 222	21 143
2. Запаси	14 414	15 574	2. Довгострокові зобов'язання	3 439	3 313
3. Грошові кошти, розрахунки та інші активи	1 496	1 623	3. Короткострокові зобов'язання	424	133
Баланс	23 669	24 446	Баланс	24 085	24 589

Протягом звітного періоду баланс компанії продемонстрував помірно позитивну зміну в структурі активів та пасивів, що свідчить про покращення фінансового стану та стабільнішу діяльність. Збільшення загальних активів відбулося переважно за рахунок збільшення оборотного капіталу. Запаси збільшилися на 1 160 тис. грн., можливо, через збільшення виробництва або підготовку до збільшення обсягів продажів продукції. Однак збільшення запасів також може свідчити про уповільнення оборотності капіталу, якщо деякі запаси залишаються непроданими протягом тривалого періоду. Тим часом збільшення грошових коштів та оборотних активів покращило ліквідність та підтвердило стабільність поточної діяльності компанії. На цьому тлі зменшення необоротних активів на 490 тис. грн., відбулося

внаслідок амортизації або вибуття основних засобів, що може свідчити про недостатнє оновлення технологічної та виробничої інфраструктури.

Структура пасивів також позитивно змінилася. Власний капітал збільшився на 921 тис. грн., що свідчить про те, що компанія досягла прибутковості та має здатність вести бізнес, використовуючи власні кошти. Водночас компанія зменшила довгострокові зобов'язання на 126 тис. грн. та короткострокові зобов'язання на 291 тис. грн. Зменшення боргового навантаження допомагає зменшити ризики, покращити платоспроможність та зміцнити фінансову незалежність. Особливої уваги заслуговує значне скорочення короткострокових зобов'язань, що підвищує здатність компанії швидко реагувати на зміни ринку та виконувати поточні зобов'язання.

Підсумовуючи, компанія демонструє стабільну та сталу тенденцію фінансового розвитку. Зростання оборотних активів відбулося на тлі збільшення власного капіталу та зменшення зобов'язань, що свідчить про раціональне управління фінансовими ресурсами компанії. Водночас зменшення необоротних активів свідчить про необхідність посилення інвестиційної діяльності та оновлення довгострокових основних засобів. Загалом, компанія має добру платоспроможність, збалансовану структуру капіталу та позитивну тенденцію фінансового розвитку.

Таблиця визначення типу фінансової стійкості свідчить про те, що підприємство в цілому зберігає нормальний тип фінансової стійкості як на початок, так і на кінець звітного періоду, хоч окремі показники демонструють різноспрямовану динаміку.

Аналізуючи таблицю, можна побачити, що компанія демонструє нормальну фінансову стабільність, що характеризується достатніми основними джерелами фінансування.

Для оцінки здатності стабільно функціонувати, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та розвиватися в умовах впливу внутрішніх і зовнішніх факторів проводять визначення типу фінансової стійкості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Визначення типу фінансової стійкості

№	Показник	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	Власний капітал	20 222	21 143
2	Необоротні активи	7 759	7 269
3	Власні оборотні кошти	12 463	13 874
4	Довгострокові зобов'язання	3 439	3 313
5	Наявність власних і довгострокових джерел покриття запасів	15 902	17 187
6	Короткострокові кредити та позики	424	133
7	Загальний розмір основних джерел покриття запасів	16 326	17 320
8	Запаси	14 414	15 574
9	Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-1 951	-1 700
10	Надлишок (+) або нестача (-) власних коштів і довгострокових кредитів та позик	+1 488	+1 613
11	Надлишок (+) або нестача (-) основних джерел покриття запасів	+1 912	+1 746
12	Тип фінансової стійкості	нормальний	нормальний

Протягом цього періоду власний капітал збільшився з 20 222 тис. грн. до 21 143 тис. грн., що є позитивним результатом та свідчить про зміцнення фінансової бази. Одночасно необоротні активи зменшилися на 490 тис. грн., ймовірно, в результаті амортизації або реструктуризації активів. Це призвело до збільшення оборотного капіталу власного капіталу з 12 463 тис. грн. до 13 874 тис. грн., що позитивно вплинуло на ліквідність компанії.

Довгострокові зобов'язання також зменшилися, покращивши структуру капіталу та зменшивши фінансові ризики. Це призвело до покращення коефіцієнта покриття запасів власним капіталом та довгостроковими джерелами фінансування, який на кінець періоду досяг 17 187 тис. грн. порівняно з 15 902 тис. грн. на початку. Значне скорочення короткострокових кредитів та позик (з 424 тис. грн. до 133 тис. грн.) також позитивно вплинуло на загальну суму ключових джерел фінансування запасів.

Незважаючи на збільшення запасів до 15 574 тис. грн., компанія в цілому все ще мала достатні джерела фінансування для покриття цих запасів. Хоча дефіцит оборотного капіталу залишався від'ємним (-1 700 тис. грн. кінець періоду), він був меншим, ніж на початок року (-1 951 тис. грн.), що свідчить про поступове наближення фінансового стану до збалансованого.

Два інші інтегральні показники — надлишок власного капіталу та довгострокових коштів, а також надлишок основних джерел покриття запасів — залишалися позитивними в обох періодах, хоча значення дещо знизилися. Це означає, що компанії все ще мають можливість фінансувати свої запаси, використовуючи стабільні джерела фінансування.

Щоб оцінити здатність підприємства своєчасно та повністю виконувати свої короткострокові зобов'язання проводять аналіз ліквідності балансу (табл. 2.8) за звітний період.

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності балансу за звітний період

Активи	Розмір		Пасиви	Розмір		Надлишок (+), нестача (-)	
	На початок періоду	На кінець періоду		На початок періоду	На кінець періоду	На початок періоду	На кінець періоду
1. Найбільш ліквідні	1 617	1 085	1. Найбільш термінові зобов'язання	424	133	+1 193	+952
2. Швидко реалізуються	2 729	3 578	2. Короткострокові	4 469	4 688	-1 740	-1 110
3. Повільно реалізуються	14 414	15 574	3. Довгострокові	3 438	3 313	+10 976	+12 261
4. Важко реалізуються	7 759	7 269	4. Постійні	20 222	21 143	-12 463	-13 874
Баланс	28 130	29 143	Баланс	28 130	29 143	0	0

Аналіз ліквідності балансу за звітний період свідчить про зміни у здатності підприємства покривати різні групи зобов'язань відповідними за рівнем ліквідності активами. На початок періоду найбільш ліквідні активи становили 1 617 тис. грн. і значно перевищували найбільш термінові

зобов'язання у розмірі 424 тис. грн., що забезпечувало надлишок у 1 193 тис. грн. На кінець періоду ситуація залишилася загалом сприятливою, хоч і відбулося скорочення грошових коштів до 1 085 тис. грн.; проте вони все ще перевищували найбільш термінові зобов'язання (133 тис. грн.), формуючи надлишок у 952 тис. грн. Це свідчить про стійку поточну платоспроможність підприємства.

Щодо швидко реалізованих активів, їх обсяг збільшився з 2 729 тис. грн. до 3 578 тис. грн., однак вони залишалися недостатніми для покриття короткострокових зобов'язань, які також зросли на 219 тис. грн. Нестача скоротилася з -1 740 тис. грн. на початок звітнього періоду до -1 110 тис. грн. на кінець, що є позитивною тенденцією, проте свідчить про збереження певного дефіциту швидко мобілізованих ресурсів.

У групі повільно реалізованих активів, які представлені переважно запасами, також спостерігається зростання: з 14 414 тис. грн. до 15 574 тис. грн. Це підтверджує, що підприємство використовує значну частину ресурсів у матеріальних запасах. При цьому довгострокові зобов'язання зменшилися з 3 438 тис. грн. до 3 313 тис. грн., що сприяло зростанню надлишку покриття в цій групі активів із 10 976 тис. грн. до 12 261 тис. грн. Такий результат свідчить про достатність стабільних джерел фінансування для забезпечення менш ліквідної частини активів.

У групі важко реалізованих активів, представлених необоротними активами, спостерігається їхнє зменшення з 7 759 тис. грн. до 7 269 тис. грн. Водночас постійні зобов'язання — власний капітал — зросли з 20 222 тис. грн. до 21 143 тис. грн. Нестача у цій групі збільшилася з -12 463 тис. грн. до -13 874 тис. грн., що є нормальною ситуацією, оскільки необоротні активи традиційно фінансуються власним капіталом, і перевищення капіталу над їх розміром свідчить про достатність власних ресурсів.

Таким чином, баланс було збережено в обох періодах, що підтверджує раціональність структури. Загалом, аналіз показує, що компанія має хороший рівень ліквідності, вона має стабільну здатність погашати свої найнагальніші

борги, краще здатна забезпечувати активи, які можна швидко конвертувати в готівку, а структура джерел фінансування відображає стабільну та відносно консервативну модель управління активами.

2.2 Аналіз впливу зовнішнього середовища на систему стратегічного управління підприємством

Зовнішні фактори визначають можливості розвитку компанії, рівень ризику та обмеження управлінських рішень. Зовнішнє середовище складається з низки економічних, політичних, соціальних, технологічних та ринкових процесів, які знаходяться поза контролем компанії, але безпосередньо впливають на її діяльність та стратегії. Ефективне управління стратегією включає систематичний моніторинг цих факторів, оцінку їхньої взаємодії та прогнозування потенційних змін.

Перш за все, макроекономічні умови мають значний вплив, визначаючи доступність фінансових ресурсів, купівельну спроможність споживачів, інвестиційне середовище, рівень інфляції та загальний економічний цикл. У періоди економічного зростання підприємства мають більше можливостей для розширення ринків, модернізації виробництва та впровадження інновацій. З іншого боку, економічна нестабільність або кризи обмежують доступ підприємств до коштів, змушуючи їх оптимізувати витрати та коригувати свої стратегічні пріоритети. Тому макроекономічні умови можуть як стимулювати зростання бізнесу, так і змушувати підприємства до реструктуризації та пошуку рішень кризових ситуацій.

Після економічного скорочення на 28,8% у 2022 році, економіка відновилася на 5,5% у 2023 році (згідно з переглянутими даними). До кінця 2024 року зростання ВВП становило лише 2,9% у річному обчисленні, що нижче, ніж очікувалося. Економічне відновлення поступово сповільнюється. Темпи зростання в кожному кварталі 2024 року були нижчими, ніж за аналогічний період 2023 року, причому ВВП у четвертому кварталі

скоротився на 0,1% у кварталному обчисленні. Реальний ВВП зріс лише на 0,8% у річному обчисленні у першому півріччі та на 0,7% у другому кварталі.

Розглядаючи категорії кінцевого використання, зростання ВВП у другому кварталі підтримувало стабільний споживчий попит, підтримуваний зростанням заробітної плати. Однак роль державного сектору послабилася через скорочення державного споживання та інвестиційних витрат. Збільшення експорту до ЄС до повторного запровадження торговельних обмежень зменшило негативний вплив чистого експорту на зростання ВВП [18].

Інфляція в Україні негативно впливає на підприємницьку діяльність, призводячи до зростання операційних витрат (сировина, робоча сила), змушуючи підприємства переглядати цінові стратегії та стикаючись зі зниженням купівельної спроможності населення. Це призводить до зростання виробничих витрат, складніших інвестиційних планів (особливо в дослідженнях та розробках) та потенційного погіршення умов праці, що вимагає коригування заробітної плати, а іноді навіть призводить до збільшення тіньової зайнятості.

Загалом причини інфляції часто взаємопов'язані, і їх можна розділити на три основні групи (табл. 2.9).

Різні типи інфляції мають різний вплив на підприємства та їхню діяльність. Визначення типу інфляції допомагає підприємствам приймати більш обґрунтовані рішення, будь то щодо ціноутворення, управління постачанням ресурсів, інвестицій чи політики компенсації працівникам.

Управління інфляцією має вирішальне значення для бізнесу та може мати глобальні наслідки. Вплив інфляції на діяльність підприємств є багатограним та багатограним.

Зростання цін на сировину збільшує виробничі витрати та знижує норму прибутку. Це, у свою чергу, призводить до зростання цін на продукцію, що призводить до зниження попиту та невдоволення споживачів.

Таблиця 2.9

Причини інфляції

Інфляція витрат	Інфляція попиту	Вбудована інфляція
Виникає внаслідок збільшення витрат на виробництво. Такі фактори, як вищі втрати на сировину, зростання вартості, робочої сили або супутні виробничі процеси можуть призвести до того, що підприємства підвищать ціни, щоб зберегти норму прибутку	Вникає коли попит на товари та послуги перевищує їх пропозицію в економіці. Це може статися через збільшення споживчих витрат, державних витрат або інвестицій. Коли більша сума грошей супроводжується меншою кількістю товарів, ціни зростають	Відома як інфляція заробітної плати та цін; працівники вимагають підвищення заробітної плати, оскільки вартість життя зростає через інфляцію. Підприємства перекладають ці збільшені витрати на заробітну плату на своїх клієнтів у вигляді підвищення цін, що призводить до спірального ефекту.

Інфляція — це не лише зростання вартості сировини чи продукції; вона охоплює набагато ширші питання. Інфляція впливає на цінові стратегії, попит на заробітну плату, купівельну спроможність споживачів, інвестиційні рішення та загальне економічне зростання [6].

Вплив інфляції на діяльність підприємств здійснюється у таких напрямках (рис. 2.1).

