

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Шайдуліна Кароліна Русланівна

Кваліфікаційна робота

На тему: «Управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ К.Р. Шайдуліна

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Терехов Віктор Іванович,

доктор економічних наук, професор

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

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена підвищенню конкурентоспроможності авіадвигунобудівного підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ». Метою є дослідження теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю, аналіз внутрішнього потенціалу й зовнішнього середовища компанії та розробка практичних рекомендацій для посилення її позицій на національному та міжнародному ринках.

Об'єкт дослідження – процес управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства авіадвигунобудівної галузі (ПАТ «Мотор Січ»); предмет – організаційно-економічні механізми й інструменти, що формують конкурентні переваги.

У роботі виконано такі завдання:

1. Проаналізовано теоретичні основи управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств.
2. Діагностовано внутрішній потенціал ПАТ «Мотор Січ» (ресурсний, технологічний, фінансовий) на основі звітних даних 2020–2024 рр. та оцінено зовнішнє середовище за методологією Портера.
3. Визначено стратегічні напрями диверсифікації (розширення продуктових ліній, вихід на нові ринки).
4. Обґрунтовано програму цифрово-бережливої трансформації (впровадження єдиної цифрової платформи та lean-підходів).
5. Розроблено заходи з підвищення якості продукції та сертифікації (AS9100) для підтримки інноваційної діяльності.

Інформаційна база включає фінансові звіти ПАТ «Мотор Січ» за 2020–2024 рр., галузеві огляди IATA і Teal Group, нормативні акти EASA, результати експертних інтерв'ю з керівниками технічних служб.

Методи дослідження: системний аналіз, SWOT- і Porter-аналіз, математико-статистична обробка фінансових даних, аналіз виробничих показників, експертні оцінки та прогнозування.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані стратегії диверсифікації (включаючи гібридні силові установки й нові турбореактивні двигуни), програма цифрової трансформації (інтеграція CAD/CAM/ERP/MES), дорожня карта сертифікації AS9100 та інноваційні заходи можуть бути впроваджені на підприємстві для підвищення рентабельності, скорочення виробничих циклів і зміцнення позицій на ринках Індії, Туреччини та Близького Сходу.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел і додатків.

Ключові слова: конкурентоспроможність, диверсифікація, цифрова трансформація, якість, інновації, пат «мотор січ».

ABSTRACT

This qualification work focuses on enhancing the competitiveness of an aero-engine manufacturer, exemplified by PJSC Motor Sich. Its aim is to examine theoretical approaches to competitiveness management, analyze the company's internal potential and external environment, and propose practical recommendations to strengthen its position in domestic and international markets.

The object of study is the competitiveness management process at PJSC Motor Sich; the subject is the organizational and economic mechanisms and tools that create competitive advantages.

Tasks accomplished:

1. Reviewed theoretical foundations of competitiveness management for manufacturing enterprises.
2. Diagnosed Motor Sich's internal potential (resources, technology, finance) using its 2020–2024 financial statements and assessed the external environment via Porter's Five Forces.
3. Identified strategic diversification directions (expanding product lines, entering new markets).
4. Justified a digital-lean transformation program (implementation of a unified digital platform and lean methodologies).
5. Developed measures to improve product quality and achieve AS9100 certification to support innovation.

Information sources include Motor Sich's 2020–2024 financial reports, IATA and Teal Group industry reviews, EASA regulations, and expert interviews with the company's technical managers.

Methodology: system analysis, SWOT and Porter's analysis, statistical processing of financial data, production indicator analysis, and expert forecasting.

Practical significance: the proposed diversification strategies (including hybrid powerplants and new turbofan engines), digital transformation program (CAD/CAM/ERP/MES integration), AS9100 certification roadmap, and innovation

measures can be implemented to increase return on equity, shorten production cycles, and strengthen positions in India, Turkey, and the Middle East markets.

The work consists of an introduction, three chapters, conclusions, references, and appendices.

Keywords: competitiveness, diversification, digital transformation, quality, innovation, pjsc motor sich.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	9
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Система управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства: мета, завдання, функції та складові.....	9
1.2. Методи та методика управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства	18
1.3. Наукові підходи до оцінки ефективності та результативності управління конкурентоспроможністю виробничого підприємств.....	22
РОЗДІЛ II.....	30
ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»	30
2.1 Загальна характеристика підприємства: історія, продуктовий портфель, ринки збуту	30
2.2 SWOT-аналіз внутрішнього потенціалу (ресурсів, виробничих потужностей, фінансів)	38
2.3 Аналіз зовнішнього середовища та конкурентних сил за методологією Портера.....	51
РОЗДІЛ III.	56
РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»	56
3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку	56
3.2 Оптимізація виробничих процесів: цифрові та бережливі технології.....	57
3.3 Політика якості й інноваційна діяльність.....	61
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ	68

ВСТУП

У сучасній світовій авіаційній індустрії конкурентоспроможність виробників силових установок визначається швидкістю технологічних оновлень, спроможністю інтегруватися в глобальні ланцюги постачання й здатністю гарантовано виконувати after-sales-контракти із “pay-per-hour” сервісною моделлю. Для України це питання набуває особливої актуальності, адже ПАТ «Мотор Січ» залишається єдиним у Східній Європі підприємством повного циклу авіадвигунобудування, а від його ринкової позиції залежить не лише економічний потенціал регіону, а й обороноздатність держави. Після втрати традиційних пострадянських ринків і ризиків, пов’язаних із воєнними діями, компанія опинилася перед необхідністю швидко диверсифікувати продуктивний портфель, освоїти “зелені” технології й вибудувати нову географію збуту. Саме тому дослідження управління конкурентоспроможністю ПАТ «Мотор Січ» має беззаперечну практичну і наукову значущість.

Об’єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства авіадвигунобудівної галузі.

Предметом дослідження виступають організаційно-економічні механізми, інструменти та управлінські рішення, що формують і підтримують конкурентні переваги ПАТ «Мотор Січ» у національному й світовому ринкових середовищах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробленні науково обґрунтованих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ПАТ «Мотор Січ» шляхом диверсифікації напрямів розвитку, оптимізації виробничих процесів і вдосконалення системи управління якістю та інноваційною діяльністю.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі **завдання**:

1. узагальнити теоретичні засади й сучасні концепції управління конкурентоспроможністю виробничих підприємств;

2. здійснити комплексну діагностику внутрішнього потенціалу ПАТ «Мотор Січ» (ресурсного, технологічного, фінансового) та оцінити зовнішнє конкурентне середовище за методологією Портера;

3. визначити стратегічні напрями розвитку компанії з урахуванням вимог світового авіаринку та тенденцій низьковуглецевих технологій;

4. обґрунтувати програму цифрово-бережливої трансформації виробничих процесів;

5. розробити комплекс заходів із підвищення якості, сертифікації та інноваційного розвитку, придатний до впровадження у коротко- й середньостроковій перспективі.

Інформаційною базою слугували офіційна фінансова звітність ПАТ «Мотор Січ» за 2020–2024 рр., внутрішні регламенти виробничої системи, статистичні дані Державної служби статистики України, галузеві огляди IATA та Teal Group, нормативні акти EASA й Державіаадміністрації України, а також експертні інтерв'ю з керівниками технічних служб підприємства.

Практична значущість одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані стратегії диверсифікації, проєкт цифрового «єдиного потоку даних», програма енергоефективності та дорожня карта сертифікації AS9100 можуть бути безпосередньо імплементовані у виробничо-економічну діяльність ПАТ «Мотор Січ». Їх упровадження забезпечить підвищення рентабельності власного капіталу, скорочення виробничих циклів, зміцнення позицій компанії на ринках Індії, Туреччини та Близького Сходу й створить підґрунтя для участі в міжнародних водневих та SAF-орієнтованих програмах Clean Aviation. Таким чином, робота має потенціал не лише для локального покращення фінансових показників підприємства, а й для підсилення конкурентоспроможності авіаційного сектору України в цілому.

РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства: мета, завдання, функції та складові

Поняття конкурентоспроможності є ключовим у сучасній економічній теорії та практиці управління підприємством. Воно ґрунтується на категорії «конкуренція». Натепер поняття конкуренції набуло багатогранного трактування, а підходи до його розуміння істотно відрізняються залежно від наукової школи чи галузі дослідження. Так, Ф. Котлер у своїй праці «Основи маркетингу» розглядає конкуренцію крізь призму організації маркетингової діяльності підприємства, акцентуючи увагу на таких елементах, як цінова політика, сегментація ринку, форма ведення бізнесу та стратегічне позиціонування. Ці чинники прямо впливають на здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку [1].

У свою чергу, М. Портер пропонує стратегічне бачення конкуренції, у якому підкреслюється взаємодія не лише між прямими конкурентами, але й між такими впливовими силами, як постачальники, споживачі, продукти-замінники та потенційні нові учасники ринку. Його концепція «п'яти сил конкуренції» дозволяє глибше зрозуміти структуру конкурентного середовища та визначити точки стратегічного впливу [2].

Згідно з М. Портером, підприємство здатне підвищити свою ринкову стійкість за допомогою стратегічного управління ланцюгом створення вартості – від початкових ресурсів до готового продукту (рис. 3.1). Такий підхід дає змогу виявити ключові етапи, де формується додана вартість, і оптимізувати їх з метою посилення конкурентних переваг.

У науковій літературі наявна велика кількість підходів до трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства». Її зміст розкривається через призму здатності підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової

боротьби, забезпечувати стабільний прибуток, впроваджувати інновації, формувати позитивний імідж, відповідати потребам споживачів тощо [3].



