

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та управління
(повне найменування факультету)

Кафедра «Менеджменту та адміністрування»
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка
до дипломного проєкту (роботи)
магістр
(ступінь вищої освіти)

на тем Управління стратегією розвитку промислового підприємства
(назва теми)

Виконав: студент 2 курсу, групи БТЕз-0813м

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
«Менеджмент організацій та адміністрування»

КУЗЯКІН А.Г.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник СОРІНА О.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент САВЧЕНКО С.А.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та управління
Кафедра Менеджменту 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 д.е.н., професор
Тетяна ПУЛІНА
« 24 » 12 2024 року

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

КУЗЯКІНА Антона Геннадійовича
(ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

- Тема проєкту (роботи) «Управління стратегією розвитку промислового підприємства»
- керівник проєкту (роботи) к.е.н. доцент СОПІНА Оксана Олександрівна
(науковий ступінь, вчене звання, ПРІЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «29» жовтня 2024 року № 435
- Строк подання студентом проєкту (роботи) 28 Листопада 2024
- Вихідні дані до проєкту (роботи) Наукові праці українських та іноземних вчених з проблем ефективного управління стратегією розвитком машинобудівних підприємств, матеріали конференцій, інформація інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності АТ «Мотор Січ» за період з 2021-2023 років.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні засади управління стратегією розвитку промислового підприємства. 2. Аналіз складових системи стратегічного управління розвитком АТ «Мотор Січ». 3. Шляхи вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 15 рис., 22 табл., 70 джерел, 2 формули, 3 додатки

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»	30.04.2024	30.05.2024
II	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»	02.09.2024	02.10.2024
III	СОРІНА О.О., доцент кафедри «Менеджмент та адміністрування»	21.09.2024	21.10.2024
Нормоконтроль	ПУЛІНА Т.В., професор кафедри «Менеджмент та адміністрування»	30.10.2024	28.11.2024

7. Дата видачі завдання « 20 » 03 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Срок виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	04.03.2024	04.03.2024
2	Вибір теми	15.03.2024	15.03.2024
3	Затвердження керівників кваліфікаційних робіт по кафедрі	20.03.2024	20.03.2024
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	Постійно
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем кваліфікаційних робіт	29.10.2024	05.11.2024
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	20.03.2024	20.03.2024
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2024	05.04.2024
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	30.05.2024	30.05.2024
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті	02.10.2024	02.10.2024
10	Написання 3 розділу та представлення його на кафедру у друкованому варіанті в цілому	21.10.2024	21.10.2024
11	Нормоконтроль	30.10.2024	30.10.2024
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	14.11.2024	14.11.2024
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистому оформленні	28.11.2024	28.11.2024
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	11.12.2024-19.12.2024	11.12.2024-19.12.2024

Студент

Керівник проєкту (роботи)


(підпис)

Антон КУЗЯКІН

(його ПРИЗВИЩЕ)

Оксана СОРІНА

(його ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота магістра: «Управління стратегією розвитку промислового підприємства»: 119 с., 15 рис., 22 табл., 70 джерел, 3 додатки

Об'єкт дослідження – стратегія розвитку промислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні аспекти управління стратегією розвитку промислового підприємства.

Мета дослідження – навести рекомендації із удосконалення управління стратегією розвитку АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, табличний, графічний, системного підходу, методи стратегічного аналізу: SWOT, QUEST, PEST, ETOM, SPACE.

Результати і їх новизна. Виявлено основні складові управління організаційним розвитком підприємства. Надано характеристику основних інструментів управління стратегічним розвитком підприємств. Узагальнено складові управління стратегічним розвитком. Визначено стратегічний напрям розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. Розроблено модель управління стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ».

Основні положення роботи. Розглянуто теоретико-методологічні засади управління стратегією розвитку промислового підприємства. Проведено аналіз складових системи стратегічного управління розвитком АТ «Мотор Січ». Окреслено шляхи вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства.

Значущість роботи і висновки. Удосконалення управління стратегією розвитку машинобудівного підприємства дозволить досягти запланованих економічних, екологічних та соціальних результатів в умовах невизначеності.

Ключові слова: ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ДИВЕРСИФІКАЦІЯ

ANNOTATION

Master's work: «Management of industrial enterprise development strategy»: 119 pages, 14 figures, 22 tables, 70 sources, 3 appendix

The object of research is the development strategy of a industrial enterprise.

The subject of research is theoretical and methodological aspects of managing the development strategy of a industrial enterprise.

Purpose of the work is to provide recommendations for improving the management of the development strategy of JSC Motor Sich..

Research methods: logical, theoretical generalization, analysis and synthesis, grouping, comparison, tabular, graphical, system approach, strategic analysis methods: SWOT, QUEST, PEST, ETOM, SPACE.

Results and their novelty. The main components of the enterprise organizational development management are identified. The main tools for managing the strategic development of enterprises are described. The components of strategic development management are summarized. The strategic direction of the enterprise development is determined taking into account changes in the external environment. A model for managing the strategic potential of JSC «Motor Sich» is developed.

The main provisions of the work. The theoretical and methodological principles of managing the development strategy of an industrial enterprise are considered. The components of the strategic management system for the development of JSC «Motor Sich» are analyzed. Ways of improving the strategic management of the development of the enterprise are outlined.

Significance of work and conclusions. Improving the management of the development strategy of a machine-building enterprise will allow achieving the planned economic, environmental and social results in conditions of uncertainty.

Keywords: ENTERPRISE, DEVELOPMENT, STRATEGY, DEVELOPMENT STRATEGY, EXTERNAL ENVIRONMENT, DIVERSIFICATION

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу магістра.....	
Реферат.....	
Annotation	
Вступ.....	7
Розділ 1 Теоретико-методологічні засади управління стратегією розвитку промислового підприємства	10
1.1 Розвиток підприємства: сутність, форми та фактори впливу	10
1.2. Класифікація стратегій розвитку підприємства	22
1.3 Обґрунтування підходу до управління стратегією розвитку підприємства	29
Висновки до розділу 1.....	37
Розділ 2 Аналіз складових системи стратегічного управління розвитком АТ «Мотор Січ».....	38
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	38
2.2 Діагностика впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства.....	49
2.3 Оцінка стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ»	60
Висновки до розділу 2.....	68
Розділ 3 Шляхи вдосконалення стратегічного управління розвитком підприємства	69
3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища.....	69
3.2 Обґрунтування моделі управління стратегічним потенціалом підприємства.....	80
3.3 Розробка системи заходів для забезпечення розвитку підприємства.....	87
Висновки до розділу 3.....	95
Висновки.....	96
Список використаних джерел.....	100
Додатки.....	108

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність вибору теми обумовлена сучасними викликами, з якими стикаються промислові підприємства. У нинішніх умовах глобалізації та інтеграції світових економік, промислові підприємства мають прагнути до адаптації своїх стратегій до швидко змінюваного зовнішнього середовища, що включає коливання попиту, технологічні зміни та економічну нестабільність.

Управління стратегією розвитку підприємства є ключовим фактором для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції. Зважаючи на постійний розвиток новітніх технологій, таких як автоматизація, цифровізація виробництва, використання великих даних та штучного інтелекту, ефективне стратегічне управління допомагає промисловим підприємствам впроваджувати інновації, оптимізувати виробничі процеси і підвищувати якість продукції.

Окрім того, важливим аспектом є необхідність інтеграції екологічних і соціальних вимог у стратегію розвитку. Підвищення уваги до сталого розвитку, енергоефективності та мінімізації екологічного впливу стає важливим елементом для формування конкурентних переваг на ринку. Тому вибір цієї теми є надзвичайно актуальним для забезпечення успішного розвитку промислових підприємств в умовах сучасного економічного та технологічного середовища.

Таким чином, управління стратегією розвитку є важливим інструментом для ефективного функціонування та довгострокового розвитку промислових підприємств, що дозволяє їм успішно адаптуватися до змін, досягати високих результатів і зміцнювати свої позиції на ринку.

Теоретичні управління стратегією розвитку промислового підприємства досліджували: Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. [8], Ольховая І.О., Сазонова С.В. [9], Пстухова О.М., Демченко Д.М. [11], Савченко С.М., Нікітін В.Г. [24],

Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. [36] та багато інших. Управління організаційним розвитком вивчали: Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С. [1], Дорошук Г.А. [2], Дунська А.Р., Глущенко Г.Ю. [4], Свидрук І.І. [12], [59] та інші. Питання класифікацій стратегій розвитку розглядали: Красношапка В.В., Кружилко В.О. [28], Дем'яненко О.М. [30]. Роботу підприємств в умовах кризи досліджували: Пацелій Д.С. [43], Пуліна Т.В., Пешиков С.А. [47], Шитікова Л.В., Головатенко С.С., Головатенко О.С. [51] та інші.

Мета і завдання дослідження. Мета – навести рекомендації із удосконалення управління стратегією розвитку АТ «Мотор Січ».

Об'єктом дослідження є стратегія розвитку машинобудівного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління стратегією розвитку машинобудівного підприємства.

Завдання дослідження:

- розглянути розвиток підприємства: сутність, форми та фактори впливу;
- вивчити класифікацію стратегій розвитку підприємства;
- надати обґрунтування підходу до управління стратегією розвитку підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести діагностику впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства;
- здійснити оцінку стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ»;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища;
- обґрунтувати модель управління стратегічним потенціалом підприємства;
- розробити систему заходів для забезпечення розвитку підприємства.

Методи дослідження: логічний, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, групування, порівняння, табличний, графічний, системного підходу,

методи стратегічного аналізу: SWOT, QUEST, PEST, ETOM, аналіз стейкхолдерів, SPACE.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточненні змісту категорій «стратегія розвитку» та «управління стратегією розвитку».

Інформаційну базу для дипломного дослідження склали наукові праці українських та іноземних вчених з проблем ефективного управління стратегією розвитком машинобудівних підприємств, матеріали конференцій, інформація інтернет-ресурсів, а також інформація бухгалтерської звітності АТ «Мотор Січ» за період з 2021-2023 років, тощо.

Практична цінність дослідження полягає в ідентифікації позиції заводу у галузі авіадвигунобудування. Розроблення моделі формування портфеля програм та планів розвитку АТ «Мотор Січ» та пропозиції стратегій розвитку, які АТ «Мотор Січ» може використовувати в умовах сьогодення, а також в рекомендаціях щодо втілення стратегії розвитку у розрізі управлінського, техніко-технологічного, фінансового та маркетингово-збутового планів розвитку АТ «Мотор Січ» у межах консервативної позиції заводу з урахуванням наявних проблем та можливостей.

Апробація результатів дипломної роботи магістра. Результати дослідження у вигляді статей та тез опубліковано у:

- Оцінка стратегічного потенціалу підприємства Х Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (6 грудня 2024 р., м. Луцьк);
- Підходи до управління стратегічним розвитком підприємства. IV Міжнародна науково-практична конференція «Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем» (м. Кропивницький, 12 грудня 2024 р.)

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури. Повний обсяг роботи – 119 сторінок, включаючи 22 таблиць, 15 рисунків. Список використаних джерел (70 найменувань) – 8 сторінок, 3 додатки – 22 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЄЮ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Розвиток підприємства: сутність, форми та фактори впливу

У центрі уваги сучасного підприємства має бути розвиток для збереження життєздатності та досягнення нових результатів. Створення єдиної методичної бази управління організаційним розвитком підприємства є обов'язковою умовою розв'язання задач реалізації траєкторії руху соціально-економічних систем.

Поняття «організаційний розвиток» почало активно вивчатися у наукових дослідженнях ще у 1950-х роках. На той час організаційний розвиток вважався специфічною стратегією системних змін, спрямованих на підвищення ефективності організації через вдосконалення управління процесами, структурами та корпоративною культурою. У 60-70-х роках ХХ століття дослідження у цій сфері зосереджувалися на оптимізації внутрішньої роботи організації, зокрема на поліпшенні комунікацій, уточненні ролей і формуванні ефективних команд [1, с. 43].

Організацію почали розглядати як відкриту систему, що взаємодіє з оточенням, проте акцент робився насамперед на вдосконаленні її внутрішніх процесів і підсистем. У 1980-х роках, під впливом посиленої конкуренції, поширення інформаційних технологій, а також політичних і економічних змін, поняття організаційного розвитку значно розширилося. Воно почало включати такі внутрішні елементи, як місія, ключові принципи, стратегічне бачення і планування [1, с. 43].

У ХХІ столітті організаційний розвиток визначається як комплекс стратегій, цінностей та технологій, спрямованих на плановані зміни, що допомагають організації краще відповідати вимогам середовища.

Організаційний розвиток стає складним явищем, яке об'єднує організаційно-адміністративні та соціально-психологічні процеси. Стратегія організаційного розвитку належить до комплексних і охоплює низку процесів, що відбуваються в організації та є частиною концепції організаційного розвитку [1, с. 43].

Аналіз наукових джерел вказує на розбіжність підходів до визначення поняття «організаційний розвиток підприємства». Визначення наведено у табл. 1.1. В наукових працях економістів організаційний розвиток часто ототожнюють з організаційним зростанням, розвитком організації, організаційним проектуванням, розбудовою організації, організаційними змінами, але це не одне й те саме, оскільки кожне поняття має свою специфіку досліджень [7].

Таблиця 1.1

**Тлумачення поняття «організаційний розвиток підприємства» у
наукових джерелах ***

Визначення	Автор, джерело
1	2
Організаційний розвиток – це безперервний, багатовекторний, нелінійний, інтегруючий багатовимірні локальні зміни в технологіях менеджменту і поведінці співробітників, процес переходу підприємства до нового якісного стану за рахунок зміни кількості, якості підсистем, що входять до нього, та зв'язків між ними, що підвищує його конкурентоспроможність у глобальному економічному просторі.	Дорошук Г.А. [2, с. 47]
Організаційний розвиток – це довготерміновий, ретельно спланований, всеохоплюючий процес змін і розвитку підприємства і людей, що працюють у ньому, зумовлений змінами зовнішнього та внутрішнього середовища, а управління цими змінами має бути спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу та знаходження оптимального співвідношення між параметрами формальної структури організації й організаційної культури.	Краснолуцька О.В. [3, с. 531]
Організаційний розвиток розглядається як довгострокові зусилля на вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення в організації шляхом ефективного, спільного регулювання організаційною культурою при особливій увазі щодо культури формальних робочих груп через агента змін чи каталізатора, застосовуючи теорію та технологію прикладної науки по поведінку, включаючи дослідження дією.	Дунська А.Р., Глушенко Г.Ю. [4, с. 20]

Продовження табл. 1.1

1	2
Організаційний розвиток – це процес удосконалення формальних (процеси управління, розподілу та координації прав, обов’язків, відповідальності, організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар’єри), з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури	Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С. [1, с. 20]
Організаційний розвиток – це важливий та науково обґрунтований процес, який допомагає організаціям розвивати свій потенціал та досягти більшої ефективності шляхом розроблення, вдосконалення та посилення стратегій, структур та процесів	Коробка С.В. [5, с. 29]
Організаційний розвиток підприємства розглядається як сукупність чинників економічного та правового характеру, що мають органічне продовження в зовнішньому середовищі як елементи створення ціннісної пропозиції на конкурентному ринку та вимагають оптимальності внутрішньої структурної	Олійник І. [6, с. 38]
Побудови та ефективної бізнес-моделі конкретного підприємства з огляду на ефективність системи управління та координування його діяльності.	

*Примітка. Складено автором на базі літератури [1-6]

Як видно з представлених визначень у табл. 1.1, концепція організаційного розвитку охоплює широкий спектр аспектів, що включають як внутрішні, так і зовнішні чинники, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Перш за все, спостерігається акцент на безперервності та довготерміновості цього процесу, що підтверджує його важливість у контексті стратегічного управління. Багато авторів вказують на необхідність інтеграції змін у різних сферах управління, зокрема в технологіях, комунікаціях та корпоративній культурі.

На основі вищезазначених досліджень можна сформулювати таке визначення поняття «організаційний розвиток підприємства» – це систематичний процес цілеспрямованих змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації через оптимізацію внутрішніх і зовнішніх структур, процесів і організаційної культури, що дозволяє підприємству адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища та досягати сталого

розвитку. При цьому результатами організаційного розвитку можуть бути величина прибутку, темпи зростання, зайнята частка ринку, забезпечення безперервності діяльності, а також різноманітні ефекти, що проявляються у формальних і неформальних відносинах персоналу. Це визначення підкреслює важливість інтеграції всіх елементів організації, що впливають на її функціонування, і спрямованість на досягнення конкурентних переваг у динамічному середовищі.

Продовжуючи аналіз поняття організаційного розвитку підприємства, варто відзначити, що в сучасних умовах економіки та бізнесу все більш важливим стає також поняття стратегічного розвитку. Стратегічний розвиток підприємства визначає не лише довгострокові цілі, а й засоби їх досягнення, що формує основу для адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У контексті організаційного розвитку стратегічний розвиток виступає як важлива складова, що забезпечує інтеграцію всіх елементів підприємства у єдину систему, спрямовану на досягнення загальних цілей. Він передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й активну роботу з зовнішніми чинниками, що можуть впливати на діяльність підприємства, включаючи ринкові тенденції, зміни у споживчих вподобаннях, технологічні інновації та законодавчі вимоги.

У табл. 1.2 наведено тлумачення поняття «стратегічний розвиток підприємства» у наукових джерелах, що підкреслює різноманітність підходів до його визначення та важливість стратегічного планування для забезпечення стабільного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку.

В організаційному розвитку основними зацікавленими сторонами є як внутрішні, так і зовнішні сторони стосовно компанії. Керівництво і працівники є внутрішніми зацікавленими сторонами. До зовнішніх зацікавлених сторін належать клієнти, інвестори, постачальники, громади та уряди. Глобалізація призводить до значно більшої взаємопов'язаності та відкриває можливості й загрози для організацій у глобальному масштабі.

Таблиця 1.2

**Тлумачення поняття «стратегічний розвиток підприємства» у
наукових джерелах ***

Визначення	Автор, джерело
Безперервний процес цілеспрямованих кількісних і якісних змін, зумовлених трансформацією зовнішнього і внутрішнього середовища, що формують загальний напрям діяльності підприємства у довгостроковій перспективі, спрямований на досягнення поставлених цілей.	Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. [8]
Сутність стратегічного розвитку підприємства полягає у підготовці наявних ресурсів до можливостей, які відкриваються у майбутньому шляхом застосування розгорнутого стратегічного аналізу і розроблення стратегічних планів з метою досягнення поставлених цілей і отримання стійких переваг над конкурентами, шляхом своєчасної реакції і швидкої адаптації до непередбачуваних змін навколишнього середовища та вироблення продукції, яка буде визнана споживачем.	Ольховая І.О., Сазонова С.В [9]
Стратегічний розвиток бізнес-організації – це зміна якісного стану організації, результатом якого є формування стійких конкурентних переваг як у поточній ринковій ситуації, так і у відділеній перспективі.	Шведкий В.А. [10]

*Примітка. Складено автором на базі літератури [8-10]

У науковій літературі існують різні класифікації законів організаційного розвитку підприємств: загальні й специфічні; ті, що стосуються законів функціонування й розвитку, динамічні та статистичні; ті, що відображають кількісні та якісні зв'язки. При цьому самі закони можна поділити на закони першого та другого рівнів.

Закони організаційного розвитку підприємств першого рівня:

- закон онтогенезу – визначає, що кожне підприємство проходить послідовні стадії життєвого циклу й передбачає використання принципу взаємозв'язку в межах методології управління організаційними змінами. Це може слугувати основою для підвищення ефективності планування і реалізації організаційних змін, особливо стратегічних, завдяки оптимізації процесів прийняття управлінських рішень, вибору доцільних інноваційних проєктів і напрямів організаційних перетворень, а також готовності персоналу до змін. Зміни є джерелом переходу підприємства на нові рівні роботи та розвитку;

- закон синергії – на кожному підприємстві можливий як приріст, так і зменшення загального організаційного ресурсу порівняно з простою сумою можливостей його елементів. Важливим є вивчення, діагностика та оцінка особливостей процесів самоорганізації й саморозвитку, що виникають у ході організаційних перетворень. Аналіз організаційних змін як відкритих, нелінійних і динамічних систем потребує таких змінних, як дисипативність, фрактальність, емерджентність;

- закон самозбереження – будь-яке підприємство прагне зберегти себе як цілісну оптимізовану систему завдяки оптимальному використанню своїх ресурсів [12].

Закони організаційного розвитку підприємств другого рівня:

- закон інформованості та впорядкованості – підприємство здатне вижити лише за умови, що воно забезпечене повною, достовірною й упорядкованою інформацією. Для глибшого розуміння інформаційної моделі організаційних змін необхідно правильно уявляти зв'язок категорії «інформація» з такими поняттями, як «ентропія», «повнота», «достовірність», «впорядкованість», «оперативність» і «надійність». Ці характеристики інформації вивчаються в рамках теорії інформації та теорії прийняття управлінських рішень та широко використовуються у практиці управління;

- закон композиції та пропорційності – кожне підприємство прагне зберегти в своїй структурі всі необхідні елементи у певному співвідношенні або підпорядкуванні. У процесі управління організаційними змінами виникають такі питання, як визначення головної мети впровадження змін, встановлення підцілей для структурно-функціональних елементів, що беруть участь у нововведеннях, а також узгодження підпорядкованих підцілей для досягнення головної мети;

- закон слабкої ланки – структурна стійкість підприємства (його цілісність як системи) визначається стійкістю найслабшої ланки яка складає його як систему [12].

У теорії управління організаціями [13, 14] виділяють такі основні підходи, що використовуються компаніями в бізнесі: плановий (аналітичний), мережевий та орієнтований на дію (підприємницький).

Різні підходи дозволяють менеджерам зосередитися на різних аспектах управління:

- аналізі зовнішнього макро- та мікросередовища;
- взаємовідносинах між компанією та іншими учасниками ринку;
- визначенні напрямків розвитку ринку та компанії тощо.

На думку автора, для управління організаційним розвитком необхідно використовувати всю доступну інформацію, яку може забезпечити застосування всіх трьох підходів.

Доцільно розглянути можливості комплексного використання трьох перелічених підходів до управління організаційним розвитком, кожен з яких окремо має велике значення для прийняття управлінських рішень в окремих галузях менеджменту, а їхнє спільне застосування суттєво доповнить механізми адаптації організації до умов невизначеності та ризику які подано на рис. 1.1.

На основі наведеної на рис. 1.1 схеми варто розглянути коротко основні елементи комплексного підходу до оцінки ефективності управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності та ризику. В основі комплексного підходу до управління організаційним розвитком лежать три підходи – аналітичний, мережевий і підприємницький, кожен з яких описує стратегічні й тактичні цілі, зокрема в підсистемах:

- продажів і маркетингу – збільшення (збереження) ринкової частки підприємства;
- виробництва і технологій – підвищення рівня ефективності роботи обладнання при забезпеченні якості продукції; логістики – прискорення оборотності обігових коштів, оптимальні запаси;
- розподіл продукції за логістичними центрами.