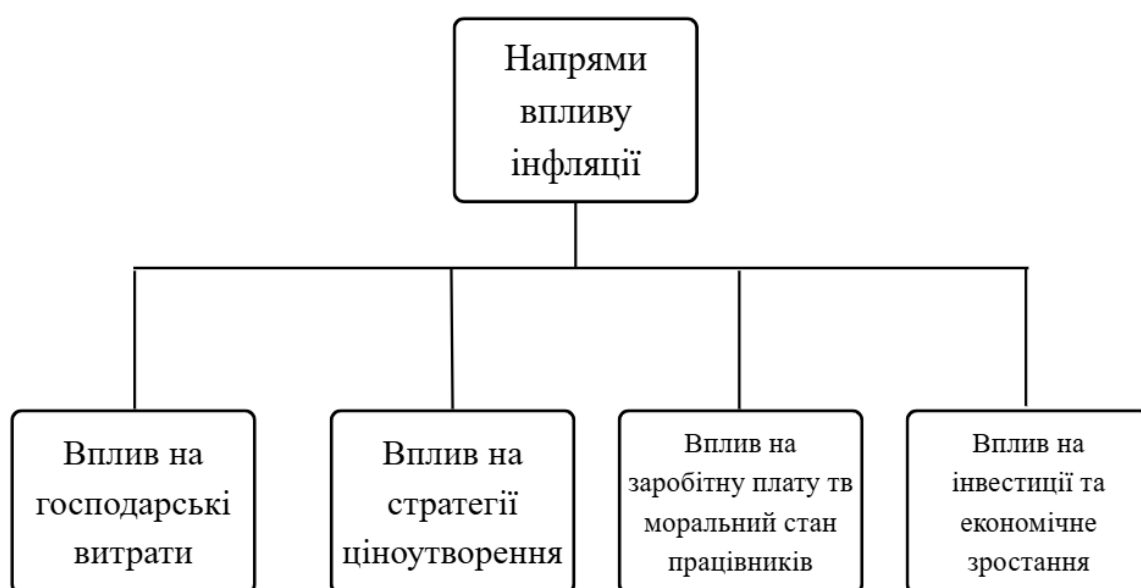


Рис. 2.1 Напрямы впливу інфляції на діяльність підприємства.

Вплив на господарські витрати. Інфляція має вплив ланцюгового характеру на операції бізнесу: зростають не лише ціни на сировину, але й транспортні витрати та витрати на паливо, що призводить до збільшення витрат на запуск продукції. Все це змушує компанії переглядати свою операційну ефективність та структуру витрат, що потенційно може вимагати від них пошуку альтернативних постачальників, перегляду контрактів або вивчення способів оптимізації бізнес-процесів для зниження витрат.

Вплив на стратегії ціноутворення. У періоди інфляції підприємства часто змушені переглядати та коригувати свої цінові стратегії, щоб збалансувати зростаючий попит клієнтів на операційні витрати з необхідністю підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Вплив на заробітну плату та моральний стан працівників. Зі зростанням вартості життя працівники, природно, очікують відповідного зростання своїх зарплат, щоб підтримувати купівельну спроможність. Інфляція має глибокий вплив на продуктивність праці працівників. Коли працівники відчують, що зростання зарплат не встигає за зростанням вартості життя, моральний дух знижується. Це невдоволення призводить до зниження продуктивності, зниження якості роботи, збільшення кількості прогулів та вищої плинності кадрів.

Вплив на інвестиції та економічне зростання. Коли інфляція зростає, інвестиції в дослідження та розробки (НДДКР) часто є одним із перших секторів, які страждають. Хоча НДДКР мають вирішальне значення для інновацій та довгострокового зростання, вони потребують значного фінансування та не завжди дають негайну віддачу. У періоди високої інфляції компанії можуть скорочувати витрати на НДДКР, щоб зосередитися на більш нагальних фінансових питаннях, що потенційно перешкоджатиме майбутнім інноваціям та конкурентоспроможності.

Політичні та правові фактори однаково важливі, оскільки законодавчі зміни, податкова політика, регуляторні вимоги, умови зовнішньої торгівлі та стабільність політичної системи визначають передбачуваність бізнес-

середовища. Стратегічне управління повинно враховувати потенційні зміни правил гри, такі як впровадження нових стандартів, ліцензійні обмеження, тарифи або державні стимули. Для компаній, що орієнтовані на закордонні ринки, вирішальне значення мають міжнародні політичні відносини, геополітичні ризики та механізми санкцій.

Соціокультурні фактори, що формують очікування та запити споживачів, також відіграють значну роль. Зміни в демографічних показниках, рівнях доходів, цінностях та способі життя безпосередньо впливають на попит і визначають напрямок розвитку продукту. Компанії, які ігнорують поведінку споживачів, ризикують втратити свою конкурентну перевагу; тому стратегії повинні адаптуватися до динамічних змін на ринку праці, розвитку споживчої культури та нових соціальних тенденцій.

Технологічне середовище однаково важливе. Швидкий розвиток цифрових технологій, автоматизації, штучного інтелекту, нових матеріалів та виробничих процесів створює як можливості, так і виклики. Компанії, що інвестують у технологічні інновації, можуть підвищити продуктивність, покращити якість продукції та знизити витрати. Компанії, що відстають у технологіях, стикаються з тиском з боку сильніших конкурентів. Таким чином, технологічний прогрес стає вирішальним фактором у стратегічних рішеннях щодо інвестицій, розвитку потенціалу та оновлення бізнес-моделі.

Крім того, критично важливим є ретельний аналіз безпосереднього ринкового середовища, що охоплює конкурентів, постачальників, споживачів та партнерів. Конкурентний тиск, поява нових учасників, зміни частки ринку та жорстка конкуренція за клієнтів змушують компанії постійно переоцінювати свої конкурентні стратегії – диференціацію, цінові стратегії, канали збуту та методи комунікації. Відносини з постачальниками та їхня надійність впливають на безперервність виробництва, тоді як придбання ресурсів часто визначає конкурентоспроможність компанії. Одночасно очікування клієнтів формують вимоги до якості, обслуговування та інновацій.

Тому вплив зовнішнього середовища на системи стратегічного управління є складним та багатовимірним. Ефективні стратегії можуть бути розроблені лише тоді, коли компанії глибоко розуміють динамічні зміни у зовнішньому середовищі, можуть швидко виявляти можливості та загрози, а також адаптувати свою бізнес-діяльність до постійно мінливого середовища. Аналіз зовнішнього середовища стає безперервним процесом, який забезпечує компаніям довгострокову гнучкість, стабільність та конкурентоспроможність.

У світовій економічній наці аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища називається PEST – аналізом. Цей метод призначений для виявлення політичних (P - political), економічних (E - economic), соціальних (S - social) і технологічних (T - technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства (табл. 2.10). Цей аналіз ставить за мету виявити ті фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів (сприятливу чи несприятливу).

Таблиця 2.10

PEST – аналіз підприємства «Мотор Січ»

Фактори макросередовища	Стан фактора	Тенденції розвитку фактора	Характер впливу на підпр-во	Бал	Можливі дії підприємства / Рекомендації
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори 1. Геополітична ситуація та оборонна політика	Висока політична напруга, війна	Зростання оборонних витрат, пріоритет авіабудування	+ Підвищення попиту на двигуни, модернізацію техніки	+5	Активна співпраця з Міноборони, розширення виробництва двигунів для БПЛА та авіації
2. Державне регулювання експорту авіатехніки	Жорсткі експортні обмеження	Посилення контролю експорту у сфері ОПК	- Ускладнює вихід на нові ринки	-2	Розвиток партнерств із країнами-союзниками, диверсифікація експортних напрямків

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
3. Політика націоналізації стратегічних підприємств	Підприємств о де-факто повернено у держвласність	Державний контроль зберігатиметься	+/- Впливає на гнучкість управління, але гарантує фінансову підтримку	+1	Оптимізація управлінських процесів, побудова прозорих бюджетних процедур
4. Міжнародні санкції та торгова політика	Санкції проти Китаю торкаються колишніх партнерів	Санкційний тиск ростиме	- Втрата окремих ринків	-3	Пошук нових покупців у ЄС, США, країнах Близького Сходу
Економічні фактори 1. Інфляція в Україні	Висока	Повільне зниження	- Зростання собівартості виробництва	-2	Удосконалення закупівель перехід на довгострокові контракти
2. Коливання валютних курсів	Нестабільність гривні	Подальша волатильність	+ Експорт вигідніший / - імпорт дорожчає	+1	Хеджування валютних ризиків
3. Дефіцит бюджету та державних капіталовкладень	Високий	Можливе поступове скорочення	- Ризик затримок із оплатою державних замовлень	-1	Розширення співпраці з приватними іноземними покупцями
4. Світовий ринок авіадвигунів	Зростає	Підвищення попиту на двигуни для БПЛА	+ Можливість масштабування виробництва	+4	Інвестиції у розробку лінійки двигунів для дронів.
Соціальні фактори 1. Дефіцит інженерних кадрів в Україні	Високий	Зростання міграції молодих спеціалістів	- Скорочення кадрової бази	-3	Створення корпоративних освітніх програм, стипендій, підвищення зарплат
2. Зміна соціальних уподобань та престижності інженерних професій	Помірна	Падіння інтересу до технічних спеціальностей	- Проблеми з набором персоналу	-1	PR-компанії, партнерство з університетами
3. Переміщення населення під час війни	Високе	Міграція безпечніші регіони	- Ускладнення кадрового планування	-2	Програми релокації персоналу

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Технологічні фактори 1. Розвиток технологій авіадвигунобудування	Швидкі темпи	Нові композитні матеріали, 3Д-друк, електродвигуни	+/- Потреба інвестицій, але відкриває нові можливості	+3	Модернізація обладнання
2. Автоматизація та цифровізація виробництва	Недостатній рівень	Поглиблення Industry 4.0	+ Підвищення ефективності/ - високі початкові витрати	+2	Впровадження цифрових систем моніторингу
3. Розвиток БПЛА	Високий	Зростання потреби у двигунах	+ Розширення ринку збуту	+5	Створення спеціалізованих двигунів для військових та цивільних дронів
4. Відсутність доступу до окремих іноземних технологій	Часткова	Збільшення технологічних бар'єрів	- Ускладнює модернізацію	-2	Партнерство з європейськими компаніями
Правові фактори 1. Законодавство у сфері ОПК	Строге	Подальша регламентація	+ Забезпечує державні замовлення/ - бюрократія	+1	Оптимізація юридичних процедур
2. Митне та податкове законодавство	Часті зміни	Можливі нові стимули для ОПК	+/- Залежить від рішень уряду	0	Використання пільг для стратегічних підприємств
3. Захист інтелектуальної власності	Недостатній рівень	Повільні реформи	- Ризик копіювання	-1	Посилення внутрішніх режимів секретності

«Мотор Січ» працює в складному політичному середовищі через триваючі воєнні дії, загострення геополітичної напруженості та посилену оборонну політику України. З одного боку, це створює передумови для зростання попиту на авіаційні двигуни, технічне обслуговування та модернізацію літаків, а також розширення сектору двигунів для безпілотних літальних апаратів (БПЛА). З іншого боку, державний контроль над стратегічними підприємствами та жорсткі вимоги до експорту оборонної продукції обмежують гнучкість компанії на міжнародних ринках. Санкції

проти певних країн, включаючи колишніх торговельних партнерів, ускладнюють доступ до азійських ринків і змушують її диверсифікувати напрямки експорту. Загалом, поточна політична ситуація створює як ризики, так і значні можливості для розвитку компанії в оборонному секторі.

Внутрішня економічна ситуація характеризується високою інфляцією, валютною нестабільністю та дефіцитом національного бюджету. Це призвело до зростання виробничих витрат, ускладнило прогнозування витрат і може призвести до затримок у фінансуванні державних замовлень. Тим часом світовий ринок авіаційних двигунів зростає, особливо в секторі двигунів для дронів, створюючи нові можливості для експорту. Коливання валютних курсів також можуть позитивно вплинути на експортний бізнес. Таким чином, поточна економічна ситуація створила нестабільність, але також спонукала українські компанії шукати нові ринки та партнерів за кордоном.

Ключові соціальні тенденції включають дефіцит інженерно-технічних кадрів, відтік кваліфікованих фахівців та зниження інтересу молоді до технічних професій. Ці фактори створюють проблеми для розвитку корпоративного людського ресурсу, що вимагає активного навчання персоналу, співпраці з навчальними закладами та розробки програм для заохочення розвитку молодих талантів. Хвилі міграції, спричинені війною, також впливають на пропозицію робочої сили для бізнесу.

Для «Мотор Січ» технологічне середовище є стратегічно важливим і вимагає значних інвестицій у ресурси. Світова аерокосмічна галузь активно впроваджує інновації в нові матеріали, цифрові технології, автоматизацію виробництва та безпілотні літальні апарати (БПЛА). Компанія має потенціал модернізації, але потребує значних інвестицій у виробничі лінії та розробку нових двигунів. Процес модернізації також гальмується труднощами у придбанні деяких іноземних технологій. Однак загальна тенденція розвитку безпілотної авіації відкриває для компанії дуже перспективний шлях.

Підприємство працює в умовах дедалі жорсткішого національного регуляторного середовища, особливо в оборонній промисловості. Відповідні

закони та нормативні акти встановлюють високий рівень контролю над виробництвом, розповсюдженням та експортом її продукції, що іноді може зменшувати гнучкість управління. Постійні зміни податкового та митного законодавства також створюють додаткові ризики. Недостатній захист прав інтелектуальної власності в Україні робить внутрішню безпеку технологій компанії особливо важливою.

PEST-аналіз «Мотор Січ» показує складне зовнішнє середовище, але багатообіцяючу стратегічну перспективу. Політичні та технологічні фактори мають найбільш позитивний вплив — високий попит на оборонну продукцію, бурхливий ринок дронів та інноваційні напрямки у виробництві літаків створюють значні можливості для компанії. Однак найважливішими викликами залишаються демографічні проблеми, зокрема нестача робочої сили, а також економічні та правові бар'єри, які обмежують гнучкість компанії, вимагаючи коригування її управлінських та фінансових стратегій.