Рис. 3.1. Класичний ланцюг створення вартості по М. Портеру

Джерело: сформовано автором

Основні підходи до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства узагальнено в табл. 3.1. Варто зазначити, що всі узагальнені в табл. 3.1 підходи мають спільне ядро – прагнення досягти переваги на ринку шляхом ефективнішого задоволення потреб споживачів, адаптивності до змін середовища та вищої продуктивності в порівнянні з конкурентами. Однак відмінності між підходами стосуються акцентів: одні автори наголошують на внутрішніх характеристиках підприємства (ефективність, гнучкість, інноваційність), інші – на його ринкових позиціях та здатності до тривалого функціонування у складному конкурентному середовищі.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як його здатність забезпечувати сталі конкурентні переваги на ринку за рахунок ефективної виробничо-господарської діяльності, адаптації до зовнішніх викликів та пропозиції товарів і послуг, що краще задовольняють потреби споживачів, ніж пропозиції інших учасників ринку.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства»
у наукових джерелах

Автор, джерело	Визначення поняття. Конкурентоспроможність підприємства – ...
Т. М. Халімон [4]	«...здатність отримання переваг над аналогічними за асортиментом виготовлення продукції і послуг товаровиробниками на ринку за рахунок специфічних особливостей відтворення і управління»
Л. В. Кривенко [5]	«...відмінність у розвитку конкретного підприємства від розвитку інших за ступенем задоволення товарами потреб споживачів і за ефективністю виробничої діяльності»
А. Dresch, D. С.;Collatto, D. P. Lacerda [6]	«...стійка позиція компанії в протистоянні силам конкуренції в даному бізнес-секторі, щоб подолати своїх суперників з точки зору довгострокової прибутковості»
Е. І. Цибульська [3, с. 69]	«...здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу, порівняно з конкурентами, ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів»
О. П. Красняк, В. О. Мицик [7]	«...реальні та потенційні можливості підприємства продукувати товари і послуги, які на конкретному сегменті ринку користуються більш пріоритетним попитом у споживацької аудиторії, ніж у конкурентів, за умови ведення ефективної фінансово-господарської діяльності»
В. О. Герасимова, Е. О. Резанов [8]	«...відносна характеристика, що демонструє здатність підприємства розвиватися відповідно до стратегії, конкуруючи своєю продукцією з іншими учасниками ринку»
К. Л. Железняк, М. В. Отрок [9]	«...комплекс набору різного роду характеристик, що володіють конкурентними перевагами при порівнянні їх між собою»
П. А. Фісуненко [10]	«...сукупність формуючих та результируючих ознак, які характеризують якісну сторону функціонування підприємства та зміна яких відображає його характеристики – можливість, здатність, спроможність та стан»
О. В. Мукач, А. М. Шарук [11]	«...агрегований показник конкурентних можливостей підприємства та його здатності оперативно реагувати та пристосовуватися до чинників мінливого зовнішнього середовища»
А. Wolak-Tuzimek, J. Duda, K. Sieradzka [12]	«...здатність конкурувати, а отже, діяти та виживати в конкурентному середовищі та отримувати економічні вигоди по відношенню до конкурентів»
Б. М. Грибушин [13]	«...комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів»
Т. Омельченко [14]	«...здатність досягати основної мети при наявності безлічі конкурентів, які мають схожі цілі та реалізують схожі бізнес-процеси для їх досягнення»

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Відтак виникає необхідність управління конкурентоспроможністю, яке передбачає цілеспрямований вплив на ті чинники, що формують здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

На думку В. В. Храпкіної, «управління конкурентоспроможністю підприємства – це складний процес управління, спрямований на формування конкурентних переваг у сучасних нестабільних умовах на основі раціонального використання ресурсів, ефективного позиціонування власної продукції, забезпечення фінансової стійкості тощо» [15, с. 248].

В. Балдинюк під управлінням конкурентоспроможністю підприємств розуміє «виконання загальних функцій управління, тобто планування, організації, мотивації, контролю, які визначають стратегію та політику у сфері створення та реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність у цій сфері діяльності суб'єкта господарювання, які реалізуються за допомогою таких засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення та підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності» [16].

Таким чином, управління конкурентоспроможністю підприємства охоплює не лише загальні управлінські функції, а й специфічні дії, пов'язані з аналізом ринкової ситуації, виявленням та розвитком конкурентних переваг, адаптацією до змін зовнішнього середовища, а також формуванням ефективної стратегії розвитку.

Сучасний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає комплексний аналіз і врахування різноманітних чинників, що впливають на його здатність успішно конкурувати на ринку. Ці чинники поділяються на внутрішні та зовнішні, кожен з яких має суттєвий вплив на формування конкурентних переваг [15].

До зовнішніх чинників, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, належать:

- загальний рівень конкурентоспроможності країни, що формує макроекономічний фон для ведення бізнесу;
- конкурентні позиції регіону, де функціонує підприємство, включно з регіональною економічною політикою;
- стан конкурентної боротьби у відповідній галузі;
- рівень державної підтримки малого та середнього бізнесу як на національному, так і на регіональному рівнях;
- законодавче регулювання економічної діяльності, що впливає на бізнес-клімат;
- ступінь відкритості ринку та суспільства для інновацій та зовнішньої торгівлі;
- науково-технічний рівень управління економікою та розвиток інфраструктури;
- система стандартизації та сертифікації, що забезпечує відповідність продукції вимогам ринку;
- державна підтримка науково-дослідної та інноваційної діяльності;
- якість інформаційного забезпечення на всіх рівнях управління;
- рівень інтеграції у внутрішні та глобальні економічні системи;
- податкові та кредитні умови, які діють у країні та регіонах;
- доступність природних ресурсів і їх вартість;
- система підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів;
- природно-кліматичні умови та географічне положення;
- інтенсивність конкуренції у всіх сферах економічної діяльності [17].

Водночас внутрішнє середовище підприємства є безпосереднім джерелом формування його конкурентних можливостей. Аналіз внутрішніх чинників спрямований на виявлення сильних і слабких сторін організації, що дозволяє оптимізувати її діяльність [18].

Серед основних внутрішніх чинників, що впливають на конкурентоспроможність, виділяють [19]:

- 1) структурні чинники: організаційна місія, структура управління, спеціалізація виробничих підрозділів, рівень координації та взаємодії між ними;
- 2) ресурсні чинники: наявність і якість постачальників, доступність та вартість сировини і матеріалів, а також ефективність їх використання;
- 3) технічні чинники: якість продукції, рівень уніфікації та стандартизації, патентні технології, рівень оснащення виробництва сучасним обладнанням;
- 4) управлінські чинники: компетентність менеджменту, дотримання корпоративних норм і стандартів, ефективність системи планування, координації, контролю та мотивації персоналу;
- 5) ринкові чинники: доступ до новітніх технологій, частка на ринку, ексклюзивність товарів, ефективність маркетингових заходів, якість післяпродажного обслуговування, політика ціноутворення;
- 6) економічні показники: прибутковість, рентабельність, швидкість обігу капіталу та ресурсів, фінансова стабільність підприємства;

Врахування і системне управління цими внутрішніми та зовнішніми чинниками є запорукою формування стійких конкурентних переваг і забезпечення успішної діяльності підприємства у складних умовах ринкової конкуренції.

Впровадження системного підходу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства є ключовим чинником для формування і розвитку стійких конкурентних переваг, особливо в умовах високої мінливості та невизначеності зовнішнього середовища. Такий підхід забезпечує комплексне сприйняття конкурентоспроможності як цілісної системи, що здатна гнучко адаптуватися до динамічних змін ринкових умов [20, с. 79].

Розроблена система управління конкурентоспроможністю виступає інструментом, що допомагає підприємству своєчасно реагувати на виклики та використовувати можливості, які виникають у процесі трансформації ринку. Сучасні умови диктують необхідність чіткої структури системи управління, що

включає такі ключові елементи, як мета, об'єкт і суб'єкт управління, основні принципи та механізми реалізації [20, с. 79].

Структурні компоненти системи управління конкурентоспроможністю підприємства наведено на рис. 1.2.

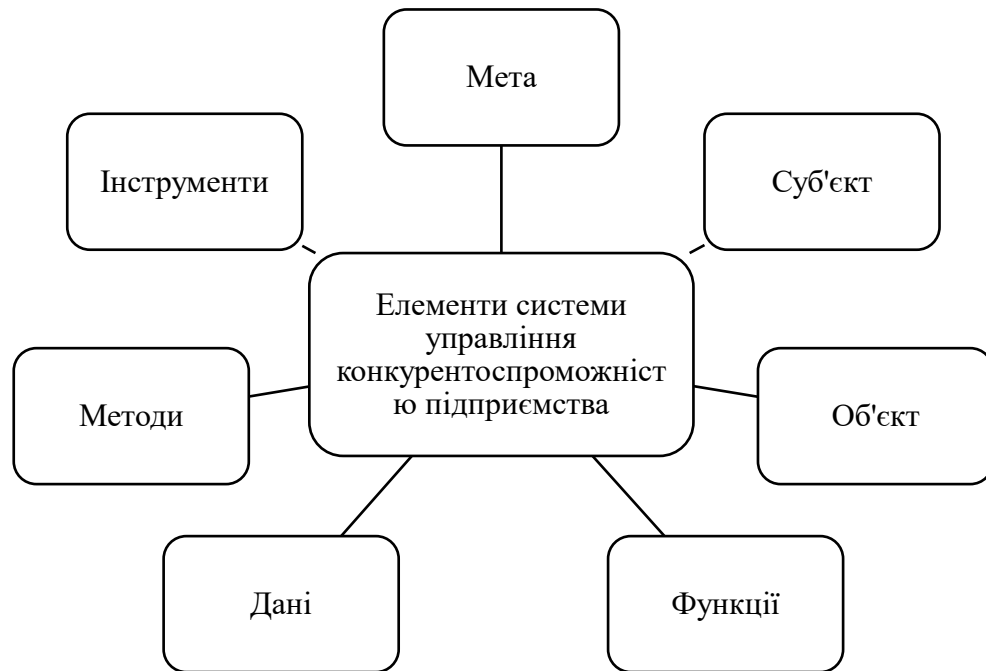


Рис. 1.2. Складові системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: [21, с. 113]

Об'єктом управління конкурентоспроможністю слід вважати рівень конкурентних позицій підприємства, який забезпечує не лише збереження існуючих позицій на ринку, а й активне просування в конкурентній боротьбі шляхом випуску та просування конкурентоспроможної продукції або послуг. Такий рівень має бути адекватним зовнішнім викликам і внутрішнім ресурсам підприємства [20, с.79].

Суб'єктом управління виступає керівний апарат підприємства, який охоплює менеджерів різних рівнів, відповідальних за формування і реалізацію ланцюжка цінності підприємства. Крім того, це висококваліфіковані спеціалісти, які розробляють і впроваджують заходи, спрямовані на формування ефективної політики та стратегії конкурентоспроможності [20, с. 79].