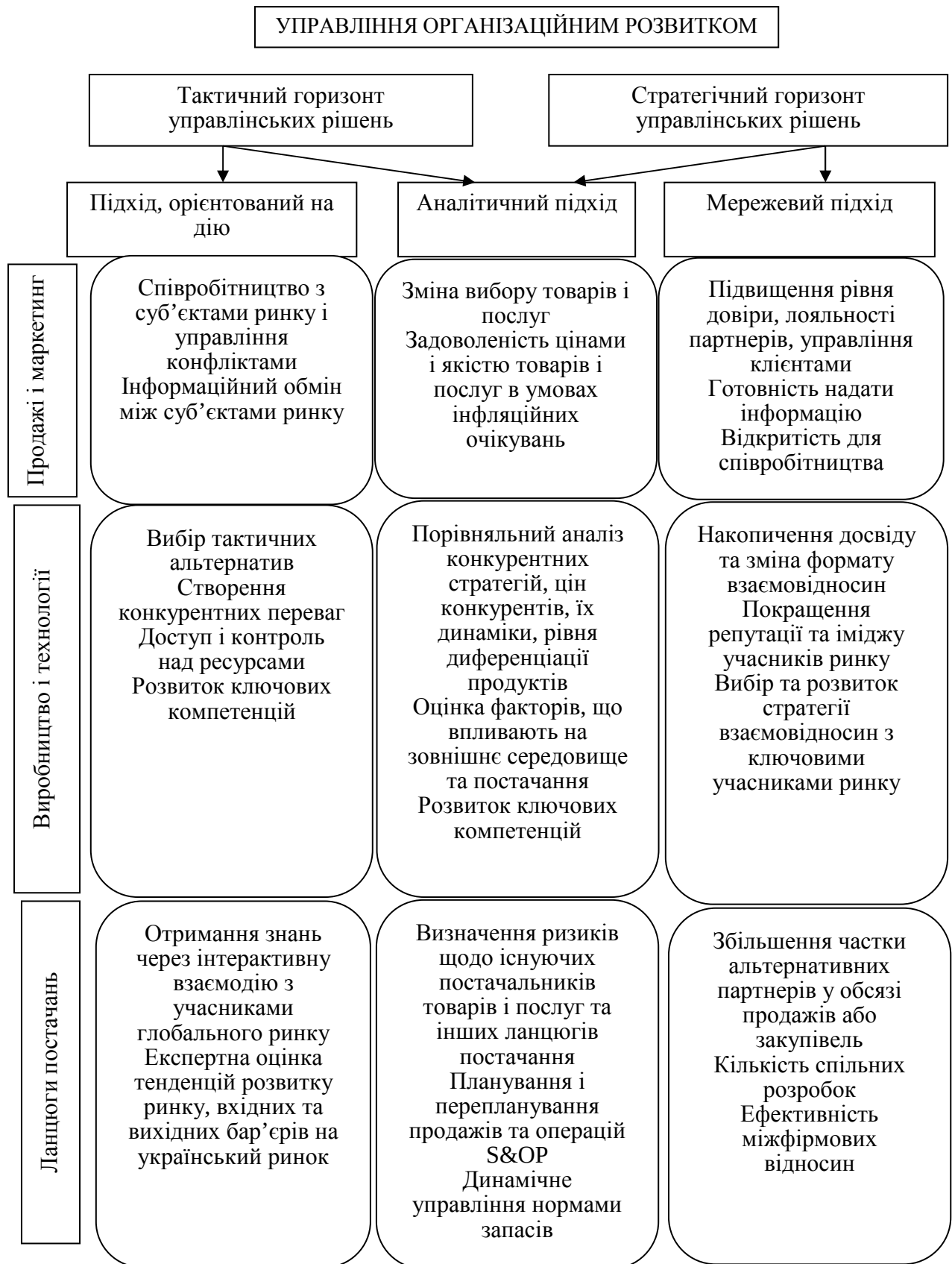


Рис. 1.1 Основні складові управління організаційним розвитком підприємства (складено автором)

При підході, орієнтованому на дію, менеджери часто використовують власний досвід та інтуїцію. В умовах ризику, коли середовище характеризується високим ступенем невизначеності, промислове підприємство змушене швидко реагувати на змінні умови, тому не може займатися плануванням і розвитком довгострокових відносин. При використанні цього підходу для підсистеми продажів і маркетингу важливим стає пошук тактичних управлінських рішень для швидкого пошуку нових ринкових можливостей; для виробничої підсистеми – аналіз прийомів і технологій, що застосовуються в ситуації військового конфлікту в країні, зокрема із застосуванням інструментів бенчмаркінгу. У підсистемі ланцюга постачань в умовах невизначеності знання менеджерів поповнюються через інтерактивну взаємодію з учасниками ринку.

Плановий (аналітичний) підхід полягає в плануванні продажів і операцій компанії на стратегічному і тактичному горизонті для протидії несприятливому середовищу. Для оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства у підсистемі продажів і маркетингу відстежують зміни таких показників:

- обсяг продажів у натуральному і вартісному вираженні; залучення нових покупців/клієнтів, наприклад, через зміну структури попиту на користь більш дешевих продуктів;
- ринкова частка, наприклад, через вихід іноземних виробників з українського ринку та перерозподіл їхньої частки серед вітчизняних учасників;
- рентабельність продуктів і зміна цін на продукцію у зв'язку з ростом собівартості в умовах інфляції пропозиції тощо;

Управлінськими рішеннями в підсистемі маркетингу і продажів в умовах невизначеності можуть бути:

- оперативна розробка нового продукту, модифікація існуючого продукту і зняття продукції з виробництва;
- тактична робота з дебіторами, наприклад, в умовах високих процентних ставок по кредитах багато промислових підприємств змушені скорочувати відстрочки платежів;

- стратегічний вихід на нові ринки.

Індикаторами оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства в підсистемі виробництва і технологій є зміни таких показників:

- виробничі втрати, наприклад, через вимушену заміну сировини та матеріалів;
- час простою обладнання, наприклад, збільшення часу капітальних ремонтів обладнання через дефіцит матеріальних;
- порівняльний аналіз конкурентних стратегій, рівень диференціації продуктів тощо.

Тактичними управлінськими рішеннями в цій підсистемі в умовах невизначеності та ризику можуть бути:

- цілеспрямоване тимчасове зниження швидкості роботи обладнання через збільшення плеча постачання запасних частин і технологічного оснащення;
- збільшення відсоткової частки відрядно-преміальної складової в системі мотивації на підприємстві тощо.

Управлінськими рішеннями на довгострокову перспективу в підсистемі виробництва і технологій є:

- технічне переоснащення підприємства;
- зміна технологічного процесу через довгостроковий дефіцит матеріалів для основного виробництва;
- удосконалення товарної пропозиції, пов'язане зі зміною споживчого попиту;
- перепідготовка персоналу і залучення нових кадрів у зв'язку зі змінами на ринку праці та через міграцію частини населення (внутрішню та зовнішню) тощо.

Для оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства у підсистемі ланцюгів постачань використовуються такі показники:

- визначення ризиків щодо наявних постачальників товарів і послуг та їхніх ланцюгів постачань;
- планування і швидке перепланування продажів і операцій які виконує підприємство;
- коефіцієнти оборотності запасів сировини, матеріалів та напівфабрикатів;
- середньозважені ціни закупівель тощо.

Тактичними управлінськими рішеннями в умовах невизначеності та ризику у цій підсистемі можуть бути такі зміни:

- зменшення запасів продукції з низькою оборотністю та прискорення оборотності готової продукції;
- зміна структури та обсягів витрат транспортної логістики через обмеження в роботі українських автомобільних, морських та залізничних операторів тощо.

Стратегічними управлінськими рішеннями в умовах невизначеності та ризику у підсистемі ланцюгів постачань промислового підприємства можуть бути наступні:

- планування поставок на триваліший період часу;
- цілеспрямоване збільшення страхових запасів і обігового капіталу для забезпечення сировинної безпеки організації тощо.

Відповідно до мережевого підходу ринок представляє собою сукупність окремих суб'єктів господарювання, які при тривалій взаємодії створюють довгострокові взаємовигідні зв'язки. Для оцінки результатів такої взаємодії в умовах невизначеності та ризику у зв'язку з війною в країні у підсистемі продажів і маркетингу підприємства можна використовувати показники, пов'язані з кількісною оцінкою зростання (скорочення) кількості існуючих і потенційних партнерів, визначенням змін їхньої частки в обсязі продажів або закупівель. До негативних наслідків в умовах війни можна віднести:

- обмеження доступу до ринків, які контролюють інші учасники ринку;

- уповільнення процедур ухвалення рішень;
- збільшення ризику витоку стратегічно важливої для конкурентоспроможності інформації тощо.

При оцінці підсистеми виробництва і технологій конкретного підприємства необхідно виходити з наявного досвіду та формату взаємин між партнерами в області спільних розробок; спільного використання обладнання та технологій, залучення доступного кадрового потенціалу для досягнення виробничих цілей тощо.

Прикладами найважливіших показників для підсистеми ланцюга постачань в умовах невизначеності можуть бути:

- обмеження доступу до ресурсів;
- поява альтернативних партнерів;
- вихід на електронні торгові майданчики B2B, закупівельні союзи для роботи з новими партнерами тощо.

Запропонований комплексний підхід до аналізу складових та оцінювання ефективності управління організаційним розвитком промислового підприємства в умовах воєнних дій в країні може бути використаний для ухвалення управлінських рішень на стратегічному та тактичному рівнях у сфері організаційного розвитку, зокрема в рамках функціональних підсистем промислового підприємства:

- продажі та маркетинг;
- виробництво і технології;
- ланцюги постачань.

Комплексний підхід до аналізу складових та оцінювання ефективності управління організаційним розвитком враховує механізми взаємозв'язків управлінських завдань, а також можливості організаційного розвитку завдяки виявленню потреб у змінах, необхідних ресурсів і результатів цих змін для підприємства.

1.2 Класифікація стратегій розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства – це спрямований вектор розвитку підприємства на певну стратегічну перспективу, представлений у вигляді поетапної програми управлінських рішень та конкретних дій, які приведуть підприємство до наміченої мети та забезпечать необхідні конкурентні переваги.

Результати системного аналізу та узагальнення підходів вітчизняних науковців до визначення стратегії розвитку підприємства викладено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Поняття «стратегія розвитку підприємства» в працях сучасних українських дослідників *

Визначення	Автор, джерело
1	2
Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.	Золотаревський А.В. [16]
Формування основоположних цілей і завдань на довгостроковій основі, а також чітке визначення курсу дій і грамотний розподіл ресурсів, які будуть необхідні для досягнення поставленої мети.	Боярська М.О. [17]
Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства.	Тур О.В. [18]
Комплекс взаємопов'язаних цілей та заходів їх досягнення, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, результатом яких є стратегічна карта можливостей розвитку, реалізація яких є або буде (може стати) перспективними в майбутньому, і втілення в життя яких дасть змогу підприємству на якісно новий рівень чи досягти вагомого положення на ринку.	Шастун С.В. [19]
Довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства	Гудзь О.І. [20]

Продовження табл. 1.3

1	2
Абстрактно-цільова і ціннісно-орієнтована концепція довгострокового розвитку бізнесу, яка відображає когнітивну індикативну модель адаптивної поведінки підприємства у нестабільному і мінливому ринковому середовищі, що реалізується на основі планового процесу управління організаційними змінами шляхом забезпечення гнучкої відповідності внутрішніх ресурсів і компетенцій організації та її зовнішнього середовища.	Сукрушева Г.О., Сіра А.Ю. [21]
Метастратегія суб'єкта господарювання, суть якої полягає в описі його поведінки на рівні динамічного процесу зміни стратегій і яка дозволяє забезпечити ефективність діяльності підприємства в умовах обмеженості ресурсів і швидко змінюватися умовах зовнішнього середовища.	Василига С.М. [22]
Оптимальний напрям діяльності підприємства з ефективним використанням ресурсів, враховуючи факторивпливу.	Овдій О.В., Гарастовська А.В., Федорук В.В. [23]
План діяльності компанії, який повинен включати як довгострокові, так короткострокові цілі компанії, який побудовано на базі конкурентної переваги та який включає певний перелік завдань, здійснення яких необхідне для досягнення поставлених цілей.	Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. [24]
Довготривалий перелік дій стратегічного спрямування за умови постійного моніторингу факторів зовнішнього середовища для досягнення ефективних результатів діяльності та закріплення позицій конкурентоспроможності підприємства на ринку.	Хетагурова Д.О., Балабаш О.С. [25, с.25]
Це конкретизована у певних показниках позиція в середовищі, якої дотримується підприємство, своєрідний погляд на внутрішнє і зовнішнє середовище і спроба знайти шляхи ефективного пристосування до зовнішніх, неконтрольованих фірмою факторів, а також проведення необхідних змін елементів та їхніх комбінацій внутрішнього середовища.	Гармаш Р. [26]
Це чітко продумані цілі та завдання, досягнення яких забезпечить сформовані обсяги ресурсного потенціалу з урахуванням конкурентних позицій на ринку продукції чи послуг.	Пілецька С.Т., Клюс І.С., Білоус Н.П. [27, с. 175]

*Примітка. Складено автором на базі літератури [16-27]

Таким чином, сучасні дослідники виділяють п'ять основних підходів до розуміння сутності даного поняття:

- стратегія розвитку як план;
- стратегія розвитку як набір рішень, завдань, цілей;

- стратегія розвитку як множина можливих векторів розвитку підприємства;
- стратегія розвитку як синонім стратегії підприємства;
- стратегія розвитку як певний прояв стратегії підприємства [15].

Отже, стратегія розвитку підприємства є багатогранним поняттям, яке включає в себе як довгострокове планування, так і адаптивні рішення, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах змінного ринкового середовища. На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що кожен підхід до визначення сутності стратегії розвитку підприємства є цінним у контексті певної ситуації, галузі чи специфіки діяльності.

З огляду на проведений аналіз, можна виділити кілька ключових аспектів формування стратегії розвитку підприємства. По-перше, це визначення чітких довгострокових та короткострокових цілей, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-принцип). По-друге, це формування ефективного механізму розподілу ресурсів, який дозволить спрямувати фінансові, матеріальні та людські ресурси на досягнення визначених пріоритетів. Крім того, важливим елементом є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства з метою виявлення його сильних та слабких сторін, а також можливостей і загроз. Це дозволяє підприємству будувати стратегію на основі реальних даних та прогнозів, мінімізуючи ризики та використовуючи наявні конкурентні переваги. Не менш значущим є впровадження інноваційного підходу до формування стратегії розвитку. Сучасні ринкові умови вимагають постійного вдосконалення продукції, процесів і технологій, що дозволяє підприємствам підтримувати свою конкурентоспроможність та оперативно реагувати на зміни ринку.

Розуміння та ефективне застосування концепції стратегії розвитку дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до зовнішніх умов, але й створювати конкурентні переваги, що забезпечують сталий розвиток і досягнення стратегічних цілей. З огляду на це, підприємствам слід ретельно

аналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище, формувати стратегії на основі довгострокового планування і використовувати сучасні методи управління для їхньої реалізації. Під час розробки стратегії організації мають бути сформовані заходи та плани для досягнення поставлених цілей з урахуванням науково-технічного потенціалу компанії та виробничо-збутових потреб. Стратегії розвитку підприємства класифікуються на кілька основних видів, які подано на рис. 1.2.

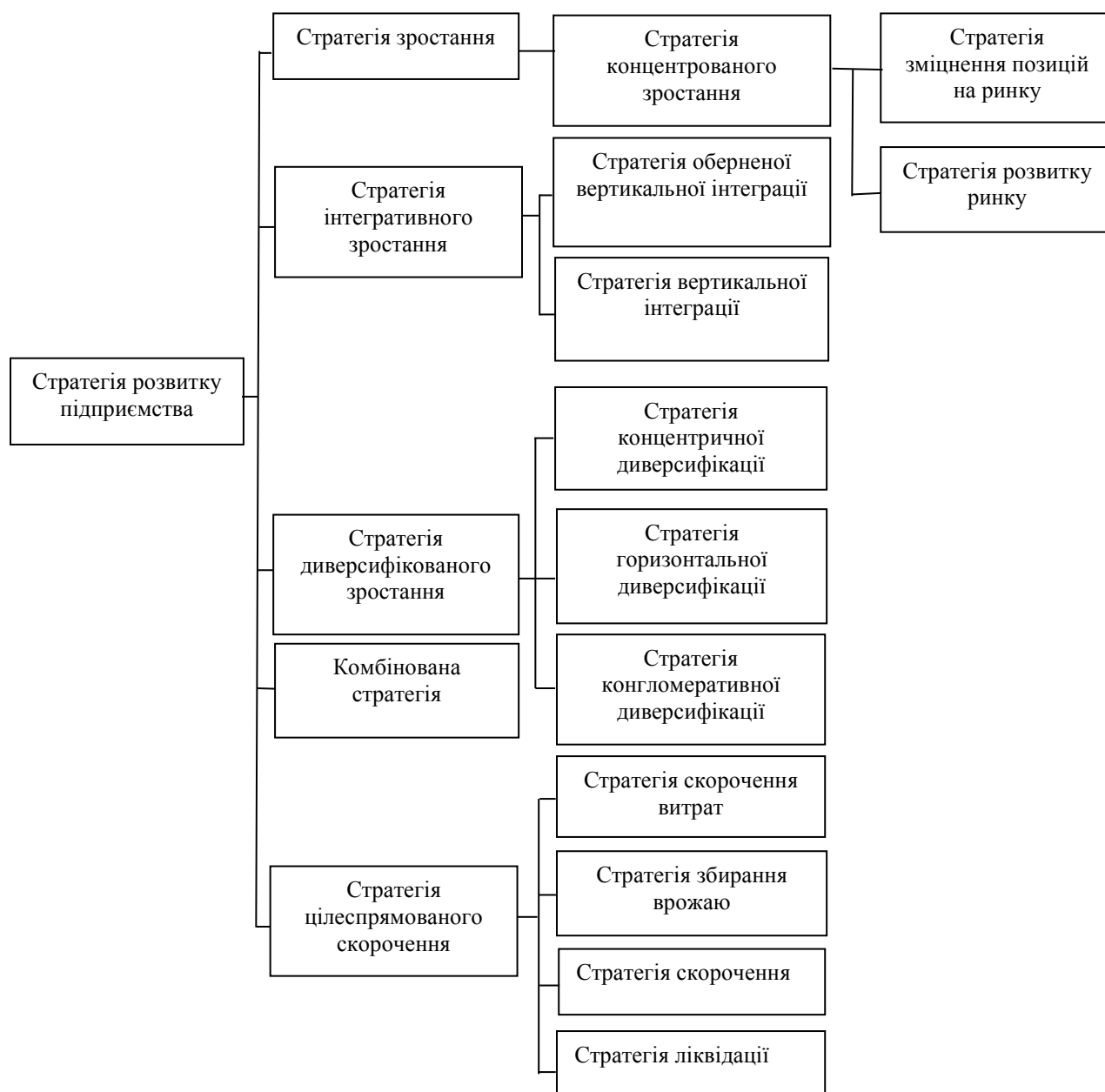


Рис. 1.2 Види стратегій розвитку організацій [28, 29]

При ухваленні економічно обґрунтованого рішення головним моментом є правильний та обґрунтований вибір стратегії. Під час вибору оптимальної стратегії розвитку компанії відбувається відбір варіантів, які найбільше відповідають критеріям та цілям, що ставить перед собою керівництво.

Стратегії розвитку підприємства поділяються на кілька основних видів, серед яких стратегії зростання, диверсифікованого зростання, комбіновані стратегії та стратегії цілеспрямованого скорочення.

Стратегії зростання включають підходи, спрямовані на посилення позицій на ринку та освоєння нових ринків. Вони дозволяють зміцнити лояльність споживачів, розширити ринкову частку та відкрити нові можливості для реалізації продукції чи послуг. Проте такі стратегії можуть бути пов'язані з високим рівнем конкуренції, що обмежує потенціал зростання. Диверсифіковане зростання передбачає розширення діяльності підприємства шляхом вертикальної або горизонтальної інтеграції. Це дозволяє зменшити залежність від зовнішніх постачальників і підвищити контроль над дистрибуцією, хоча й потребує значних капіталовкладень.

Горизонтальна диверсифікація дає змогу підприємству розширити асортимент товарів і вийти на нові ринки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності, але водночас може ускладнити управління. Конгломеративна диверсифікація, яка передбачає вихід у нові сфери діяльності, зменшує ризики завдяки диверсифікації, проте часто супроводжується складністю управління різнорідними напрямками бізнесу.

Комбіновані стратегії об'єднують кілька підходів до зростання і скорочення, забезпечуючи підприємству гнучкість у досягненні цілей. Вони дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, хоча можуть бути складними у координації через різнорідність напрямів діяльності. Стратегії цілеспрямованого скорочення включають оптимізацію витрат, збирання врожаю та ліквідацію. Оптимізація витрат підвищує ефективність підприємства, хоча може призвести до зниження якості продукції. Стратегія збирання врожаю передбачає максимізацію короткострокових прибутків, що

забезпечує швидке отримання доходів, але призводить до втрати ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Ліквідація є останнім кроком, коли підприємство припиняє свою діяльність для уникнення збитків, що супроводжується втратою активів і репутації.

У розумінні О.М. Дем'яненко[30], процес розроблення стратегії розвитку має відбуватися за певними послідовними етапами, які розкрито на рис. 1.3.

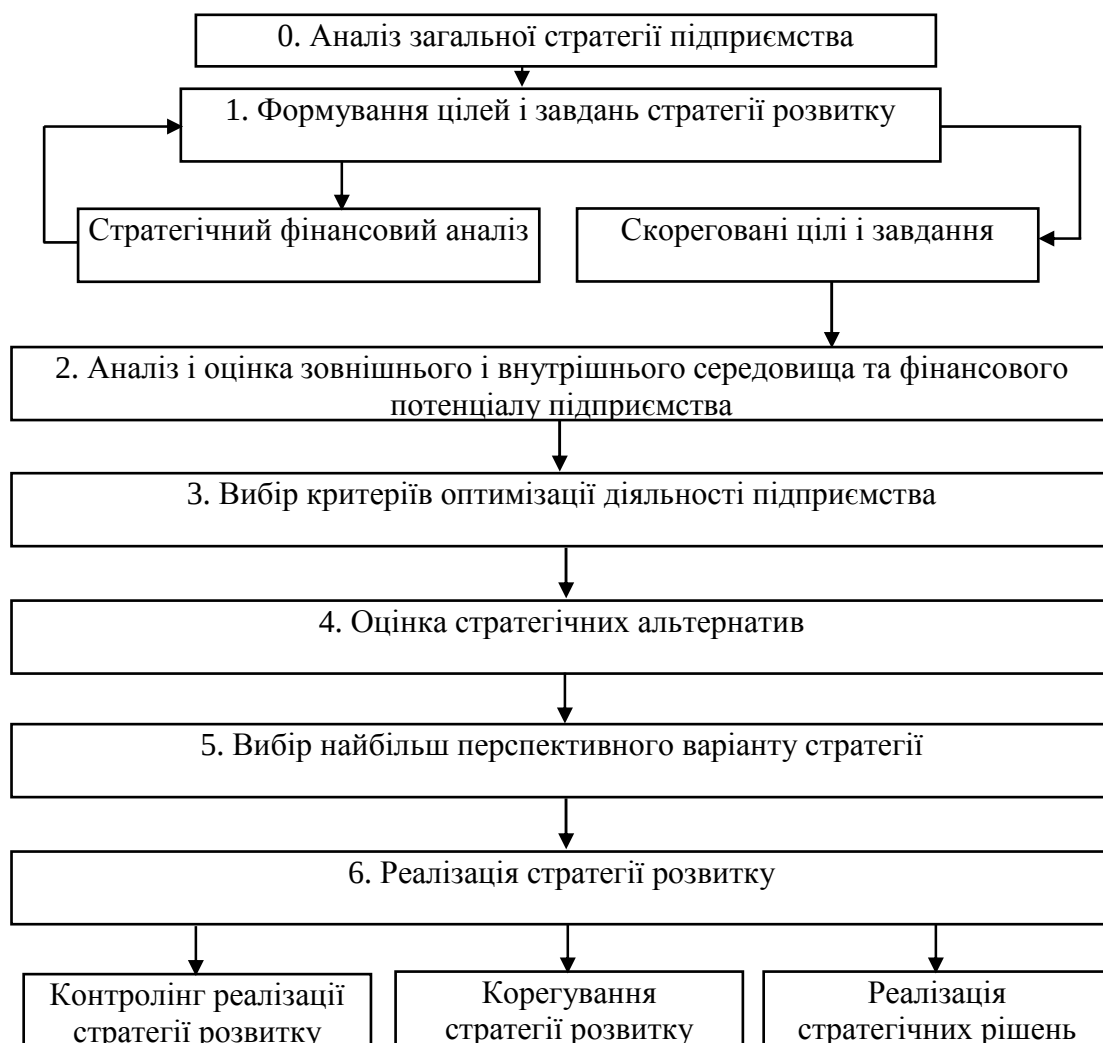


Рис. 1.3 Основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства [30]

Для складання ефективної стратегії розвитку підприємства необхідно проаналізувати і оцінити міжфункціональну координацію всіх відділів підприємства, особливо маркетингу, безпосередньо процесу виробництва,

науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт і фінансове становище підприємства. Стратегія розвитку підприємства має бути поділена на дрібніші пункти та деталізована у розрізі функціональних стратегій.

Таким чином, в умовах, що склалися, сучасні підприємства зазнають численних труднощів у сфері економічного розвитку. Для вирішення економічних проблем, що виникають, підприємства повинні розробляти стратегію свого розвитку. При розробці стратегії розвитку необхідно враховувати особливості діяльності підприємства, його потенціал та вплив зовнішнього середовища.

Існує безліч різних стратегій, серед яких підприємство вибирає найбільш підходящу для себе стратегію або поєднує декілька. Найважливіше, щоб обрана стратегія розвитку була спрямована на досягнення поставлених підприємством довгострокових цілей. Вибір стратегії розвитку – складне завдання, тому керівництво підприємства вирішує: самостійно воно визначатиме і обиратиме шлях розвитку організації або правильніше буде звернутися до консалтингових агенцій та надати право вибору стратегії розвитку професіоналам. У підсумку досягненню цілей стратегічного розвитку підприємств багато в чому сприятимуть інструменти реалізації обраної стратегії.

Необхідність адаптації вітчизняних підприємств до складних умов сучасної економіки зумовила активізацію інтересу до стратегічного управління ринковим розвитком підприємств, оскільки без виявлення перспектив та передбачення майбутніх тенденцій розвитку практично неможливе і вироблення тактичних заходів у складних ринкових умовах. Стратегічне управління розвитком підприємства є складним і багатогранним процесом, який вимагає всебічного аналізу ринкових умов і внутрішніх ресурсів. Правильний вибір стратегії дозволяє підприємству забезпечити конкурентні переваги, ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.

1.3 Обґрунтування підходу до управління стратегією розвитку підприємства

Найважливіші поняття, що описують процес управління стратегічним розвитком – стан системи та траєкторія переходу від одного стану до іншого. Зміна станів виникає як результат складної, нелінійної взаємодії зовнішніх і внутрішніх змінних. Стратегічні рішення визначають траєкторії переходу від одного стану системи до іншого, обмеження впливають на час і діапазон цих переходів.