Загалом, «Мотор Січ» має значний потенціал зростання, особливо в технологічній модернізації, диверсифікації ринку, розширенні виробництва двигунів для дронів та проактивній політиці щодо талантів. Однак реалізація цього потенціалу вимагає інвестицій, стратегічного планування та ефективної комунікації з державними органами.

2.3 Оцінка діючої системи стратегічного управління та виявлення основних проблем

Формальна структура управління підприємства «Мотор Січ» складається з:

– управлінські (корпоративні) органи: Загальні збори акціонерів (General Meeting of Shareholders) – вищий орган, Наглядова рада (Supervisory Board), Рада директорів (Board of Directors) як виконавчий орган, а також Внутрішня аудиторська комісія (Internal Audit Commission);

- рада директорів (Board of Directors) - приймає рішення, укладає угоди, керує поточною діяльністю та регулярно звітує перед акціонерами;
- у різних структурних підрозділах підприємства (заводи, ремонтні, сервісні, конструкторські підрозділи) існують функціональні управління: наприклад, "управління головного технолога", "управління головного конструктора", "управління головного металурга" та ін. Тобто підприємство має розподілену / дивізійну структуру управління на рівні виробництва та технологій [28].

Важливими є принципи корпоративного управління: захист прав акціонерів (включаючи міноритарних та іноземних), прозорість, відповідальність, відкритість, рівність відносин до всіх акціонерів.

З цього видно: «Мотор-Січ» має формальну корпоративну структуру — як у типовій акціонерної компанії — + операційну/виробничу структуру, орієнтовану на різні технологічні та продуктові напрямки.

На підприємстві сформовано незалежні елементи стратегічного управління, зокрема механізм прийняття рішень, що базується на експертній оцінці та незалежних інструментах стратегічного планування. Однак її загальна організаційна структура не функціонує як цілісної системи. Було виявлено кілька проблем, що перешкоджають ефективній розробці стратегії:

- відсутність інституціоналізованої стратегічного офісу перешкоджає систематичній розробці стратегічних ініціатив та моніторингу їх реалізації;
- недостатня цифрова інтеграція управлінських та виробничих процесів перешкоджає моніторингу ефективності та швидкості прийняття рішень;
- фрагментовані інноваційні процеси призводять до обмеженої взаємодії між науково-дослідними, виробничими та партнерськими організаціями;
- низька прозорість управління порівняно з міжнародними стандартами корпоративного управління;

– слабка система розвитку персоналу не має стратегічних методів навчання для компетенцій, необхідних для цифровізації та інноваційної трансформації.

Після початку повномасштабної війни і обмежень, зовнішньополітичних і санкційних викликів, що вводяться, — «Мотор-Січ» стикається з труднощами залучення західних партнерів. Все це ускладнює довгострокове планування, інвестування у модернізацію та розширення, особливо під міжнародні стандарти.

Оцінка та аналіз системи стратегічного управління передбачає комплексне, багаторівневе дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії. Їх метою є визначення стратегічного напрямку розвитку компанії та на його основі формулювання стратегій розвитку компанії та планів її реалізації. Майбутні перспективи компанії залежать від комплексної оцінки її ключових операційних аспектів. Під час реалізації стратегії керівництво компанії повинно насамперед враховувати фактори, що впливають на короткостроковий рівень витрат, при прийнятті управлінських рішень. Реалізація цих управлінських рішень повинна забезпечити досягнення встановлених цілей компанії, а отриманий грошовий потік має відповідати потребам усіх зацікавлених сторін, пов'язаних з виробництвом та економічною ефективністю, включаючи власників, кредиторів, менеджерів та працівників.

Метод SWOT – аналізу (табл. 2.11) допомагає оцінити існуючу або обрати найбільш доцільну стратегію на основі сильних та слабких сторін підприємства, потенційних можливостей та зовнішніх загроз.

Можливості та ризики, виявлені в аналізі, вказують на необхідність термінових та стратегічних дій.

Під час оцінки чи розробки стратегій важливо зазначити, що можливості та загрози можуть бути взаємозамінними. Наприклад, якщо конкурент використовує невикористану можливість, вона може стати

загрозою. І навпаки, якщо конкурент не зможе усунути ту саму загрозу, успішне уникнення її може створити додаткову перевагу для підприємства.

Для успішного застосування методу SWOT-аналізу підприємствам необхідно не лише виявити загрози та можливості, але й оцінити їхню важливість та врахувати значення своїх поведінкових стратегій у вирішенні кожної виявленої загрози та можливості.

Таблиця 2.11

SWOT – аналіз підприємства «Мотор Січ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Потужний виробничий комплекс та інженерна база</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Мотор Січ» є одним за найбільших у світі виробників авіадвигунів для літаків та вертольотів. - Високий рівень компетенцій у виробництві газотурбінних двигунів, промислових турбін та агрегатів. - Наявність унікального обладнання, технологій, дослідницьких центрів та конструкторських бюро. <p>2. Великий досвід та репутація</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підприємство працює понад 115 років та має вагому історію у світовому авіабудуванні. - Репутація надійного виробника, що експортував продукцію до десятків країн. <p>3. Державна підтримка як стратегічного підприємства</p> <ul style="list-style-type: none"> - Підприємство націоналізоване, що відкриває доступ до державних оборонних програм. - Наявність гарантованих замовлень від силових структур України. <p>4. Розвинена система ремонту та обслуговування авіадвигунів</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Мотор Січ» має власні бази, сервісні центри, досвід у модернізації техніки. - Попит на ремонт і модернізацію техніки зріс, через війну в країні. <p>5. Стратегічне положення в оборонній промисловості України.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Двигуни «Мотор Січ» активно використовуються у військових вертольотах, літаках, БПЛА, промислових установках. 	<p>1. Втрата ринків після розриву співпраці</p> <ul style="list-style-type: none"> - До 2014 р. Росія була ключовим замовником, тепер цей ринок повністю втрачений. - Конфлікт з китайськими інвесторами обмежив можливості фінансування та виходу на азійський ринок. <p>2. Зношені основні фонди та недостатній рівень модернізації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Значна частина обладнання застаріла, що ускладнює виробництво нових типів двигунів. - Потреба в масштабній цифровізації та автоматизації. <p>3. Кадровий дефіцит</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока трудова міграція інженерів та техніків. - Старіння персоналу та дефіцит молодих спеціалістів. - Проблеми з залученням професійних кадрів через небезпечне розташування підприємства (Запоріжжя). <p>4. Фінансові обмеження</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока собівартість продукції через інфляцію та зростання цін на матеріали. - Недостатність інвестицій у нові технології. <p>5. Ризики пов'язані з воєнними діями</p> <ul style="list-style-type: none"> - Географічно підприємство знаходиться у зоні потенційних небезпек та загроз з боку РФ. - Підвищена складність логістики та ризики перебоїв у виробництві.

Продовження табл. 2.11

Можливості	Загрози
<p>1. Різке зростання попиту на військову авіацію і БПЛА</p> <ul style="list-style-type: none"> - Україна та країни партнери мають високий попит на двигуни для: ударних і розвідувальних дронів; модернізованих вертольотів; транспортної авіації; турбогенераторів на базі авіадвигунів. - Ринок БПЛА зростає найшвидше у світі – це величезна можливість для підприємства. <p>2. Інтеграція у європейський ринок та світових ОПК</p> <ul style="list-style-type: none"> - Можливість кооперації з компаніями НАТО. - Участь у міжнародних програмах модернізації авіаційної техніки. <p>3. Розширення експортних ринків</p> <ul style="list-style-type: none"> - Попит на двигуни малої та середньої тяги зростає в країнах Азії, Близького Сходу, Африки. - Ринки модернізації радянської техніки залишаються актуальними. <p>4. Модернізація виробництва за рахунок державних і міжнародних інвестицій</p> <ul style="list-style-type: none"> - Україна активно впроваджує програми технічної допомоги разом із США та ЄС. - Доступ до грантів та технологічних фондів. <p>5. Технологічні інновації</p> <ul style="list-style-type: none"> - Розвиток 3Д-друку, композитних матеріалів, нових типів турбін. - Можливість створення нового покоління двигунів для дронів. 	<p>1. Високий рівень військових ризиків</p> <ul style="list-style-type: none"> - Безпосередня загроза атаки на виробничі потужності. - Часті зупинки виробництва через тривогу, обстріли та руйнування інфраструктури. <p>2. Сильна конкуренція на світовому ринку</p> <ul style="list-style-type: none"> - Провідні світові виробники (GE, Rolls-Royce, Safran), мають технічну перевагу та більші ресурси. - Складно конкурувати у високотехнологічних сегментах. <p>3. Міжнародні санкції обмеження</p> <ul style="list-style-type: none"> - Неможливість працювати з окремими ринками. - Ризики повторення юридичних спорів, щодо власності або активів. <p>4. Економічна нестабільність в Україні</p> <ul style="list-style-type: none"> - Висока інфляція, зростання цін на сировину, нестабільний курс гривні. - Обмежені можливості держави фінансувати великі проекти. <p>5. Кадровий відтік і демографічна криза</p> <ul style="list-style-type: none"> - Значне скорочення трудових ресурсів у технічних спеціальностях. - Конкуренція за інженерів із європейськими компаніями. <p>6. Технологічна ізоляція</p> <ul style="list-style-type: none"> - Відсутність доступу до окремих західних технологій через безпекові обмеження. - Потреба у тривалому процесі імпортозаміщення.

Взаємодія елементів SWOT показує, що підприємство:

- володіє потужними внутрішніми ресурсами та можливостями;
- але стикається зі значними внутрішніми та зовнішніми викликами;
- при цьому ринок представляє безпрецедентні можливості;
- але також несе високі стратегічні ризики.

На тлі зростаючого ринку оборонної продукції компанія має величезний потенціал розвитку, але потребує модернізації, інвестицій,

оновлення персоналу та адаптації до нового ринкового середовища. В іншому випадку ризики можуть переважувати можливості.

АТ «Мотор Січ» знаходиться в унікальній ситуації, де збіглися одночасно значні ризики та надзвичайно потужні можливості. Підприємство має сильну інженерну школу, виробничий потенціал і державну підтримку. Попит на авіадвигуни, особливо для БПЛА та військової техніки, значно зріс, що відкриває нові ринки та перспективи розвитку. Однак підприємство стикається з серйозними викликами: необхідністю модернізації, кадровим дефіцитом, загрозами війни та високою конкуренцією. Найбільш критичними слабкими сторонами є залежність від застарілих технологій і нестача молодих кадрів.

Якщо «Мотор Січ» зможе ефективно використати свої сильні сторони та можливості — насамперед у сфері військового виробництва і кооперації з країнами-партнерами — підприємство має потенціал значно посилити позиції на світовому ринку. Проте без вирішення проблем модернізації та кадрового забезпечення існує ризик втрати конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах системи стратегічного управління підприємства має низку особливостей. Сильні сторони системи стратегічного управління:

- орієнтація на державні оборонні програми. Підприємство інтегроване в систему національної безпеки, що забезпечує гарантований попит на продукцію;
- гнучкість виробничих процесів. Здатність швидко змінювати напрямки виробництва (двигуни для дронів, газотурбінні установки);
- наявність науково-конструкторського потенціалу. Власні КБ та R&D-підрозділи забезпечують можливість постійного оновлення продукції;
- відносна стабільність управління після переходу під контроль держави. Це сприяє більш просторій системі прийняття рішень.

Слабкі сторони системи стратегічного управління:

- недостатня інноваційна стратегія. Попри значний потенціал, інноваційні проекти просуваються через нестачу інвестицій, обмежений доступ до технологій, брак молодих інженерів;
- недостатній рівень стратегічного управління. Підприємство працює в «кризовому режимі», а не на основі довгострокової стратегії;
- відсутність ефективної кадрової стратегії. Ключові проблеми: старіння кадрів, низька замученість молоді, відсутність системної HR – стратегії;
- вичерпання старої бізнес моделі. Модель, орієнтована на ринки пострадянських країн та Китаю, перестала працювати, але нова модель лише формується.

Тобто, система стратегічного управління потребує оновлення, зокрема: розробки нової довгострокової стратегії розвитку, впровадження цифрової трансформації, формування системи управління інноваціями та модернізації виробництва. Ключовий акцент необхідно зробити на міжнародні інтеграції, кооперації з країнами – партнерами та нарощуванні виробництва двигунів для БПЛА – це найперспективніший напрям. Підприємству потрібно активно інвестувати у людський капітал: відкриття освітніх центрів, створення програм підтримки інженерів, співпраця з університетами. Підприємство має реальний шанс стати європейським лідером у виробництві двигунів для БПЛА, якщо зможе модернізувати виробничу базу.

АТ «Мотор Січ» має унікальні сильні сторони та величезний технологічний потенціал, але також стикається з численними суттєвими викликами. Ринок оборонної продукції пропонує сприятливі можливості, але ці можливості можуть бути реалізовані лише за таких умов:

- модернізація виробничих потужностей;
- проактивна інноваційна політика;
- оновлення персоналу;
- інтеграція у світову систему аерокосмічної промисловості.

Сьогодні ефективна система стратегічного управління повинна зосереджуватися на інноваціях, стійкості, військових потребах та міжнародному співробітництві. Тільки так компанія зможе зберегти та нарощувати свій потенціал у найближчі роки.

Висновки до розділу 2

Другий розділ містить комплексну оцінку діяльності АТ «Мотор Січ», включаючи аналіз його технологічного та економічного потенціалу, зовнішнього середовища та існуючої системи стратегічного управління. Це дослідження дозволило визначити ключові сильні та слабкі сторони компанії, можливості та загрози, а також стратегічні проблеми, що перешкоджають її розвитку.