Взаємодія між суб'єктом і об'єктом управління формує стратегічні та тактичні рішення підприємства, що визначають його розвиток у конкурентному середовищі. Головною метою такого управління є створення міцної бази для стабільного і ефективного функціонування підприємства у складних ринкових умовах, які формуються під впливом макро- та мезоекономічних чинників, а також національних і міжнародних соціально-економічних, політичних і науково-технічних процесів [20, с. 80].

Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємства в сучасному середовищі реалізується низка управлінських функцій, які виступають складовими ефективної системи менеджменту. Ці функції забезпечують цілісне управління підприємством, спрямоване на досягнення стратегічних цілей і зміцнення ринкових позицій. До основних функцій управління конкурентоспроможністю належать:

1) функція планування – передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, розробку програм і сценаріїв розвитку, враховуючи внутрішні ресурси та зовнішні виклики. Планування є основою для передбачення тенденцій на ринку, формування прогнозів, сценарного моделювання та визначення оптимального вектора дій у конкурентному середовищі;

2) функція організації – спрямована на створення ефективної організаційної структури, розподіл обов'язків, повноважень і відповідальності між усіма учасниками управлінського процесу. Організація забезпечує налагодження чіткої взаємодії між підрозділами та персоналом, оптимізацію внутрішніх процесів і ресурсного потенціалу підприємства;

3) функція координації – забезпечує узгодженість дій усіх структурних одиниць підприємства, синхронізацію процесів, своєчасну комунікацію та ефективну реалізацію поставлених завдань. Координація знижує ризик дублювання зусиль, посилює внутрішню єдність дій та сприяє досягненню стратегічної цілі;

4) функція регулювання – виступає інструментом адаптації управлінських процесів до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Вона забезпечує коригування управлінських рішень, процедур і дій відповідно до нових умов або отриманих результатів, підтримуючи підприємство в стані постійної адаптивності;

5) функція мотивації – спрямована на формування зацікавленості персоналу в досягненні високих результатів. Вона базується на системі матеріального та нематеріального стимулювання, яка враховує індивідуальні потреби працівників, мотивує до інновацій, підвищення продуктивності праці та професійного розвитку;

6) функція контролю – включає моніторинг реалізації стратегічних планів, оцінку ефективності управлінських рішень, виявлення відхилень і впровадження коригувальних заходів. Контроль дозволяє оперативно реагувати на загрози конкурентоспроможності та гарантує досягнення очікуваних результатів;

7) функція оцінювання результатів – визначає, наскільки діяльність підприємства відповідає поставленим цілям, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони функціонування, ефективність використаних ресурсів та здійснених управлінських заходів. На основі оцінки результатів формується подальша стратегія розвитку;

8) функція прийняття рішень – є центральною в системі управління, оскільки будь-яка дія – це наслідок конкретного рішення. Прийняття управлінських рішень передбачає аналіз ситуації, оцінку варіантів, вибір оптимального курсу дій та відповідальність за його реалізацію. У контексті забезпечення конкурентоспроможності – це безперервний процес стратегічного вибору [21, с. 113].

Отже, інтеграція цих функцій у єдину управлінську систему дозволяє підприємству не лише утримувати свої ринкові позиції, а й активно просуватися вперед, випереджаючи конкурентів, використовуючи новітні підходи, інновації та управлінську гнучкість.

1.2. Методи та методика управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства є складним, динамічним і багаторівневим процесом, що охоплює як стратегічне бачення розвитку, так і оперативне управління виробничими, фінансовими, інноваційними та кадровими ресурсами. Під забезпеченням конкурентоспроможності підприємства слід розуміти постійний, цілеспрямований вплив на внутрішні та зовнішні чинники, що визначають здатність підприємства виготовляти продукцію або надавати послуги, які відповідають вимогам ринку, споживачів і перевершують аналоги конкурентів за якісними, економічними або технологічними характеристиками [22, 23].

Цей процес передбачає безперервне коригування управлінських рішень, формування й оновлення виробничих програм, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі та водночас спрямований на підвищення стійкості підприємства до ризиків. Саме тому конкурентоспроможність не є сталою характеристикою, а формується як результат впровадження методів управління, що забезпечують досягнення оптимального балансу між витратами, якістю продукції, інноваційністю та ефективністю внутрішніх процесів.

Методи управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства ґрунтуються на реалізації системи керуючих рішень, спрямованих на об'єкти управління, які визначають основні вектори розвитку підприємства: фінансову стабільність, кадрову компетентність, техніко-технологічні можливості, організаційну структуру, інноваційний потенціал, а також рівень якості продукції. Успішне управління цими об'єктами дозволяє формувати конкурентні переваги, які є ключем до тривалого перебування підприємства у лідерських позиціях на ринку.

Досягнення зазначених цілей можливе за умови застосування системного підходу, що включає як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на

підприємство. Внутрішні чинники – це, зокрема, організаційна культура, рівень кваліфікації персоналу, технологічна база, ефективність внутрішніх процесів, система мотивації тощо. Вони можуть бути контрольованими і змінюваними в рамках підприємства. Натомість зовнішні чинники – такі як економічна кон'юнктура, законодавчі умови, рівень конкуренції, попит на продукцію – не підлягають безпосередньому контролю, однак підприємство має вміти до них адаптуватися.

З метою забезпечення ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства доцільно використовувати комплексну методику, яка передбачає поєднання стратегічного планування, оптимізації ресурсного забезпечення, оновлення технологій та продукції, підвищення якості управління персоналом і вдосконалення інформаційних потоків. Такий підхід забезпечує гнучкість у прийнятті рішень, їх адаптивність до змін зовнішнього середовища та орієнтацію на створення довгострокових конкурентних переваг.

На рис. 1.3 зображена блок-схема управління конкурентоспроможністю підприємства, запропонована І. М. Посоховим, В. С. Понікаровою у дослідженні [24]. Ця блок-схема побудована у вигляді системи взаємопов'язаних блоків, кожен з яких відіграє ключову роль у формуванні стратегії підприємства та її реалізації.

На основі викладених вище міркувань можна виокремити основні підходи до управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства. Важливим початковим етапом є вибір конкурентної стратегії, яка визначає довгострокові орієнтири розвитку підприємства. Орієнтація на лідерство за витратами, стратегія диференціації або зосередження на ринковій ніші формують засади функціонування підприємства відповідно до специфіки ринкового середовища.

Водночас ефективне управління потребує інтегрованого підходу, який передбачає узгоджену взаємодію всіх функціональних підсистем – від виробництва й логістики до маркетингу й збуту. Така взаємодія забезпечує цілісність управлінського процесу й дозволяє досягти синергії в реалізації стратегічних цілей підприємства.

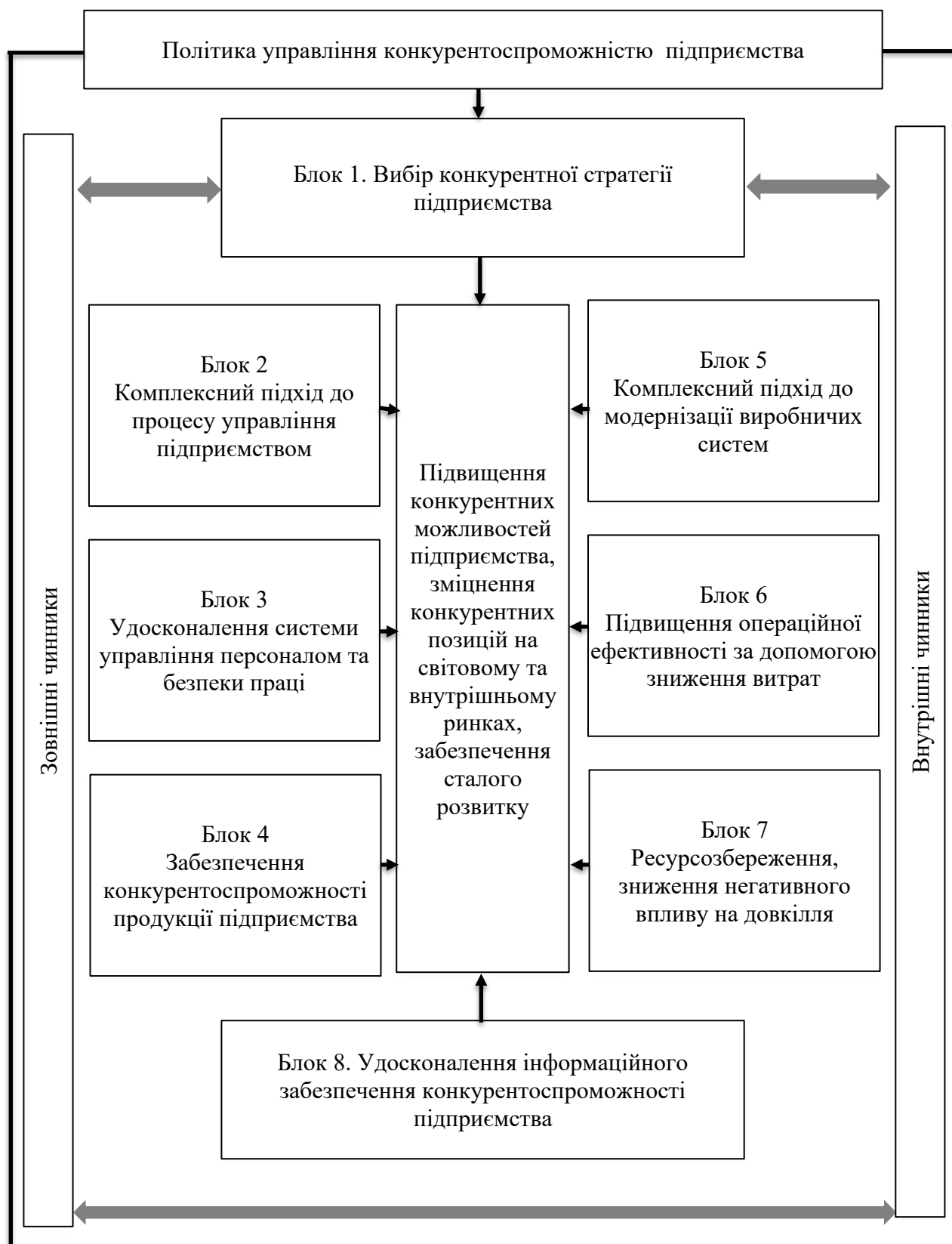


Рис. 1.3. Блок-схема управління конкурентоспроможністю підприємства
Джерело: [24]

Не менш значущим чинником є постійне вдосконалення системи управління персоналом. Це охоплює розвиток мотиваційного середовища, підвищення рівня професійної підготовки працівників, формування кадрового резерву, а також заходи зі зниження плинності кадрів і формування культури безпеки. Ефективна кадрова політика сприяє не лише стабільності колективу, а й підвищенню загальної продуктивності.