На думку Пстухової О.М., Демченко Д.М., «управління стратегічним розвитком підприємства втілюється у процесі, за допомогою якого менеджери проводять довгострокове управління підприємством, виокремлюють специфічні цілі діяльності, щоб розробити стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також контролюють виконання розроблених планів, які постійно оновлюються та змінюються. Управління стратегічним розвитком підприємства – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [11].

Еволюція змісту логіки визначення управління стратегічним розвитком підприємства представлена на рис. 1.4. Сутність методології управління стратегічним розвитком полягає у виживанні та розвитку підприємства в умовах турбулентного та невизначеного зовнішнього середовища. У сучасних умовах більшість дослідників наголошують на реактивному характері дій підприємств: тепер уже недостатньо підлаштовуватися під зміни зовнішнього світу, виграє той, хто намагається змінити своє оточення. Успіх супроводжує ті підприємства, які націлені на активне використання внутрішнього потенціалу задля зміни зовнішнього оточення, а не просто пристосування щодо нього.



Рис. 1.4 Еволюція змісту визначення управління стратегічним розвитком підприємства (складено автором на основі літератури [31-34])

Створення та реалізація можливостей потребує постійної орієнтації на майбутнє. Підприємство повинно бути готовим зрозуміти, як і чому це майбутнє може виникнути, а для цього йому необхідно постійно розвиватися шляхом нарощування своєї компетентності.

Основними в управлінні стратегічним розвитком є принципи адаптивності та проактивності. Під адаптивністю розуміють:

- процес пристосування до умов, що змінюються;
- здатність швидко здійснювати зміни та швидко реагувати на запити споживачів;
- процес цілеспрямованої зміни параметрів, структури та властивостей об'єкта у відповідь на зміни, що відбуваються;
- процес пристосування та розвитку, спрямований на досягнення максимальної стійкості системи за рахунок утворення додаткових зв'язків усередині та поза системою;
- здатність центрів влади змінювати становище, що склалося.

Адаптивним може вважатися підприємство, яке вміло проводить зміни, а адаптивність можна визначати, як високу здатність до змін. Поняття адаптивності тісно пов'язано з поняттям гнучкості. Однак поняття адаптації ширше за гнучкість, оскільки воно характеризує мету перетворення системи, тоді як гнучкість виступає лише як засіб її досягнення.

У процесі формування системи управління стратегічним розвитком підприємства задля досягнення мети і сукупності завдань, які забезпечують цей процес, серед різноманіття функцій у системі менеджменту виділено шість, саме: цілепокладання, планування, організація, мотивація, координація, контроль. Реалізація саме цих функцій дозволить вирішити проблемні питання функціонування та розвитку підприємств у ринкових умовах господарювання на основі узгодження перебігу управлінських та господарських процесів у системі управління стратегічним розвитком.

Концепція управління стратегічним розвитком підприємства виражається в таких рисах її застосування які наведено на рис. 1.5.

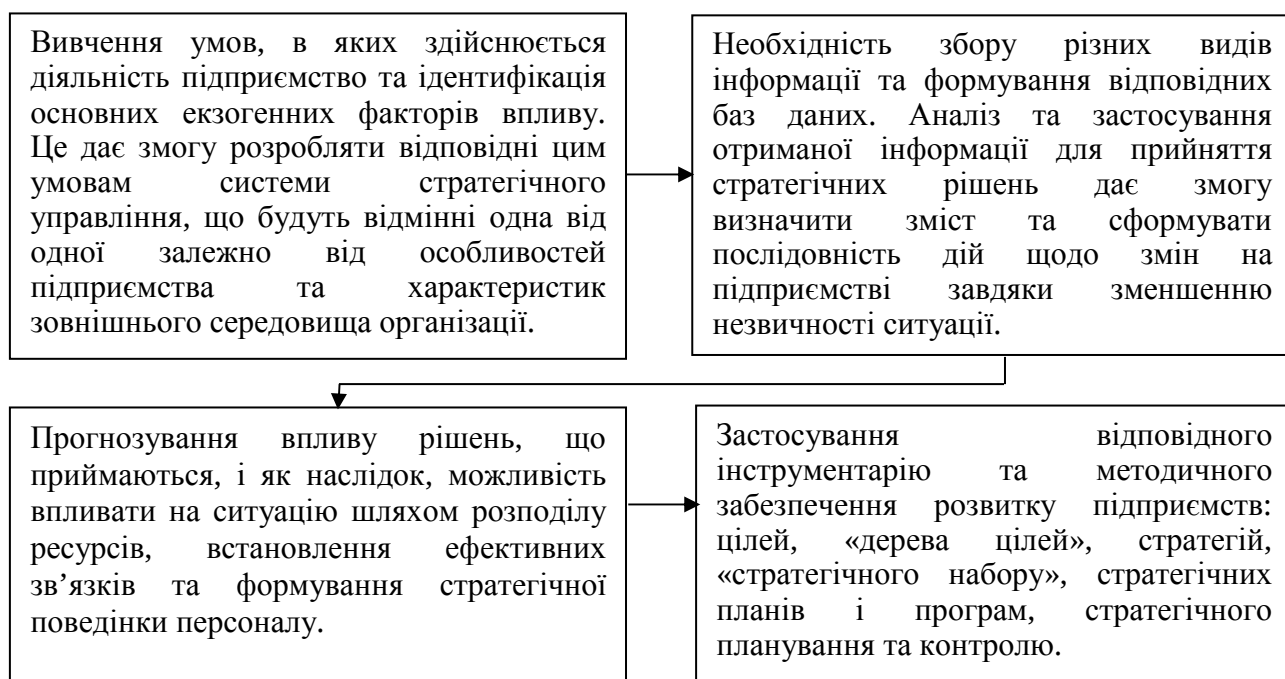


Рис. 1.5 Риси застосування концепції управління стратегічним розвитком підприємства [32]

Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. визначили концептуальний контур управління стратегічним розвитком підприємства [35]:

- взаємозв'язок тріади підходів: системного, ситуаційного та цільового;
- ідентифікація основних внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на функціонування та розвиток підприємства;
- ресурсне забезпечення управління стратегічним розвитком підприємства;
- необхідність інформаційно-комунікаційної підтримки управління стратегічним розвитком підприємства;
- прогнозування наслідків управлінських рішень та заходів;
- встановлення ефективних взаємодій та формування конкурентної поведінки підприємства;
- відповідне науково-методичне забезпечення управління стратегічним розвитком підприємства: стратегічний набір, портфель стратегій розвитку, моделювання, проектування, контролінг тощо.

Управління стратегічним розвитком підприємств може включати одну або декілька узгоджених між собою стратегій, спрямованих, перш за все, на підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними, як це наведено на рис. 1.6.

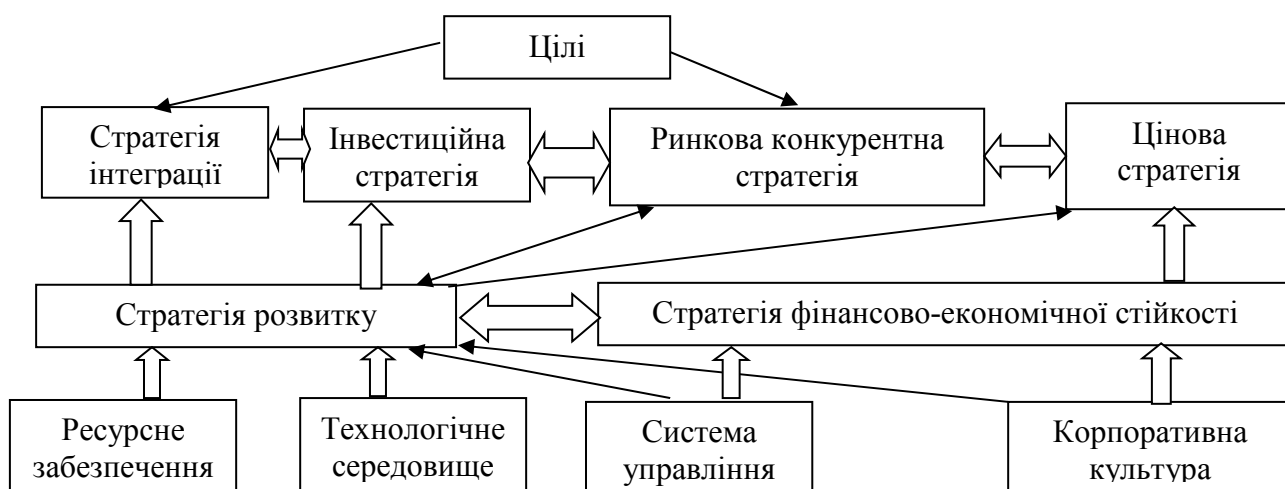


Рис. 1.6 Складові управління стратегічним розвитком підприємства [36]

Таким чином, формування стратегії розвитку підприємства є ітеративним процесом і здійснюється на всіх рівнях ієрархії [37, с. 14].

В умовах воєнного стану сфера підприємництва в Україні опинилася в критичній ситуації через зниження обсягів виробництва, проблеми з логістикою та ланцюжками постачання, фінансову нестабільність, зростання ризикових ситуацій тощо. Стратегічний розвиток підприємств в умовах воєнного стану створює неабиякі виклики через обмеження на пересування, комунікацію та ресурси [38].

Розвиток стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану вимагає ретельного балансу між управлінням ризиками та оцінкою можливостей, а також готовності адаптуватися до мінливих обставин і підтримувати ефективні канали комунікації в умовах невизначеності [16].

Основними інструментами управління стратегічним розвитком підприємств є стратегічне планування, яке включає визначення місії, бачення та стратегічних цілей, а також проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища. Для цього використовуються методи SWOT-аналізу (оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз), PEST-аналізу (вивчення політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів) і конкурентного аналізу, що дозволяють підприємству оцінити свою позицію на ринку і визначити можливості для зростання.

Важливим інструментом є баланс стратегічних ресурсів, що дозволяє оцінити потенціал підприємства та визначити оптимальні напрями для інвестицій і розвитку. До таких інструментів відносяться фінансовий аналіз, стратегічні карти та модель BSC (балансована система показників), яка дозволяє синхронізувати фінансові, операційні, інноваційні та людські ресурси для досягнення стратегічних цілей. Всі ці інструменти допомагають підприємствам ефективно управляти своїми стратегіями та ресурсами для забезпечення сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Основні інструменти управління стратегічним розвитком підприємств, характеристика яких наведена на рис. 1.7.

1. Стратегічне управління

Чіткий стратегічний план може допомогти керувати підприємством у непевні часи, водночас забезпечуючи гнучкість для адаптації до мінливих обставин. План має визначити ключові пріоритети та цілі, а також стратегії їх досягнення

2. Запровадження інновацій

В умовах обмежених ресурсів інновацій можуть бути ключовим фактором зростання та конкуренто спроможність. Підприємства можуть зосередитися на розробці нових продуктів, процесів або бізнес-моделей, які допоможуть їм відрізнитися від конкурентів і створити нові можливості

3. Розвиток і посилення партнерських відносин

Міцні партнерські відносини з постачальниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами можуть допомогти підприємствам подолати невизначеність і зменшити ризики. Партнерські відносини також можуть створити нові можливості для зростання та інновацій

4. Комплаєнс

Посилення регулювання в умовах воєнного стану може створити додаткові виклики для підприємств у сфері комплаєнсу. Однак комплаєнс також може бути можливістю продемонструвати корпоративну відповідальність і побудувати довіру із зацікавленими сторонами. Підприємства можуть співпрацювати з юридичними та комплаєнс-експертами для розробки стратегії регулювання вимог, мінімізуючи ризики та витрати

5. Налагодження ефективних комунікацій

Ефективна комунікація має вирішальне значення в часи невизначеності та воєнного стану. Підприємства повинні регулярно спілкуватися із зацікавленими сторонами, включно з працівниками, клієнтами, постачальниками та регулярними органами, щоб тримати їх в курсі подій і будувати довіру

6. Запровадження моніторингових та адаптивних заходів

Підприємствам слід відстежувати ключові показники ефективності та за потреби адаптувати стратегії відповідно до обставин. Регулярний моніторинг та оцінка можуть допомогти виявити нові можливості та ризики і відповідно скоригувати свої стратегії.

Рис. 1.7 Характеристика основних інструментів управління стратегічним розвитком підприємств в умовах воєнного стану [38]

В умовах економічного спаду, скорочення продажів або втрати платоспроможності управління стратегічним розвитком підприємства стає

особливо актуальним. Головна причина полягає в тому, що бізнес-модель, що принесла успіх у минулому, перестала відповідати зовнішнім умовам, що змінилися, і основним можливостям підприємства. Ось тільки часу на розробку стратегії розвитку приділяється дуже мало.

Якщо підприємство відчуває глибоку кризу, якщо стосовно нього вже порушено справу про банкрутство, то керівники можуть не встигнути підготувати та здійснити дієву стратегію.

Слід зазначити, що керівники вітчизняних підприємств часто роблять помилку, переслідуючи антикризову стратегію скорочення витрат: звільнення провідних фахівців з високим рівнем оплати праці тільки посилює кризову ситуацію, в якій потрібні нетривіальні рішення. Тому в умовах кризи при розробці стратегії розвитку слід спиратися на такі положення та рекомендації:

- необхідно створити команду керівників та спеціалістів, які займуться аналізом ситуації та підготовкою нестандартних рішень. Потрібна особлива атмосфера вільної творчості та співробітництва, але без вільнодумства. Збереження авторитарного стилю управління, одного з джерел кризи, не сприятиме появі оригінальних ідей та прийняттю проривних рішень;

- незважаючи на обмежений часовий та фінансовий ресурс в умовах спаду або навіть втрати платоспроможності слід провести повноцінний стратегічний аналіз. Слід виявити і вивчити чинники, що викликали кризовий стан підприємства, які, безсумнівно, сформувалися давно, але проявилися тільки зараз, під впливом зовнішніх обставин. Потрібно зрозуміти, у чому саме бізнес-модель та основні можливості підприємства не відповідають зовнішнім умовам. Керівникам слід бути гранично об'єктивними в аналізі причин кризи та оцінці їх наслідків;

- від керівників при подоланні чинників кризи буде потрібен винятковий прагматизм. Керівникам доведеться відмовлятися від усталених методів ведення бізнесу, навіть якщо вони були ефективними в минулому. Проте досвід та інтуїція, результати проведеного аналізу повинні підказати керівникам ті кілька напрямів, у яких підприємство здатне досягти успіху. Можливо проєктів

буде небагато, але вони дадуть чудові результати, коли макроекономічна кон'юнктура покращає, а підприємство почне вихід на новий етап розвитку;

Слід чітко розуміти, що криза – це не просто погіршення фінансових показників, що неминує в умовах завершення економічного циклу, а глибока, фундаментальна невідповідність концепції та напрямків розвитку бізнесу. Тому стратегія розвитку в умовах наступаючої кризи або втрати платоспроможності має бути орієнтованою на нові сфери діяльності, нові ринки, товари, технології. Керівники повинні працювати над створенням нової бізнес-моделі, що відповідає зовнішнім умовам та тенденціям ринкової кон'юнктури.

При реалізації стратегії розвитку в умовах макроекономічного спаду слід враховувати, що головним джерелом стратегічного успіху в майбутньому виступає створення нової стратегічної позиції, вибудовування нових основних можливостей, зміна підходів та методів ведення бізнесу. Велику користь можуть принести фахівці та керівники з новими поглядами на бізнес, з досвідом роботи в інших сферах господарської діяльності. Потрібно залучати зовнішніх консультантів, але не перекладати на них відповідальність за подолання негативних чинників, а ставити задачі аналізу та прогнозування ринкової кон'юнктури, планування сценаріїв, оцінки наслідків прийнятих рішень.

Отже, побудова ефективної системи управління стратегічним розвитком підприємства має сприяти реалізації запобіжних заходів як через прогнозування, аналіз, регулювання положення всередині відкритої господарської системи, якою є підприємство, так і за допомогою моніторингу змін у зовнішньому оточенні з метою збереження балансу між доходами та витратами, потребами та можливостями у будь-які проміжки часу за певним перебігом подій у світі, країні, галузі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи управління стратегією розвитку промислових підприємств. Вивчено сутність, форми та передумови розвитку підприємств. Запропоновано авторське визначення поняття «розвиток підприємства». Основний акцент зроблено на важливості організаційного розвитку як систематичного процесу змін, спрямованого на адаптацію підприємства до сучасних викликів і досягнення сталого розвитку. Виділено ключові аспекти організаційного розвитку, зокрема внутрішні й зовнішні чинники впливу, та підходи до їх інтеграції в систему стратегічного управління.

Здійснено класифікацію стратегій розвитку підприємств, включаючи стратегії зростання, диверсифікації, комбіновані підходи та стратегії цілеспрямованого скорочення. Окреслено умови, за яких кожна стратегія може бути застосована, та їхній вплив на ефективність діяльності підприємства. Узагальнено основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства

Надано обґрунтування підходу до управління стратегією розвитку підприємства. Підкреслено важливість підходу до управління стратегією, що поєднує адаптивність і проактивність, акцентуючи увагу на інноваційних рішеннях і прогнозуванні змін у бізнес-середовищі. Запропоновано еволюцію змісту визначення управління стратегічним розвитком підприємства. Узагальнено ключові аспекти застосування концепції управління стратегічним розвитком підприємства. Визначено складові управління стратегічним розвитком підприємства. Надано характеристику основних інструментів управління стратегічним розвитком підприємств в умовах воєнного стану

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне товариство «Мотор Січ» (далі – АТ «Мотор Січ») засноване у 1994 році. Досліджувана компанія є комерційною організацією, оскільки вона переслідує головну мету – отримання максимального прибутку. Загальні відомості про компанію наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про компанію «Мотор Січ» *

Показник	Характеристика
Повне найменування	Акціонерне товариство «Мотор Січ»
Скорочене найменування	АТ «Мотор Січ»
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	14307794
Дата реєстрації	25.05.1994
Розмір статутного капіталу	280,52865 млн. грн.
Юридична адреса	69068, Україна, Запорізька обл., місто Запоріжжя, проспект Моторобудівників, будинок, 15
Директор	Нікіфоров Олексій Вікторович
Головний бухгалтер	Шкіль Оксана Володимирівна

*Примітка. Складено автором на базі літератури [38-40]

Основним видом діяльності АТ «Мотор Січ» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування (КВЕД: 30.30).

АТ «Мотор Січ» – одне з провідних підприємств у світі з випуску авіаційних двигунів для літаків і вертольотів, а також промислових газотурбінних установок.

Історія підприємства бере свій початок у 1907 році, і на сьогодні його діяльність охоплює понад століття успішного розвитку в авіабудуванні та виробництві високотехнологічної продукції. Від самого початку компанія зосередила свої зусилля на створенні авіаційних двигунів та газотурбінних установок, які з часом стали конкурентоспроможними на світовому ринку. Продукція підприємства успішно експлуатується у понад 120 країнах світу на різноманітних літальних апаратах, що підтверджує її високу якість, надійність та відповідність міжнародним стандартам.

Основним напрямком діяльності АТ «Мотор Січ» є створення авіаційних двигунів, які відповідають сучасним світовим стандартам. Компанія пропонує двигуни для літальних апаратів цивільної та військової авіації, а також проводить їх капітальний ремонт. Виробництво сертифіковане Авіаційним Регістром Міждержавного авіаційного комітету та Державною авіаційною службою України, що забезпечує повну відповідність міжнародним вимогам безпеки та надійності.

Значна частина уваги приділяється вертолітній тематиці. Підприємство виконує капітальний ремонт вертольотів типу Мі-8, Мі-17 та Мі-2, забезпечує модернізацію вертольотів Мі-8Т до рівня 8МСБ з потужнішими двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 4Е серії. Завдяки цьому значно покращуються льотно-технічні характеристики вертольотів, їх вантажопідйомність та дальність польоту.

Інженери компанії розробляють нові головні вертолітні редуктори ВР-442 для вертольотів МСБ-2 та ВР-17МС для вертольотів типу Мі-8/Мі-17. Ці редуктори забезпечують кращу економічність, підвищену потужність та надійність, що позитивно впливає на ефективність експлуатації вертольотів. Всі розробки здійснюються з використанням комп'ютерного моделювання, що

дозволяє створювати вироби з оптимальними характеристиками, мінімальними габаритами та високими експлуатаційними ресурсами.

Ремонт головних редукторів вертольотів, зокрема моделей ВР-2, ВР-8А, ВР-14, ВР-24, а також агрегатів хвостової трансмісії, виконується відповідно до встановлених міжнародних стандартів. Для цього на підприємстві функціонує сучасний механоскладальний цех із загальною площею 4500 м², обладнаний системами підтримання оптимальних виробничих умов. Виробничий процес забезпечений сучасним обладнанням із програмним управлінням, що дозволяє виготовляти різні типи зубчастих коліс і проводити точний контроль їх параметрів. Перевірка точності виконання деталей здійснюється за допомогою вимірювальних машин, що відповідають стандартам авіаційної промисловості.

Крім авіаційної галузі, АТ «Мотор Січ» активно працює над створенням наземних промислових установок. Серед них – газотурбінні приводи для газоперекачувальних, газліфтних та нафтоперекачувальних агрегатів, а також газотурбінні електростанції. Завдяки інноваційним рішенням у цій сфері підприємство створює енергоефективні установки, які здатні забезпечити стабільне енергопостачання навіть у віддалених районах. Особливої уваги заслуговують газоперекачувальні агрегати нового покоління та вітроелектростанції, які відповідають сучасним стандартам енергозбереження та екологічної безпеки.

АТ «Мотор Січ» також виготовляє товари народного споживання, що охоплюють різні потреби – від побутових приладів до обладнання для малого бізнесу, сільського господарства та активного відпочинку.

АТ «Мотор Січ» пропонує широкий спектр послуг, охоплюючи різні галузі, зокрема ремонт і обслуговування авіаційної техніки, транспортних і телекомунікаційних систем, а також виконання спеціалізованих виробничих завдань. Усі надані послуги вирізняються високою якістю та індивідуальним підходом до потреб клієнтів.

Особлива увага приділяється процесу складання та випробування редукторів. Випробувальний стенд, сертифікований за міжнародними

стандартами, гарантує високу якість кінцевої продукції. Завдяки впровадженню сучасних технологій, створено умови для виконання повного циклу виробництва та ремонту головних редукторів, від проектування до тестування.

У сфері технічного супроводу авіаційних двигунів забезпечується підтримка на всіх етапах експлуатації. Взаємодія з клієнтами організована через глобальну мережу представництв. Сервісні послуги охоплюють ремонт двигунів як на базі підприємства, так і безпосередньо в умовах їх експлуатації. Використання інноваційних технологій дозволяє відновлювати експлуатаційні характеристики двигунів, зберігаючи їх надійність і продуктивність.

Замовникам пропонуються різноманітні рішення, зокрема управління парком двигунів, оренда обладнання, постачання запасних частин, інженерна підтримка, інформаційне забезпечення та навчання персоналу. Це забезпечує комплексний підхід до технічного обслуговування авіаційної техніки.

Послуги з ремонту промислових сепараторів включають відновлення молочних і спирто-дріжджових сепараторів, відновлення їх експлуатаційних характеристик і надання гарантійних зобов'язань. Ремонтні роботи проводяться з урахуванням сучасних технологічних досягнень, що дозволяє підвищити продуктивність і довговічність обладнання.

Особлива увага приділяється модернізації та ремонту обладнання з числовим програмним управлінням (ЧПУ). Завдяки впровадженню інноваційних систем управління виробничим процесом, створено умови для модернізації, капітального ремонту та розробки нових верстатів. Усі роботи виконуються із застосуванням передових технологічних рішень, що дозволяє забезпечити гнучкість і ефективність виробництва.

У рамках модернізації обладнання здійснюється заміна систем ЧПУ, приводів і двигунів, встановлення вимірювальних систем і створення єдиної інформаційної мережі для всіх верстатів. Це дозволяє підвищити рівень автоматизації та забезпечити точність виконання виробничих операцій. Інженерно-технічний персонал підприємства володіє необхідними

компетенціями, здобутими під час навчання на провідних європейських заводах.

Важливим елементом стратегії підприємства є оновлення виробничих потужностей. Лубенський верстатобудівний завод, що входить до структури компанії, виробляє сучасне шліфувальне обладнання, здійснює модернізацію та ремонт металорізних верстатів. Завдяки кваліфікованим фахівцям та інноваційному підходу завод забезпечує підприємство передовим обладнанням, необхідним для підтримки високого рівня конкурентоспроможності.

У табл. 2.2 узагальнено ключові напрями діяльності підприємства та наведено їх коротку характеристику.

Таблиця 2.2

Основні напрями діяльності АТ «Мотор Січ» *

Напрямок діяльності	Опис
Виробництво авіаційних двигунів	Сучасні двигуни для літаків і вертольотів, сертифіковані міжнародними авіаційними організаціями.
Ремонт і модернізація вертольотів	Капітальний ремонт, переобладнання, встановлення сучасної авіоніки.
Виробництво наземної техніки	Газотурбінні установки, електростанції, газоперекачувальні агрегати.
Виробництво товарів народного споживання	Обладнання для побуту, сільського господарства, малого бізнесу.
Модернізація обладнання з ЧПУ	Розробка нових верстатів, модернізація з заміною систем ЧПУ, навчання персоналу.
Конструкторські розробки	Створення нових зразків техніки, проектування за допомогою комп'ютерного моделювання.
Технічне обслуговування	Гарантійне та післягарантійне обслуговування авіаційних двигунів, вертольотів, редукторів.
Сервісні послуги	Ремонт двигунів, поставка запчастин, інженерна підтримка, навчання персоналу замовника.