АТ «Мотор Січ» має потужну виробничо-технологічну базу, значний технологічний потенціал, унікальні переваги в машинобудуванні та висококваліфіковану робочу силу. Це створює важливі передумови для її розвитку, диверсифікації та інноваційної трансформації.

Техніко-економічний аналіз показує, що компанія має стабільні виробничі потужності, але стикається з численними зовнішніми ризиками, включаючи: військові операції, обмежені ринки збуту, залежність від зовнішніх поставок та зміни в структурі попиту.

Зведений аналіз показує, що основні зміни в структурі активів відображаються у зростанні оборотних активів (запасів та дебіторської заборгованості) та зменшенні необоротних активів і грошових коштів. Ця тенденція може відображати те, що компанії активно розширюють свої виробничі або ринки збуту, але стикаються з тимчасовим зниженням ліквідності та збільшенням операційних витрат. Хоча загальний розмір балансу збільшився, його структура демонструє зниження фінансової гнучкості та збільшення залежності від оборотного капіталу. Аналіз пасиву підтверджує, що компанія підтримує високу фінансову стабільність, власний

капітал збільшився. Це демонструє прибутковість компанії та її здатність реінвестувати у свій розвиток.

PEST-аналіз «Мотор Січ» показує складне зовнішнє середовище, але багатообіцяючу стратегічну перспективу. Політичні та технологічні фактори мають найбільш позитивний вплив — високий попит на оборонну продукцію, бурхливий ринок дронів та інноваційні напрямки у виробництві літаків створюють значні можливості для компанії. Однак найважливішими викликами залишаються демографічні проблеми, зокрема нестача робочої сили, а також економічні та правові бар'єри, які обмежують гнучкість компанії, вимагаючи коригування її управлінських та фінансових стратегій.

SWOT-аналіз виявив такі ключові проблеми: доступ до міжнародних ринків обмежений через геополітичні чинники, виробництво потребує масштабної модернізації, організаційній структурі бракує гнучкості, система управління недостатньо оцифрована, потрібно розширити портфель продукції.

Підприємство знаходиться в унікальній ситуації, де збіглися одночасно значні ризики та надзвичайно потужні можливості. Підприємство має сильну інженерну школу, виробничий потенціал і державну підтримку. Найбільш критичними слабкими сторонами є залежність від застарілих технологій і нестача молодих кадрів.

Оцінка існуючої системи стратегічного управління показала: стратегічні цілі між відділами не узгоджені послідовно, відсутній ефективний механізм стратегічного контролю, сучасні методи стратегічного аналізу використовуються недостатньо, процес прийняття рішень є високо формалізованим та не має послідовності.

Таким чином, аналіз підтверджує стратегічний розрив між потенціалом компанії та її операційними результатами. Це підкреслює необхідність удосконалення системи стратегічного управління, розробки нових пріоритетів розвитку та оновлення механізмів організаційного управління.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА АТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Обґрунтування оновленої стратегії розвитку підприємства

Особливе місце в плановій організації діяльності підприємства займає перспективне, стратегічне планування, що є однією з основних функцій управління і становить процес визначення цілей створення підприємства, а також шляхів їхнього досягнення. Саме стратегічне планування формує основу для всіх управлінських рішень [11].

Основною проблемою стратегічного планування є вибір оптимальної стратегії, яка б забезпечила розвиток підприємства. Проведемо вибір стратегії розвитку підприємства на основі оцінок пріоритетності альтернатив з використанням методу аналізу ієрархії.

Метод аналізу ієрархії – методологічна основа для рішення завдання вибору альтернатив за допомогою багатокритеріального рейтингування, який був розроблений американським вченим Т. Сааті [34].

Основне застосування цього методу полягає в забезпеченні підтримки рішень шляхом ієрархічної побудови завдань та ранжування альтернатив. Цей метод дозволяє проводити аналіз проблем, де проблеми прийняття рішень представлені як ієрархічно впорядковані елементи, такі як:

- мети рейтингування;
- критеріїв за якими оцінюється альтернатива;
- альтернатив;
- систем зв'язків, що вказують на взаємний вплив критеріїв і рішень.

Аналітичний ієрархічний процес (АНР) базується на розбитті проблеми на відносно прості компоненти та подальшій обробці серії суджень особами,

що приймають рішення, шляхом попарних порівнянь. Результати аналізу можуть виражати відносний ступінь взаємодії між елементами в побудованій ієрархічній структурі. Ці судження потім мають бути виражені кількісно.

Аналіз починається з побудови декомпозиції задачі (рис. 3.1).

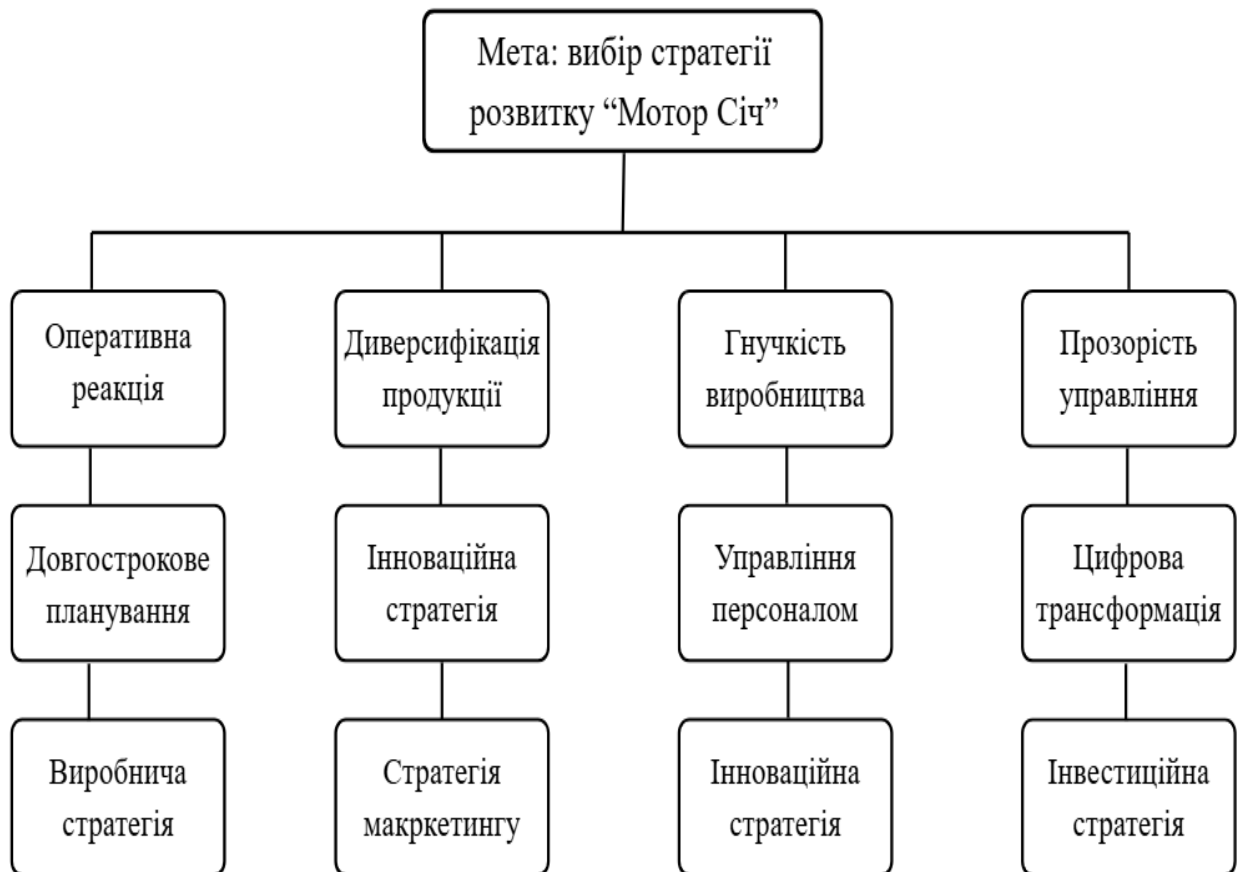


Рис 3.1 Декомпозиція задачі ієрархії вибору стратегії розвитку підприємства

Відповідно до представленої ієрархії вибір стратегії розвитку підприємства здійснюємо на основі критеріїв: оперативна реакція, диверсифікація продукції, гнучкість виробництва, прозорість управління, довгострокове планування, інноваційна стратегія, управління персоналом, цифрова трансформація.

Після побудови декомпозиції задачі ієрархії визначається пріоритетність критеріїв при виборі альтернатив на основі попарних оцінок

суджень. Матриця попарних порівнянь суджень щодо визначення пріоритетності критеріїв при виборі стратегії розвитку підприємства представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Матриця парних порівнянь важливості критеріїв при виборі стратегії розвитку підприємства

Критерій	Оперативна реакція	Диверсифікація продукції	Гнучкість виробництва	Прозорість управління	Довгострокове управління	Інноваційна стратегія	Управління персоналом	Цифрова трансформація	Wi	Wнорм
Оперативна реакція	1	1/3	1/3	1/5	1/5	1/5	1/3	1/7	0,054	0,054
Диверсифікація продукції	3	1	1	1/3	1/3	1/3	1/2	1/5	0,106	0,106
Гнучкість виробництва	3	1	1	1/3	1/3	1/3	1/2	1/5	0,106	0,106
Прозорість управління	5	3	3	1	1/3	1/3	1/3	1/3	0,141	0,141
Довгострокове управління	5	3	3	3	1	3	3	1/3	0,204	0,204
Інноваційна стратегія	5	3	3	3	1/3	1	3	1/3	0,137	0,137
Управління персоналом	3	2	2	3	1/3	1/3	1	1/3	0,090	0,090
Цифрова трансформація	7	5	5	3	3	3	3	1	0,162	0,162
Разом	-	-	-	-	-	-	-	-	1,00	1,00

З таблиці можна зробити наступні висновки:

- довгострокове планування (найвища вага – 0. 204). Найважливіший напрямок для забезпечення сталого розвитку. Хоч нинішня модель працює в умовах оборонного часу, відсутність довгострокової стратегії – системний ризик. Висока вага означає, що ресурси та управлінські зусилля повинні бути спрямовані на формалізацію бачення на 5-10 років, сценарне планування, фінансово-інвестиційні дорожні карти;
- цифрова трансформація (0. 162). Відсутність комплексної цифрової стратегії – вузьке місце для зростання ефективності, контролю якості і масштабування диверсифікації (особливо для БПЛА). Пріоритетом є розробка дорожньої карти цифровізації, системи ERP/MES, аналітика даних для R&D та виробництва;
- інноваційна стратегія (0. 137). Обмежена інноваційна стратегія стримує довгострокове зростання та конкурентоспроможність. Має тісний зв'язок з цифровізацією й R&D. Вирішити проблему можна через збільшення інвестицій в дослідження та розробки, встановлення партнерських відносин з університетами/стартапами та проводити пілотні програми з використанням дронів;
- прозорість управління (0. 141). Позитивний ефект після переходу у державну власність – це покращує довіру, доступ до ресурсів та полегшує рішення щодо інвестицій. Важливо зберегти й укріпити прозорість, але робити це так, щоб не знизити оперативність;
- диверсифікація продукції та гнучкість управління (0. 106). Обидва критерії- середнього пріоритету, але критичні для швидкого освоєння нових ніш (пускові двигуни, дрони тощо). Тактика: модульні лінії, стандартні інтерфейси продуктів, зниження часу пере налаштування;
- управління персоналом (0. 090). Нерозвинена HR – система підрива реалізацію інших пріоритетів (інновації, цифровізація). Необхідні інвестиції у навчання, системи мотивації, управління знаннями, залучення експертів;

– оперативна реакція (військовий сектор) – 0. 054. Хоча оперативність наразі є сильним боком підприємства, у довгостроковому виборі стратегій вона має нижчий пріоритет у порівнянні з системними змінами. Це означає – збереження поточних оперативних механізмів, але не інвестувати в них значно більше коштів за рахунок стратегічних ініціатив.

Тобто, найважливіші напрямки: довгострокове планування, цифрова трансформація та інноваційна стратегія. Оперативність, гнучкість та диверсифікація мають менші пріоритети, оскільки вони вже налагоджені та менш критичні для стратегічного прориву.

Щоб «Мотор-Січ» була стійким, конкурентоспроможним підприємством (особливо в авіа- та оборонно-промисловій сфері), їй потрібна стратегічна система управління, яка включає наступні елементи.

Корпоративне управління та баланс інтересів:

– стійка та незалежна Наглядова рада плюс Рада директорів, що забезпечує баланс між власниками (акціонерами) та менеджментом, контроль над діяльністю, звітність та прозорість. Це забезпечує корпоративну стабільність та довіру з боку інвесторів та партнерів;

– внутрішня аудит-служба (аудиторська комісія), яка забезпечує внутрішній контроль, щоб мінімізувати корупцію, неефективне управління, ризики, фінансові та юридичні помилки.

Виробничо-конструкторська дивізіональна структура:

– управління (технолога, конструктора, металурга та ін.), що відповідають за ключові компетенції: технології, розробку, металургію, серійне виробництво, ремонт, сервіс. Це необхідно для високого технологічного рівня, якості продукції та гнучкості;

– кожен підрозділ відповідає за свою зону: від R&D/розробок/модернізації до виробництва, ремонту та післяпродажного обслуговування — такий підхід допомагає поєднувати інновації та стабільні серійні постачання.