Особливу роль у зміцненні позицій на ринку відіграє інноваційна діяльність. Застосування сучасних технологій, автоматизація виробничих процесів, цифровізація управління й модернізація основних засобів сприяють зростанню адаптивності підприємства до змін споживчого попиту та ринкових умов. Одночасно з технічним оновленням зростає значення якості продукції. Розробка конкурентоспроможних товарів, що відповідають очікуванням споживачів за якістю, функціональністю та дизайном, є однією з ключових умов успіху.

Економічна ефективність діяльності досягається шляхом постійного аналізу виробничих процесів, виявлення слабких місць, їх оптимізації або усунення. Це дозволяє знизити витрати, покращити операційну ефективність і підвищити прибутковість. Одночасно з цим важливим напрямом є впровадження принципів ресурсоефективності. Орієнтація на сталий розвиток передбачає раціональне використання ресурсів, зменшення впливу на довкілля та підвищення соціальної відповідальності бізнесу. Це, своєю чергою, позитивно позначається на іміджі підприємства в очах споживачів, партнерів і громадськості.

Зрештою, управлінські рішення мають спиратися на достовірну та актуальну інформацію. Формування ефективної інформаційної системи дозволяє підприємству здійснювати глибокий аналіз ринку, конкурентного середовища та поведінки споживачів. Це забезпечує здатність оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища й коригувати стратегію відповідно до нових умов.

Таким чином, методи та методика управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства мають ґрунтуватися на системному підході до

організації діяльності, гнучкому стратегічному плануванні та постійному вдосконаленні всіх складових бізнес-процесів. Тільки за таких умов підприємство може не лише адаптуватися до умов жорсткої ринкової конкуренції, а й успішно реалізовувати свої довгострокові цілі, забезпечуючи сталий розвиток та зміцнення своїх позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках.

1.3. Наукові підходи до оцінки ефективності та результативності управління конкурентоспроможністю виробничого підприємств

Оцінка ринкової позиції підприємства та вибір оптимальних алгоритмів для визначення його конкурентоспроможності й стійкості на ринку є надзвичайно важливими завданнями для вищого менеджменту. Водночас у науковій теорії та практиці не існує єдиного універсального підходу, що призводить до неоднозначності та певної неточності результатів оцінювання. Основна мета керівництва полягає у глибокому вивченні конкурентного середовища та конкурентів, а також у систематичному аналізі ринкових умов. Це забезпечує наявність достовірної інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, серед яких – коригування стратегії підприємства, підтримка наявних конкурентних переваг, обґрунтування інвестицій, а також аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства.

Варто зазначити, що конкурентна перевага, хоч і є ключовою категорією, не охоплює в повній мірі сутність конкурентоспроможності. Оцінка останньої передбачає застосування різноманітних методик, які суттєво відрізняються залежно від обраної концепції та сфери застосування. Наукова література акцентує увагу на чотирьох основних групах методів оцінки конкурентоспроможності. Серед них найбільш поширеним є матричний метод, розроблений у компанії «Бостон Консалтинг Груп». Він базується на аналізі

конкурентоспроможності підприємства з урахуванням життєвого циклу товару, що дає можливість врахувати стадії розвитку продукції та їх вплив на ринкову позицію.

Серед графічних методів оцінки особливе місце займає побудова багатокутників конкурентоспроможності. Цей підхід дозволяє візуально та оперативно оцінити стан підприємства і його конкурентів за низкою параметрів. Проте до недоліків такого методу належить певна суб'єктивність експертних оцінок, що може знижувати об'єктивність отриманих результатів.

Інший підхід базується на оцінці конкурентоспроможності конкретного товару, орієнтуючись на ключові показники, такі як якість і ціна продукції. Такий метод концентрується на характеристиках продукту, розглядаючи його як головний чинник конкурентної позиції підприємства. Проте він має обмеження, оскільки не враховує комплексність системи управління підприємством, що може призводити до неповного розуміння загальної конкурентоспроможності.

У числі методів оцінки конкурентоспроможності підприємства виділяються також ті, що спираються на теорію ефективної конкуренції. Відповідно до цієї концепції, конкурентоспроможним визнається таке підприємство, яке ефективно організовує виробничу діяльність, процес збуту продукції та фінансове управління. Одним із прикладів є методика американської компанії «Дан енд Бредстріт», яка використовує комплексний підхід із трьома групами показників. Перша група характеризує ефективність виробничо-збутової діяльності, друга оцінює стан виробничої бази підприємства, а третя – фінансові результати.

Перевагою такого підходу є можливість глибокого і різнопланового аналізу діяльності підприємства, що враховує різні аспекти його функціонування. Водночас наявність великої кількості показників може викликати дублювання інформації і не включає деякі важливі параметри конкурентоспроможності, такі як безпека капіталу або ризики, пов'язані з фінансовою стабільністю.

До останньої групи належать методи, які передбачають комплексну оцінку конкурентоспроможності у вигляді кількісної величини, що формується на основі узагальнених показників. Такий підхід дозволяє прогнозувати потенційну динаміку конкурентоспроможності підприємства, однак він успадковує недоліки всіх описаних вище методик, пов'язані із суб'єктивністю експертних оцінок та неповнотою інформації.

Особливої уваги заслуговує метод оцінки, заснований на теорії ефективної конкуренції, який передбачає аналіз таких показників, як ефективність управління виробничими процесами, оборотними засобами, збутом продукції, а також якість і ціна товару. В рамках цього підходу конкурентоспроможність підприємства розглядається як синтез двох ключових аспектів – поточної та перспективної конкурентоспроможності.

Поточна конкурентоспроможність, або конкурентна позиція, відображає рівень використання економічних ресурсів підприємства та фінансову стабільність у реальних ринкових умовах. Вона демонструє ефективність застосування ресурсів порівняно з конкурентами, а також здатність підтримувати стабільні фінансові потоки, що необхідні для безперервної діяльності.

Перспективна конкурентоспроможність, або конкурентний потенціал, характеризує здатність підприємства з урахуванням тенденцій розвитку та рівня ризиків зберігати чи покращувати свою позицію в майбутньому. Цей показник враховує взаємозв'язок темпів зростання підприємства з динамікою ринкового середовища, а також ймовірність впливу фінансових та інших ризиків на конкурентні позиції.

Як зазначалося раніше, у сучасній науковій та практичній літературі існує широкий спектр методик і підходів для оцінки конкурентоспроможності виробничих підприємств. Проте, попри значне різноманіття, відсутній універсальний метод, який би охоплював усі аспекти і був би застосовним у всіх галузях без винятку. Водночас, значущість такої оцінки є ключовою, оскільки в

умовах ринкової економіки конкурентоспроможність підприємства визначає не лише його виживання, а й перспективи сталого розвитку.

Управлінські рішення на основі достовірної оцінки конкурентоспроможності вимагають глибокого аналізу конкурентного середовища, визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також розуміння основних тенденцій ринку. Відповідно, проведення системного дослідження конкурентів та вивчення ринкових умов виступає фундаментальним етапом у формуванні ефективної конкурентної стратегії.

Відповідно до класифікації, запропонованої А. Сухановою [25], методики оцінки конкурентоспроможності підприємства можна розподілити за кількома основними ознаками (рис. 1.4).

Конкурентоспроможність виробничого підприємства є більш комплексною і багатогранною категорією, ніж конкурентоспроможність окремого товару, оскільки вона враховує численні внутрішні і зовнішні чинники, що впливають на його діяльність. Упродовж ХХ століття основними критеріями ефективності підприємств були переважно фінансові показники: прибутковість, рентабельність активів і капіталу, ціна акцій. Однак сучасний підхід до оцінки результативності управління конкурентоспроможністю передбачає інтеграцію фінансових і нефінансових параметрів.

На думку автора, натепер оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю має ґрунтуватися на детальному аналізі поточної конкурентної позиції підприємства, що передбачає здатність раціонально використовувати наявні ресурси, підтримувати стабільність фінансових потоків і забезпечувати прибутковість своєї діяльності. Одночасно слід враховувати перспективний потенціал підприємства, тобто його можливості для розвитку та підтримання або поліпшення ринкових позицій з урахуванням змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх трансформацій. Такий комплексний підхід дозволяє не лише оцінити нинішній стан конкурентоспроможності, але й спрогнозувати майбутні шанси на успіх у динамічному ринковому просторі.