*Примітка. Складено автором на базі літератури [38]

Стабільний розвиток підприємства базується на впровадженні передових технологій, постійному вдосконаленні виробничих процесів та підготовці висококваліфікованих кадрів. Це дозволяє АТ «Мотор Січ» залишатися лідером

у сфері авіабудування та промислового виробництва, утримуючи провідні позиції на міжнародному ринку.

Структуру управління АТ «Мотор Січ» відображено на рис. 2.1.

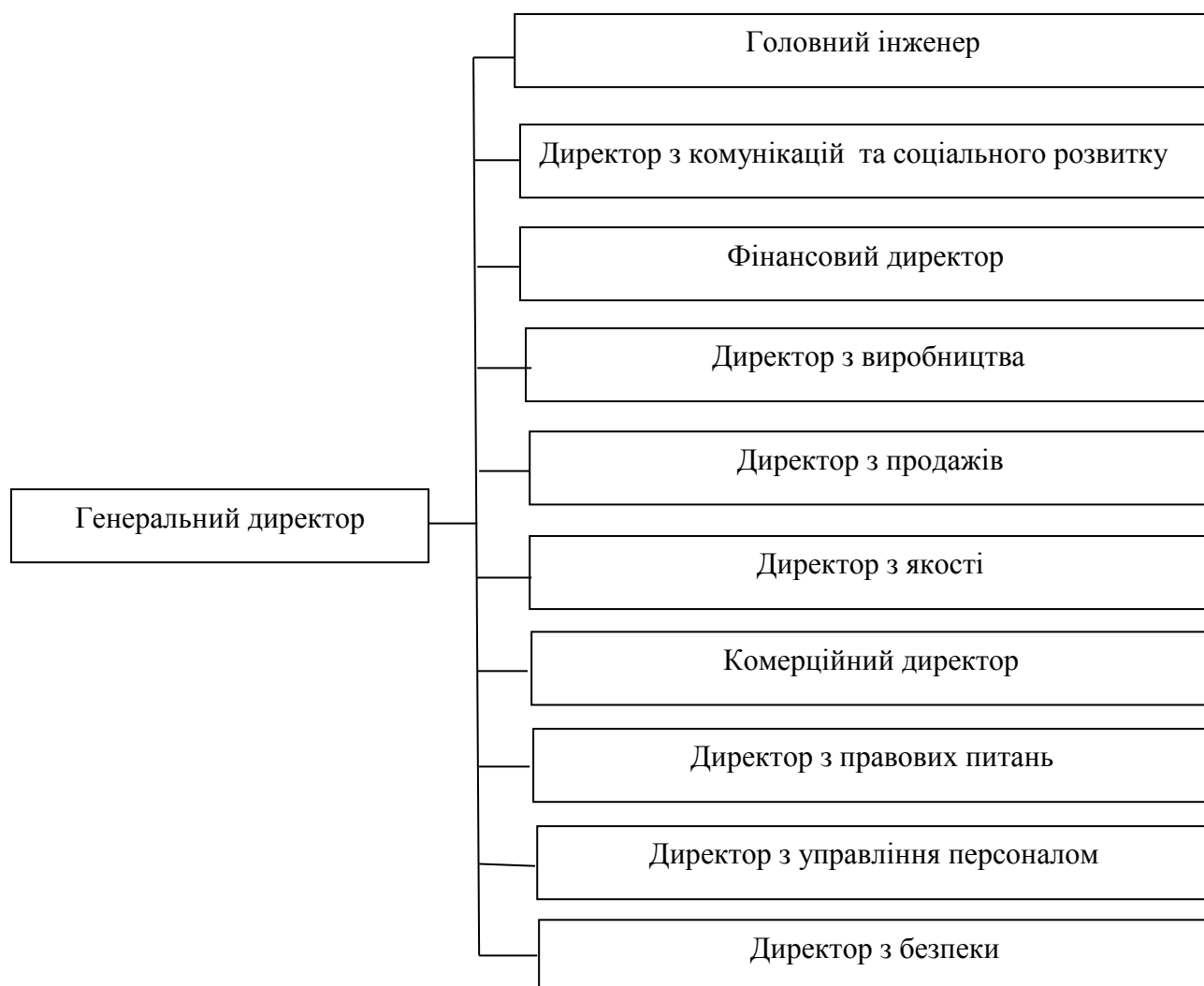


Рис. 2.1 Структура управління в АТ «Мотор Січ» [38]

Структура управління АТ «Мотор Січ» побудована на основі функціонального підходу, що дозволяє розподіляти обов'язки та відповідальність між керівниками ключових напрямків діяльності підприємства.

На чолі структури знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне управління підприємством, координує роботу всіх підрозділів та

визначає стратегічні напрямки розвитку. Головний інженер відповідає за технічну політику, впровадження інноваційних рішень та контроль за роботою інженерно-технічних підрозділів. Директор з комунікацій та соціального розвитку забезпечує зовнішню та внутрішню комунікацію, а також реалізацію соціальних програм підприємства. Фінансовий директор здійснює управління фінансовими ресурсами компанії, контролює бюджети, витрати та фінансову звітність. Директор з виробництва відповідає за організацію та контроль виробничих процесів, забезпечуючи їх ефективність та якість. Директор з продажів відповідає за реалізацію продукції підприємства, взаємодію з клієнтами та розвиток ринкових позицій компанії. Директор з якості забезпечує дотримання стандартів якості продукції на всіх етапах виробництва та контролює відповідність міжнародним вимогам. Комерційний директор займається управлінням комерційною діяльністю, розвитком стратегічних партнерів та оптимізацією бізнес-процесів. Директор з правових питань контролює юридичну діяльність підприємства, захищаючи його інтереси в правовій площині. Директор з управління персоналом забезпечує розвиток кадрової політики підприємства, підбір, навчання та мотивацію персоналу. Директор з безпеки відповідає за організацію системи безпеки на підприємстві, захист ресурсів та забезпечення безперебійної роботи об'єктів що входять до складу заводу.

Таким чином, функціональна структура управління АТ «Мотор Січ» сприяє ефективній координації дій між підрозділами, забезпечує чіткий розподіл функцій та спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства.

У табл. 2.3 подано дані про динаміку основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Мотор Січ» у 2021-2023 рр., що дає можливість простежити динаміку змін у фінансовому стані та ефективності роботи підприємства протягом цього періоду. Аналізуючи показники, можна відзначити як позитивні, так і негативні тенденції, які є результатом як внутрішніх чинників, так і зовнішніх викликів.

Таблиця 2.3

**Основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Мотор Січ»
за 2021-2023 роки ***

Показник	Рік			Абсол. відхил., грн..		Віднос. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	20360938	20505689	20803227	144751	297538	1	1
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	13755471	10466608	8554789	-3288863	-1911819	-24	-18
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	9226248	6821107	5090429	-2405141	-1730678	-26	-25
Валовий прибуток, тис. грн.	4529223	3645501	3464360	-883722	-181141	-20	-5
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	307079	-10835	254067	-317914	264902	-104	-2445
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	16408	15956	14525	-452	-1431	-3	-9
Фонд оплати праці, тис. грн.	3126673	2914331	2914052	-212342	-279	-7	0
Фондовіддача, грн	2,1	1,7	1,5	-0,4	-0,2	-18	-13
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	15880	15221	16719	-659	1498	-4	10
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	6614553	6102488	5702419	-512065	-400069	-8	-7
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	12839848	13467906	13863128	628058	395222	5	3
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	838	656	589	-182	-67	-22	-10
Рентабельність власного капіталу, %	1,5	-0,1	1,2	-1,6	1,3	–	–
Рентабельність основної діяльності, %	3,3	-0,2	5,0	-3,5	5,1	–	–
Рентабельність підприємства, %	2,2	-0,1	3,0	-2,3	3,1	–	–
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3248903	3118830	3651089	-130073	532259	-4	17
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	9206072	9287667	10785094	81595	1497427	1	16

*Примітка. Складено та розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Показник власного капіталу АТ «Мотор Січ» демонструє поступове зростання протягом за 2021-2023 рр. У 2022 році власний капітал збільшився на 144751 тис. грн., що відповідає приросту на 1% порівняно з попереднім роком. У 2023 році абсолютне збільшення становило 297538 тис. грн. Позитивна динаміка власного капіталу свідчить про те, що підприємство змогло зберегти фінансову стійкість, незважаючи на значні коливання інших показників.

На основі даних табл. 2.1 динаміку власного капіталу, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 рр. представлено на рис. 2.2.

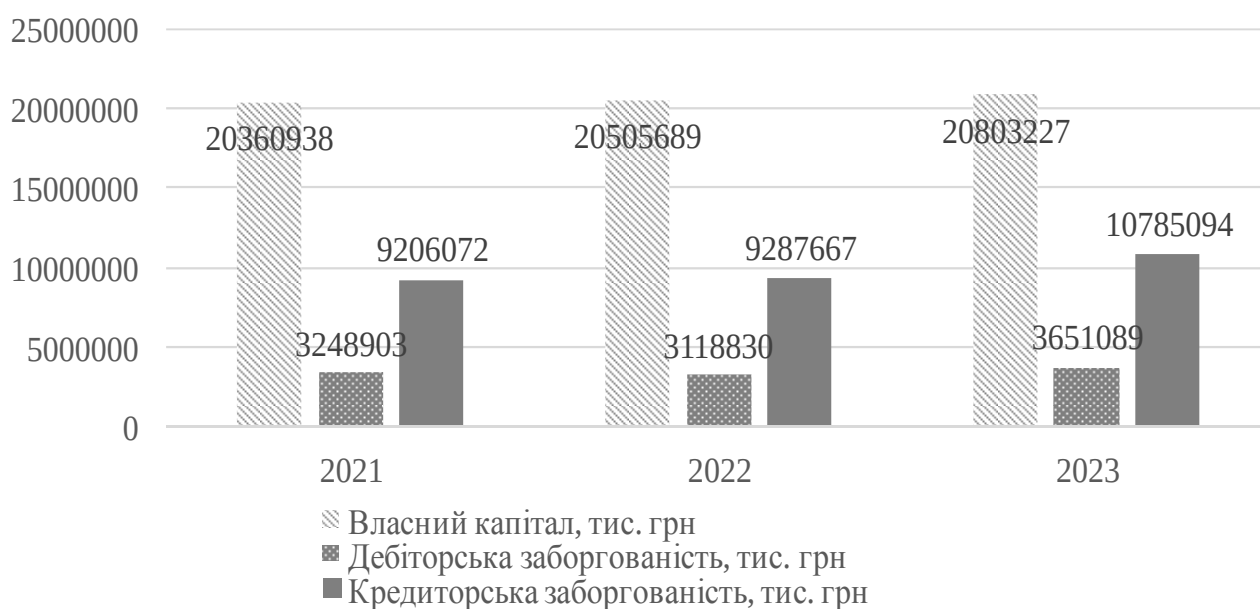


Рис. 2.2 Динаміка показників власного капіталу, дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості підприємства за 2021-2023 рр.

Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості АТ «Мотор Січ» показує неоднозначні результати. Дебіторська заборгованість у 2022 році зменшилася на 130073 тис. грн. (4%), проте у 2023 році вона зросла на 532259 тис. грн., або на 17%. Водночас кредиторська заборгованість продовжує зростати: у 2022 році збільшення становило 81595 тис. грн. (1%), а у 2023 році цей показник зріс на 1497427 тис. грн. (16%).

На відміну від зростання власного капіталу, виручка від реалізації валової продукції АТ «Мотор Січ» у 2022 році зазнала суттєвого скорочення на 3288863 тис. грн., що відповідає падінню на 24%. Подібна ситуація продовжилася і у 2023 році, коли зниження склало ще 1911819 тис. грн., тобто на 18%. Зменшення виручки є наслідком зниження обсягів виробництва та продажів, а також впливу несприятливих ринкових умов. Паралельно зі зниженням виручки відбулося скорочення собівартості реалізованої продукції. У 2022 році вона зменшилася на 2405141 тис. грн., що відповідає падінню на 26%, а у 2023 році – ще на 1730678 тис. грн., або на 25%. Така динаміка собівартості є прямим наслідком зменшення виробничих обсягів та оптимізації витрат підприємства.

Зміна показників чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та чистого прибутку підприємства за 2021-2023 рр. наочно представлена на рис. 2.3.

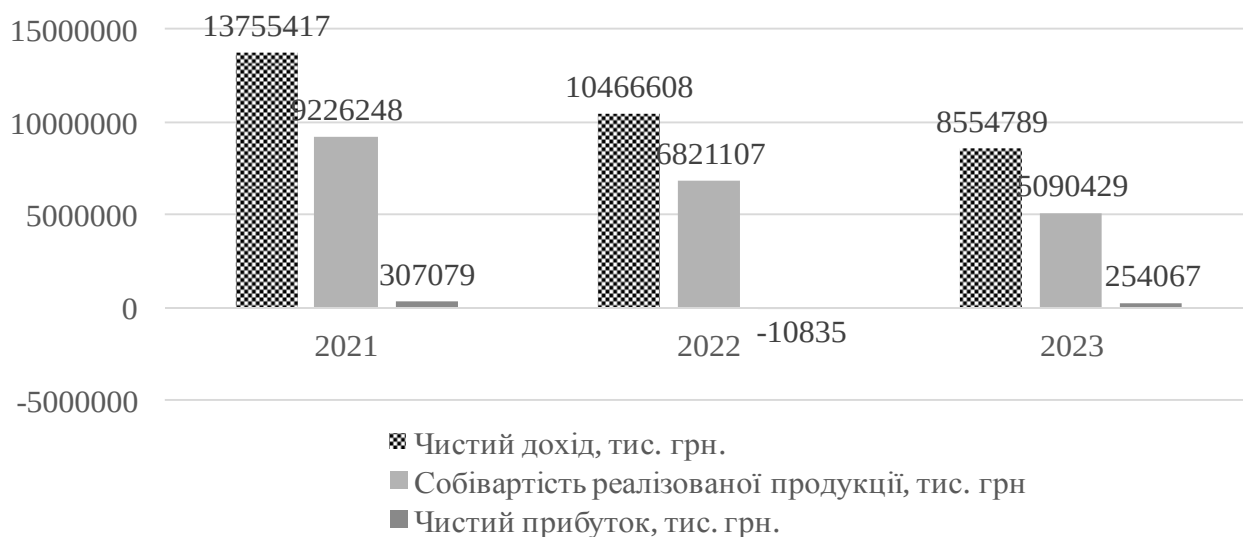


Рис. 2.3 Динаміка виручки та чистого прибутку АТ «Мотор Січ» у 2021-2023 рр.

Скорочення виручки та собівартості відобразилося на валовому прибутку АТ «Мотор Січ». У 2022 році він знизився на 883722 тис. грн., що становить

20% до показника 2021 р, а у 2023 році темпи падіння сповільнилися, і валовий прибуток зменшився ще на 181141 тис. грн., тобто на 5%. Незважаючи на негативну динаміку, стабілізація у 2023 році свідчить про поступове відновлення прибутковості виробничої діяльності. Найбільш показовими є зміни у чистому прибутку підприємства. У 2022 році АТ «Мотор Січ» зазнало збитку у розмірі 10835 тис. грн., що стало суттєвим погіршенням фінансових результатів порівняно з прибутком у 307079 тис. грн. у 2021 році. Проте у 2023 році ситуація змінилася, і підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 254067 тис. грн., що на 264902 тис. грн. більше порівняно з попереднім роком. Це свідчить про ефективні заходи з оптимізації витрат і відновлення фінансових показників.

Динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «Мотор Січ» показує тенденцію до скорочення трудових ресурсів. У 2022 році чисельність працівників зменшилася на 452 особи, що відповідає скороченню на 3%, а у 2023 році відбулося подальше зменшення на 1431 особу, або на 9%. Це є наслідком зменшення виробничих обсягів і структурної оптимізації підприємства. Разом зі скороченням чисельності працівників відбулося і зменшення фонду оплати праці, який у 2022 році знизився на 212342 тис. грн., що становить 7% порівняно з даними 2021 р. У 2023 році цей показник залишився практично незмінним, що свідчить про стабілізацію витрат на заробітну плату. Попри загальне скорочення чисельності працівників, середньомісячна заробітна плата зросла у 2023 році на 1498 грн. (або на 10%) порівняно з 2022 роком, досягнувши значення 16719 грн.

Важливим показником ефективності діяльності АТ «Мотор Січ» є фондівіддача, яка протягом аналізованого періоду знижувалася. У 2022 році фондівіддача зменшилася на 0,4 грн., або на 18%, а у 2023 році вона впала ще на 0,2 грн., що відповідає зниженню на 13%. Це свідчить про менш ефективне використання основних засобів підприємства. Середньорічна вартість основних засобів також демонструє тенденцію до зменшення: у 2022 році вона знизилася на 512065 тис. грн. (8%), а у 2023 році – ще на 400069 тис. грн. (7%).

Продуктивність праці персоналу у АТ «Мотор Січ» також має тенденцію до зниження, що є прямим наслідком скорочення обсягів виробництва. У 2022 році продуктивність праці знизилася на 182 тис. грн./особу (22%), а у 2023 році падіння склало ще 67 тис. грн./особу (10%).

Таким чином, аналіз основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Мотор Січ» свідчить про значні виклики, з якими зіткнулося підприємство у 2022 році, однак у 2023 році спостерігається позитивна динаміка у фінансових результатах. Основними проблемами залишаються зниження обсягів реалізації продукції, скорочення чисельності персоналу та зниження продуктивності праці, але водночас підприємство демонструє поступове відновлення прибутковості та фінансової стабільності.

2.2 Діагностика впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства

Однією з найбільш універсальних та ефективних методик для оцінки впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства є PEST-аналіз, який дозволяє детально оцінити ключові ринкові та макроекономічні тенденції. Цей метод надає можливість системно проаналізувати зовнішнє середовище через призму чотирьох основних чинників: політичних, економічних, соціальних та технологічних. Для компаній, таких як АТ «Мотор Січ», PEST-аналіз є важливим інструментом для прогнозування змін у галузі та для розуміння того, як зовнішні чинники можуть вплинути на їхню діяльність і стратегію розвитку.

PEST-аналіз охоплює аналіз чотирьох груп чинників:

- політико-правові чинники. У випадку АТ «Мотор Січ» важливо враховувати не тільки внутрішньоекономічну політику держави, але й геополітичні обставини, які можуть мати значний вплив на підприємство, зокрема на імпорту і експорт продукції. Геополітична ситуація в Україні та в світі, політичні ризики і зміни в законодавстві можуть змінити правила ведення бізнесу. Особливе значення для підприємства має стабільність політичної

ситуації, яка може впливати на ринкові умови та створювати нові можливості або загрози для розвитку компанії. Наприклад, зміни в законодавчому полі щодо авіаційної та оборонної промисловості можуть змінити умови конкуренції та регулювання виробництва, чого слід очікувати в найближчі роки;

- економічні чинники. Економічна ситуація безпосередньо впливає на розвиток АТ «Мотор Січ», зокрема через такі макроекономічні показники, як ВВП, рівень інфляції, коливання валютних курсів, доступність кредитів, рівень безробіття та інші економічні чинники. Підприємство, яке активно працює на міжнародних ринках, може зазнавати негативного впливу від нестабільних економічних умов у країнах-партнерах. Зміни в економічних умовах можуть призвести до коливання попиту на продукцію, підвищення витрат на сировину та енергоносії, що безпосередньо відобразатиметься на фінансових результатах. Тому для АТ «Мотор Січ» важливо постійно моніторити економічну ситуацію, щоб оперативно адаптувати свою стратегію до змін у макроекономічному середовищі;

- соціальні чинники. Серед соціальних чинників, які впливають на діяльність АТ «Мотор Січ», варто виділити демографічні зміни, зміни в культурних та освітніх тенденціях, а також соціальні очікування щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. Наприклад, зростання попиту на екологічно чисті та інноваційні технології може створити нові можливості для підприємства у виготовленні нових видів продукції, таких як екологічно чисті версії двигунів та запчастин для авіаційної та оборонної промисловості. Крім того, зміни в структурі попиту, зокрема з боку молодших поколінь, можуть вплинути на необхідність змін в організації виробництва, що стане важливим аспектом стратегії розвитку компанії;

- техніко-технологічні чинники. В умовах цифровізації та стрімкого розвитку технологій технологічні чинники мають величезний вплив на ефективність діяльності АТ «Мотор Січ». Впровадження новітніх технологій, автоматизація виробничих процесів, використання новітніх розробок у галузі авіаційних та оборонних технологій дозволяють підприємству залишатися

конкурентоспроможним на міжнародному ринку. Також важливою є інтеграція новітніх інформаційних технологій у бізнес-процеси, що дозволяє оптимізувати управління, знижувати витрати та підвищувати ефективність. Інвестиції в дослідження та розробку нових продуктів, а також співпраця з університетами та науково-дослідними установами сприяють вдосконаленню технологічних процесів та посиленню інноваційного потенціалу компанії.

Складові PEST-аналізу для АТ «Мотор Січ» наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Результати PEST-аналізу діяльності для АТ «Мотор Січ»

Політико-правові (P)	Економічні (E)
- повномасштабна війна проти агресора; - геополітична ситуація в Україні та світі, зокрема, зміни у міжнародних відносинах; - вплив політичних криз та державного регулювання в авіаційній та оборонній сферах; - зміни в законодавстві щодо безпеки, охорони праці та екології; - націоналізація заводу; - зміни в державній політиці щодо оборонного замовлення та фінансування великих проектів; - невизначеність в регулюванні міжнародної торгівлі та логістики, що може призвести до порушення поставок	- падіння рівня ВВП; - посилення інфляції; - нестабільність валютного курсу через знецінення гривні; - велика вартість кредитних ресурсів; - зміни в економічній ситуації на міжнародних ринках, коливання цін на сировину; - здорожчання енергоносіїв; - падіння внутрішнього попиту на продукцію заводу; - зростаюча конкуренція від міжнародних виробників в галузі авіаційної техніки; - можливість виходу на нові міжнародні ринки, зокрема, країни ЄС та Південно-Східної Азії.
Соціальні (S)	Техніко-технологічні (T)
- демографічні зміни на ринку промислових споживачів (кількість підприємств, форми власності, рівень попиту); - очікування корпоративних замовників щодо екологічної відповідальності; - вимоги дотримання цілей сталого розвитку; - тенденції в освіті та професійній підготовці, зокрема в авіаційній та оборонній індустрії; - вимоги до якості життя (оплата, умови праці, соціальні гарантії, тощо); - вплив соціальних медіа на репутацію компанії;	- впровадження нових виробничих технологій у виробництві двигунів і компонентів для авіації, автоматизація, використання новітніх матеріалів та інновацій; - інвестиції в наукові дослідження та розробку нових продуктів, співпраця з науково-дослідними установами; - розвиток цифрових технологій, впровадження ERP-систем для управління бізнес-процесами; - впровадження штучного інтелекту у процес проектування;

ЕТОМ-аналіз відноситься до методик призначених для швидкого сканування зовнішнього середовища підприємства та виявлення основних

чинників, що впливають на його діяльність. Особливо це актуально для таких компаній, як АТ «Мотор Січ», яке працює в умовах високої технологічної складності та міжнародної конкуренції. Проведення такого аналізу дозволяє виділити ринкові можливості та загрози, оцінити вплив чинників макросередовища на стратегію компанії, а також адаптувати стратегію до змін, що відбуваються в економічному та політичному контекстах.

У специфічному випадку АТ «Мотор Січ», яке займається виробництвом авіаційних двигунів та компонентів для літаків, застосування ЕТОМ-аналізу є надзвичайно важливим, оскільки зовнішнє середовище має безпосередній вплив на його виробничі можливості, інвестиційний клімат та конкурентоспроможність.

Для ЕТОМ-аналізу було обрано та оцінено по три чинника із кожної групи факторів використаних у PEST-аналізі, як такі що вимагають постійної уваги. Результати ЕТОМ-аналізу для АТ «Мотор Січ» наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

ЕТОМ- аналіз АТ «Мотор Січ»

Група чинників	Чинники	Загроза	Можливість	Оцінка ваги	Оцінка важливості	Сукупний вплив на стратегію
1	2	3	4	5	6	7
Політико-правові	Повномасштабна війна проти агресора	-		4	8	32
	Геополітична ситуація в Україні та світі, зокрема, зміни у міжнародних відносинах	-		3	6	18
	Націоналізація заводу		+/-			
Економічні	Посилення інфляції	-		3	5	15
	Нестабільність валютного курсу через знецінення гривні	-		2	4	8

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
	Зростання вартості енергоносіїв	-		3	4	12
Соціальні	Демографічні зміни на ринку промислових споживачів (кількість підприємств, форми власності, рівень попиту);		+/-			
	тенденції в освіті та професійній підготовці, зокрема в авіаційній та оборонній індустрії		+	4	8	32
	вимоги дотримання цілей сталого розвитку		+	4	7	28
Техніко-технологічні	Впровадження нових виробничих технологій, автоматизація, використання новітніх матеріалів та інновацій		+	5	10	50
	Інвестиції в інноваційні технології для підвищення ефективності виробництва		+	4	9	36
	Впровадження штучного інтелекту у процес проектування		+/-			
Разом						71
Всього «+»						146
Всього «-»						-75

За допомогою ЕТОМ-аналізу оцінено важливість кожного зовнішнього чинника для підприємства та визначено, як на ці чинники слід реагувати в рамках загальної стратегії розвитку. Врахування таких чинників, як економічна нестабільність, технологічна конкуренція та політичні загрози, є ключовим для забезпечення стабільного розвитку та конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ» на міжнародному ринку.