Стратегічне планування та диверсифікація ринків:

– зважаючи на те, що «Мотор-Січ» історично орієнтувалася на експорт, зокрема на ринки Росії, після втрати цього ринку — стратегічна система має передбачати диверсифікацію: вихід на нові ринки, пошук партнерів в інших країнах, адаптація під стандарти міжнародних клієнтів, розвиток сервісів та післяпродажного обслуговування, можливо — розробка нових типів двигунів;

– розробка довгострокової стратегії розвитку технологій: модернізація обладнання, інвестиції у НДДКР, впровадження нових рішень, розширення асортименту (наприклад, промислові газотурбінні установки, цивільна авіація, обслуговування, ремонт).

Корпоративна відповідність (compliance), прозорість та стандарти якості:

– для співпраці з міжнародними (західними) партнерами, у тому числі в оборонній галузі, «Мотор-Січ» повинна мати системи внутрішнього контролю, прозорої звітності, дотримання стандартів якості та норм міжнародного права — це підвищує довіру та знижує «комплеєнс-ризики»;

– впровадження корпоративного управління з міжнародних стандартів, публічна звітність, дотримання прав міноритаріїв та зовнішніх аудитів є необхідними елементами для стратегічної стійкості.

Адаптивність до зовнішніх викликів та державно-приватне управління (при необхідності):

В умовах, коли держава вважає «Мотор Січ» стратегічним підприємством (особливо в контексті оборони), можливі форми державного контролю, участі чи управління — особливо якщо є судові/урядові рішення щодо націоналізації/передачі активів.

У таких сценаріях стратегічне управління має передбачати взаємодію з державними структурами, захист стратегічних інтересів, відповідність державній політиці щодо обороноздатності, забезпечення прозорості, збереження компетенцій, робочої сили та виробничого потенціалу.

Загалом можна запропонувати 4 глобальних сценарії стратегічного розвитку для підприємства.

Сценарій 1. Державна корпорація високого контролю

В умовах високої турбулентності для оборонно-промислового комплексу найімовірнішим може стати сценарій посилення ролі держави в управлінні «Мотор Січ». Він припускає, що підприємство буде остаточно інтегровано до державних програм розвитку оборонної промисловості та перейде до моделі функціонування, близької до державної корпорації. У цьому випадку стратегічні пріоритети формуються не ринком, а оборонними потребами, логікою державного планування та бюджетними рішеннями.

Головний напрямок розвитку буде пов'язаний із забезпеченням Збройних сил двигунами, силовими установками, агрегатами та ремонтними послугами для існуючого та перспективного вертолітного та безпілотного парку. Можлива поява нових спеціальних програм модернізації старих моделей двигунів, що дозволить комбінувати вже освоєні технології з обмеженими інвестиціями в нові НДДКР. Такий підхід робить стратегію менш інноваційною, але стійкішою в короткостроковому горизонті.

Держава у цьому сценарії стає ключовим джерелом фінансування модернізації виробничих потужностей. Інвестиції будуть спрямовані переважно на підтримку технологічної бази, закупівлю критично важливого обладнання, створення ремонтних центрів та розширення можливостей MRO (ремонт-обслуговування-модернізація). Це перетворює «Мотор-Січ» на ядро центру технічного обслуговування військової авіації.

Однак, така модель містить ризики. Сильна бюрократизація, залежність від держбюджету, можливо, зниження гнучкості, затягування технологічного оновлення. Міжнародна конкурентоспроможність буде обмежена, а експорт — переважно орієнтований на країни, які входять до дружніх політичних блоків або працюють через державні програми співробітництва. Проте за стабільної підтримки держави та ясного оборонного замовлення

підприємство може розраховувати на стійкість, збереження кадрів та виробничої бази.

Сценарій 2. Відродження як міжнародної високотехнологічної компанії

Цей сценарій передбачає повернення «Мотор-Січ» до глобального технологічного поля за рахунок залучення стратегічного партнера — великої авіаційної чи двигунобудівної корпорації. Найімовірніше, це міг би бути партнер із країн Заходу чи близькосхідних держав, орієнтованих на стандарти НАТО та міжнародні регулювання. У цьому випадку підприємство отримує нові інвестиції, доступ до сучасних технологій, стандартизацію процесів та інтеграцію до міжнародних ланцюжків поставок.

Друге дихання відкривається завдяки масштабній модернізації виробничих ліній, впровадженню цифрового проектування, роботизації та поглибленню НДДКР. Підприємство могло б зосередитися на розробці нових двигунів малої та середньої тяги для легких літаків, гелікоптерів та безпілотних платформ. Особливого значення набуває отримання міжнародних сертифікатів EASA та FAA, що дозволяють вийти на нові ринки з продукцією, що відповідає світовим стандартам.

Фінансова модель при цьому будується на комерційному принципі: прибуток залежить від продажів на глобальному ринку, ефективність від конкурентоспроможності технологій, а стратегічні рішення приймаються з орієнтацією на перспективи цивільної авіації та високотехнологічних оборонних продуктів. Такий підхід дає шанс повернути підприємствам бренду «Мотор-Січ» колишню експортну роль та розширити географію постачання.

Але шлях до реалізації сценарію непростий: величезне значення має політична ситуація, привабливість підприємства для інвестора, відсутність юридичних конфліктів довкола власності. Успіх цього сценарію залежить від здатності створити передбачувані умови для зарубіжної участі, забезпечити прозорість управління та провести модернізацію, яка потребує значних фінансових вливань.

Сценарій 3. Східний вектор: кооперація з Туреччиною, Азією та Близьким Сходом

В умовах обмеженого західного партнерства можливим альтернативним напрямом стає посилення економічних та технологічних зв'язків із країнами Сходу — Туреччиною, Індією, Пакистаном, ОАЕ, країнами Південно-Східної Азії. Цей сценарій заснований на тому, що багато з цих держав активно розвивають власні авіаційні та оборонні програми, потребуючи технологічних партнерів.

В рамках східного напрямку «Мотор-Січ» може виконувати функції постачальника ключових елементів силових установок для безпілотних апаратів, гелікоптерів, морських суден, легких транспортних літаків. Не виключена також організація спільних підприємств на території партнерських країн, що дозволить легше оминати обмеження та адаптуватися до вимог місцевих ринків. Ліцензійне виробництво двигунів та їх компонентів може стати важливим джерелом доходу та способом розширення присутності на цих ринках.

Заміна західних стандартів на регіональні може прискорити процеси розробки та постачання, але тягне за собою важливий ризик: підвищену залежність від партнерів, можливу втрату частини інтелектуальної власності та зростання технологічної асиметрії. Такий сценарій здатний забезпечити зростання контрактів та розширення ринків, але вимагатиме акуратного управління знаннями, правами на розробки та контролем над виробництвом.

Якщо політична та економічна кон'юнктура складеться сприятливо, «Мотор-Січ» може перетворитися на ключового постачальника технологій для авіаційних галузей країн Сходу, що розвиваються. Це створює стабільний експортний сегмент, який міг би компенсувати складність доступу на західні ринки.

Сценарій 4. Консервативна стагнаційно-ремонтна модель

Цей сценарій передбачає, що протягом найближчих 5–10 років підприємство розвиватиметься в умовах обмежених фінансових

можливостей, високої невизначеності та мінімальної зовнішньої підтримки. В результаті стратегічна логіка буде зосереджена на збереженні існуючих компетенцій та експлуатації вже наявних продуктових ліній.

Фундаментом стає обслуговування старого парку двигунів, ремонт та модернізація агрегатів, що знаходяться в експлуатації у країн із радянською та пострадянською спадщиною авіації. Компанія орієнтуватиметься на невеликі, але стабільні ринки, де ще затребувані двигуни на кшталт ТВЗ-117, Д-136, АІ-450 та їх модифікації. Розробка нових моделей буде мінімальною, а інновації – точковими.

Така стратегія дозволяє зберегти підприємство у робочому стані навіть у несприятливих умовах, але не забезпечує довгострокового зростання. За відсутності інвестиційної підтримки ризиком стає поступова деградація технологічної бази, старіння кадрів, відтік інженерів там, втрата конкурентоспроможності на світовому ринку.

Проте цей сценарій здатний забезпечити стабільність та виживання за мінімальних витрат. Він підходить у ситуації, коли підприємство не має можливості модернізуватись, а зовнішні обмеження продовжують зростати.

Насправді стратегія підприємства рідко буває чистою. Можливі гібридні моделі:

Держава + іноземний партнер. Держава зберігає контроль, але припускає стратегічного іноземного інвестора. Розвиток за моделлю турецького оборонного холдингу (наприклад - ТАІ / ТЕІ).

Подвійний ринок: військовий + цивільний. Підприємство модернізується під стандарти НАТО, але паралельно розвиває сегмент цивільної авіації (двигуни для легких літаків, гелікоптерів, БПЛА).

Технологічна трансформація. Підприємство робить ставку на:

- гібридні силові установки;
- двигуни для БПЛА;
- газотурбінні енергоустановки нового покоління;
- цифровізацію виробництва.

Це може бути реалізовано як за держуправління, так і за західного партнерства.

3.2 Удосконалення організаційного механізму стратегічного управління підприємством

Організаційний механізм стратегічного управління – це сукупність структур, процесів, правил, інструментів та компетенцій, які забезпечують розробку та реалізацію стратегії організації. Удосконалення означає перебудову цих елементів для підвищення стратегічної гнучкості, швидкості прийняття рішень, ефективності комунікацій та реалізації стратегічних цілей.

Організаційний механізм стратегічного управління складається з п'яти основних компонентів:

- структурні компоненти: організаційна структура (лінійна, функціональна, матрична, проектна тощо), підрозділи стратегічного планування (стратегічні офіси, РМО (офіс управління проектами), аналітичні відділи), система підзвітності і відповідальності, розподіл ролей у стратегічному управлінні;

- процесні компоненти: процес стратегічного аналізу (SWOT, PEST, конкуренти, ринки), процес формування стратегічних цілей, процес вибору стратегій (корпоративних, конкурентних, функціональних), процес реалізації та моніторингу стратегії, процес управління змінами, стратегічні комунікації (внутрішні й зовнішні);

- нормативні компоненти: положення про стратегічне управління, регламенти розробки, затвердження та коригування стратегії, KPI (Key Performance Indicators), стандарти оцінки ефективності, політики ризик-менеджменту;

- інформаційно – технологічні: інформаційні системи стратегічного аналізу, системи моніторингу ключових показників;

– людські ресурси: компетентності керівництва, лідерство та корпоративна культура, система навчання та розвитку, мотивація, орієнтована на стратегію.

Стратегічний розвиток підприємства значною мірою залежить від ефективності побудови та впровадження її організаційного механізму управління стратегією. У підпункті 3.1, для ілюстрації процесу вибору стратегії використовується Аналітичний ієрархічний процес (АНР), який дозволяє кількісно оцінити пріоритет різних критеріїв, що визначають напрямки розвитку. Дослідження показує, що серед усіх критеріїв найважливішими є довгострокове планування, цифрова трансформація, інноваційна стратегія та прозорість управління, тоді як операційна реакція, диверсифікація продукції та гнучкість виробництва відіграють допоміжну роль. Така структура пріоритезації закладає основу для глибшого вивчення організаційного механізму управління стратегією, оскільки саме за допомогою цього механізму можна забезпечити ефективне виконання різних важливих стратегічних напрямків.

Основою для вдосконалення організаційних механізмів є, перш за все, визнання того, що підприємство працює в умовах високої зовнішньої турбулентності, геополітичного впливу, значних технологічних викликів та складних внутрішніх трансформацій (особливо на тлі зміни структури власності та зростання національного впливу). Тому стратегічне управління не може дотримуватися традиційних моделей, а має розвиватися в напрямку балансу між гнучкістю та довгостроковою стабільністю, технологічними інноваціями та організаційною дисципліною, а також підтримкою відкритих партнерських відносин, зберігаючи при цьому контроль над ключовими активами.

Сучасний аналіз показує, що проблема підприємства полягає не лише у виборі правильної стратегії, але й у тому, чи можуть їхні організаційні механізми забезпечити її ефективне впровадження. З формальної точки зору, якщо організаційна структура, процеси, правила, методи комунікації,

системи контролю та управління людськими ресурсами не відповідають вимогам стратегії, то навіть якщо стратегія є правильною, вона може бути неефективно виконана. Тому вдосконалення організаційних механізмів стає ключовим фактором у досягненні заздалегідь визначеного шляху розвитку.

Перш за все, слід чітко розуміти, що результати пріоритизації, отримані в результаті Аналітичного ієрархічного процесу (АНР), безпосередньо вказують на необхідність створення надійної системи довгострокового стратегічного планування. Це означає, що в рамках організаційної структури слід створити або значно посилити структурний відділ, відповідальний за стратегічний аналіз, прогнозування, розробку дорожньої карти та координацію стратегічних проектів. У конкретному контексті України, зокрема в авіаційній двигунобудівній промисловості, доцільним рішенням є створення стратегічного офісу або центру стратегічного розвитку, який би виконував функції відділу стратегічного управління, але мав би набагато більші повноваження, ніж традиційні відділи планування радянського зразка. Стратегічний офіс повинен відповідати за підготовку довгострокових прогнозів, проведення регулярного аналізу конкурентів, управління реалізацією стратегічних проектів та співпрацю з відділами досліджень та розробок, виробництва, фінансів та інновацій.

Вдосконалення організаційних механізмів, для досягнення довгострокового бачення, вимагає сценарного планування, яке відобразить різні моделі стратегічного розвитку. Описано чотири можливі сценарії: державна модель високого контролю, модель міжнародної високотехнологічної компанії, східний вектор розвитку та консервативна ремонтна модель. Ці сценарії допомагають визначити різні умови, за яких підприємство може функціонувати під впливом різних зовнішніх факторів. Для ефективного функціонування організаційного механізму стратегічного управління підприємству потрібно не лише вибрати один із цих сценаріїв, але й створити механізм для постійного моніторингу змін з метою коригування стратегічних рішень. Це вимагає побудови адаптивної системи управління

стратегією, яка може контролювати ключові фактори навколишнього середовища та ініціювати стратегічні огляди, коли відбуваються суттєві зміни.