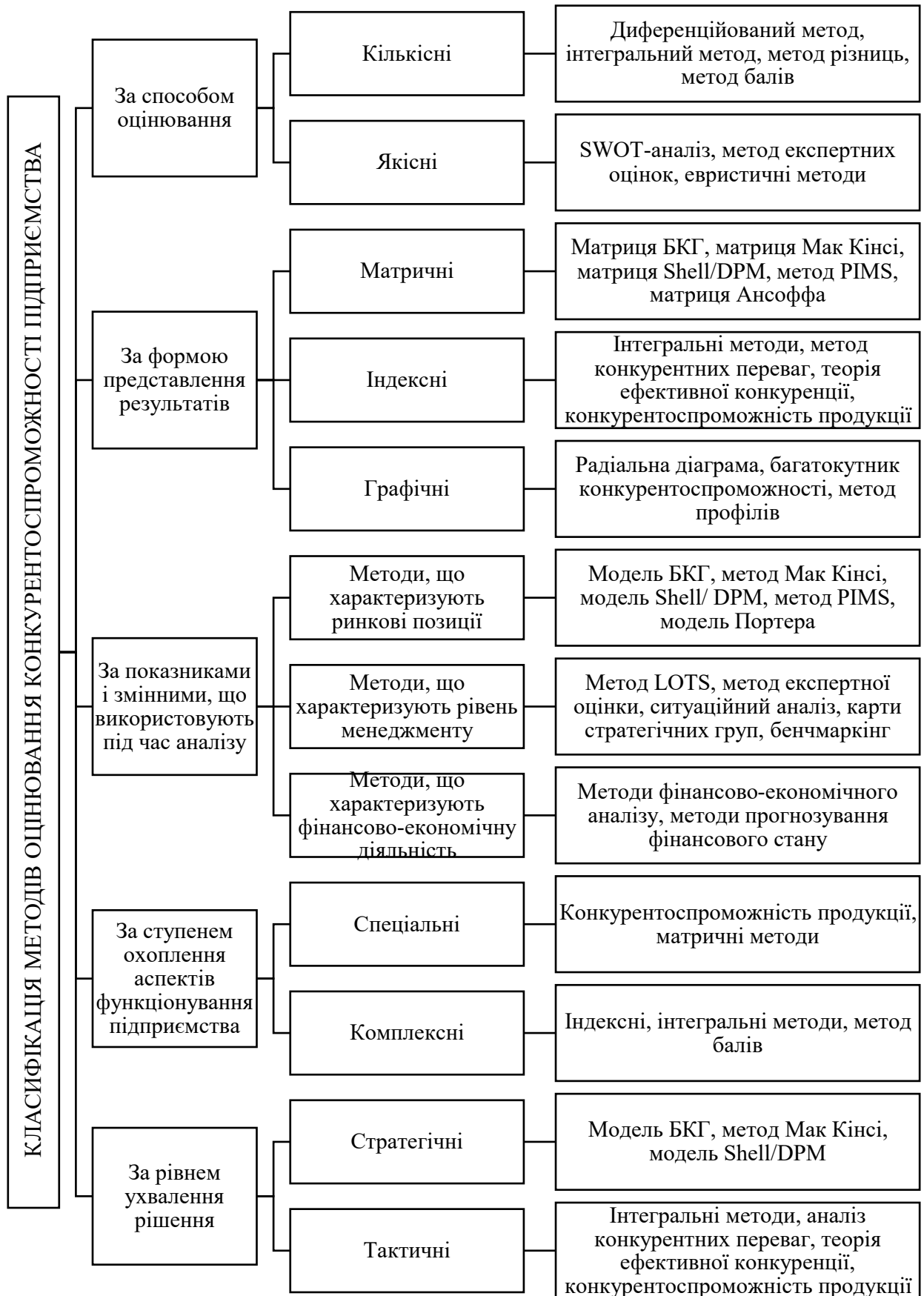


Рис. 1.4. . Класифікація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [25]

Для оцінки результативності управління конкурентоспроможністю застосовуються як класичні, так і інноваційні підходи, які можна поділити на кілька груп, основні з яких перелічено нижче.

1) Індикативно-аналітичні методи, які використовують сукупність кількісних показників для відображення економічної ефективності та ринкової позиції підприємства. Прикладами є коефіцієнти рентабельності, індекси продуктивності, а також індекси, що відображають якість виробів і рівень задоволеності споживачів.

2) Системні підходи, що базуються на комплексному аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, використовуючи методи SWOT, PEST, бенчмаркінгу та стратегічного аналізу. Ці підходи дають змогу оцінити не лише поточний стан, а й потенціал адаптації і розвитку підприємства в умовах змін.

3) Моделі прогнозування та симуляції, які інтегрують дані про поточну конкурентоспроможність із прогнозами ринкової кон'юнктури, ризиків та інвестиційних можливостей. Використання таких моделей допомагає приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

4) Методи експертної оцінки, що включають збір і аналіз думок фахівців, які володіють глибокими знаннями в конкретній галузі, що дозволяє врахувати суб'єктивні фактори і інноваційні тенденції, які важко формалізувати.

Таким чином, оцінка ефективності управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства – це багаторівневий і багатокomпонентний процес, що поєднує кількісні та якісні підходи, інтегрує фінансові, ринкові, управлінські та стратегічні показники. Використання системного, комплексного підходу дозволяє не лише вимірювати поточні результати, а й прогнозувати довгострокові перспективи, що є надзвичайно важливим для прийняття ефективних управлінських рішень у конкурентному середовищі

Висновки до розділу 1

Управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства є складним і багатограним процесом, що охоплює як загальні управлінські функції, так і специфічні дії, спрямовані на формування та підтримку конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі. Конкурентоспроможність розглядається як здатність підприємства забезпечувати стабільний успіх за рахунок ефективного задоволення потреб споживачів, інноваційності, адаптації до змін зовнішніх і внутрішніх чинників, а також оптимального використання ресурсів.

Система управління конкурентоспроможністю включає в себе такі ключові елементи, як мета, об'єкт і суб'єкт управління, основні принципи та механізми реалізації. Важливу роль відіграють як зовнішні чинники (макроекономічне середовище, державна підтримка, рівень конкуренції в галузі), так і внутрішні (організаційна структура, ресурсне забезпечення, технічний рівень виробництва).

Методи та методика управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства базуються на системному, комплексному підході, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу. Ефективне управління передбачає постійне коригування управлінських рішень, стратегічне планування, оптимізацію ресурсного забезпечення, інноваційну діяльність та розвиток кадрового потенціалу. Впровадження таких методів дозволяє підприємству підтримувати оптимальний баланс між витратами, якістю продукції, інноваційністю та ефективністю внутрішніх процесів, що є ключем до формування стабільних конкурентних переваг. Лише завдяки гнучкості, адаптивності і цілісності управлінських заходів підприємство може успішно конкурувати на ринку, забезпечуючи сталий розвиток і посилення своїх позицій.

Оцінка ефективності та результативності управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства є складним і багатограним процесом, що вимагає використання різноманітних наукових

підходів та методик. Відсутність єдиного універсального методу зумовлює необхідність комплексного аналізу як поточної конкурентної позиції, так і перспективного потенціалу підприємства з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників. Найбільш ефективними є системні підходи, що поєднують кількісні та якісні показники, включають аналіз фінансових результатів, ринкових тенденцій, а також експертні оцінки. Такий комплексний підхід забезпечує основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, спрямованих на підтримку і підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, що є ключовим фактором сталого розвитку та успіху виробничої діяльності.

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Загальна характеристика підприємства: історія, продуктивний портфель, ринки збуту

Історія запорізького моторобудування починається задовго до появи самої назви «Мотор Січ». Відразу після заснування 1907 року як механічний завод «Дека» підприємство спеціалізувалося на сільськогосподарській техніці, проте вже за дев'ять років воєнні замовлення Російської імперії спрямували виробничі цехи на випуск рідинно-охолоджуваних авіадвигунів ДЕКА М-100. Саме перший авіаційний контракт 1916 р. заклав технологічну базу, що визначила долю майбутнього промислового гіганта. Після націоналізації 1920-х підприємство пережило переобладнання під радянську індустріалізацію: уже в 1931 р. воно почало серійне виробництво повітряно-охолоджуваного М-11, який став «робочою конячкою» радянської початкової авіашколи. Друга світова війна принесла евакуацію до Середньої Азії; повернення у 1944-му поєдналося з масштабною реконструкцією й запуском лінійки АІ-14 для цивільної авіації. У партнерстві з конструкторським бюро Олександра Івченка почалася епоха турбогвинтової та турбореактивної техніки: АІ-20 живив Ан-12 та Іл-18, а Д-18Т згодом підняв у небо Ан-124 «Руслан» і Ан-225 «Мрія»[36].

Таблиця 2.1

Хронологічні віхи розвитку ПАТ «Мотор Січ»

Період	Основні події
1907–1916	Заснування заводу «Дека» в Олександрівську; перехід на авіадвигуни ДЕКА М-100 під час Першої світової.
1931–1940	Серійний випуск повітряно-охолоджуваного М-11; формування конструкторської школи в Запоріжжі.
1944–1959	Післявоєнна реконструкція підприємства; запуск серій АІ-14, АІ-20 та створення КБ «Прогрес» під керівництвом Івченка.
1960–1980-ті	Запуск і масова експлуатація двигунів ТВ3-117 та Д-18Т, які забезпечили світові рекорди вантажопідйомності для Ан-124/Ан-225; «Мотор Січ» стає провідним виробником гелікоптерних агрегатів СРСР.
1994	Приватизація та реєстрація ВАТ «Мотор Січ»; лістинг акцій на ПФТС.

2000-ті	Розробка та запуск у виробництво турбореактивного AI-222-25 для Як-130 і турбовентиляторного Д-436-148 для Ан-148; диверсифікація в сегмент промислових газотурбінних установок.
2014	Розрив військово-технічних зв'язків з РФ; початок масштабної переорієнтації ринків на країни Азії, Близького Сходу та ЄС.
2016–2021	Спроба китайської Skyrizon придбати контрольний пакет акцій, яку заблокували рішенням РНБО та санкціями США (ch-aviation).
2022–2024	Наслідки повномасштабної агресії РФ: ракетні обстріли цехів, перебої в ланцюгах постачання; стратегічний альянс із турецькими компаніями Baykar і TEI для розробки та виробництва безпілотних платформ (Kyiv Post, Global Defense Insight).

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Упродовж останніх десятиліть ПАТ «Мотор Січ» пройшло кардинальні організаційні трансформації, що відобразили глобальні дисбаланси та виклики, з якими зіткнувся авіаційно-моторобудівний комплекс колишнього СРСР у період розпаду єдиного економічного простору. У 1990-ті роки, коли централізовані постачання комплектуючих і фінансування від держави були суттєво скорочені, підприємство було поділено на два автономних юридичних ядра, кожне з яких отримало чітко окреслену функціональну спрямованість. Науково-конструкторське бюро «Івченко-Прогрес» отримало повноваження щодо розробки нових зразків авіаційних двигунів та удосконалення існуючих моделей, а Відкрите акціонерне товариство «Мотор Січ» зосередилося на серійному виробництві й експлуатаційному обслуговуванні двигунів. Цей поділ дав можливість сконцентрувати інженерно-дизайнерські компетенції в окремій структурі, що дозволило підвищити гнучкість розробки нових проектів, одночасно зберігши масштабні виробничі потужності для їхньої реалізації у великосерійних обсягах.

Протягом наступних двох десятиліть модель «двоголового дракона» еволюціонувала відповідно до сучасних вимог ринку та технологічних реалій. Водночас із збереженням двох ключових юридичних осередків було створено холдингову структуру з багаторівневою мережею дочірніх товариств і ремонтних депо, розташованих не лише в Україні, але й у Польщі та Азербайджані. Така географічна диверсифікація дає змогу оперативно реагувати на потреби замовників у різних регіонах, зменшуючи логістичні витрати та

скорочуючи час простою авіаційної техніки. Зокрема, ремонтні підрозділи в Центрально-Східній Європі та на Кавказі виконують завдання з технічного обслуговування та ремонту двигунів, знижуючи ризик зриву контрактів у разі тимчасових обмежень постачання з території України.