Для того, щоб встановити зв'язок чинників макросередовища, які найбільше впливають на діяльність АТ «Мотор Січ», доцільно застосувати

методику QUEST-аналізу (Quick Environment Scanning Technique) – техніку швидкого сканування зовнішнього середовища. Цей метод дозволяє здійснити оцінку ймовірності впливу різних чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємства, а також визначити рівень конкуренції, який виникає через зміни в економічній ситуації, технологічних новаціях та інших факторах, що впливають на галузь.

QUEST-аналіз допомагає систематизувати та ранжувати чинники, що можуть суттєво вплинути на виробничу та фінансову діяльність підприємства, враховуючи ймовірність їхнього виникнення та інтенсивність впливу. Під час проведення цього аналізу для АТ «Мотор Січ» важливо звернути увагу на такі чинники, як конкуренція у сфері технологій, економічна нестабільність, вплив війни на економіку, рівень інфляції та доступність кваліфікованих кадрів, що безпосередньо стосуються індустрії авіаційного виробництва та її розвитку в умовах сучасних викликів.

Результати QUEST-аналізу для АТ «Мотор Січ» наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

QUEST-аналіз АТ «Мотор Січ»

Чинник	Ймовірність	Конкуренція в плані розвитку сучасних технологій	Розвиток економічної нестабільності	Загрози, спричинені війною в країні	Зростання рівня інфляції	Доступність кадрів
Конкуренція в плані розвитку сучасних технологій	80%	+				
Розвиток економічної нестабільності	60%	+	+			
Загрози, спричинені війною в країні	50%			+		
Зростання рівня інфляції	30%	+			+	
Доступність кадрів	20%	+				+

За результатами QUEST-аналізу зроблено висновок, що найбільш впливовими чинниками для розвитку АТ «Мотор Січ» є конкуренція у сфері технологічних інновацій та економічна нестабільність. Ймовірність їхнього впливу є високою (80% і 60% відповідно), що вимагає швидкої реакції підприємства на технологічні зміни та адаптацію до нових умов. Враховуючи, що авіаційна галузь активно розвивається за допомогою сучасних технологій, конкурентні чинники відіграють важливу роль у визначенні стратегії розвитку компанії.

Одночасно, загрози, спричинені війною в країні, та зростання рівня інфляції мають середню ймовірність впливу (50% та 30% відповідно). Це свідчить про необхідність стратегічного планування та адаптації виробничих процесів у разі економічних та політичних потрясінь. Прогнозована нестабільність економічної ситуації в країні потребує прийняття проактивних рішень для збереження стабільності компанії.

Зниження ймовірності впливу чинників, таких як доступність кадрів (20%), свідчить про значний потенціал для розвитку кадрової політики підприємства. Проте навіть цей фактор має стратегічну важливість, оскільки від кваліфікації персоналу залежить якість виробництва та здатність адаптувати нові технології.

Соціально-економічна ситуація та зовнішні виклики формують необхідність швидкого реагування АТ «Мотор Січ» на зміни в макросередовищі. Розробка стратегічних рішень повинна враховувати ці фактори, щоб забезпечити стійкий розвиток підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до нових технологічних і економічних умов.

Отже, для АТ «Мотор Січ» важливо активно реагувати на ці зміни та зосереджуватися на вдосконаленні технологій і підвищенні ефективності управління в умовах економічної та політичної нестабільності.

Для перегляду пріоритетних напрямків розвитку АТ «Мотор Січ», як у межах підприємства, так і в контексті взаємодії з зовнішніми зацікавленими

сторонами, необхідно використовувати сучасні та ефективні підходи до управління. Однією з таких методик є аналіз стейкхолдерів (зацікавлених осіб), що дозволяє виявити різноманітні групи зацікавлених осіб та оцінити їхні інтереси, ступінь впливу та взаємодію з підприємством.

Аналіз стейкхолдерів є важливим кроком у процесі комплексного стратегічного аналізу підприємства, оскільки він дає можливість визначити, які групи осіб чи організацій мають найбільший вплив на розвиток підприємства, та які інтереси вони представляють. Успішна взаємодія з різними зацікавленими сторонами безпосередньо впливає на стабільність і конкурентоспроможність АТ «Мотор Січ» в умовах глобальної конкуренції та технічного прогресу.

Завдяки регулярному та систематичному аналізу стейкхолдерів підприємство може оперативно адаптувати свої стратегії та оптимізувати бізнес-процеси, враховуючи вимоги і очікування ключових зацікавлених осіб. Це дозволяє підвищити ефективність роботи, зберегти високий рівень якості продукції та послуг, а також зміцнити позиції компанії на ринку. Врахування інтересів стейкхолдерів сприяє сталому розвитку підприємства, забезпечуючи взаємну вигоду для всіх залучених сторін

Результати аналізу груп стейкхолдерів для АТ «Мотор Січ» наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Результати аналізу груп стейкхолдерів АТ «Мотор Січ»

Група стейкхолдерів	Склад	Ключові фактори впливу стейкхолдера на компанію
1	2	3
Співробітники	Керівництво, менеджмент, висококваліфіковані фахівці, рядові співробітники, потенційні, теперішні та колишні працівники	Співробітники є важливими агентами впливу через їхню участь в управлінні компанією та безпосередньо у процесах виробництва. Рівень кваліфікації та професійного розвитку персоналу має ключове значення для продуктивності підприємства та його здатності впроваджувати інновації в технологічні процеси.

Продовження табл. 2.7

1	2	3
Замовники (споживачі продукції та послуг)	Фізичні та юридичні особи в Україні та за її межами	Попит на високоякісні авіаційні продукти та послуги, особливо в умовах глобальної конкуренції, стимулює АТ «Мотор Січ» до постійного удосконалення якості продукції, виконання специфікацій замовників та відповідності міжнародним стандартам.
Постачальники послуг / матеріалів	Постачальники матеріалів, комплектуючих, обладнання, транспортні компанії, логістичні оператори	Постачальники є критичними для забезпечення безперебійності виробництва та якості кінцевого продукту. Співпраця з постачальниками високоякісних компонентів, а також ефективна логістика, забезпечує стабільність постачань та допомагає в оптимізації витрат на виробництво, що важливо для конкурентоспроможності компанії.
Державні органи регулювання	Міністерства, місцеві органи влади, контролюючі органи, податкові служби, органи екологічного нагляду	Державні органи визначають правову рамку для діяльності підприємства, що включає податкові, екологічні та безпекові вимоги. Виконання цих вимог є обов'язковим для компанії, а також сприяє її стабільності та репутації в галузі, що має важливе значення для отримання державних замовлень і грантів.
Конкуренти	Інші підприємства авіаційної та оборонної галузі	Конкуренція на ринку авіаційної техніки змушує АТ «Мотор Січ» постійно інвестувати в дослідження та розробки, підвищувати ефективність виробництва та знижувати витрати, щоб залишатися лідером у своїй галузі.
Наукова спільнота та освітні установи	Університети, академії наук, дослідні центри	Взаємодія з науковими установами важлива для забезпечення інноваційних розробок і технологічного прогресу в авіаційній промисловості. Крім того, освітні установи є джерелом кадрів, які можуть задовольняти потреби компанії в висококваліфікованих фахівцях.
Громадськість	Місцеві громади, соціальні організації, екологічні активісти	Взаємодія з громадськістю допомагає підвищити соціальну відповідальність підприємства, а також поліпшити його імідж у громаді. АТ «Мотор Січ» може сприяти розвитку місцевої інфраструктури, створенню нових робочих місць та підтримці соціальних проектів.
ЗМІ	Українські та міжнародні інформаційні агентства	Висвітлення діяльності підприємства в ЗМІ безпосередньо впливає на його репутацію та громадську думку, що є важливим для залучення нових клієнтів і партнерів. Позитивне медіа-покриття підвищує довіру до компанії на ринку та зміцнює її позиції в галузі.

Комплексний підхід до аналізу стейкхолдерів дозволяє АТ «Мотор Січ» оперативно адаптувати свої стратегії та бізнес-процеси, забезпечуючи стабільний розвиток компанії в умовах змінюваного зовнішнього бізнес-оточення.

Для визначення напрямів підвищення ефективності організації роботи АТ «Мотор Січ» доцільно провести SWOT-аналіз, що дозволить більш детально оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність досліджуваного підприємства. SWOT-аналіз дозволяє розглядати сильні і слабкі сторони організації, а також виявляти можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, враховуючи їх взаємозв'язок і вплив на підприємство в контексті поточного економічного клімату. SWOT-аналіз для АТ «Мотор Січ» має важливе значення для стратегічного планування, оптимізації виробничих процесів і підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Для цього необхідно ретельно проаналізувати ідентифікацію сильних та слабких сторін, які стосуються внутрішнього середовища підприємства, а також виявити можливості та загрози, які виникають через зміни у зовнішньому середовищі.

Результати SWOT-аналізу для АТ «Мотор Січ», а саме виділені можливості та погрози середовища, а перелік сильних та слабких сторін наведені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати SWOT-аналізу для АТ «Мотор Січ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам; - лідерські позиції на внутрішньому ринку; - використання передових технологій; - наявність кваліфікованого персоналу та досвідчених інженерів;	- залежність від постачальників комплектуючих; - високі витрати на розробку та виробництво нових продуктів через складність технологічних процесів;

Продовження табл. 2.8

1	2
- потужна інфраструктура для випробувань та сертифікації продукції; - налагоджені партнерські відносини з державними установами та ключовими замовниками.	- обмежені ресурси для масштабних маркетингових кампаній на міжнародних ринках; - потреба у постійному оновленні технічного оснащення для підтримки конкурентоспроможності; - недостатньо гнучка система управління для швидкого реагування на зміни на зовнішніх ринках; - невисокий рівень впровадження інноваційних маркетингових та дистрибуційних каналів.
Можливості	Загрози
- демографічні зміни на ринку промислових споживачів (кількість підприємств, форми власності, рівень попиту); - очікування корпоративних замовників щодо екологічної відповідальності; - вимоги дотримання цілей сталого розвитку; - тенденції в освіті та професійній підготовці, зокрема в авіаційній та оборонній індустрії; - вимоги до якості життя (оплата, умови праці, соціальні гарантії, тощо); - вплив соціальних медіа на репутацію компанії; - зміни в державній політиці щодо оборонного замовлення та фінансування великих проектів; - впровадження нових виробничих технологій, автоматизація, використання новітніх матеріалів та інновацій; - інвестиції в наукові дослідження та розробку нових продуктів, співпраця з науково-дослідними установами; - розвиток цифрових технологій, впровадження ERP-систем для управління бізнес-процесами; - впровадження штучного інтелекту у процес проектування;	- повномасштабна війна проти агресора; - геополітична ситуація в Україні та світі, зокрема, зміни у міжнародних відносинах; - політична криза та відсутність нечіткого державного регулювання в авіаційній та оборонній сферах; - зміни в законодавстві щодо безпеки, охорони праці та екології; - націоналізація заводу. - зростаюча конкуренція від міжнародних виробників в галузі авіаційної техніки; - невизначеність в регулюванні міжнародної торгівлі та логістики, що може призвести до порушення поставок; - падіння рівня ВВП; - посилення інфляції; - нестабільність валютного курсу через знецінення гривні; - велика вартість кредитних ресурсів; - здорожчання енергоносіїв; - падіння внутрішнього попиту на продукцію заводу

АТ «Мотор Січ» володіє низкою сильних сторін, таких як висока якість продукції, лідерство на українському ринку, передові технології та кваліфікований персонал. Ці чинники сприяють стабільному розвитку підприємства та зміцненню його позицій на міжнародному ринку. Однак

існують і певні слабкості, зокрема залежність від постачальників, висока вартість розробки нових продуктів та обмежені ресурси для масштабних маркетингових кампаній.

У той же час, компанія має значні можливості для розвитку, зокрема розширення та вихід на нові міжнародні ринки, співпраця з науковими установами для розробки інновацій та використання сучасних технологій для підвищення конкурентоспроможності. Проте, зростаюча конкуренція, невизначеність через політичну ситуацію та зміни в законодавчій та економічній сфері можуть суттєво вплинути на її діяльність.

Таким чином, для збереження та зміцнення своїх конкурентних переваг АТ «Мотор Січ» необхідно продовжувати інвестувати в інновації, модернізацію виробництва та розширення ринків збуту, одночасно реагуючи на можливі загрози та адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

2.3 Оцінка стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ»

Оцінка стратегічного потенціалу підприємства є важливим етапом у процесі формулювання та реалізації стратегії розвитку. Для АТ «Мотор Січ» стратегічний потенціал визначається рядом внутрішніх та зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на її здатність досягати довгострокових цілей та утримувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Оцінка цього потенціалу допомагає виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози, що виникають у результаті змін зовнішнього середовища.

Стратегічний потенціал компанії охоплює ресурси, технології, інноваційний потенціал, рівень управлінських компетенцій та здатність адаптуватися до змін. Оцінка цього потенціалу передбачає детальний аналіз не лише фінансових показників і ринкових позицій, але й стратегічної орієнтації, інвестиційної привабливості та здатності до впровадження інноваційних технологій. У випадку АТ «Мотор Січ» особливо важливими є чинники, що

стосуються високотехнологічних виробничих процесів, розвитку міжнародної співпраці та адаптації до змін у світовій авіаційній індустрії.

Завдяки ретельному аналізу стратегічного потенціалу можна не лише оцінити поточний стан компанії, але й визначити ключові напрямки для її подальшого розвитку. Це дозволить АТ «Мотор Січ» приймати зважені управлінські рішення, що забезпечать її стабільне функціонування в умовах постійних змін на ринку та підвищать її конкурентоспроможність на світовій арені.

Як і в інших галузях, успішна діяльність АТ «Мотор Січ» значною мірою залежить від попиту на продукцію підприємства. Споживачами продукції компанії є, перш за все, державні органи та великі підприємства авіаційної галузі, що потребують високоякісних двигунів та комплектуючих. Враховуючи технічну складність та високу вартість виробництва, попит на авіаційні технології, зокрема двигуни, вимагає постійного розвитку та удосконалення продукції, а також гнучкості у відповідь на потреби ринку.

Важливим аспектом для АТ «Мотор Січ» є стабільність та надійність постачальників, адже забезпечення безперервного виробництва авіаційних двигунів залежить від якості та вчасності поставок високотехнологічних комплектуючих. Компанія має взаємини з провідними постачальниками з різних країн, що дозволяє їй підтримувати конкурентоспроможність на світовому ринку.

Аналіз конкурентного середовища є важливим елементом для компанії, яка функціонує в галузі високих технологій. АТ «Мотор Січ» активно конкурує з міжнародними виробниками авіаційної техніки, що ставить перед підприємством завдання постійного вдосконалення своїх виробничих потужностей, технологій та інновацій. Оцінка діяльності конкурентів допомагає виявити нові можливості для розвитку, а також дозволяє своєчасно реагувати на зміни в ринкових умовах.

Зовнішні чинники, такі як політична стабільність, правова система, а також державна політика у сфері оборони та авіаційної промисловості, мають

прямий вплив на функціонування компанії. АТ «Мотор Січ» тісно співпрацює з державними структурами, що є важливим фактором для реалізації великих проектів у сфері оборонної та цивільної авіації.

Інфраструктура, зокрема транспортні та комунікаційні мережі, відіграє важливу роль у забезпеченні своєчасної доставки комплектуючих та готової продукції. Розвинена інфраструктура дозволяє знизити витрати на логістику та забезпечує ефективне управління ланцюгами поставок.

Законодавчі акти, що регулюють виробництво та експорт продукції, також мають важливе значення для АТ «Мотор Січ». Підприємство повинно постійно адаптувати свою діяльність до змін у національному та міжнародному законодавстві, що стосуються якості, безпеки та екологічних стандартів.

Співпраця з партнерами та іншими підприємствами галузі є не менш важливим елементом зовнішнього стратегічного потенціалу. Це відкриває нові можливості для розширення ринків збуту та інвестицій в інновації. Водночас профспілки та громадські організації можуть сприяти поліпшенню соціальних умов для працівників, що в свою чергу впливає на підвищення ефективності компанії та її стійкість у довгостроковій перспективі.

Аналіз зовнішнього стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ» вказує на те, що підприємство має низку сильних аспектів, які дозволяють йому стабільно функціонувати на ринку. Однак для підтримки та розвитку конкурентоспроможності компанія повинна постійно моніторити зміни в зовнішньому середовищі, адаптуючи свою стратегію до нових викликів та можливостей.

Стратегічне управління АТ «Мотор Січ» організовано з урахуванням специфіки його діяльності, технологічних інновацій та потреби в постійному вдосконаленні. Процес управління стратегічним потенціалом у АТ «Мотор Січ» можна охарактеризувати таким чином:

- головний керівник підприємства (генеральний директор) несе загальну відповідальність за розробку та виконання стратегії розвитку АТ «Мотор Січ». Його роль полягає у визначенні основних напрямків розвитку підприємства,

визначенні довгострокових та короткострокових цілей, а також у формуванні плану дій для досягнення цих цілей. Генеральний директор активно взаємодіє з керівниками основних підрозділів для оцінки можливостей і ресурсів, необхідних для реалізації стратегії. Він здійснює контроль за виконанням стратегічних планів і коригує їх залежно від змін на ринку та в політичному середовищі;

- фінансовий менеджмент є важливою складовою в управлінні стратегічним потенціалом. В АТ «Мотор Січ» головний бухгалтер та економіст активно залучені до процесу стратегічного планування, надаючи фінансові прогнози, аналізи витрат та прибутковості, що дозволяють ухвалювати обґрунтовані стратегічні рішення. Їхня роль полягає в оцінці фінансових можливостей підприємства та забезпеченні ефективного використання ресурсів для реалізації інвестиційних проектів і модернізації виробництва;

- маркетинговий та збутовий відділ відіграють важливу роль у визначенні стратегії маркетингу та продажу продукції. Маркетологи та менеджери зі збуту активно аналізують ринки, зокрема міжнародні, досліджують потреби потенційних споживачів, вивчають конкурентні переваги компанії та пропонують шляхи розвитку нових продуктів. Вони також розробляють стратегії для просування продукції на ринках, де вже працює АТ «Мотор Січ», а також для виведення нових продуктів на перспективні ринки;

- інженерно-технічний відділ та спеціалісти компанії займаються безпосередньою технічною підтримкою для реалізації стратегії підприємства. Інженери відповідають за впровадження новітніх технологій у виробництво, модернізацію обладнання та постійну інноваційну діяльність. Вони займаються дослідженнями та розробками нових двигунів і систем для авіаційної та оборонної промисловості. Технічна складова є однією з основних у стратегії АТ «Мотор Січ», оскільки вона забезпечує конкурентоспроможність і високі стандарти якості продукції;

- керівники підрозділів і відділів відіграють важливу роль у розробці та виконанні стратегії підприємства, оскільки вони мають детальне розуміння

функціональних і технологічних аспектів діяльності підприємства. Вони можуть надати важливі ідеї та пропозиції щодо вдосконалення внутрішніх процесів, оптимізації виробництва та покращення ефективності роботи. Їхнє стратегічне бачення дає можливість виявити потенційні ризики та визначити пріоритети для розвитку компанії.

Управління стратегічним потенціалом в АТ «Мотор Січ» здійснюється через постійне стратегічне планування, яке включає як короткострокові, так і довгострокові плани розвитку. Підприємство активно впроваджує механізми стратегічного аналізу, оцінки та моніторингу ефективності реалізації стратегії. Важливим елементом управління є встановлення ключових показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінити успішність реалізації поставлених завдань і коригувати плани за потреби.

Комунікація та взаємодія між різними відділами і рівнями управління є критично важливими для забезпечення узгодженості дій та ефективного виконання стратегії. Успіх реалізації стратегічних ініціатив АТ «Мотор Січ» залежить від високого рівня співпраці між топ-менеджментом і середнім керівництвом, а також від здатності компанії швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Для комплексного аналізу та оцінки стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ» в табл. 2.9 представлені основні показники, які дозволяють оцінити ефективність використання матеріально-технічного потенціалу, фінансових ресурсів, трудового потенціалу та організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

Оцінка ефективності використання матеріально-технічного потенціалу показує, що матеріаловіддача АТ «Мотор Січ» знизилася у 2022 році, що свідчить про зменшення ефективності використання матеріальних ресурсів порівняно з попереднім роком. Однак у 2023 році спостерігається невелике покращення цього показника, що є результатом певних змін у виробничих процесах та оптимізації використання матеріальних ресурсів.

Таблиця 2.9

Показники оцінки стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ» *

Показники	Роки			Відхилення, +/-	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Оцінка ефективності використання матеріально-технічного потенціалу					
Матеріаловіддача	1,29	1,13	1,17	-0,16	0,03
Рівень зносу основних засобів, %	53,68	58,14	61,79	4,46	3,65
Фондовіддача, грн.	2,1	1,7	1,5	-0,40	-0,20
Фондоозброєність, тис. грн.	403,1	382,5	392,6	-20,60	10,10
Фондорентабельність, %	4,6	-0,2	4,5	-4,80	4,70
Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів					
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,63	0,66	0,67	0,03	0,01
Коефіцієнт фінансування	0,45	0,45	0,52	0,00	0,07
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,58	0,59	0,56	0,01	-0,03
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,93	4,31	3,72	0,38	-0,59
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,89	0,74	0,84	-0,15	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,15	0,29	-0,16	0,14
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,5	-0,1	1,2	-1,60	1,30
Коефіцієнт рентабельності підприємства	2,2	-0,1	3,0	-2,30	3,10
Оцінка ефективності використання трудового потенціалу					
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	838	656	589	-182	-67
Коефіцієнт загального обороту кадрів	27,5	25,98	21,05	-1,52	-4,93
Коефіцієнт плинності кадрів	10	15,75	7,89	5,75	-7,86
Оцінка ефективності використання організаційно-управлінський потенціалу					
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	1,04	-0,04	0,80	-1,08	0,84
Коефіцієнт оборотності активів	0,47	0,35	0,27	-0,12	-0,08
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,23	3,36	2,34	-0,87	-1,02
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,68	0,51	0,41	-0,17	-0,10

*Примітка. Складено та розраховано автором на основі літератури [39]

Рівень зносу основних засобів, навпаки, зріс протягом трьох років, що вказує на те, що підприємство стикається з проблемою застарілих основних засобів, що вимагає уваги та інвестицій в модернізацію виробничого обладнання та засобів. Показник фондівдачі знизився, що свідчить про неефективне використання основних засобів, і підприємству необхідно прийняти заходи для підвищення ефективності цих активів. Водночас, фондоозброєність дещо знизилася у 2022 році, але в 2023 році спостерігається певне її зростання. Зниження фондорентабельності в 2022 році, а потім її відновлення в 2023 році, вказує на певну нестабільність у використанні основних засобів, що також потребує уваги для поліпшення рентабельності підприємства.

Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів АТ «Мотор Січ» показує деяке покращення в маневреності власного капіталу, що вказує на більш ефективне використання власних коштів для покриття поточних потреб підприємства.

Коефіцієнт фінансування залишився на одному рівні, що свідчить про стабільність у співвідношенні власних та залучених коштів. Проте, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами знизився, що вказує на недостатній рівень власних оборотних засобів для покриття поточних витрат підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, знизився у 2023 році, що може бути сигналом про погіршення фінансової ситуації та потребу в додаткових заходах для поліпшення ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також знизився у 2022 році, але зріс у 2023 році, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства в короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також змінився на краще в 2023 році, що вказує на покращення ситуації з грошовими потоками підприємства.

Рентабельність власного капіталу та рентабельність підприємства в цілому знизилися у 2022 році, але в 2023 році показники покращилися, що свідчить про певне відновлення ефективності використання фінансових ресурсів.

Щодо ефективності використання трудового потенціалу, коефіцієнт загального обороту кадрів знизився, що свідчить про стабільність кадрового складу підприємства і зменшення плинності кадрів.

Коефіцієнт плинності кадрів також знизився в 2023 році, що є позитивним сигналом для підприємства, адже стабільність кадрового складу сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню витрат на навчання та адаптацію нових працівників.

Оцінка ефективності використання організаційно-управлінського потенціалу АТ «Мотор Січ» показує зниження коефіцієнта рентабельності активів у 2022 році, але його покращення в 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів знизився, що може бути наслідком неефективного використання активів або зменшення обсягу продажів. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також знизився, що вказує на проблеми з поверненням заборгованості.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився, що вказує на зменшення ефективності використання власних коштів, що потребує додаткових заходів для поліпшення цього показника.