Одним із ключових аспектів удосконалення механізмів є цифрова трансформація. Цифровізація посідає друге місце за стратегічними критеріями, а це означає, що організації повинні забезпечити впровадження цифрових інструментів на кожному етапі управління стратегією. Це вимагає створення інтегрованої інформаційної системи, яка об'єднує операційні, виробничі, аналітичні та управлінські модулі на єдиній цифровій платформі. На організаційному рівні це вимагає реструктуризації інформаційних потоків, створення електронних конфігурацій продуктів, цифровізації моделей виробництва та використання систем ERP, MES, PLM та BI для моніторингу ефективності. Крім того, цифровізація повинна підтримувати процеси пріоритезації АНР, моніторингу стратегії та управління проектами, щоб зробити стратегічні рішення більш прозорими, повторюваними та раціональними.

Наступним важливим напрямком удосконалення організаційних механізмів є інноваційна діяльність. Висока вага, що надається інноваційним стратегіям у виборі стратегій розвитку, чітко визначена та підкреслює їхню вирішальну роль у конкурентоспроможності компаній. Організаційні механізми повинні створювати умови для сприяння систематичній взаємодії між відділами досліджень та розробок, виробництва, фінансів та інвестицій, а також сторонніми партнерами. З цією метою рекомендується створити інноваційний комітет або координаційний центр досліджень та розробок для забезпечення координації інноваційних ініціатив, розподілу інвестицій, оцінки ризиків та моніторингу ефективності інноваційних проектів. Крім того, в цих рамках слід встановити офіційні партнерства з університетами, науковими парками, стартапами, підприємствами аерокосмічної та оборонної промисловості, що гарантуватиме, що інновації не будуть випадковою подією, а контрольованим елементом стратегічного розвитку.

Важливою складовою удосконалення механізмів управління є прозорість управління. Аналіз показує, що прозорість має значну вагу в моделі аналізу ієрархічних методів (АНР), а також підкреслює важливість внутрішнього аудиту, корпоративного управління та механізмів контролю для зменшення ризиків та забезпечення довіри інвесторів та партнерів. Враховуючи історичні проблеми компанії, прозорість повинна бути не просто формальністю, а стратегічним елементом, інтегрованим в організаційні механізми через регулярну звітність, етичні стандарти, системи відповідності, незалежний нагляд та контроль, а також системи управління ризиками. Такий підхід зробить усі управлінські зусилля більш передбачуваними, підзвітними та послідовними.

Без оновлення функції управління персоналом неможливо покращити організаційні механізми стратегічного управління. Хоча управління персоналом має меншу вагу, воно відіграє життєво важливу роль у впровадженні таких пріоритетних напрямків, як інновації, цифровізація та довгострокове планування. Це означає, що кадрова політика має бути інтегрована в стратегічні механізми. Підприємству необхідно впроваджувати сучасні системи управління можливостями, програми навчання та розвитку, а також механізми стимулювання, пов'язані зі стратегічними ключовими показниками ефективності (KPI). Крім того, вкрай важливо культивувати культуру стратегічного мислення, яка підтримує, а не чинить опір змінам та інноваціям.

Особливу увагу слід приділити організаційній структурі виробничих та конструкторських відділів, що є критично важливим для високотехнологічних компаній. Ця структура чітко визначає відповідальність між відділами досліджень та розробок, технологічними підрозділами, металургією, масовим виробництвом та сервісними відділами. У рамках удосконаленої організаційної структури важливо забезпечити, щоб ці відділи не працювали ізольовано, а співпрацювали для досягнення спільної стратегічної мети. Цього можна досягти шляхом створення

міжфункціональних команд, спільних проектних команд, використання систем управління проектами та впровадження гнучких елементів у процеси розробки та модернізації продукції.

Розглядаючи можливі стратегії розвитку підприємства, можна побачити, що кожен сценарій визначає різні вимоги до організаційного механізму. Наприклад, сценарій державної корпорації високого контролю потребує високоцентралізованої системи стратегічного управління та жорсткої вертикалі прийняття рішень, тоді як сценарій міжнародної високотехнологічної компанії передбачає інтеграцію у світові ланцюги вартості і потребує набагато більш відкритого та гнучкого організаційного механізму. Східний вектор розвитку вимагає адаптованої системи міжнародної кооперації та контролю інтелектуальної власності, тоді як консервативна стагнаційно-ремонтна модель — мінімальних інноваційних процесів і збереження виробничого потенціалу. Тому удосконалення організаційного механізму має бути універсальним і здатним працювати у різних стратегічних сценаріях, що також вимагає його гнучкості та адаптивності.

Підсумовуючи, вдосконалення організаційних механізмів управління стратегією – це багатовимірний процес, який вимагає координації таких елементів, як структура, функції, інформація та персонал, на основі стратегічних пріоритетів, визначених за допомогою моделі аналізу ієрархічних методів (АНР). Запропоновані зміни спрямовані на забезпечення логічної та функціональної єдності між довгостроковою стратегією компанії, операційними процесами, інноваційними ініціативами, цифровою трансформацією та корпоративною культурою. Створення стратегічного офісу, впровадження сценарного планування, побудова механізмів координації досліджень та розробок, модернізація системи управління персоналом, сприяння цифровізації управління та підвищення прозорості стали ключовими механізмами для стимулювання трансформації

підприємств від традиційних виробничо-орієнтованих організацій до сучасних високотехнологічних систем.

Аналізуючи можна зробити висновок, що без систематичної реформи механізмів організаційного управління стратегічний розвиток неможливий. Якою б розумною не була обрана стратегія, вона не буде ефективно реалізована, якщо організаційні механізми застарілі, негнучкі або не здатні підтримувати ключові стратегічні напрямки. Тому вдосконалення цих механізмів має бути завданням управління високого рівня та інтегрованим у всі аспекти управління, включаючи організаційну структуру, процеси, культуру, цифрові рішення та політику управління персоналом. Поєднуючи процес аналітичної ієрархії (АНР), ситуаційні моделі та сучасні методи стратегічного управління, можна побудувати комплексну, ефективну та адаптивну систему управління, яка забезпечить довгостроковий сталий розвиток та конкурентоспроможність підприємств навіть у нестабільному середовищі з високими зовнішніми ризиками.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів та очікувані результати впровадження

Аналізуючи запропоновані чотири сценарії розвитку підприємства, демонструють, що кожен сценарій являє собою різну траєкторію розвитку підприємства та накладає різні вимоги до механізмів організаційного управління, структури активів, інноваційної діяльності та позиції на ринку. Усі сценарії базуються на реальному зовнішньому середовищі, з яким стикається «Мотор Січ», але їхня привабливість та ефективність значною мірою залежать від сукупної дії багатьох факторів: військової та політичної ситуації, рівня національної участі, інвестиційних каналів, міжнародних відносин та технологічної співпраці. Всі ці фактори надають поглиблену оцінку кожного сценарію та прогноз його потенційного впливу на підприємство.

Перший сценарій — державна корпорація високого контролю — передбачає повну інтеграцію підприємств у національний оборонно-промисловий комплекс, головною метою якого є задоволення потреб Збройних Сил України. За цим варіантом держава стає основним джерелом замовлень, насамперед підтримуючи оборонний потенціал та цикли технічного обслуговування та виробництва військово-промислової продукції. Реалізація вимагає стабільної фінансової підтримки, оскільки державні оборонні замовлення є пріоритетними навіть під час криз. Підприємства можуть забезпечити стабільне навантаження, пов'язане з технічним обслуговуванням та модернізацією існуючих двигунів, а також виробництвом ключових компонентів для гелікоптерів та безпілотників. У короткостроковій перспективі цей варіант сприятиме фінансовій стабільності, збереженню персоналу та виробничих баз, що є вирішальним у воєнний час. Однак його середньостроковий та довгостроковий вплив може бути менш позитивним, оскільки залежність від бюджетної та військово-адміністративної логіки може обмежувати інновації, конкурентоспроможність та гнучкість. Під державним контролем може посилюватися бюрократія, уповільнюватися інвестиційні рішення, а технології відставати. Хоча цей сценарій гарантує виживання підприємств, він не створює умов для їхнього міжнародного розвитку або повторного виходу на світовий ринок авіаційних двигунів.

Другий сценарій — відродження як міжнародної високотехнологічної компанії — є найоптимістичнішим з точки зору інновацій та економічного зростання. Цей варіант передбачає залучення стратегічних партнерів на світовому авіаційному ринку, інтеграцію в міжнародний ланцюг поставок та модернізацію виробництва відповідно до стандартів Федерального управління цивільної авіації США (FAA), Європейського агентства з безпеки авіації (EASA) та НАТО. За цим варіантом компанія не лише отримає капіталовкладення, але й доступ до сучасних технологій, інженерних практик, цифрового проектування та розробки двигунів наступного

покоління. У середньостроковій перспективі це може сприяти запуску нових двигунів для легких літаків, гелікоптерів та дронів, які будуть затребувані не лише в Україні, а й у світі. Крім того, цей варіант відкриває шлях для виходу компанії на ринок цивільної авіації, значно зменшуючи її залежність від військового сектору. У довгостроковій перспективі компанія має можливість закріпитися на швидкозростаючому ринку запчастин для гелікоптерів та дронів. Однак основні ризики цього варіанту полягають у політичній та правовій сферах: залучення міжнародних стратегічних партнерів буде складним у короткостроковій перспективі через невирішені питання власності та обмеження на участь індивідуальних інвесторів. Крім того, цей сценарій вимагає глибокої модернізації корпоративного управління, підвищення прозорості та дотримання вимог, що є значним внутрішнім викликом.

Третій сценарій — Східний вектор: кооперація з Туреччиною, Азією та Близьким Сходом — є більш реалістичним у сучасному геополітичному середовищі та має нижчі вимоги до дотримання вимог. Ці країни мають ринки, що швидко розвиваються, багато з яких розробляють власні програми вертольотів та дронів. Туреччина має сильну авіаційну промисловість і вже активно використовує українські двигуни у своїх дронах та гелікоптерах. За цим варіантом «Мотор Січ» могла б стати регіональним технологічним партнером, займаючись спільним виробництвом, створюючи ліцензовані виробничі лінії та забезпечуючи замовлення на компоненти дронів та авіаційних платформ. Такий підхід може забезпечити середньострокове зростання експорту та швидку диверсифікацію ринків збуту. Однак він також несе два суттєві ризики: потенційну втрату деяких прав інтелектуальної власності та певний ступінь технологічної залежності від партнерів, що може обмежити довгострокову автономію компанії. Крім того, доступ до цих ринків не завжди вимагає дотримання найвищих світових стандартів якості, що може зменшити стимул компанії до глибокої технологічної модернізації.

Четвертий сценарій — консервативна стагнаційно-ремонтна модель — є найконсервативнішим, але й найменш ризикованим. Цей підхід спрямований на підтримку нормальної роботи без значних інвестицій у нові технології, зосереджуючись на технічному обслуговуванні та модернізації двигунів радянської та пострадянської епохи, а також на постачанні запасних частин на відповідні ринки. У короткостроковій перспективі такий підхід забезпечує стабільність компанії, оскільки деякі країни Азії, Африки та Латинської Америки все ще мають попит на послуги з технічного обслуговування. Однак у середньостроковій та довгостроковій перспективі така стратегія неминуче призводить до зниження технічних можливостей, втрати інженерного персоналу, послаблення міжнародної конкурентоспроможності та скорочення ринку. Через 5-10 років компанія може втратити здатність виробляти конкурентоспроможні двигуни, перетворившись лише на центр технічного обслуговування застарілого обладнання, не здатний вийти на нові ринки. Такий підхід забезпечує виживання компанії, але не сприяє її розвитку.

Порівнюючи чотири варіанти, можна зробити висновок, що наразі найбільш підходящим підходом для «Мотор Січ» є комплексний підхід, де один напрямок бере на себе провідну роль. У воєнні часи та за обмеженого доступу до іноземного капіталу найреалістичнішим та найближчим часом здійсненим варіантом є державна підтримка та регулювання, тобто перший сценарій розвитку. Цей варіант може стабілізувати діяльність компанії, забезпечити безперервність виробництва та гарантувати виконання важливих оборонних контрактів. Однак цей варіант не повинен бути остаточною моделлю, оскільки він не може призвести до значних технологічних проривів.

У довгостроковій перспективі, другий сценарій — перетворення компанії на глобальну високотехнологічну корпорацію шляхом міжнародної співпраці — має найбільший потенціал для зростання, інновацій та конкурентоспроможності. Однак, цей варіант може бути реалізований лише

після припинення воєнних дій або, принаймні, стабілізації політичної ситуації та повного вирішення правових питань, пов'язаних з інтелектуальною власністю. Третій сценарій може слугувати перехідною моделлю розвитку в ситуаціях з обмеженим доступом до західних ринків; тоді як четвертий сценарій може слугувати альтернативною моделлю або моделлю виживання для подолання несприятливих обставин, що тривають.

Отже, оптимальною моделлю на цьому етапі є розвиток першого сценарію та інтеграція деяких елементів третього сценарію, тим самим досягаючи диверсифікації ринку та зміцнюючи міжнародні зв'язки. Після стабілізації ситуації стратегічною метою має бути перехід до другого сценарію, як єдиної моделі, що гарантує повернення «Мотор Січ» своєї інноваційної та конкурентної переваги на світовому ринку авіаційних двигунів.