Сьогодні вертикальна інтеграція в межах єдиного майданчика дозволяє «Мотор Січ» контролювати повний виробничий ланцюг від виплавки спеціальних сплавів до навчання представників замовників. На заводських ділянках здійснюється литво високотемпературних матеріалів із заданими механічними характеристиками, наступним етапом є обробка та шліфування лопаток турбінних коліс, а потім — збирання вузлів гарячої частини двигуна. Після складання здійснюються стендові випробування, на яких перевіряються параметри тяги, паливна ефективність та відповідність екологічним нормам. Завершальний етап — післяпродажний сервіс, який включає діагностику в експлуатації, плановий капітальний ремонт та надання консультацій. Окремий підрозділ відповідає за підготовку та проведення навчальних програм для інженерів та техніків замовників, що забезпечує належну експлуатацію та продовження ресурсу двигунів у польотному режимі.

Капіталова структура компанії залишається переважно національною, незважаючи на нинішню військово-політичну ситуацію. На початок 2025 року 75,01 % акцій «Мотор Січі» належало Державному фонду майна України, що гарантує збереження стратегічного контролю держави над критично важливим промисловим майном. У вільному обігу на фондовому ринку перебувало 9,99 % акцій, що дає змогу залучати додаткові інвестиції та формувати ринкову оцінку компанії. Решта пакету акцій зосереджена у міноритарних акціонерів, серед яких значну частину становлять співробітники підприємства, зацікавлені в довгостроковій стабільності та розвитку виробничої бази. Така модель власності створює баланс між державним інтересом, ринковими механізмами та мотивацією трудового колективу, сприяючи підтриманню ефективної корпоративної культури.

Управлінська структура компанії вибудована за двошаровим принципом. Перший рівень включає Наглядову раду, до складу якої входять представники держави та делегати від трудового колективу. Основними завданнями цього органу є формування загальної стратегії, затвердження бюджетів та контроль за їх виконанням, а також оцінка ефективності роботи Правління. Другий рівень — Правління, очолюване Президентом компанії, який одночасно виконує функції головного виконавчого директора (CEO). Президент має повноваження щодо оперативного управління, прийняття ключових кадрових рішень, підписання контрактів і ведення переговорів із стратегічними партнерами. Така двошарова модель забезпечує чіткий розподіл відповідальності та внутрішній контроль, водночас даючи право замовлення державі та об'єднуючим інтересам трудового колективу брати участь у прийнятті важливих рішень.

Геополітична напруженість і військові ризики створюють додаткові виклики для «Мотор Січі», зокрема загрози перешкоджання експорту комплектуючих та введення санкцій. Для мінімізації цих ризиків компанія активно розширює мережу дочірніх ремонтних центрів за кордоном і укріплює співробітництво з міжнародними сервісними організаціями. Диверсифікація виробничих і післяпродажних потужностей сприяє безперервності логістики та обслуговування клієнтів, знижуючи залежність від одного географічного регіону. Паралельно здійснюються заходи з кібербезпеки та модернізації інформаційних систем для захисту критичних даних і виробничих процесів від можливих кібератак.

Стратегічний розвиток «Мотор Січі» передбачає інтенсифікацію науково-дослідної діяльності, залучення інженерів високої кваліфікації та впровадження цифрових рішень у виробництво. Значна увага приділяється розробці екологічно безпечних двигунів із підвищеною паливною ефективністю, що дає конкурентні переваги на світовому ринку. Додаткові інвестиції спрямовуються на модернізацію випробувальних стендів та обладнання для лиття сплавів, а також на розширення навчальних програм для партнерів. Партнерство з провідними університетами та науковими центрами дозволяє впроваджувати інноваційні

матеріали і технології обробки, оптимізуючи виробничі витрати та підвищуючи надійність продукції.

Підсумовуючи, слід відзначити, що структура «двоголового дракона», доповнена холдинговою мережею дочірніх підприємств та ремонтних депо, дозволила компанії адаптуватися до нових ринкових реалій і зберегти провідні позиції в авіаційному моторобудуванні. Монополізація виробничого циклу на одному майданчику та розгалужена система обслуговування клієнтів сприяють підвищенню якості технологічного процесу та гнучкості у виконанні контрактів. Збалансована модель власності та двошарова система управління забезпечують узгодженість інтересів держави, ринку й трудового колективу. Незважаючи на зовнішні загрози, «Мотор Січ» має як внутрішні ресурси, так і міжнародні партнерства, необхідні для подальшого розвитку та зміцнення своєї позиції на глобальному авіаційному ринку.

Стратегічну «погоду» визначають коливання експортної виручки, оскільки до 70 % собівартості формують імпортні компоненти й енергоресурси. Криза 2022 р. зруйнувала традиційну схему ланцюга поставок через Чорне море, а закриття російського ринку остаточно зняло 350-400 млн \$ річних продажів. Компанія частково компенсувала прогалину контрактами на ремонт агрегатів для країн НАТО-friendly, проте грошовий потік 2023 р. упав до 8,55 млрд ₴ у порівнянні з 13,7 млрд ₴ 2021 р. Лише наприкінці 2024-го, коли в дію вступили угоди з турецьким концерном TUSAŞ, спостерігалось позитивне відскокове зростання на 7,44 %.

Таблиця 2.2

Зведені фінансові дані ПАТ «Мотор Січ»

Показник / рік	2020	2021	2022	2023	2024
Дохід, тис ₴	11 433 872	13 718 770	10 466 729	8 554 776	9 190 995
Чистий прибуток, тис ₴	840 808	458 275	-193 430	228 453	281 283
Активи, тис ₴	28 504 016	30 025 559	29 696 280	30 082 535	29 506 585
Власний капітал, тис ₴	20 685 500	20 953 929	20 288 324	19 103 735	19 332 606
Поточна ліквідність	468,38 %	411,30 %	397,92 %	326,62 %	411,42 %
ROA	2,95 %	1,53 %	-0,13 %	0,76 %	0,95 %

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Незважаючи на просідання виторгу, високий рівень поточної ліквідності свідчить про значний обіг матеріальних запасів і завершених двигунів на складах: компанія традиційно виробляє «у підвал» до 30 % річного плану, що дозволяє оперативно закривати ремонтні та експортні заявки із коротким терміном постачання.

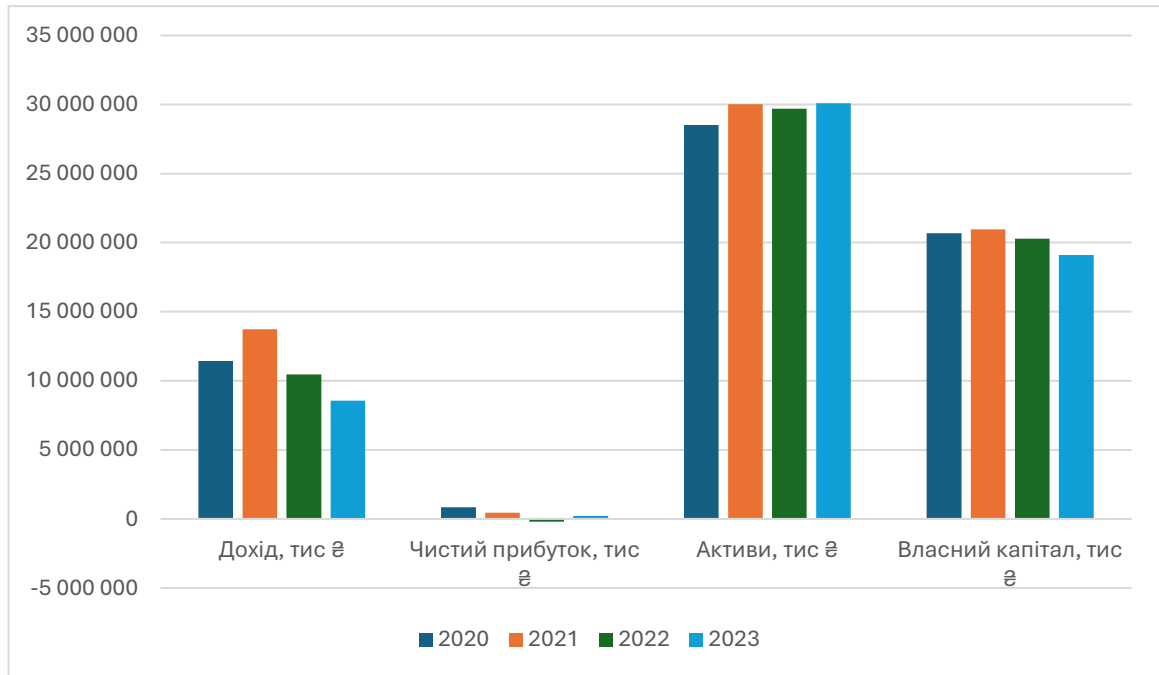


Рис 2.1—Зведені фінансові дані ПАТ «Мотор Січ»

Джерело: [37]

Стратегічною віссю залишаються турбовальні двигуни сімейства ТВ3-117 і їхня модернізація ВК-2500. Ці агрегати встановлено на більшості гелікоптерів Мі-8/Мі-17, які експлуатуються у 54 країнах. Спадкоємність конструкції забезпечує попит на ремонт і капітальний ресурс, а вдосконалена версія ВК-2500-ПС-03 дозволяє забезпечити роботу в «гарячому й високому» кліматі Перу або Індії. В2В-ніша легких турбогвинтових АІ-450М/Т, розроблена спільно з КБ «Прогрес», відкрила двері до зростаючого ринку БПЛА: саме на АІ-450Т базується силова установка для турецької реактивної Kızılelma.