Загалом, аналіз показників стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ» вказує на наявність як позитивних, так і негативних тенденцій. Підприємству необхідно звернути увагу на зниження ефективності використання основних засобів та матеріальних ресурсів, а також на покращення ліквідності та рентабельності. У той же час, деяке поліпшення показників у 2023 році дозволяє стверджувати, що підприємство здатне адаптуватися до змін та оптимізувати свою діяльність у майбутньому.

Висновки до розділу 2

АТ «Мотор Січ» має понад столітню історію у виробництві авіаційної техніки для різних галузей економіки, включаючи авіацію, оборону, енергетику та комунальне господарство. Як єдиний виробник авіаційних двигунів в Україні, компанія успішно конкурує з закордонними аналогами. Структура управління АТ «Мотор Січ» побудована на основі функціонального підходу, що дозволяє розподіляти обов'язки та відповідальність між керівниками ключових напрямків діяльності підприємства. Аналіз фінансових показників за 2021-2023 роки виявив негативні тенденції, такі як скорочення чисельності персоналу, зниження чистого доходу та від'ємна рентабельність. Проте позитивними аспектами є прибутковість на кінець 2023 року, непогана ліквідність та хороший коефіцієнт автономії, що свідчить про платоспроможність підприємства.

Для проведення діагностики впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства використано такі моделі стратегічного аналізу як: PEST, ETOM, QUEST, SWOT та аналіз стейкхолдерів. Вивчення зовнішнього середовища вказує на негативний вплив макро- та мікроекономічних факторів, соціально-демографічних умов і споживачів. Ці фактори критично важливі для формування стратегії розвитку. АТ «Мотор Січ» необхідно бути обережним у виборі дій та стратегій, щоб ефективно реагувати на ті виклики які надходять із бізнес-оточення.

Для АТ «Мотор Січ» стратегічний потенціал визначається рядом внутрішніх та зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на її здатність досягати довгострокових цілей та утримувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Комплексний аналіз та оцінка стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ» проведено на базі показників, які дозволяють оцінити ефективність використання матеріально-технічного потенціалу, фінансових ресурсів, трудового потенціалу та організаційно-управлінського потенціалу підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища

Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства є основою для його довгострокового успіху. Чітке розуміння напрямку руху та розроблення на базі цього стратегії розвитку дозволяють АТ «Мотор Січ» орієнтувати свої ресурси, можливості та діяльність на досягнення цілей, що відповідають вимогам ринку. Визначення стратегічних напрямів має не тільки спиратись на можливості підприємства та відображати прагнення його власників (після націоналізації заводу відповідно до наказу №108/2021 – це держава у особі управління Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА) [52], а також враховувати стан зовнішнього середовища та його тенденції його зміни. Зокрема в другому розділі роботи було проаналізовано економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, які можуть суттєво впливати на діяльність АТ «Мотор Січ».

Будь-яке підприємство має певну стратегію діяльності, проте в більшості компаній вона формується несвідомо та не обґрунтована. В АТ «Мотор Січ» до її формування підходили більш відповідально, проте через нестабільність бізнес-оточення стратегію необхідно змінювати та адаптувати до нових викликів. Тільки таким чином можна забезпечити подальший розвиток заводу, який ще у 2015 р. входив до десятки найбільших виробників у світовому авіадвигунобудуванні [53] та одним з найбільших роботодавців в країні (станом на 2023 р. на заводі працювало 14 525 осіб) [54].

Визначення стратегічних напрямів розвитку заводу є важливим процесом,

який включає аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що можуть впливати на його діяльність. Для цього використовуються різноманітні моделі, що допомагають розробити стратегії розвитку, які відповідають їх цілям і можливостям.

Виходячи із особливостей функціонування АТ «Мотор Січ» в умовах військового вторгнення, визначення стратегічних напрямів розвитку та вибір конкретної стратегії може бути здійснено із застосування моделі SPACE-аналізу.

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) є одним із підходів для визначення стратегічного напрямку розвитку підприємства, який ґрунтується на оцінці чотирьох ключових факторів: внутрішніх та зовнішніх можливостей та загроз, а також фінансових і конкурентних позицій компанії. Метод SPACE дозволяє створити стратегію, орієнтуючись на ці фактори і їх взаємодію.

Модель SPACE-аналізу відноситься до комплексних методів визначення положення суб'єкта господарювання у конкретних ринкових умовах та надає чіткі рекомендації щодо вибору стратегії розвитку шляхом визначення перспективного квадранту для розвитку [55, с. 45]. Завдяки моделі SPACE-аналізу можна формалізувати стратегію, усунути невизначеність та перетворити її на чіткий план для розвитку.

SPACE-аналізу проводиться для кожного напрямку діяльності у тому разі якщо діяльність підприємства є диверсифікованою. У межах роботи буде визначено позицію та напрям розвитку для основного виду діяльності заводу – авіадвигунобудування. Відповідно до методології проведення SPACE-аналізу будуть використані чотири групи параметрів:

- стабільність зовнішнього середовища. Дозволить врахувати швидкі зміни;
- привабливість галузі. Із урахуванням поточного стану авіаційної галузі та місця АТ «Мотор Січ» серед виробників авіадвигунів;
- конкурентоспроможність підприємства. На базі проведеного у другому

розділі роботи;

- фінансова стабільність. Шляхом використання даних відкритої звітності (див. табл. Б.1, додаток Б та табл. В.1, додаток В).

SPACE-аналіз проводиться у декілька кроків:

По-перше, підготовка експертів для відбору та оцінювання параметрів, що складають вищеописані чотири блоки. Саме вони добре знають ситуацію на ринку, мають необхідний досвід та повноваження щоб оцінювати положення заводу, розробляти стратегію розвитку, а також володіють лідерськими якостями та користуються підтримкою колективу та довірою держави для реалізації стратегії. В провідних компаніях цей обов'язок покладається на відділ стратегічного планування, проте на малих чи середніх підприємствах даний відділ часто є відсутнім, тому робоча група створюється із представників керівництва, головних менеджерів та аналітиків компанії. Оскільки АТ «Мотор Січ» є державною компанією, то для визначення позиції у межах дипломної роботи експерти були відібрані із числа доступних для опитування;

По-друге, вибір основних показників для оцінювання та визначити їх питому вагу (ваговий коефіцієнт) у структурі загальної оцінки.

По-третє, здійснити оціню показників, знайти середнє зважене значення (середнє арифметичне значення оцінок усіх експертів помножене на ваговий коефіцієнт). Потім підбити підсумок по кожній із груп показників та побудувати стратегічну карту, та відмітити вектор, що позначає напрям розвитку АТ «Мотор Січ» у тих умовах зовнішнього середовища що склалась на момент складання карти [53; 56-58; 62].

У межах роботи було обрано шестибальну шкалу оцінювання, де 1 позначає найгірший стан показника, а 6 – найкращий. Нуль показує що показник не має прояву, однак у межах аналізу такі не використовувались.

В табл. 3.1 подано результати експертної оцінки показників стабільності зовнішнього середовища в якому функціонує АТ «Мотор Січ» проектуючи, виготовляючи та здійснюючи сервісне обслуговування двигунів для потреб авіації.

Таблиця 3.1

Оцінка стабільності середовища для АТ «Мотор Січ»

Показник	Шкала оцінювання								Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	
Рівень інфляції	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	0,1	3	0,3
Платоспроможність вітчизняних замовників	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	2	0,4
Рівень попиту на продукцію у світі	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	0,1	5	0,5
Загроза роботі через активні воєнні дії та близькість м. Запоріжжя до лінії розмежування	Висока активність	0	1	2	3	4	5	6	Низька активність	0,4	1	2,4
Рівень НТП	Високий	0	1	2	3	4	5	6	Низький	0,2	3	0,6
Стабільність середовища (СС)											2,2	

Зважаючи на те, що цикл виробництва авіадвигунів досить тривалий, показники інфляції мають важливе значення, адже до моменту підписання договору на постачання двигунів до моменту постачання може пройти багато часу (залежить від обсягів замовлення, модифікації, необхідності вносити зміни у проектну документацію, тестування тощо), а в умовах економічної нестабільності в Україні гроші можуть швидко знецінитись.

Показник інфляції взято із офіційних джерел Міністерства фінансів України. Його визначено через показник БІСЦ (базовий індекс споживчих цін), що зумовлене тим що БІСЦ коливається під впливом монетарних умов та при цьому виключає короткострокові коливання цін. БІСЦ за вересень склав 101,5%, це означає що показник інфляції у вересні був на рівні 1,5% від попереднього показника за серпень [59].

Платоспроможність вітчизняних замовників не досить висока, а в купі із низьким попитом на двигуни цей чинник дуже негативно впливає на роботу АТ «Мотор Січ» на внутрішньому ринку. Слід відвітити, що завод як державне

підприємство мав би в умовах війни активно працювати на Міністерство оборони, однак жодне замовлення не надавалось, або інформація про нього відсутня у офіційних джерелах. Натомість рівень попиту на продукцію у світі зростає.

Загроза роботі через активні воєнні дії та близькість м. Запоріжжя до лінії розмежування. Завод постійно потерпає від обстрілів, а рівень руйнувань сягає критичного.

Помірна стабільність середовища ринку вказує на необхідність сфокусуватися на стабілізації позицій на ринку, активізацію виходу на міжнародний ринок авіаційних двигунів, який є високо конкурентним.

У табл. 3.2 наведено результати експертного оцінювання привабливості галузі авіадвигунобудування у якій функціонує АТ «Мотор Січ».

Таблиця 3.2

Оцінка привабливості галузі для АТ «Мотор Січ»

Показник	Шкала оцінювання								Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	
Потенційна прибутковість роботи на ринку	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,3	5	1,5
Ресурсоемність та капіталоемність галузі	Висока	0	1	2	3	4	5	6	Низька	0,2	2	0,6
Наявні технології	Недоступні	0	1	2	3	4	5	6	Доступні	0,2	4	0,5
Продуктивність роботи людського ресурсу	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	3	0,4
Складність виходу у галузь	Низькі	0	1	2	3	4	5	6	Високі	0,1	4	1
Привабливість галузі												3,7

Робота на ринку авіадвигунобудування потенційно дуже прибуткова зокрема за двома напрямками: зростання попиту на індивідуальні літаки та посилення оборонних потужностей країн після вторгнення РФ на територію

України. Галузь ресурсо та капіталоемка, з одного боку це один із бар'єрів входження, а з іншого потреба у інвестиціях, які завод намагався отримати уклавши угоду із замовниками із Китаю, яка потім обернулась судовими позовами.

Наявні у АТ «Мотор Січ» технології дозволяють виробляти та проектувати конкурентну продукцію, однак з часу початку війни жодної роботи щодо удосконалення технологій чи обладнання не проводилось. Натомість втрачено багато від наявної матеріальної бази.

Продуктивність роботи людського ресурсу суттєво впливає на роботу в галузі через декілька причин: персонал, особливо молодий та відповідної кваліфікації або мігрував у більш спокійні області, або звільнився щоб уникнути мобілізації. Через невідпрацьований механізм бронювання АТ «Мотор Січ» втратила найцінніший (за віком) персонал. Через постійні обстріли, зокрема нещодавній приліт на прохідну заводу та численну кількість загиблих та поранених падає мотивація працівників. Ще один момент – це невизначеність статусу заводу, низька оплата праці, відсутність соціальних гарантій тощо. Бар'єри входження на ринок досить високі, серед них можна виділити: потужності, досвід, репутацію, інвестиції, тривалий період окупності інвестицій та інші бар'єри. Зокрема одним із бар'єрів є рівень науково-технічного розвитку. Однак через відсутність політики протекціонізму з боки держави (захист інтересів національного виробника) у вітчизняну галузь авіадвигунобудування може зайти будь-яка потужна світова компанія, що вже працює на цьому ринку та має відповідні ресурси та доступ до технологій.

Незважаючи на це, роботу у галузі можна назвати досить привабливою для заводу.

Наступна група показників описує конкурентоспроможність підприємства та його продукції на ринку авіадвигунобудування. У процесі визначення показників було обрані найбільш значимі для галузі та розвинуті на заводі, тобто такі які забезпечують перевагу на ринку. Однак слід розуміти, що конкурентоспроможність внутрішня та зовнішня будуть вирізнятись. Зокрема

нові учасники на ринку, замітники продуктів, змінювані технології, регуляторні зміни, що можуть впливати на діяльність АТ «Мотор Січ» можна оцінити загрози від нових гравців, розвиток технологій і відновлення економічної ситуації в країнах, де компанія веде бізнес. Враховуючи конкуренцію з міжнародними компаніями (наприклад, з такими компаніями, як General Electric та Rolls-Royce), оцінка може бути високою, оскільки конкуренція на ринку дуже інтенсивна. Наразі оцінку здійснено за оптимістичним прогнозом. Результати оцінювання подано у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка конкурентоспроможності АТ «Мотор Січ»

Показник	Шкала оцінювання							Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів		
Частка зайнятого ринку	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	3	0,6
Рівень вертикальної інтеграції	Низький	0	1	2	3	4	5	6	Високий	0,1	2	0,2
Рівень сервісного обслуговування	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	5	1
Людський ресурс (якість, кваліфікація, доступність та мотивація до роботи)	Незначний	0	1	2	3	4	5	6	Значний	0,2	3	0,6
Сила бренду (впізнаваність, довіра, репутація)	Наявна	0	1	2	3	4	5	6	Відсутня	0,3	5	1,5
Конкурентоспроможність підприємства											3,9	

У підсумку відмітимо, що частка зайнятого ринку незначна. Якщо не брати до уваги продукцію яка експлуатується на території країни-агресора, то географія продаж АТ «Мотор Січ» за останні роки не була значною, а підприємство поступово втрачало можливості налагодити нові поставки та розширити ринки збуту. Рівень вертикальної інтеграції також незначний, що

також зумовлено розривом багаторічних зв'язків із рф. Завод має можливість забезпечити високий рівень сервісного обслуговування, незважаючи на те, що частина відділень з діагностики та обслуговування залишилась на території рф, завод має можливість продовжувати обслуговувати продані раніше двигуни, що позитивно впливає на репутацію підприємства. Людський ресурс як і продуктивність його використання поступово втрачає кваліфікацію та мотивацію до роботи. Важливо також, що спеціальності які пов'язані із авіаційною промисловістю не користаються попитом серед молоді, а отже нове покоління працівників майже не формується.

Силу бренду суб'єктивно оцінено як високу, що дає підстави спиратись на бренд при розробленні стратегії розвитку та виході на міжнародні ринки.

Останній блок показників стосується фінансової стабільності АТ «Мотор Січ». Детальний аналіз було проведено у другому розділі роботи, а експертна оцінка наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка фінансової стабільності АТ «Мотор Січ»

Показник	Шкала оцінювання								Ваговий коефіцієнт	Експертна оцінка, балів	Зважена оцінка, балів	
Здатність генерувати прибуток	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	4	0,8
Стабільність отримуваного прибутку	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,3	2	0,6
Наявність ліквідних активів	Відсутні	0	1	2	3	4	5	6	Наявні	0,2	3	0,6
Обсяг продажів	Низька	0	1	2	3	4	5	6	Висока	0,2	2	0,4
Інвестиційні можливості	Незначні	0	1	2	3	4	5	6	Значні	0,1	3	0,3
Фінансова стабільність												2,7

Як видно, показники фінансової стабільності АТ «Мотор Січ» не досить

високі, та свідчать про неможливість самостійного виходу із кризи. Таким чином, при розробці стратегії розвитку слід приділити посилену увагу пошуку джерел фінансування розвитку, а також розробити привабливі пропозиції для можливих інвесторів, зокрема і для Міністерства оборони України та інших представників держави.

Загальний результат SPACE-аналізу, що є підставою для визначення стратегічних напрямів розвитку АТ «Мотор Січ» з урахуванням змін зовнішнього середовища наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результуючі оцінки SPACE-аналізу для АТ «Мотор Січ»

Показник	Зважена оцінка, балів
Стабільність середовища (СС)	2,2
Привабливість галузі (ПГ)	3,7
Конкурентоспроможність підприємства (КП)	3,9
Фінансова стабільність (ФС)	2,7

Розрахунок точки Р (координата вектору для визначення стратегічних напрямів розвитку АТ «Мотор Січ») буде здійснено за формулами 2.1 (для координати Х) та 2.2 (для координати Y).

$$X = ПГ - КП \quad (2.1)$$

$$Y = ФС - СС \quad (2.2)$$

Відповідно координату точки Р визначено:

$$X = ПГ - КП = 3,7 - 3,9 = -0,2;$$

$$Y = ФС - СС = 2,7 - 2,2 = 0,5;$$

Таким чином, на підсумкову карту буде нанесена точка із координатами Р (-0,2; 0,5) та початком на перетині осей. Графічно це подано на рис. 3.1

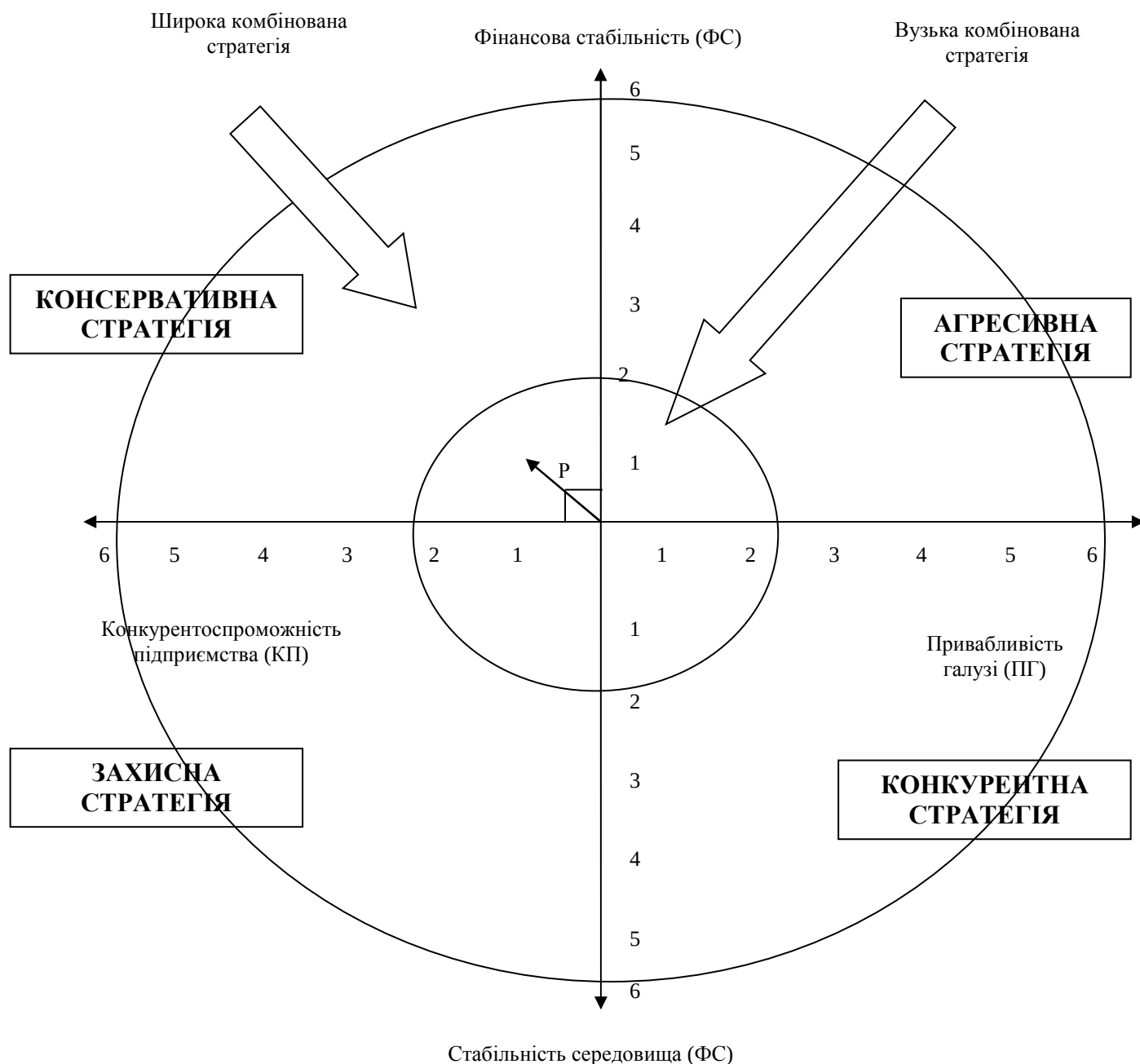


Рис. 3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку АТ «Мотор Січ» з урахуванням змін зовнішнього середовища

Виходячи із наведеного на рисунку для АТ «Мотор Січ» рекомендованим напрямом розвитку є використання консервативних стратегій розвитку. В цілому їм притаманна орієнтація на зменшення витрат, підвищення показників що характеризують якість продукції, оптимізація обсягів виробництва, аналіз можливостей виходу на перспективні ринки. Конкретні заходи для її реалізації будуть описані у наступних параграфах роботи.

Також АТ «Мотор Січ» доцільно використання таких стратегій як:

- стратегія диференціації на сегменті ринку (відповідно до класифікації М.Портера) – створення унікальної продукції чи надання сервісних послуг для залучення клієнтів;
- стратегія ринкового нішера (відповідно до класифікації Ф.Котрела) спеціалізація на окремих послугах;
- орієнтація на посилення довгострокових позиції та подовження життєвого циклу товару (відповідно до класифікації А.Д.Літтла) шляхом більш глибокого вивчення сегменту та розроблення нових модифікацій товару та сервісу;
- розвивати найбільш перспективні напрями та продавати або закривати нерентабельні (відповідно до моделі McKinsey/GE).

Зміни в зовнішньому середовищі, зокрема в умовах глобалізації та швидкого розвитку нових технологій, українсько-російської війни, постійних обстрілів та результатів їх впливу на інфраструктуру та персонал, наслідків націоналізації АТ «Мотор Січ» та інших чинників, вимагають від керівництва заводу постійної адаптації та гнучкості. Наприклад, крупне державне замовлення, відбудова країни, зміна споживчих уподобань, підтримка партнерів або появи нових конкурентів можуть потребувати коригування стратегічних напрямів. Тому АТ «Мотор Січ» повинно регулярно здійснювати моніторинг зовнішніх факторів і на основі отриманих даних переглядати свої стратегічні орієнтири.

Також важливим є врахування можливих ризиків, пов'язаних із змінами на ринку. Стратегічне планування, яке враховує потенційні загрози та можливості, дозволяє мінімізувати негативний вплив зовнішніх чинників і забезпечити стабільний розвиток компанії. Це дає змогу не лише адаптуватися до нових умов, а й використовувати їх для досягнення конкурентних переваг.

3.2 Обґрунтування моделі управління стратегічним потенціалом підприємства

АТ «Мотор Січ» протягом останнього часу зіштовхнулось із багатьма процесами, більшість із яких неможливо було ще передбачити до початку повномасштабного вторгнення. І середовище поки не вирізняється стабільністю, а отже можна прогнозувати що проблем ще додасться. Зважаючи на те, що тепер власником підприємства є держава та всі стратегічні рішення тепер потребують узгодження традиційний підхід до управління стратегічним потенціалом підприємства вже не може бути застосований. Наразі «прирістний» метод на базі якого будувались екстраполяційні прогнози та плани не може бути використаний.

Наразі підприємство стоїть на межі виживання, із кожним днем втрачаючи не тільки ринкові позиції, але й складові свого потенціалу, а отже виникає потреба у обґрунтуванні нової моделі управління його стратегічним потенціалом.

Модель управління стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ» – це система підходів, методів і інструментів, які забезпечують ефективне використання ресурсів для досягнення його стратегічних цілей. Вона буде враховувати як зовнішні фактори (ринок, конкуренцію, економічні умови), так і внутрішні аспекти (ресурси, компетенції, організаційну структуру). Ця модель у перспективі допоможе заводу виявити свої сильні сторони, компенсувати слабкості, максимально використати можливості й уникнути загроз.

Науковці виділяють декілька чинників які визначають ефективність моделі управління стратегічним потенціалом, найбільш повно вони розкриті у роботах Прохорової Ю.В. [60]. Взявши за основу її напрацювання відмітимо, що в основу розробленої автором моделі управління стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ» покладено декілька передумов:

- головування стратегічного управління. Такий підхід дозволить охопити усі важливі для подальшого виживання та розвитку підприємства аспекти,

увияти роботу підприємства у вигляді живого організму, кожен «орган» якого потребує уваги для нормальної роботи. У підсумку, забезпечиться нормальна робота усього організму. Крім того, стратегічне управління орієнтоване на конкретний результат виходячи із мети підприємства, та спирається на його поточні можливості, а не навпаки;

- одночасне використання декількох підходів до управління, зокрема системного (завод розглядається як цілісна система), ситуаційного (тактичні плани розробляються, а стратегія може бути переглянута залежно від зміни ситуації. Що сильнішою буде зміна, то більш глибокими та масштабними будуть зміни), цільового (завод має чітку мету, а отже управління буде орієнтоване на її досягнення). Комбінований підхід дозволить кращим чином досягти цілей;

- орієнтація на зовнішнє середовище, адже АТ «Мотор Січ» це велике підприємство яке має підрозділи та території України та велику кількість стратегічних партнерів. Їх спільна дія та злагодженість у прийнятті рішень суттєво впливатимуть на здатність реалізувати стратегічний потенціал заводу на внутрішньому та зовнішньому ринках. Зміна середовища чи його складових буде тягнути за собою зміну управління потенціалом;

- прогнозування наслідків прийнятих рішень. Кожне прийняте на АТ «Мотор Січ» рішення впливає на розподіл ресурсів, встановлення ефективних зв'язків із контрагентами, робить внесок у репутацію заводу та формує стратегічну поведінку персоналу;

- застосування стратегічних інструментів. Зокрема, доцільним видається побудова «дерева цілей», формування стратегічного набору замість розроблення однієї стратегії, посилення ролі бенчмаркінгу та контролю за ходом реалізації стратегій.