Для більш детальної оцінки ефективності запропонованих сценаріїв слід провести порівняльний аналіз у вигляді табл. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Порівняльна таблиця чотирьох сценаріїв розвитку підприємства

Критерії/сценарії	Державна корпорація високого контролю	Міжнародна високотехнологічна компанія	Східна кооперація	Консервативна ремонтна модель
1	2	3	4	5
Стратегічна мета	Забезпечення ЗСУ та оборонного сектору	Інтеграція у глобальні ланцюги поставок, розвиток нових двигунів	Розширення ринків за рахунок Туреччини, Азії, Близького Сходу	Підтримання базової діяльності
Джерело фінансування	Державний бюджет, держпрограми	Міжнародні інвестиції, технологічні і партнерства	Державно-приватні проекти з Туреччиною / Азією	Власні доходи від ремонту
Інноваційна активність	Низько-середня	Дуже висока	Середня	Низька
Цифровізація	Помірна	Висока	Помірна	Низька

Продовження табл. 3.2

Диверсифікація ринків	Низька	Висока	Висока	Низька
Гнучкість управління	Низька (бюрократизація)	Висока	Середня	Низька
Експортний потенціал	Обмежений	Дуже високий	Високий	Низький
Ризики	Бюрократія, повільні інвестиції	Політичні та юридичні бар'єри	Ризик втрати технологій, політична залежність	Технологічна деградація
Горизонт життєздатності	3-5 років стабільності, потім стагнація без реформ	10-15 років активного зростання	7-12 років зростання	5-10 років повільного згасання
Економічний потенціал	Середній	Найвищий	Високий	Низький
Здатність до конкурентного прориву	Низька	Дуже висока	Середня	Відсутня
Придатність у сучасних умовах	Висока як тимчасова основа	Середня	Висока, як додатковий напрям	Лише виживальна модель

Висновки за таблицею:

- сценарій 1 – найпридатніший як базовий, у воєнних умовах;
- сценарій 2 – найперспективніший стратегічно на довгий період;
- сценарій 3 – як паралельний напрям для експорту й диверсифікації;
- сценарій 4 – лише запасний варіант виживання.

Окрім порівняльного аналізу, необхідно провести розрахунок очікуваних економічних показників (табл. 3.3), для більш глибокого розуміння, та оцінки ефективності відповідно. Прогноз зроблено на горизонт 5 років. Ключові показники: темпи доходу (CAGR), чистий прибуток (орієнтовна динаміка), EBITDA margin (маржа), R&D частка в доході, експортна виручка, окупність інвестицій (ROI), технологічний потенціал, загальний стратегічний рейтинг (1–10).

Таблиця 3.3

Очікувані економічні показники для кожної моделі

Показник/Сценарій	Державна корпорація високого контролю	Міжнародна високотехнологічна компанія	Східна кооперація	Консервативна ремонтна модель
Темпи доходу (CAGR)	3-5% щорічно	10-18% щорічно	7-12%	Від -2% до +1%
Чистий прибуток	Стабільний але не високий (до +10-15% сумарно)	Зростання 40-70% сумарно	+25-40% сумарно	Стагнація або зниження (-10% до 0%)
EBITDA margin (маржа)	12-16%	18-25% (рівень світових авіаційних компаній)	14-20%	8-12%
R&D частка в доході	1-2% (мінімальна)	5-10% доходу	3-5% доходу	<1% доходу
Експортна виручка	30-40% доходу, переважно військові клієнти	60-80% доходу	50-70%, переважно Туреччина, Азія	20-30%
Окупність інвестицій (ROI)	Низька (5-8%)	Висока (15-20%)	10-15%	Практично нульова
Технологічний потенціал	Стагнація після 5 років	Стійке зростання, вихід на нові ринки	Стабільний, але залежний від партнерів	Деградація
Загальний стратегічний рейтинг (1-10)	5/10	9/10	7/10	3/10

Очікуваний результат кожного сценарію відповідно:

- виживання, стабільність, виконання оборонних функцій, але обмежені перспективи технологічного прориву;
- відродження бренду «Мотор Січ», нові лінійки двигунів, міжнародна сертифікація, глобальна присутність;
- зміцнення присутності на ринках, розширення виробництва, часткова локалізація, ліцензійні програми;
- короткострокове утримання на плаву, поступова втрата ринків і компетенцій.

На сьогоднішній день, підприємство має одночасно військову необхідність та майбутній потенціал майбутнього прориву. Отже, найкращий сценарій для сьогоднішнього дня – сценарій перший, оскільки підприємство виконує критичні оборонні функції і цей сценарій забезпечує максимальну короткострокову стабільність. Найвигідніший сценарій на середньо- і довгострокову перспективу – сценарій 2 – саме він дає найбільший економічний ефект, інноваційність, партнерства, сучасні лінійки продукції та глобальні ринки. Як паралельний варіант – сценарій 3, тому що він може бути реалізований разом із сценарієм 1 та підвищує експорт і дає можливість розвитку без затримок. Сценарій 4 – небажаний, лише аварійний варіант, підходить тільки як тимчасова «подушка безпеки».

Висновки до розділу 3

У третьому розділі пропонуються практичні пропозиції та конкретні напрямки для покращення стратегічного управління АТ «Мотор Січ». Підприємство має значний трансформаційний потенціал, а впровадження обґрунтованих стратегічних рішень може забезпечити її довгостроковий сталий розвиток.

Проаналізувавши матрицю парних порівнянь, стає очевидним, що , найважливіші напрямки: довгострокове планування, цифрова трансформація та інноваційна стратегія. Оперативність, гнучкість та диверсифікація мають менші пріоритети, оскільки вони вже налагоджені та менш критичні для стратегічного прориву.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібна стратегічна система управління, яка включає такі елементи:

- корпоративне управління та баланс інтересів;
- виробничо-конструкторська дивізійна структура;
- стратегічне планування та диверсифікація ринків;

- корпоративна відповідність (compliance), прозорість та стандарти якості;
- адаптивність до зовнішніх викликів та державно-приватне управління (при необхідності).

Комбінована стратегія диверсифікації + інновацій + інтенсивного зростання є оптимальним вибором для АТ «Мотор Січ» за поточних економічних обставин, оскільки вона одночасно зміцнює та підвищує конкурентну перевагу компанії.

Рекомендації щодо вдосконалення організаційних механізмів стратегічного управління включають:

- перехід до більш гнучкої організаційної структури;
- збільшення автономії стратегічних бізнес-одиниць;
- впровадження стратегічного контролю;
- створення незалежного центру стратегічного планування;
- цифровізацію процесу стратегічного моніторингу.

Основна увага приділяється ключовим управлінським рішенням, зокрема: Розробка системи управління персоналом, стимулювання інновацій, покращення міжвідомчої комунікації, підвищення операційної ефективності за допомогою бережливих методологій.

Оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує, що їх впровадження може: Підвищити конкурентоспроможність компанії, збільшити продуктивність та зменшити збитки, розширити ринки збуту, зменшити залежність від зовнішніх ризиків, забезпечити довгострокову стабільність та економічне зростання.

Тому вдосконалення системи стратегічного управління «Мотор Січ» є ключовим фактором зміцнення її позицій у високотехнологічній галузі. Рекомендації, представлені в цьому розділі, закладають основу для розробки ефективних, адаптивних та інноваційних стратегій розвитку компанії для вирішення сучасних викликів та вимог ринку.

ВИСНОВКИ

1. Стратегія підприємства – це система заходів, яка розрахована на перспективу і забезпечує досягнення конкурентних цілей, шляхом координації й розподілу ресурсів підприємства. Стратегія визначає напрямок, який організація має обрати для досягнення своїх цілей та виконання своєї місії. Вона встановлює обмеження, що відображають характеристики та напрямок діяльності організації. Стратегічне управління відбувається в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в забезпеченні зв'язку між місією організації та її ключовими цілями в постійно мінливому економічному середовищі. Стратегічне управління зосереджується як на цілях, так і на засобах. Традиційно стратегії поділяються на дві основні категорії: операційні стратегії та стратегії розвитку. Операційні стратегії відображають діяльність організації на ринку, пов'язану зі збутом продукції. Стратегії розвитку стосуються діяльності організації на ринку та спрямовані на розвиток потенційної цінності компанії. Комбіновані стратегії є найпоширенішими на практиці. У цих рамках деякі відділи зростають швидко, деякі зростають помірно, деякі залишаються стабільними, а деякі скорочуються. Зрештою, залежно від конкретної комбінації цих методів, потенціал та масштаб бізнесу будуть тяжіти до загального зростання, стабільності або скорочення. Ця стратегія найкраще відповідає фактичній бізнес-ситуації організації.

2. Сучасна теорія менеджменту виділяє декілька стратегій розвитку підприємства, які можна визначити на основі напрямку зростання, конкурентної поведінки та характеристик ринку. Найпоширенішими типами стратегій розвитку підприємства є стратегії за напрямом розвитку, конкурентні стратегії Портера та стратегії за темпами розвитку. Стратегії за напрямом розвитку поділяються на стратегії зростання, стратегії стабілізації та стратегії скорочення. Моделі стратегічного управління та аналізу

допомагають менеджерам структурувати інформацію та зробити обґрунтований вибір щодо напрямку розвитку. Серед найпоширеніших моделей виділяють: модель І. Ансоффа, матриця БКГ, модель GE/McKinsey, модель «п'яти сил конкуренції» Портера, модель життєвого циклу організації та модель блакитного океану. Модель І. Ансоффа (матриця товар-ринки) – це аналітичний інструмент стратегічного менеджменту, призначений для визначення стратегії позиціонування товару на ринку. Основна ідея полягає в тому, що компанії можуть розвивати або розширювати свій бізнес, зосереджуючись на існуючих ринках та продуктах, а також на нових сегментах ринку чи інноваційних продуктах. Матриця БКГ (Бостонської консалтингової групи) – це відомий метод класифікації діяльності компанії (виробництво продукції, надання послуг тощо), що базується на потенційній прибутковості. Іншими словами, це проста оцінка продуктів компанії на основі їхньої прибутковості. Модель GE/McKinsey – це інструмент стратегічного аналізу для оцінки портфеля продуктів чи бізнес-одиниць. Вона використовує матрицю з дев'яти осередків для класифікації бізнес-напрямків на основі двох ключових критеріїв: привабливості ринку та конкурентоспроможності компанії. Модель п'яти сил М. Портера — інструмент аналізу зовнішнього середовища, який допомагає оцінити конкурентоспроможність галузі і розробити бізнес-стратегію. Вона розглядає п'ять ключових факторів: загрозу появи нових конкурентів, загрозу товарів-замінників, ринкову владу покупців, ринкову владу постачальників та рівень конкуренції серед гравців. Модель життєвого циклу організації за І.Адзісесом дає змогу простежити різні етапи існування організації — від її зародження до потенційного занепаду — та визначати найбільш доцільні управлінські дії на кожному етапі. Модель стратегії блакитного океану – це бізнес-концепція, заснована на створенні нових ринкових просторів, де відсутня конкуренція, замість боротьби за частку на існуючих («червоних») ринках.

3. Стратегічний аналіз – це систематичний процес, який збирає, обробляє та інтерпретує інформацію про внутрішнє середовище компанії та

зовнішні умови для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Для оцінки зовнішнього середовища найчастіше застосовують PEST-аналіз. Його використовують, тому що він простий, структурований та охоплює всі ключові зовнішні фактори, що впливають на організацію. Метод вимагає лише збору інформації та угруповання за чотирма категоріями — без складних розрахунків чи моделей. Менш популярний метод для аналізу зовнішнього середовища, є метод «5x5». Цей метод дослідження використовується на етапі стратегічного аналізу діяльності фірми для аналізу макро- та мікрооточення. Сценарні методи використовують для визначення впливу макроекономічних факторів на компанію. Зазвичай створюються чотири сценарії: найімовірніший сценарій, оптимістичний сценарій, песимістичний сценарій та неочікуваний сценарій. Потім вони аналізуються — вивчаються фактори з найбільшим впливом та розробляються стратегії для досягнення успіху. Метод Монте-Карло це спосіб моделювання невизначеності за допомогою великої кількості випадкових повторень. Серед методів стратегічного аналізу внутрішнього середовища найбільш поширеним є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування, який допомагає оцінити внутрішні (сильні та слабкі сторони) та зовнішні (можливості та загрози) фактори, що впливають на бізнес або проект. Він використовується для прийняття обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку, виявлення переваг та областей для покращення. Відомий інструмент для аналізу внутрішнього середовища це ланцюг створення цінності (Value Chain — Porter). Ланцюжок цінностей (value chain) – поняття введене М. Портером, яке відображає основні та допоміжні види діяльності, функції, процеси та пов'язані з ними витрати щодо створення споживчої цінності.

4. Підприємство «Мотор Січ» є одним із найбільших українських центрів авіаційного двигунобудування, діяльність якого поєднує складні технологічні процеси з великомасштабною промисловою інфраструктурою. Основою його техніко-економічної характеристики є виробництво та ремонт

газотурбінних двигунів для гелікоптерів та літаків, а також промислових газотурбінних установок. Загалом, структура балансу компанії оптимізована та збалансована: зростання активів, збільшення доходів, посилення власного капіталу та зменшення боргового навантаження. Це свідчить про ефективне управління ресурсами та стабільне фінансове становище, що закладає основу для подальшого розвитку та стратегічного розширення. Фінансові показники компанії позитивні: дохід, прибуток та грошовий потік мають тенденцію до зростання. Однак, водночас, надмірно швидке зростання витрат (особливо виробничих та адміністративних) призвело до зниження рентабельності. Зменшення інших операційних доходів також дещо завадило загальному покращенню цих показників. Загалом, аналіз показує, що компанія має хороший рівень ліквідності, вона має стабільну здатність погашати свої найнагальніші борги, краще здатна забезпечувати активи, які можна швидко конвертувати в готівку, а структура джерел фінансування відображає стабільну та відносно консервативну модель управління активами.