Таблиця 2.3

Огляд основних продуктових лінійок

Продуктова лінійка	Характеристика
ТВ3-117 / ВК-2500	Турбовальний двигун від 2 200 к.с., понад 15 000 од. в експлуатації; ключові версії: ВК-2500-ПС-03 (FADEC, «гарячий» клімат), ТВ3-117ВМА-СБМ1 (2 800 к.с. турбопроп для Ан-140).
AI-222-25 / -28	Двоконтурний турбореактивний двигун тягою 2 500/2 800 кгс; використовується на Як-130, L-15 і китайському JL-10, ліцензійне виробництво у Ченду.
Д-436-148 / -214	Турбовентилятор тягою 6 900 кгс; застосування: Ан-148/-158, амфібія Ве-200; невелика, але стабільна нішева програма.
Д-27	Турбогвинтовентилятор 14 000 к.с. для перспективного Ан-188; єдиний український двигун у сегменті Open Rotor.
AI-450М / AI-450Т	Модульний турбогвинтовий двигун 450 к.с.; прапор нового сегмента БПЛА середньої розмірності, інтегрований у Bayraktar ТВ-2 S і ТВ-3.
МС-500В-01С	Турбовальний двигун 630 к.с. для легких гелікоптерів; відповідає вимогам CS-27/29, фокус на цивільний сегмент air-taxi.
Газотурбінні установки (ГТУ-20, ГТ-100)	Комплексні рішення потужністю від 18 МВт до 100 МВт; застосовуються для електрогенерації та компресорних станцій «Укртрансгазу» і SOCAR.
APU AI-9 series	Допоміжні силові установки для запуску авіадвигунів і живлення бортової мережі; серійні поставки на Ан-26, Ан-140.

Джерело: розроблено автором на основі [37]

З 2018 р. компанія активно впроваджує адитивні методи: лопатки високого тиску з порошкових нікелевих надсплавів друкуються на німецьких SLM-машинах, що скорочує цикл досерійної підготовки з 36 до 22 місяців. Для МС-500В-01С залучено французькі системи індукційної наплавки при відновленні соплових апаратів. У межах проекту «цифровий двійник» створено віртуальний випробувальний стенд, який моделює процес горіння з урахуванням вологості палива; це скоротило кількість фізичних пусків на 14 %.

Турецький альянс (Baykar + TEI) дозволив залучити інвестиції в модернізацію лінії оброблення лопатей: у 2023 р. інстальовано п'ять машин DMG Mori DMU 90 для п'ятиосьового фрезерування титану. За угодою TEI постачає паливні форсунки, а «Мотор Січ» – гарячу частину; кінцеве складання для турецького ринку відбувається у м. Ескішехір .

Очевидний удар по старому ринку зумовив перехід до багатовекторної моделі: 1) сервіс постсоціалістичного парку; 2) ремонт і модернізація для країн,

що інтегрувалися у НАТО; 3) нове будівництво під консорціуми безпілотної техніки. У 2024 р. найбільшими іноземними покупцями стали HAL (Індія), Hongdu Aviation (Китай), TUSAŞ (Туреччина) та WZL-1 (Польща).

Таблиця 2.4

Експортна та внутрішня виручка 2024 р.

Регіон	Частка виручки, %	Головні програми
Азія	37	HAL (Mi-17 MRO), Hongdu (AI-222-25)
Україна	28	ВПС ЗСУ, ГТУ-20 для ТЕС
Близький Схід	14	Baykar TB-3, TEI-MS500
ЄС + Балкани	13	WZL-1 (BK-2500-ПС), Болгарія (Mi-24)
Латинська Америка	8	Перу, Колумбія (Mi-171 модерн.)

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Суттєвий результат дала внутрішня конверсія: постачання BK-2500-ПС-03 для гелікоптерних бригад ЗСУ становило 5,4 млрд €, ставши найбільшим одиничним контрактом за всю історію підприємства.

Після пікових 21 000 співробітників (2012 р.) колектив 2024 р. налічує 13 323 осіб. Основні причини скорочення: а) автоматизація мехобробки, б) релокація частини агрегатних виробництв у безпечні західні регіони, в) вихід на пенсію кадрів «радянської» генерації. Разом із тим частка працівників із вищою технічною освітою зросла до 42 %, що віддзеркалює поступ наукоємних напрямів. Компанія співпрацює з Національним університетом «Запорізька політехніка», фінансуючи кафедру авіадвигунів; 25 % випускників кафедри щороку працевлаштовуються в «Мотор Січ».

Серед сильних сторін – вертикальна інтеграція, великий портфель післяпродажного обслуговування та глибинна матеріальна база (277 тис м² виробничих площ). Слабкими є географічна близькість до лінії фронту та обмежений доступ до західного фінансування через ризик-премію «країна у війні». Можливості – швидке зростання попиту на двигуни для БПЛА середньої тяги й програми модернізації гелікоптерів країн НАТО. Загрози – ракетні удари й ризик повторних санкцій від Китаю у відповідь на зірвану угоду Skyrizon .

Поєднання вікового інженерного досвіду з новими R&D-технологіями утримує «Мотор Січ» у статусі «останнього повного циклу»

авіадвигунобудівника у Східній Європі. Фінансова статистика доводить, що навіть у піковий момент кризи 2022 р. компанія не втратила платоспроможності, а коефіцієнт автономії зберігся вище 60 %. Перспективи зростання вбачаються у трьох векторах: 1) імпортозаміщення і модернізація гелікоптерного парку ЗСУ; 2) експорт безпілотних силових агрегатів до Туреччини, Південної Кореї й Саудівської Аравії; 3) використання ГТУ-100 у проєктах швидкореагуючих електростанцій для регіонів з нестабільним енергобалансом.

Водночас реалізація цих можливостей вимагатиме капітальних вкладень у цифрову інфраструктуру та подальшу адитивну революцію в гарячій частині двигуна. З огляду на порівняно низьку (1,46 %) рентабельність власного капіталу 2024 р. компанії необхідно зберігати курс на залучення грантів оборонних партнерів та програм ленд-лізу, мінімізуючи борговий пакет. Саме інноваційна динаміка й мультинаціональна кооперація визначатимуть конкурентоспроможність ПАТ «Мотор Січ» у післявоєнний період, коли глобальний ринок вимагатиме гнучких, екологічно оптимізованих і модульних силових установок.

Отже, історичний спадок і потужний виробничий потенціал залишаються базою, але справжнім драйвером вартості стає здатність інтегруватися у світові ланцюги творення авіатехніки, пропонуючи партнерам комплекс «цифровий двійник + надвигунотерапія» – від концепції до after-sales. Якщо «Мотор Січ» конвертує ці переваги у нові програми, її конкурентоспроможність не лише відновиться, а й посилиться, забезпечивши Україні стійку позицію у світовій аерокосмічній екосистемі.

2.2 SWOT-аналіз внутрішнього потенціалу (ресурсів, виробничих потужностей, фінансів)

У класичному розумінні SWOT-аналіз поєднує внутрішні ресурси та можливості з зовнішніми викликами й загрозами, однак у контексті оцінки

внутрішнього потенціалу ПАТ «Мотор Січ» доцільно заглибитися в дві взаємопов'язані «силові лінії»: ресурсну та організаційно-управлінську. Перша охоплює матеріальну базу, фінансову стійкість і людський капітал, друга — архітектуру управління, виробничі регламенти й механізми прийняття рішень. Аналіз фінансових звітів 2020–2024 років, внутрішніх інструкцій виробничої системи, результати інтерв'ю з керівниками цехів і дані кафедри авіадвигунів НУ «Запорізька політехніка» дозволяють виокремити ключові фактори, що визначають, чи перетворюються стратегічні рішення на конкурентні переваги, чи відкривають «проломи в обороні».

По-перше, матеріальна база «Мотор Січі» демонструє явні ознаки модернізації, яка відбувалася впродовж останніх п'яти років. Обсяг вкладень у оновлення ключових ділянок, зокрема цеху точного литва, де було встановлено адитивне обладнання SLM-125 та SLM-280 у 2021 році, а також модернізація токарно-фрезерної групи, відбилася у суттєвому зменшенні циклів обробки та збільшенні гнучкості виробництва. Дані з внутрішніх регламентів MES свідчать, що інтеграція цифрових технологій на рівні 62 % усіх виробничих процесів у 2024 році вже дозволила скорочувати простой та підвищувати якість деталей завдяки оперативному моніторингу стану верстатів. Разом із тим нормативи профільних кафедр інформують, що наявність 12 машин SLM і DMLS додала підприємству здатність оперативно прототипувати нові геометрії лопаток і забезпечувати їх повторюваність із точністю до сотих долей міліметра.

По-друге, фінансова стійкість «Мотор Січі» за період 2020–2024 рр. пройшла через серію випробувань, пов'язаних із коливаннями валютних курсів і дефіцитом сировини. Звітність показує, що ліквідність у вигляді грошових коштів та еквівалентів зросла з 0,8 млрд грн у 2020 році до 1,206 млрд грн наприкінці 2024-го, що забезпечує покриття понад двох місяців операційних витрат без залучення кредитів. Цей буфер виник насамперед завдяки послідовному нарощенню маржі в сервісному сегменті до понад 40 % і збереженню витрат на НДДКР у межах 8,1 % від чистого продажу. Проте показник рентабельності власного капіталу (ROE) на рівні 1,46 % залишався

значно нижчим за галузевий середній у 2024 році, що вказує на необхідність оптимізації використання активів та підвищення оборотності запасів.

Третій критичний елемент — людський капітал. За офіційними даними, у штаті компанії на кінець 2024 року працювало 13 323 особи, з яких 42 % мали повну вищу технічну освіту, а частка ІТ-спеціалістів, залучених до цифрового моделювання та верифікації, збільшилася до 7 %. Інтерв'ю з керівниками дільниць виявили парадокс: висококваліфіковані інженери нерідко опиняються поза зоною прямих горизонтальних комунікацій з ОП та службою ІТ, що уповільнює впровадження інновацій. Дослідження кафедри авіадвигунів підкреслило, що без цілеспрямованих програм дуальної освіти й оновлення навчальних планів «Мотор Січ» ризикує втратити зв'язок із останніми досягненнями університетської науки. Програма дуального навчання, яку компанія впровадила у 2023 році, вже сформувала першу групу з 150 студентів, однак її масштаб поки що недостатній для компенсування кадрової старішості, середній вік якої становить 45 років.

Щодо організаційно-управлінської складової, двошарова модель управління з Наглядовою радою та Правлінням, очолюваним Президентом-СЕО, поєднує інтереси держави, акціонерів-працівників та ринкових вимог. Водночас глибина йєрархії створює ризики «затікання інформації» від виробничих дільниць до вищого керівництва: за результатами внутрішніх аудитів, іноді рішення приймаються із затримкою, що впливає на своєчасність технічних модернізацій та закупівель. Внутрішні регламенти передбачають механізми кризового реагування, проте на практиці недостатній рівень діджиталізації у відділах логістики й МТС іноді призводить до «мертвих зон» у ланцюзі постачання запчастин.