Відмітимо, що модель відображає теоретичне оперування стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ» та містить спрощення.

При розробці моделі враховано, що кожне підприємство, яке функціонує на ринку унікальне, а отже будь-яка існуюча модель не може бути використана

без змін на АТ «Мотор Січ». Натомість використання передового досвіду дозволить адаптувати існуючі моделі до наявного потенціалу заводу. При розробці моделі взято до уваги:

- галузева належність (до уваги взято положення підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках);
- розмір (наразі визначається чисельністю персоналу);
- тип виробництва;
- рівень спеціалізації;
- наявного науково-технічного потенціалу;
- експортна орієнтованість збутової політики;
- підхід до управління тощо;
- поточна ситуація спричинена розривом усталених зв'язків, втратою частини майна, «стагнацією» інноваційного процесу тощо.

Модель управління стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ» має таку логіку побудови, яка подана на рис. 3.2.

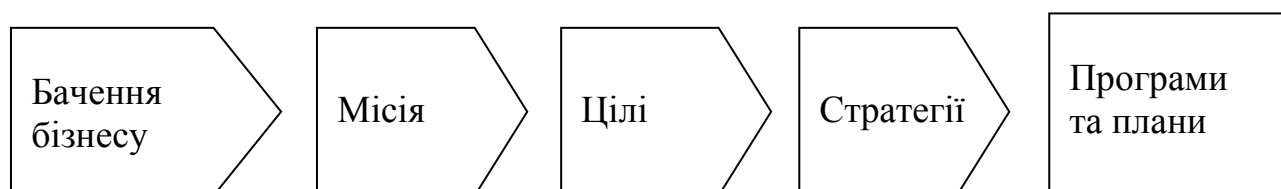


Рис. 3.2 Ланцюг рішень в управлінні АТ «Мотор Січ»

Як бачимо, на відміну від більшості підприємств, лідер вітчизняного авіадвигунобудування знаходиться на сьогодні у більш невизначеному положенні, а тому потребує перегляду та формалізації основних стратегічних орієнтирів.

Стратегічні орієнтири АТ «Мотор Січ» покладені в основу моделі управління стратегічним потенціалом підприємства відображають авторське бачення та наведені у табл. 3.6.

Окреслені у таблиці аспекти відображають стратегічну спрямованість

АТ «Мотор Січ» на довгостроковий розвиток і зміцнення позицій на глобальному ринку.

Таблиця 3.6

Стратегічні орієнтири АТ «Мотор Січ»

Орієнтир	Характеристика
Бачення бізнесу	лідерство у світовій авіаційній галузі, пропозиція високотехнологічних рішень для виробництва, обслуговування та модернізації авіаційних двигунів. Спрямованість на впровадження інновацій, розширення глобальної присутності та створення продукції, яка відповідає сучасним стандартам екологічності та ефективності.
Місія	забезпечення клієнтів надійними та передовими технологічними рішеннями в галузі авіадвигунів, підтримка інноваційного розвитку авіації та сприяння економічному прогресу шляхом створення продукції, яка поєднує якість, безпеку та конкурентоспроможність.
Цілі	- розвиток інновацій шляхом впровадження нових технологій у виробництво авіадвигунів, включаючи розробку гібридних і екологічних рішень. - розширення ринків збуту та у перспективі вихід на нові міжнародні ринки, зокрема в Азії, Африці та Латинській Америці; - активізація попиту на внутрішньому ринку, можливо шляхом укладання державних контрактів; - модернізація виробництва. Підвищення ефективності через автоматизацію процесів і оновлення обладнання можливе виключно за підтримки держави чи створення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних партнерів; - підтримка партнерств. Зміцнення співпраці з міжнародними виробниками авіатехніки та державними авіаційними програмами.; - орієнтація на цілі сталого розвитку. Зменшення екологічного впливу шляхом оптимізації процесів та впровадження енергоощадних технологій.

Відмітимо, що при формулюванні цілей взято до уваги рекомендації Кібук Т.М. [61], а саме:

- врахування поточних характеристик об'єкта управління;
 - виокремлення можливих, але не бажаних сценаріїв розвитку заводу.
- Зокрема, слід переглянути певні напрями роботи (наприклад закрити напрям «товари широкого вжитку» щоб уникнути затоварювання та нераціонального використання ресурсів;
- виявлення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх до мети;
 - формулювання низки заходів спрямованих на уникнення роботи за

напрямами що є бажаними та перспективними, проте на даний момент недосяжними для заводу.

Детально складові моделі управління стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ» наведено на рис. 3.3.

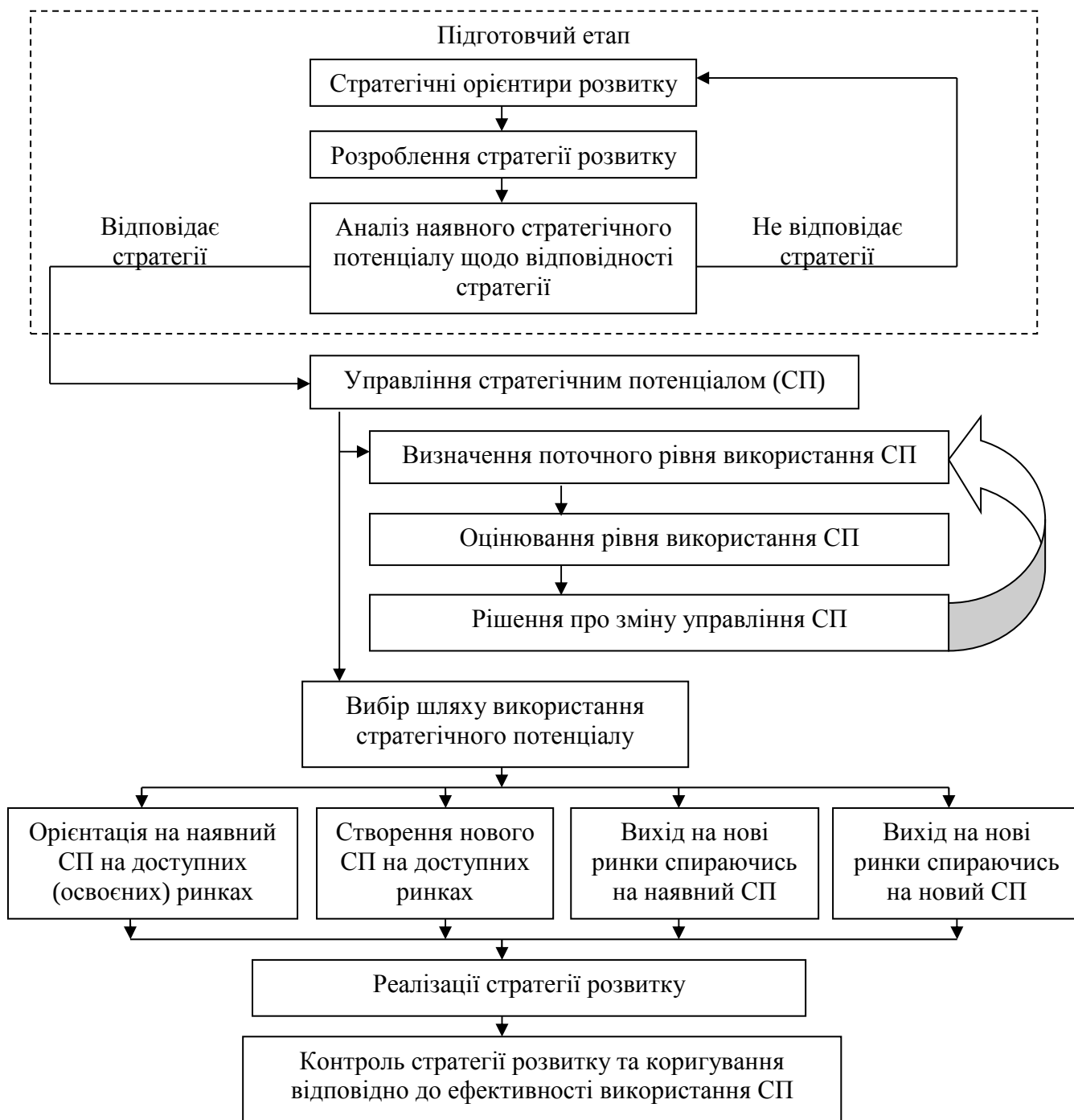


Рис 3.3 Модель управління стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ»
(складено автором)

Розглянемо деякі із наведених етапів детальніше:

- для визначення поточного рівня використання стратегічного потенціалу слід використовувати аналіз його структури та експертний метод. Зокрема, слід провести:

- 1) оцінку науково-дослідної бази та перевірити можливості для розробки нових моделей двигунів;

- 2) ресурсний аналіз – оцінити технологічні можливості, кваліфікацію наявного людського капіталу, фінансових ресурсів (власних та можливих запозичень);

- 3) оцінку виробничих процесів. Можна здійснити шляхом аналізу ефективності та пошуку точок для оптимізації;

- 4) оцінку корпоративної культури, зокрема акцентувати увагу на визначенні рівня інноваційності та здатності до змін.

- оцінювання рівня використання шляхом встановлення критеріїв відповідності стратегії розвитку;

- рішення про зміну управління приймається у разі неефективного використання стратегічного потенціалу.

У моделі відображено декілька можливих шляхів використання стратегічного потенціалу для АТ «Мотор Січ»:

- використання наявного СП на доступних ринках дозволить заводу сконцентруватись на власних сильних сторонах. Рекомендовано відмовитись від неперспективних бізнесів та розвивати ті, у яких завод має дійсно сильні конкурентні переваги – авіадвигунобудування;

- створення нового потенціалу на доступному ринку. Для АТ «Мотор Січ» це виготовлення гелікоптерів, адже завод вже вимовляє надійне «серце» машини та у перспективі може мати потужності для впровадження всього циклу виробництва;

- вихід на нові ринки – мова йде про освоєння нових ринків що мають потенціал для реалізації стратегії розвитку. Наприклад модифікація двигунів для нових умов використання через глобальне потепління або зниження впливу

на екологію (на усіх етапах виробництва, експлуатації та утилізації) відповідно до цілей сталого розвитку.

Після вибору шляхів використання стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ» може прийняти рішення про реалізацію стратегії розвитку. При цьому необхідно організувати постійний контроль за ходом її реалізації через значний вплив невизначеності зовнішнього середовища.

Моніторинг та оцінка результатів можуть бути проведені за такими показниками:

- постійний контроль за досягненням проміжних результатів за стратегічними цілями;
- використання ключових показників ефективності (KPI): зростання обсягів продажів, зменшення витрат, підвищення продуктивності;
- оцінка ефективності партнерств та інвестицій.

У випадку виявлення відхилень чи неефективного використання стратегічного потенціалу рекомендовано регулярно переглядами стратегічні плани залежно від змін на ринку, впроваджувати зміни у виробництво, управління чи маркетинг на основі аналітичних даних, коригувати плани або навіть стратегію у разі невідповідності результатів очікуванням.

На думку автора, окреслена модель дозволить АТ «Мотор Січ» ефективно використовувати свої унікальні ресурси, адаптуватися до викликів ринку та забезпечувати стійке зростання, оскільки вона націлена на забезпечення довгострокового розвитку заводу в умовах нестабільного ринкового середовища. Вона дозволяє системно підходити до визначення стратегічних цілей, оцінювати й оптимізувати використання ресурсів, а також адаптуватися до змін. Завдяки цьому підприємство отримує можливість ефективніше конкурувати, підвищувати продуктивність і створювати стійкі конкурентні переваги.

Ефективність впровадження моделі управління стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ» на думку автора залежатиме:

- використання стратегічного потенціалу як основного чинника для

розвитку в умовах невизначеного зовнішнього середовища;

- виділення та постійний моніторинг ключових факторів середовища які здійснюють визначальний вплив на показники роботи заводу у поточній та тривалій перспективі;

- обґрунтованість обраної стратегії;

- готовність до змін як з боку керівництва так і з боку персоналу. Йдеться про зміни орієнтовані на збереження та розвиток конкурентних переваг заводу. Варто відмітити, що готовність має бути дійсною, а не декларованою. Зміни мають бути зрозуміли, як із позиції процесу реалізації (послідовності та необхідних із боку персоналу зусиль) так і можливих наслідків для підрозділів та заводу в цілому;

Використання цієї моделі сприяє досягненню узгодженості між різними рівнями управління, покращує комунікацію між відділами та підвищує гнучкість підприємства. Крім того, вона дозволяє своєчасно виявляти загрози та шанси, оцінювати ефективність реалізації стратегій і впроваджувати необхідні коригувальні дії. У результаті підприємство стає більш готовим до викликів, що постають у процесі його функціонування та розвитку.

3.3 Розробка системи заходів для забезпечення розвитку підприємства

Розробка системи заходів для забезпечення розвитку АТ «Мотор Січ» буде базуватись на прогнозуванні, на образі підприємства у галузі авіадвигунобудування у майбутньому, адже те, як завод себе поводитиме у мирний час має визначатись уже сьогодні. Виходячи із бачення, оцінки поточного стану в рамках життєвого циклу, стану зовнішнього середовища, а також спираючись на модель управління стратегічним потенціалом буде розроблено стратегію розвитку та окреслено конкретні заходи, реалізація яких покликана посилити позицію заводу на ринку та забезпечити можливість повернення до когорти лідерів галузі.

Стратегія розвитку буде розроблена на базі тривимірної матриці

визначення стратегії розвитку підприємства, яка подана на рис. 3.4.

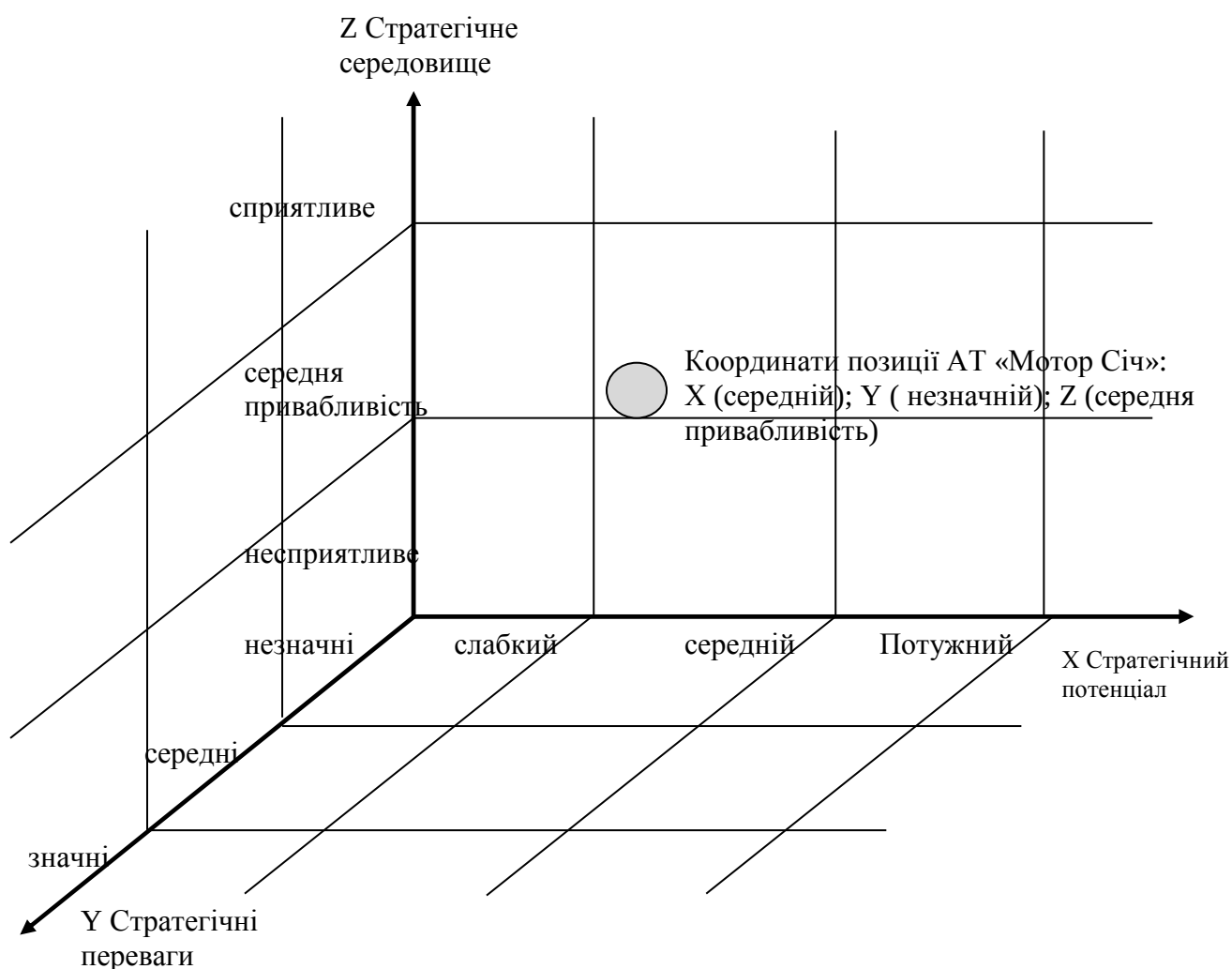


Рис. 3.4 Тривимірна матриця визначення стратегії розвитку підприємства [65, с. 425]

Оскільки діяльність АТ «Мотор Січ» диверсифікована, то окрім основної корпоративної стратегії слід окреслити також функціональні стратегії, та на базі них запропонувати програми та плани покликані втілити стратегію у життя.

Зокрема, система стратегій підприємства буде мати особливості, оскільки вона об'єктивно визначається специфікою впливу зовнішнього середовища на його діяльність, а також його власними ресурсами та потенціалом. Реакція

підприємств на сигнали ринку також є специфічною. Значний вплив на управлінські рішення має і націоналізація підприємства. Стратегія розвитку та підпорядковані їй стратегії подано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Стратегія розвитку АТ «Мотор Січ» та підпорядковані їй
функціональні стратегії**

Стратегія	Характеристика
Корпоративна	
Стратегія розвитку	Стратегія інтегративного розвитку (впередідуха та зворотна інтеграція)
Функціональні	
Виробнича стратегія	Оптимізація витрат із підвищенням якості продукції та сервісу
Інноваційна стратегія	Запуск програм із розробки нових типів двигунів.
Стратегія модернізації	Оновлення обладнання, автоматизація процесів
Маркетингова стратегія	Підвищення впізнаваності бренду на міжнародній арені
Кадрова стратегія	Збереження наявного людського потенціалу та його розвиток
Експортна стратегія	Створення партнерств у нових регіонах, адаптація продукції до місцевих потреб
Програми та плани	
Програми та плани	Містять переліз конкретних заходів спрямованих на втілення стратегії розвитку

Серед завдань які покликані виконувати формалізована стратегія розвитку на АТ «Мотор Січ» виділимо наступні:

- узагальнення різноманітних аспектів розвитку підприємства як об'єкта управління. Серед таких аспектів важливими видаються: управлінські, техніко-технологічні, економічні, екологічні, маркетингові, кадрові, тощо;
- інтеграція стратегічних орієнтирів у єдине ціле та органічне втілення їх у корпоративній культурі. За цих умов персонал підприємства буде сприймати розвиток та зміни що будуть його супроводжувати як частину розвитку, а не завдання яке потрібно саботувати;
- врахування стратегічних соціальних, корпоративних та особистих інтересів, а саме: суспільства, акціонери, персонал, власники (у особі держави);
- втілення інновацій у всі окреслені вище аспекти розвитку підприємства

як об'єкта управління – від техніко-технологічних до управління персоналом;

- адаптивність, гнучкість, здатність до швидких змін;
- концентрація стратегічних ресурсів на перспективних напрямках діяльності;
- містити обґрунтований (прийнятний) рівень ризику.

На базі запропонованих стратегій будуть розроблені програми. Вони є сукупністю взаємопов'язаних проектів, що забезпечують досягнення визначених цілей у встановлені строки та з використанням необхідних ресурсів. Кожна програма розробляється із урахуванням того що підприємство це єдина система, а отже слід використовувати системний підхід. Зокрема модель формування портфеля програм розвитку АТ «Мотор Січ» може бути представлена у вигляді поданому на рис. 3.5.



Рис. 3.5 Модель формування портфеля програм та планів розвитку
АТ «Мотор Січ» (розробка автора)

Деталізація розроблюваних програм за напрями дозволяє створити дієві та керовані ієрархічні підсистеми, налагодити зв'язки між ними (у особі виконавців).

Структуризація заходів які планується у мерах реалізації програм розвитку передбачає:

- поділ завдань на блоки;
- призначення відповідальних, окреслення меж повноважень та зони відповідальності для них;
- визначення витрат ресурсів – фінансових, людських, матеріальних, часових тощо;
- формування єдиної бази даних для планування, яка буде доступна виконавцям у межах їх повноважень. Дані стануть підґрунтям для складання кошторисів та контролю над витратами. Крім того наявність такої бази забезпечить можливість зворотного зв'язку та підвищить адаптивність планування.

У моделі формування портфеля програм та планів розвитку АТ «Мотор Січ» найважливішим є постійний зворотній зв'язок що зумовлене невизначеністю зовнішнього середовища та внутрішніми проблеми заводу.

Розробка системи заходів для забезпечення розвитку підприємства буде запропонована у розрізі програм які подані у моделі формування портфеля програм та планів розвитку (див. рис. 3.5), а саме для управлінського, техніко-технологічного, фінансового та маркетингово-збутового планів.

У табл. 3.8 розглянуто управлінський напрям розроблення заходів відповідно до моделі формування портфеля програм та планів розвитку АТ «Мотор Січ».

Відповідно до визначеної під час проведення SPACE-аналізу позиції заводу – консервативної – управлінські дії повинні бути орієнтовані у першу чергу на збереження стабільності, впровадження поступових (еволюційних) змін із урахуванням викликів спричинених війною та руйнацією та ефективного використання наявного стратегічного потенціалу.

Таблиця 3.8

Система заходів за управлінським планом для АТ «Мотор Січ»

Напрямок	Заходи	Характеристика
Виробництво	Оптимізація управління виробничими процесами	Покращення внутрішніх процесів та автоматизація виробничих ліній для зниження витрат. Впровадження заходів з підвищення продуктивності праці та зменшення собівартості продукції, не за рахунок скорочення якості.
Партнерство	Взаємодія з урядом та іншими державними органами	Співпраця з державними структурами для отримання необхідної допомоги, включаючи пільгові кредити, податкові пільги, а також забезпечення захисту та безпеки для підприємств
	Міжнародні партнерства	Розвиток співпраці з міжнародними компаніями та урядами, що сприятиме доступу до нових технологій, ресурсів і ринків
Управління персоналом	Забезпечення кадрової стабільності	Надання можливості працювати віддалено, вчасне бронювання, тощо
	Мотивація та підтримка працівників	В умовах війни важливо підтримувати високий рівень морального духу та мотивації співробітників. Це може бути через програму психологічної підтримки, підвищення зарплат, надання соціальних гарантій та пільг
	Залучення нових спеціалістів	Враховуючи потребу в кваліфікованих кадрах, варто розглянути програми навчання та перепідготовки персоналу, а також надання додаткових переваг для залучення професіоналів в складних умовах
Соціальна відповідальність та підтримка громади	Підтримка національної економіки	Важливо активно працювати над підтримкою української економіки, сплачувати податки та створювати робочі місця для місцевого населення. Розробляти політики підтримки молодих спеціалістів
	Підтримка ветеранів та переселенців	Організація програм підтримки ветеранів війни, людей, які постраждали від війни, а також внутрішньо переміщених осіб

Система заходів за техніко-технологічним планом, яка детально розкрита у табл. 3.9 буде включати рішення пов'язані із виробничим процесом, посиленням заходів спрямованих на захист майна та заходів безпеки для персоналу, підвищенням рівня іновативності, впровадженням нових технологій, а також перехід на рішення які надаються цифровізацією, зокрема активізацією застосування штучного інтелекту, який за певними напрямками здатен замінити людський ресурс. Всі дії орієнтовані на збереження стабільності та подальший розвиток.