5. Інфляція в Україні негативно впливає на підприємницьку діяльність, призводячи до зростання операційних витрат (сировина, робоча сила), змушуючи підприємства переглядати цінові стратегії та стикаючись зі зниженням купівельної спроможності населення. Це призводить до зростання виробничих витрат, складніших інвестиційних планів (особливо в дослідженнях та розробках) та потенційного погіршення умов праці, що вимагає коригування заробітної плати, а іноді навіть призводить до збільшення тіньової зайнятості. PEST-аналіз «Мотор Січ» показує складне зовнішнє середовище, але багатообіцяючу стратегічну перспективу. Політичні та технологічні фактори мають найбільш позитивний вплив — високий попит на оборонну продукцію, бурхливий ринок дронів та інноваційні напрямки у виробництві літаків створюють значні можливості для компанії. Однак найважливішими викликами залишаються демографічні проблеми, зокрема нестача робочої сили, а також економічні та правові

бар'єри, які обмежують гнучкість компанії, вимагаючи коригування її управлінських та фінансових стратегій.

6. АТ «Мотор Січ» знаходиться в унікальній ситуації, де збіглися одночасно значні ризики та надзвичайно потужні можливості. Підприємство має сильну інженерну школу, виробничий потенціал і державну підтримку. Попит на авіадвигуни, особливо для БПЛА та військової техніки, значно зріс, що відкриває нові ринки та перспективи розвитку. Однак підприємство стикається з серйозними викликами: необхідністю модернізації, кадровим дефіцитом, загрозами війни та високою конкуренцією. Найбільш критичними слабкими сторонами є залежність від застарілих технологій і нестача молодих кадрів. Тобто, система стратегічного управління потребує оновлення, зокрема: розробки нової довгострокової стратегії розвитку, впровадження цифрової трансформації, формування системи управління інноваціями та модернізації виробництва. Ключовий акцент необхідно зробити на міжнародні інтеграції, кооперації з країнами – партнерами та нарощуванні виробництва двигунів для БПЛА – це найперспективніший напрям. Підприємству потрібно активно інвестувати у людський капітал: відкриття освітніх центрів, створення програм підтримки інженерів, співпраця з університетами. Підприємство має реальний шанс стати європейським лідером у виробництві двигунів для БПЛА, якщо зможе модернізувати виробничу базу.

7. В умовах, коли держава вважає «Мотор Січ» стратегічним підприємством (особливо в контексті оборони), можливі форми державного контролю, участі чи управління — особливо якщо є судові/урядові рішення щодо націоналізації/передачі активів. У таких сценаріях стратегічне управління має передбачати взаємодію з державними структурами, захист стратегічних інтересів, відповідність державній політиці щодо обороноздатності, забезпечення прозорості, збереження компетенцій, робочої сили та виробничого потенціалу. Загалом можна запропонувати 4 глобальних сценарії стратегічного розвитку для підприємства. Сценарій 1. Державна

корпорація високого контролю. В умовах високої турбулентності для оборонно-промислового комплексу найімовірнішим може стати сценарій посилення ролі держави в управлінні «Мотор Січ». Він припускає, що підприємство буде остаточно інтегровано до державних програм розвитку оборонної промисловості та перейде до моделі функціонування, близької до державної корпорації. У цьому випадку стратегічні пріоритети формуються не ринком, а оборонними потребами, логікою державного планування та бюджетними рішеннями.

Сценарій 2. Відродження як міжнародної високотехнологічної компанії. Цей сценарій передбачає повернення «Мотор-Січ» до глобального технологічного поля за рахунок залучення стратегічного партнера — великої авіаційної чи двигунобудівної корпорації. Найімовірніше, це міг би бути партнер із країн Заходу чи близькосхідних держав, орієнтованих на стандарти НАТО та міжнародні регулювання. У цьому випадку підприємство отримує нові інвестиції, доступ до сучасних технологій, стандартизацію процесів та інтеграцію до міжнародних ланцюжків поставок.

Сценарій 3. Східний вектор: кооперація з Туреччиною, Азією та Близьким Сходом. В умовах обмеженого західного партнерства можливим альтернативним напрямом стає посилення економічних та технологічних зв'язків із країнами Сходу. Цей сценарій заснований на тому, що багато з цих держав активно розвивають власні авіаційні та оборонні програми, потребуючи технологічних партнерів.

Сценарій 4. Консервативна стагнаційно-ремонтна модель. Цей сценарій передбачає, що протягом найближчих 5–10 років підприємство розвиватиметься в умовах обмежених фінансових можливостей, високої невизначеності та мінімальної зовнішньої підтримки. В результаті стратегічна логіка буде зосереджена на збереженні існуючих компетенцій та експлуатації вже наявних продуктивних ліній.

8. Стратегічний розвиток підприємства значною мірою залежить від ефективності побудови та впровадження її організаційного механізму управління стратегією. Основою для вдосконалення організаційних механізмів є, перш за все, визнання того, що підприємство працює в умовах

високої зовнішньої турбулентності, геополітичного впливу, значних технологічних викликів та складних внутрішніх трансформацій (особливо на тлі зміни структури власності та зростання національного впливу). Вдосконалення організаційних механізмів, для досягнення довгострокового бачення, вимагає сценарного планування, яке відображатиме різні моделі стратегічного розвитку. Описано чотири можливі сценарії: державна модель високого контролю, модель міжнародної високотехнологічної компанії, східний вектор розвитку та консервативна ремонтна модель. Ці сценарії допомагають визначити різні умови, за яких підприємство може функціонувати під впливом різних зовнішніх факторів. Для ефективного функціонування організаційного механізму стратегічного управління підприємству потрібно не лише вибрати один із цих сценаріїв, але й створити механізм для постійного моніторингу змін з метою коригування стратегічних рішень. Аналізуючи можна зробити висновок, що без систематичної реформи механізмів організаційного управління стратегічний розвиток неможливий. Якою б розумною не була обрана стратегія, вона не буде ефективно реалізована, якщо організаційні механізми застарілі, негнучкі або не здатні підтримувати ключові стратегічні напрямки.

9. На сьогоднішній день, підприємство має одночасно військову необхідність та майбутній потенціал майбутнього прориву. Отже, найкращий сценарій для сьогоднішнього дня – сценарій перший, оскільки підприємство виконує критичні оборонні функції і цей сценарій забезпечує максимальну короткострокову стабільність. Найвигідніший сценарій на середньо- і довгострокову перспективу – сценарій 2 – саме він дає найбільший економічний ефект, інноваційність, партнерства, сучасні лінійки продукції та глобальні ринки. Як паралельний варіант – сценарій 3, тому що він може бути реалізований разом із сценарієм 1 та підвищує експорт і дає можливість розвитку без затримок. Сценарій 4 – небажаний, лише аварійний варіант, підходить тільки як тимчасова «подушка безпеки».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адізес І. Управління життєвим циклом корпорації. К. : Наш формат, 2007. 384 с.
2. Божидай І., Устіловська А. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом на будівельному підприємстві. *Економічний простір*, 2023. № 186. С. 23–27. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-4> (дата звернення: 14.10.2025)
3. Боронос В. Г., Сторчак Н. О. Життєвий цикл підприємства: аналіз існуючих моделей. *Вісник Сумського державного університету*, 2008. № 2. С. 28–32.
4. Величко В. В. Економіка підприємства : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2010. 169 с.
5. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*, 2020. № 154. С. 88–92. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-16> (дата звернення: 14.10.2025)
6. Гречко О. Ю., Марков В. С. Вплив інфляційних процесів на діяльність підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. № 14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-01> (дата звернення: 11.11.2025)
7. Грещак М. Г., Колот В. М., Наливайко А. П. Економіка підприємства : навч.-метод. посібник. К. : КНЕУ, 2018. 528 с.
8. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища методом PEST-аналізу. *Економічний аналіз*, 2012. Вип. 11, ч. 2.
9. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій : навч. посібник. Вид 2-ге, 2012. 192 с.
10. Козлова І. М., Козлова І. Н. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця*

матеріали міжнар. науково-практ. конф., 30-31 бер. 2019 р. Х.: ДІСА ПЛЮС, 2019. С. 77-78.

11. Козловський В. О., Погрищук Б. В. Основи підприємництва : практикум. 5-те вид. Тернопіль : Терно-Граф, 2019. 297 с.

12. Колобердянко І. І., Редька Ю. А. Сучасні системи та організація оплати праці в зарубіжних країнах. *Вісник Запорізького національного університету*. 2015. № 2(26). С. 123–130.

13. Кохан М. О., Шквірук І. М. Порівняльний аналіз основних концепцій життєвого циклу організації. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. № 1(1). С. 12–18.

14. Кутідзе Л. С., Сіра О. В. Моделі управління економічною безпекою у цифровій економіці: міжнародний досвід: *матеріали наук.-практ. конф.* Кропивницький, 2024.

15. Кутідзе Л. С., Сіра О. В. Міждисциплінарна освіта як драйвер інноваційного менеджменту: *зб. ІХ Всеукр. конф.* ЧДТУ, 2025.

16. Лазаришина Л. І. Управління потенціалом підприємства : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2017. 362 с.

17. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення: 11.11.2025)

18. Маслак О. І. Економіка промислового підприємства : навч. посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 172 с.

19. Матюшенко О. І. Життєвий цикл підприємства: суть, моделі, оцінка. *Проблеми економіки*. 2010. № 4. С. 82–91.

20. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. 1992. 702 с.

21. Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Запоріжжя : Просвіта, 2019. 292 с.

22. Никоненко А. В. Модель п'яти сил конкуренції М. Портера для ринку робочої сили. Сучасні тенденції розвитку науки : матеріали ІV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2020. С. 28–30.

23. Онищенко В., Кононенко Д., Чупін М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. Вип. 4. С. 493–505.
24. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 14.10.2025)
25. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2018. 390 с.
26. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навч. посібник. Вид. 2-ге, Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.
27. Богуслаєв А. В. та ін. Прогресивні технології моделювання, оптимізації та інтелектуальної автоматизації етапів життєвого циклу авіаційних двигунів : монографія. Запоріжжя : Мотор Січ, 2009. 468 с.
28. Пуліна Т. В. Аналіз методів внутрішнього аудиту для оцінювання системи управління якістю. *Бізнес Інформ*, 2017. № 8. С. 259–264.
29. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства. *Агросвіт*, 2013. № 20. С. 21–26.
30. Пуліна Т. В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства з позиції реінжинірингу. *Сучасні технології управління промисловими ринками та підприємствами*. Запоріжжя : ЗНТУ, 2012. С. 91–111.
31. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні. *Ефективна економіка*, 2019.
32. Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*, 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.
33. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*, 2013. № 3. С. 134–142.
34. Пуліна Т. В. Інформаційне забезпечення створення та розвитку кластерних об'єднань. *Бізнес Інформ*, 2013. № 5. С. 145–152.

35. Пуліна Т. В., Маляренко Я. А. Маркетингові технології у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2020. № 4(60). С. 23–27.
36. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України. *Управління змінами та інновації*, 2022. № 4. С. 14–19.
37. Grant R. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 9th ed. Chichester : Wiley, 2018. 672 p.
38. Сапельніков Н. Л. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства : дис. канд. екон. наук. Київ, 2019.
39. Сіра О. В. Окремі аспекти системного підходу щодо підвищення ефективності організації праці: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Запоріжжя, 2023. С. 560–562.
40. Стратегія розвитку підприємства : навч. посібник Є. О. Підгора та ін. Краматорськ ; Тернопіль : ДДМА, 2023. 98 с.
41. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021.
42. Тарасюк Г. М., Ковальчук В. Г., Сотник А. А. Комплексне прогнозування в системі стратегічної діагностики потенціалу підприємства *Фінансово-кредитна діяльність*. 2021. № 2(33). С. 358–366.
43. Томчук О. Ф., Градомська І. О. Використання методів стратегічного управлінського аналізу. *Інфраструктура ринку*, 2020. Вип. 41. С. 307–312.
44. Харченко Т. Удосконалення стратегії сталого розвитку. *Bulletin of Sumy NAU*, 2019. № 2(80). С. 62–67.
45. Kim W. C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. Boston : Harvard Business School Press, 2005.
46. Черчик Л. М., Левицький В. В. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк, 2023.

47. Шевченко Л. С. Стратегії підприємства : навч.-метод. посібник. Харків, 2020. 148 с.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
49. Шитікова Л. В., Сіра О. В. Сучасні підходи та методології управління проектами. *Управління змінами та інновації*. Запоріжжя, 2025.
50. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2015. Вип. 2. С. 96–99.
51. Alharbi I. B. Strategic management: a comprehensive review paper. *International Journal of Management*, 2024. Vol. 11, No. 2. P. 45–58.
52. David F. R. Strategic Management: Concepts and Cases. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2017. 696 p.
53. Dimitrova T. Strategic factors influencing effectiveness of strategic management. *Economics, Ecology, Socium*. 2025. Vol. 9, No. 1. P. 23–34.
54. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. Strategic Management. 12th ed. Boston : Cengage Learning, 2019. 544 p.
55. Khudyakova T. Improving approaches to strategic enterprise management Sustainability. 2020. Vol. 12, No. 20.
56. Masaev S. et al. A strategic planning of a digital copy (enterprise) arXiv, 2025.
57. Porter M. E. Competitive Strategy. New York : Free Press, 2008. 397 p.
58. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008. No. 1. P. 86–87.
59. Rintala O. E. J. Strategic Operations Management in Modern Industrial Business : master's thesis. Vaasa, 2024. 86 p.
60. Rumelt R. P. Good Strategy. Bad Strategy. *New York : Crown Business*, 2011. 336 p.