Таблиця 3.9

**Система заходів за техніко-технологічним планом
для АТ «Мотор Січ»**

Напрямок	Заходи	Характеристика
Оптимізація виробничих процесів	Аналіз поточних виробничих потужностей	Перегляд і коригування виробничих процесів для зменшення витрат і забезпечення ефективності. Це може включати автоматизацію частини процесів, модернізацію обладнання або перепрофілювання на виготовлення продукції, яка затребувана в умовах війни (наприклад, постачання двигунів чи готової продукції для оборонної промисловості або виготовлення «зубів дракона»).
	Диверсифікація продукції	Виробництво військової техніки, запчастин до військових літаків, дронів та іншої техніки, яка буде необхідна для оборони країни
	НДДКР	Проведення науково-дослідницьких робіт для розробки нових технологій, але без значних фінансових ризиків
Інновації та технології	Інвестування в дослідження і розробки	Розвиток нових технологій, які можуть бути використані в авіаційній, оборонній чи інших критичних галузях. Урахування потреб війни у новітніх технологіях, таких як безпілотні авіаційні системи (БПЛА), FPV - дрони, інтелектуальні системи управління
	Цифровізація та автоматизація виробництва	Впровадження сучасних технологій для зменшення залежності від людського фактора, покращення якості та точності виготовлення продукції
	Інвестиційна політика	Вибір інвестицій, які знижують ризики, зберігаючи при цьому розвиток продукції, що відповідає вимогам ринку
	Оновлення технологій	Залучення нових технологій для модернізації виробництва без значних інвестицій
Забезпечення безпеки та захист	Підвищення рівня фізичної безпеки об'єктів	Під час війни особливо важливо забезпечити захист виробничих об'єктів від можливих атак або саботажу («наводка» на об'єкт). Для цього можна розглянути укріплення будівель, створення сховищ, організацію ефективної системи сигналізації та швидкого реагування
	Впровадження резервних джерел енергії	У разі відключення енергопостачання важливо забезпечити безперервність виробничих процесів через резервні генератори, сонячні панелі тощо
	Захист персоналу	Для цього слід примусово підправляти людей у сховища у якості превентивного заходу
	Релокація потужностей та перехід на віддалену роботу	Для деяких видів діяльності. Наприклад, проектування або відділ збуту.

У табл. 3.10 деталізовано фінансовий та маркетингово-збутовий плани розвитку АТ «Мотор Січ».

Таблиця 3.10

**Система заходів за фінансовим та маркетингово-збутовим планами
для АТ «Мотор Січ»**

Напрямок	Заходи	Характеристика
Фінансовий план		
Фінансова стабільність та підтримка	Пошук додаткових фінансових ресурсів	В умовах війни є потреба в залученні додаткових коштів через державні програми підтримки, міжнародні гранти або кредити, а також шляхом збереження внутрішніх резервів компанії.
	Розробка інвестиційних пропозицій	Для вітчизняних та іноземних інвесторів
	Фінансова прозорість і антикризові заходи	Враховуючи економічні труднощі, важливо забезпечити чітку фінансову стратегію для уникнення банкрутства і забезпечення стабільності.
Маркетингово-збутовий план		
Адаптація до нових ринкових умов	Перехід до оборонних контрактів	Укріплення співпраці з оборонними відомствами та міжнародними компаніями, які займаються оборонною продукцією
	Концентрація на існуючих ринках	Концентрація пропозицій та оптимізація маркетингових зусиль для підтримки поточної клієнтської бази
	Управління якістю відповідно до рівня попиту	Зосередження на постійному вдосконаленні технічних характеристик і надійності продукції, що відповідає потребам поточних ринків
Вихід на міжнародні ринки	Розширення ринків збуту	Пошук нових ринків для реалізації продукції в умовах скорочення внутрішнього попиту через військові дії. Наприклад, експорт в країни, які підтримують Україну, чи співпраця з міжнародними партнерами
		Вихід на нові ринки без значних фінансових навантажень, наприклад, за допомогою стратегічних партнерств або ліцензування продукції
Маркетингові заходи	Зміцнення репутації компанії	Продовження політики стабільності, без різких змін у продукції або стратегії
	PR	Активна участь у соціальних та екологічних проектах для покращення іміджу заводу.

Загалом, для забезпечення розвитку АТ "Мотор Січ" в умовах війни важливо створити гнучку і швидко адаптовану систему заходів для забезпечення розвитку підприємства, яка дозволить зберігати стабільність, оптимізувати ресурси та максимально використовувати можливості для забезпечення безпеки та подальшого росту підприємства.

Висновки до розділу 3

Використання такого інструменту як SPACE-аналіз дозволив виявити напрям розвитку виходячи із поточного стану зовнішнього середовища та наявного стратегічного потенціалу. АТ «Мотор Січ» займає консервативну позицію на ринку авіадвигунобудування. Тому заводу варто зосередитись на зменшенні витрат, підвищенні показників що характеризують якість продукції, оптимізації обсягів виробництва, аналізу можливостей виходу на перспективні ринки. Також відмічена доцільність використання таких стратегій як: стратегія диференціації на сегменті ринку (відповідно до класифікації М.Портера), стратегія ринкового нішера (відповідно до класифікації Ф.Котрела), орієнтація на посилення довгострокових позицій та подовження життєвого циклу товару (відповідно до класифікації А.Д.Літтла), розвиток найбільш перспективних напрямів та продаж або закриття нерентабельних (відповідно до моделі McKinsey/GE);

Обґрунтовано модель управління стратегічним потенціалом. В основу розробленої автором моделі управління стратегічним потенціалом покладено декілька передумов: головування стратегічного управління, одночасне використання декількох підходів до управління, орієнтація на зовнішнє середовище, прогнозування наслідків прийнятих рішень, застосування стратегічних інструментів. Наведено ланцюг рішень в управлінні АТ «Мотор Січ» та окреслено стратегічні орієнтири підприємства. Розроблено модель управління стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ» основу якої складає оцінювання та вибір ефективного способу використання стратегічного потенціалу;

Розроблено систему заходів для забезпечення розвитку підприємства. На базі тривимірної матриці визначено стратегії розвитку підприємства. Окреслено корпоративну стратегію інтегративного розвитку (впередідуча та зворотна інтеграція) та підпорядковані їй функціональні. Розроблено модель формування портфеля програм та планів розвитку АТ «Мотор Січ».

ВИСНОВКИ

У відповідності до поставлених у дипломній роботі завдань було отримано наступні висновки:

- розглянуто розвиток підприємства: сутність, форми та фактори впливу. Наведено авторське трактування цього поняття як «це систематичний процес цілеспрямованих змін, спрямованих на підвищення ефективності діяльності організації через оптимізацію внутрішніх і зовнішніх структур, процесів і організаційної культури, що дозволяє підприємству адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища та досягати сталого розвитку» Відмічено, що результатами організаційного розвитку можуть бути величина прибутку, темпи зростання, зайнята частка ринку, забезпечення безперервності діяльності, а також різноманітні ефекти, що проявляються у формальних і неформальних відносинах персоналу. Це визначення підкреслює важливість інтеграції всіх елементів організації, що впливають на її функціонування, і спрямованість на досягнення конкурентних переваг у динамічному середовищі. Наведено основні складові управління організаційним розвитком підприємства. Розглянуто показників які використовуються для оцінювання ефективності управління організаційним розвитком підприємства;

- вивчено класифікацію стратегій розвитку підприємства. Надане визначення поняттю «стратегія розвитку підприємства» що дозволило розкрити його зміст та структурувати стратегії. Розглянуто основні види стратегій розвитку організацій. Відмічено що через значну кількість підходів до класифікації підприємство може одночасно використовувати декілька стратегій розвитку. Узагальнено основні етапи процесу розроблення та реалізації стратегії розвитку підприємства. Наголошено на необхідності постійного моніторингу результатів реалізації обраної стратегії та своєчасної адаптації до змінних умов бізнес-оточення;

- надано обґрунтування підходу до управління стратегією розвитку підприємства. Запропоновано еволюцію змісту визначення управління стратегічним розвитком підприємства. Узагальнено ключові аспекти застосування концепції управління стратегічним розвитком підприємства. Визначено складові управління стратегічним розвитком підприємства. Надано характеристику основних інструментів управління стратегічним розвитком підприємств в умовах воєнного стану;

- наведено організаційно-економічну характеристику підприємства. Відмічено, що АТ «Мотор Січ» має тривалу історію функціонування та диверсифіковану діяльність. Структура управління АТ «Мотор Січ» побудована на основі функціонального підходу, що дозволяє розподіляти обов'язки та відповідальність між керівниками ключових напрямків діяльності підприємства. Через відсутність фінансової звітності за 2024 (дата обов'язкової публікації – травень 2025 р) аналіз фінансових показників було здійснено за період 2021-2023 рр. За аналізований період основні фінансові показники (виручка від реалізації, собівартість та чистий прибуток) демонструють стабільне падіння. Також зменшилась фондовіддача, продуктивність праці персоналу та загальна чисельність задіяного персоналу. Але за результатами аналізу було зроблено висновок що демонструє поступове відновлення прибутковості та фінансової стабільності;

- проведено діагностику впливу зовнішнього середовища на розвиток підприємства. Для аналізу використано такі моделі стратегічного аналізу як: PEST, ETOM, QUEST, SWOT та аналіз стейкхолдерів. За результатами зроблено висновок, що зовнішнє середовище у якому функціонує АТ «Мотор Січ» має значний рівень невизначеності. Відповідно до методології моделі PEST усі чинники зовнішнього середовища згруповано у чотири групи та виділено ті із них які мають найбільший вплив. За допомогою ETOM-аналізу оцінено важливість кожного зовнішнього чинника для підприємства та визначено, як на ці чинники слід реагувати в рамках загальної стратегії розвитку. За результатами QUEST-аналізу зроблено висновок, що найбільш впливовими

чинниками для розвитку АТ «Мотор Січ» є конкуренція у сфері технологічних інновацій та економічна нестабільність. Ймовірність їхнього впливу є високою (80% і 60% відповідно), що вимагає швидкої реакції підприємства на технологічні зміни та адаптацію до нових умов. Враховуючи, що авіаційна галузь активно розвивається за допомогою сучасних технологій, конкурентні чинники відіграють важливу роль у визначенні стратегії розвитку компанії. Аналіз стейкхолдерів дозволить заводу оперативно адаптувати свої стратегії та бізнес-процеси, забезпечуючи стабільний розвиток компанії в умовах змінюваного зовнішнього бізнес-оточення. Завдяки SWOT-аналізу структуровані внутрішні сили та слабкості які також враховуються під час розроблення стратегії розвитку;

- здійснено оцінку стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ». Для АТ «Мотор Січ» стратегічний потенціал визначається рядом внутрішніх та зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на її здатність досягати довгострокових цілей та утримувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Комплексний аналіз та оцінка стратегічного потенціалу АТ «Мотор Січ» проведено на базі показників, які дозволяють оцінити ефективність використання матеріально-технічного потенціалу, фінансових ресурсів, трудового потенціалу та організаційно-управлінського потенціалу підприємства;

- визначено стратегічні напрями розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища. Використання такого інструменту як SPACE-аналіз дозволив виявити напрям розвитку виходячи із поточного стану зовнішнього середовища та наявного стратегічного потенціалу. АТ «Мотор Січ» займає консервативну позиції на ринку авіадвигунобудування. Тому заводу варто зосередитись на зменшенні витрат, підвищенні показників що характеризують якість продукції, оптимізації обсягів виробництва, аналізу можливостей виходу на перспективні ринки. Також відмічена доцільність використання таких стратегій як: стратегія диференціації на сегменті ринку (відповідно до класифікації М.Портера), стратегія ринкового нішера

(відповідно до класифікації Ф.Котрела), орієнтація на посилення довгострокових позицій та подовження життєвого циклу товару (відповідно до класифікації А.Д.Літтла), розвиток найбільш перспективних напрямів та продаж або закриття нерентабельних підрозділів (відповідно до моделі McKinsey/GE);

- обґрунтовано модель управління стратегічним потенціалом підприємства. В основу розробленої автором моделі управління стратегічним потенціалом покладено декілька передумов, зокрема: головування стратегічного управління, одночасне використання декількох підходів до управління, орієнтація на зовнішнє середовище, прогнозування наслідків прийнятих рішень, застосування стратегічних інструментів. Наведено ланцюг рішень в управлінні АТ «Мотор Січ». Окреслено стратегічні орієнтири підприємства. Розроблено модель управління стратегічним потенціалом АТ «Мотор Січ» основу якої складає оцінювання та вибір ефективного способу використання стратегічного потенціалу, а також контроль стратегії розвитку та коригування відповідно до ефективності використання стратегічного потенціалу;

- розроблено систему заходів для забезпечення розвитку підприємства. На базі тривимірної матриці визначено стратегії розвитку підприємства. Окреслено корпоративну стратегію для АТ «Мотор Січ» – стратегія інтегративного розвитку (впередідуча інтеграція із партнерами та зворотна інтеграція із ключовими постачальниками) та підпорядковані їй функціональні (виробнича, управлінська, збутова та інші). Розроблено модель формування портфеля програм та планів розвитку АТ «Мотор Січ». Запропоновано систему заходів для реалізації за управлінським, техніко-технологічним, фінансовим та маркетингово-збутовим планами розвитку АТ «Мотор Січ» у межах консервативної позиції заводу.

ЛІТЕРАТУРА

1. Забродська Л.Д., Пічугіна Т.С. Управління організаційним розвитком підприємства : курс лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 128 с.
2. Дорошук Г.А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова. Одеса: Бондаренко М.О., 2016. 196 с.
3. Краснолуцька О.В. Діагностика механізму управління організаційним розвитком підприємства в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 531-534.
4. Дунська А.Р., Глущенко Г.Ю. Підходи до управління організаційним розвитком підприємств в умовах сучасних динамічних змін. *Economics and Finance*. 2019. № 7. С. 19-35.
5. Коробка С.В. Управління організаційним розвитком малого підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 3 (73). С. 28-32.
6. Олійник І. Підвищення стійкості організаційного розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації економіки. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. №14. С. 37-42.
7. Коренюк П.І., Чекалова Н.Е., Лагода Л.В. Удосконалення управління організаційним розвитком підприємства на прикладі ПАТ «Українська залізниця». *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 33. С. 4-12.
8. Гуржій Н.М., Колтунік А.Ю. Особливості сучасних підходів до стратегічного управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №14. С. 345-347.
9. Ольховая І.О., Сазонова С.В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2020. №4 (34). С. 79-83.

10. Шведкий В.А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 5 (63). С. 42-48.

11. Петухова О.М., Демченко Д.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення 12.10.2024)

12. Свидрук І.І. Роль та значення законів теорії організації у виробничих системах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С. 253-259.

13. Буняк Н.М. Менеджмент організацій: конспект лекцій. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 80 с.

14. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: «Крок», 2019. 368 с.

15. Guerras-Martin L.A., Madhok A., Montoro-Sanchez A. The evaluation of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*. 2014. 1№7(2). С. 69-76.

16. Esmaeili N. Strategic management and its application in modern organizations. *International Journal of Organizational Leadership*. 2015. №4. P. 118-126.

17. Durmaz Y., Düşün Z.D. Importance of Strategic Management in Business. *Expert Journal of Business and Management*. 2016. Volume 4. Issue 1. P. 38-45.

18. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч.-метод. посібник. Харків: Видавництво Іванченка С.І., 2019. 138 с.

19. Белікова О.Ю., Бурцева О.Є., Хороших В.В. Вплив життєвого циклу товару промислового підприємства на формування його інноваційної стратегії. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 3 (61). С. 131-138.

20. Fuertes G., Alfaro M., Vargas M., Gutierrez S., Ternero R. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive.

Hindawi Journal of Engineering. 2020. URL: <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>
(дата звернення 29.10.2024)

21. Shamuratov R. Strategic management of the organization: the essence and main components. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*. 2020. Vol. 8. №4. P. 184-192.

22. Zhong Z., Haoran W., Junsheng W. Analysis of Enterprise Strategic Management Issues and Coping Strategies Based on Big Data Analysis. *E3S Web of Conferences* 214, 01017. 2020. URL: <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021401017>
(дата звернення 03.11.2024)

23. Гораль Л., Брич Б., Клименко К. Стратегічне управління інноваційними процесами підприємств енергетики. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31, №1. С. 271-278.

24. Савченко С.М., Нікітін В.Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8656> (дата звернення 04.11.2024)

25. Zhao Y. Difficulties and Challenges of Strategic Management of Start-up Enterprises in the New Era. *SHS Web of Conferences* 135, 01018. 2022. URL: <https://doi.org/10.1051/shsconf/202213501018> (дата звернення 14.11.2024)

26. Binda J. Strategic management and the economic efficiency of the enterprise. *Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law*. 2023. №27(4). P. 24-28.

27. Reed K. Strategic Management. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing. 2020. URL: <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement> (дата звернення 20.11.2024)

28. Красношопка В.В., Кружилко В.О. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_37. (дата звернення 03.12.2024)

29. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Стратегія підприємства. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.

30. Дем'яненко О.М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. *Науковий журнал «Інтелект XXI»*. Київ : НУХТ, 2018. №3. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/23640>. (дата звернення 06.12.2024)

31. Шведкий В.А. Управління стратегічним розвитком підприємств-постачальників на енергетичному ринку України: оцінка ефективності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2022. № 5 (63). С. 42-48.

32. Петухова О.М., Демченко Д.М. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5388> (дата звернення 09.12.2024)

33. Петухова О.М., Ставицький О.В. Еволюція теорії стратегічного управління. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 10-14.

34. Кравченко О.І. Моделювання стратегічного розвитку університету: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2017. 398 с.

35. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с.

36. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3(33). С. 45-49.

37. Кондратенко Н.О., Новікова М.М., Волкова М.В., Швед А.Б. Теоретико-методичні аспекти управління стратегічним розвитком промислових підприємств України. *Проблеми економіки*. 2022. №4. С. 163-170.

38. Віноградська О.М. Тексти лекцій з курсу «Стратегічний менеджмент» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»). Харків: ХНАМГ, 2013. 116 с.

39. АТ «Мотор Січ»: офіційний сайт. URL: <https://rapid.com.ua/> (дата звернення 09.12.2024)

40. OpenDataBot: сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/> (дата звернення 10.12.2024)

41. Youcontrol. *Досьє компанії.* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14307794/ (дата звернення 11.12.2024)
42. АТ «Мотор Січ»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2021-2023 рр. *Clarity-Projec.* URL: <https://clarity-project.info/edr/14307794/yearly-finances> (дата звернення 11.12.2024)
43. Пацелій Д.С. Управління фінансовими ресурсами в умовах кризи. Підприємництво та інновації. 2024. Вип. 32. С. 180-186. URL : <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/issue/view/50> DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.27>
44. Пуліна Т.В. Методичні підходи до створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості : монографія. Запоріжжя : Акцент, 2013. 408 с.
45. Пуліна Т.В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету.* 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.
46. Пуліна Т.В., Маляренко Я.А., Ткачова Н.М. Обґрунтування умов створення та механізму взаємодії учасників кластерного об'єднання підприємств. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку.* 2023. №3 (25). С. 94-104
47. Пуліна Т.В., Пешиков С.А. Smart-спеціалізація, як інструмент повоєнного відновлення Запорізького регіону. *Управління змінами та інновації.* 2023. № 4 (9). С. 43-49.
48. Пуліна Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації.* 2022. № 4. С. 14-19.
49. Шитікова Л. В., Войтенко С.В. Theoretical and methodological aspects of effective technical maintenance and repair of production assets in order to reduce costs and increase enterprise potential (Теоретико-методичні аспекти організації ефективного технічного обслуговування та ремонтів виробничих активів з

метою зниження витрат та підвищення потенціалу підприємства). *Економічний вісник Державного вищого навчального закладу «Український державний хіміко-технологічний університет»*. 2019. Вип. 1. С.130-135.

50. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку : концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024, №196, С 111-116 <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-111-116-teslenok.pdf>

51. Шитікова Л. В., Головатенко С.С., Головатенко О.С. Окремі аспекти системного підходу щодо формування механізму управління економічними ресурсами підприємства. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5, С.44-47.

52. Президент України підписав указ про перехід «Мотор Січі» у державну власність: хронологія подій. DEFENSE EXPRESS. 2024р. URL : https://defence-ua.com/people_and_company/prezident_ukrajini_pidpisav_ukaz_pro_perehid_motor_sichi_u_derzhavnu_vlasnist_hronologija_podij-3222.html (дата звернення 12.12.2024)

53. Павлішина Н.М., Милосердова А.К. Аналіз конкурентоздатності продукції підприємства авіабудівної галузі на прикладі АТ «Мотор Січ». *Приазовський економічний вісник*. 2020. Вип. 1 (18). С. 114-119. URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-18> (дата звернення 12.12.2024)

54. Укразалізняця, АТБ та Укрпошта очолили рейтинг найбільших роботодавців в Україні. *Opendatabot*. URL : <https://opendatabot.ua/analytics/top-employer-2024> (дата звернення 13.12.2024)

55. Бурденюк Т. Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. 2011. – № 3. С.44-50.

56. Бакуліна С. А., Бєлова Т.Г. SPACE-аналіз як сучасний метод визначення стратегічного положення підприємства на ринку. URL :

<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a5955da-0d3d-4c59-ad9f-e3344a2a8b6c/content> (дата звернення 10.12.2024)

57. Дубодєлова А.В., Юринець О.В. Використання SPACE-методики під час прийняття стратегічних рішень на підприємстві. URL: <https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/04a1eea6-6358-4c58-8c3a-4d5525518990/content> (дата звернення 10.12.2024).

58. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21-26.

59. Індекс інфляції в Україні 2024. *Міністерство фінансів України*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення 22.10.2024).

60. Прохорова Ю.В. Підходи до формування моделі стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник ХПІ*. 2010. № 58. С. 78-82. URL : <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/e543d921-627b-4181-91d3-23b9cc44fe8a/content> (дата звернення 14.12.2024)

61. Кібук Т.М. Особливості впровадження управління стратегічним потенціалом в процес розробки та реалізації стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_7_32 (дата звернення 15.12.2024)

62. Соріна О.О., Кузякін А.Г. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства Х Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами» (6 грудня 2024 р., м. Луцьк)

63. Соріна О.О., Кузякін А.Г. Підходи до управління стратегічним розвитком підприємства. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 12 грудня 2024 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2024. 418 с. – С. 232-237.

64. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9.

С. 423–427. URL : <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1166> (дата звернення 21.12.2024)

65. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національного плану дій з охорони навколишнього природного середовища на період до 2025 року № 443-р від 21 квітня 2021 р. *Верховна Рада України*. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/KR210443> (дата звернення 21.12.2024)

66. Стратегія сталого розвитку: можливості і проблеми запровадження в Україні. Аналітична доповідь. 2013 р. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-12/StalyRozvytok2014-8870e.pdf> (дата звернення 24.12.2024)

67. Немашкало К.Р., Хахалев Д.О., Мануйлов О.В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Т. 9. № 1. С 365-371. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-62>. URL : http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/06/ujae_2024_r01_a62.pdf (дата звернення 24.10.2024)

68. Як «Мотор Січ» мало не став «Мотор Сі». Науково-технічна співпраця з Китаєм: між криміналом та шпигунством. URL : <https://newssky.com.ua/kak-motor-sych-chut-ne-stal-motor-sy-nauchno-tehnycheskoe-sotrudnychestvo-s-kytaem-mezhdu-krymynalom-y-shpyonazhem/> (дата звернення 24.10.2024)

69. Країні потрібні гелікоптери: чи зможе держава розпорядитися активами Богуслаєва. 2024. 23 січня. *Апостроф*. URL : <https://apostrophe.ua/ua/article/politics/2024-01-25/strane-nujnyi-vertoletyi-smojeti-li-gosudarstvo-rasporjaditsya-aktivami-boguslaeva/56207> (дата звернення 26.10.2024)

70. АТ «Мотор Січ» на міжнародній виставці «ILA BERLIN 2024». *Мотор Січ*. URL : <https://motorsich.com/ukr/press/news/news-11.06.2024/> (дата звернення 26.10.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальна характеристика АТ «Мотор Січ»

Таблиця А.1

Загальна характеристика АТ «Мотор Січ»

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

Додаток Б

Річна фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2023 рік

Таблиця Б.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

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

Продовження табл. Б.1

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

Продовження табл. Б.1

Пасив

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

Продовження табл. Б.1

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

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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

Продовження табл. Б.1

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

Додаток В

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

Таблиця В.1

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

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

Продовження табл. В.1

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

Продовження табл. В.1

Пасив

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

Продовження табл. В.1

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

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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

Продовження табл. В.1

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	1 533 927.00	719 399.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	271 748.00	320 563.00
Адміністративні витрати	2130	1 334 782.00	1 595 964.00
Витрати на збут	2150	491 235.00	848 408.00
Інші операційні витрати	2180	2 567 917.00	1 689 780.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	824 964.00	1 114 470.00
Дохід від участі в капіталі	2200	2 280.00	1 466.00
Інші фінансові доходи	2220	238.00	221.00
Інші доходи	2240	1 387.00	88 102.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	301 092.00	265 837.00
Втрати від участі в капіталі	2255	10 732.00	2 958.00
Інші витрати	2270	892 368.00	1 521.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		933 943.00
збиток	2295	375 323.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-209 660.00	-626 864.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		307 079.00
збиток	2355	584 983.00	