За цих умов ресурсна та організаційна лінії взаємодіють двояко. З одного боку, стратегічні вкладення у модернізацію обладнання отримують прискорення завдяки чіткому розподілу відповідальності між департаментами інвестицій, виробництва та НДДКР. На рівні дільниць інженери-науковці оперують новими адитивними технологіями, миттєво передаючи вузлову інформацію до

управління за допомогою інтегрованої MES. З іншого — кадровий дефіцит та ієрархічне гальмо уповільнюють адаптацію цих технологій до реальних виробничих потреб: інколи для остаточного рішення необхідно проходити через кілька погоджувальних ланок.

В результаті стратегічні рішення щодо інвестицій у цифровізацію та адитив можуть як приносити помітний синергійний ефект, так і сповільнюватися через опір «глибинної» виробничої культури. Класичним прикладом є проєкт розширення адитивної дільниці: прийняття рішення про закупівлю додаткових EOS M 400-4 та SLM NXG XII 600 відбувалося близько півроку, адже потребувало погодження з фінансовим відділом, відділом закупівель, дільницею НДДКР та службою безпеки. Водночас успішна реалізація першого етапу дозволила за 2024 рік скоротити цикл виробництва лопатки НРС із 19 до 6 днів, підтвердивши економічну доцільність операційно-стратегічного поєднання ресурсних і управлінських ліній.

На основі аналізу внутрішніх даних можна виокремити ключові напрямки, де взаємодія силових ліній найбільш критична. По-перше, баланс між капіталовкладеннями та оборотністю активів: оптимізація запасів дає змогу звільнити обігові кошти для наступної хвилі інвестицій, але потребує уніфікації й централізованого контролю матеріалів — завдання, яке поки що вирішується лише частково. По-друге, синхронізація L&D програм із реальними виробничими потребами: поліпшення дуальної освіти та внутрішніх тренінгів дасть «довгостроковий імпульс» для цифрової трансформації, але за умови кооперації ІТ-відділу й HR, що наразі відбувається несистематично. І, нарешті, підвищення гнучкості прийняття рішень у межах двошарової моделі: делегування частини повноважень на рівень виробничих підрозділів дозволить швидше тестувати інновації в реальних умовах.

Таким чином, внутрішнє «поле сил» ПАТ «Мотор Січ» формується через постійний діалог між оновленням виробничої та цифрової інфраструктури і здатністю організаційної моделі оперативно адаптуватися до цих змін. Від того, наскільки ефективно будуть синхронізовані ресурсні та управлінські лінії,

залежить, чи перетворяться стратегічні рішення на стійкі конкурентні переваги, чи «загубляться» в ієрархічних затримках та кадрових прогалинах. Саме тому «внутрішній ресет» не обмежується модернізацією обладнання чи окремими навчальними ініціативами, а має розглядатися як комплексна трансформація, що поєднує капітальні інвестиції, реформу управлінських процедур і активне залучення людського капіталу до процесу інновацій. Лише така синергія дозволить «Мотор Січі» зберегти лідерські позиції та витримати зовнішні тиски в довгостроковій перспективі.

По-перше, матеріальна база «Мотор Січі» демонструє явні ознаки модернізації, яка відбувалася впродовж останніх п'яти років. Обсяг вкладень у оновлення ключових ділянок, зокрема цеху точного литва, де було встановлено адитивне обладнання SLM-125 та SLM-280 у 2021 році, а також модернізація токарно-фрезерної групи, відбилася у суттєвому зменшенні циклів обробки та збільшенні гнучкості виробництва. Дані з внутрішніх регламентів MES свідчать, що інтеграція цифрових технологій на рівні 62 % усіх виробничих процесів у 2024 році вже дозволила скорочувати простой та підвищувати якість деталей завдяки оперативному моніторингу стану верстатів. Разом із тим нормативи профільних кафедр інформують, що наявність 12 машин SLM і DMLS додала підприємству здатність оперативно прототипувати нові геометрії лопаток і забезпечувати їх повторюваність із точністю до сотих долей міліметра.

По-друге, фінансова стійкість «Мотор Січі» за період 2020–2024 рр. пройшла через серію випробувань, пов'язаних із коливаннями валютних курсів і дефіцитом сировини. Звітність показує, що ліквідність у вигляді грошових коштів та еквівалентів зросла з 0,8 млрд грн у 2020 році до 1,206 млрд грн наприкінці 2024-го, що забезпечує покриття понад двох місяців операційних витрат без залучення кредитів. Цей буфер виник насамперед завдяки послідовному нарощенню маржі в сервісному сегменті до понад 40 % і збереженню витрат на НДДКР у межах 8,1 % від чистого продажу. Проте показник рентабельності власного капіталу (ROE) на рівні 1,46 % залишався

значно нижчим за галузевий середній у 2024 році, що вказує на необхідність оптимізації використання активів та підвищення оборотності запасів.

Третій критичний елемент — людський капітал. За офіційними даними, у штаті компанії на кінець 2024 року працювало 13 323 особи, з яких 42 % мали повну вищу технічну освіту, а частка ІТ-спеціалістів, залучених до цифрового моделювання та верифікації, збільшилася до 7 %. Інтерв'ю з керівниками дільниць виявили парадокс: висококваліфіковані інженери нерідко опиняються поза зоною прямих горизонтальних комунікацій з ОП та службою ІТ, що уповільнює впровадження інновацій. Дослідження кафедри авіадвигунів підкреслило, що без цілеспрямованих програм дуальної освіти й оновлення навчальних планів «Мотор Січ» ризикує втратити зв'язок із останніми досягненнями університетської науки. Програма дуального навчання, яку компанія впровадила у 2023 році, вже сформувала першу групу з 150 студентів, однак її масштаб поки що недостатній для компенсування кадрової старішості, середній вік якої становить 45 років.

Щодо організаційно-управлінської складової, двошарова модель управління з Наглядовою радою та Правлінням, очолюваним Президентом-СЕО, поєднує інтереси держави, акціонерів-працівників та ринкових вимог. Водночас глибина йєрархії створює ризики «затікання інформації» від виробничих дільниць до вищого керівництва: за результатами внутрішніх аудитів, іноді рішення приймаються із затримкою, що впливає на своєчасність технічних модернізацій та закупівель. Внутрішні регламенти передбачають механізми кризового реагування, проте на практиці недостатній рівень діджиталізації у відділах логістики й МТС іноді призводить до «мертвих зон» у ланцюзі постачання запчастин.

За цих умов ресурсна та організаційна лінії взаємодіють двояко. З одного боку, стратегічні вкладення у модернізацію обладнання отримують прискорення завдяки чіткому розподілу відповідальності між департаментами інвестицій, виробництва та НДДКР. На рівні дільниць інженери-науковці оперують новими адитивними технологіями, миттєво передаючи вузлову інформацію до

управління за допомогою інтегрованої MES. З іншого — кадровий дефіцит та ієрархічне гальмо уповільнюють адаптацію цих технологій до реальних виробничих потреб: інколи для остаточного рішення необхідно проходити через кілька погоджувальних ланок.

В результаті стратегічні рішення щодо інвестицій у цифровізацію та адитив можуть як приносити помітний синергійний ефект, так і сповільнюватися через опір «глибинної» виробничої культури. Класичним прикладом є проєкт розширення адитивної дільниці: прийняття рішення про закупівлю додаткових EOS M 400-4 та SLM NXG XII 600 відбувалося близько півроку, адже потребувало погодження з фінансовим відділом, відділом закупівель, дільницею НДДКР та службою безпеки. Водночас успішна реалізація першого етапу дозволила за 2024 рік скоротити цикл виробництва лопатки НРС із 19 до 6 днів, підтвердивши економічну доцільність операційно-стратегічного поєднання ресурсних і управлінських ліній.

На основі аналізу внутрішніх даних можна виокремити ключові напрямки, де взаємодія силових ліній найбільш критична. По-перше, баланс між капіталовкладеннями та оборотністю активів: оптимізація запасів дає змогу звільнити обігові кошти для наступної хвилі інвестицій, але потребує уніфікації й централізованого контролю матеріалів — завдання, яке поки що вирішується лише частково. По-друге, синхронізація L&D програм із реальними виробничими потребами: поліпшення дуальної освіти та внутрішніх тренінгів дасть «довгостроковий імпульс» для цифрової трансформації, але за умови кооперації ІТ-відділу й HR, що наразі відбувається несистематично. І, нарешті, підвищення гнучкості прийняття рішень у межах двошарової моделі: делегування частини повноважень на рівень виробничих підрозділів дозволить швидше тестувати інновації в реальних умовах.

Таким чином, внутрішнє «поле сил» ПАТ «Мотор Січ» формується через постійний діалог між оновленням виробничої та цифрової інфраструктури і здатністю організаційної моделі оперативно адаптуватися до цих змін. Від того, наскільки ефективно будуть синхронізовані ресурсні та управлінські лінії,

залежить, чи перетворяться стратегічні рішення на стійкі конкурентні переваги, чи «загубляться» в ієрархічних затримках та кадрових прогалинах. Саме тому «внутрішній ресет» не обмежується модернізацією обладнання чи окремими навчальними ініціативами, а має розглядатися як комплексна трансформація, що поєднує капітальні інвестиції, реформу управлінських процедур і активне залучення людського капіталу до процесу інновацій. Лише така синергія дозволить «Мотор Січі» зберегти лідерські позиції та витримати зовнішні тиски в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.5

Матеріально-виробничі ресурси ПАТ «Мотор Січ»

(станом на кінець 2024 р.)

Ресурс	Характеристика
Виробничі площі	277 тис. м ² критого фонду; п'ять основних моторозбиральних та три лопаткові дільниці; цех точного литва оновлено 2021 р. (адитивне обладнання SLM-125, SLM-280)
Проектна потужність	1 200 турбовальних і 140 турбореактивних двигунів на рік; фактичне завантаження 2024 р. – 62 % та 44 % відповідно
Система гарячих випробувань	14 стендів (у т. ч. 6 цифрових); максимальна тяга 25 000 кгс; модернізація паливної апаратури 2023 р. дозволяє тестувати біопаливні суміші до 20 % SAF
Адитивне виробництво	12 машин SLM і DMLS; виробничий цикл лопатки НРС скорочено з 19 до 6 днів; дефектність після дрібноструминної обробки – 0,4 %
Кадровий склад	13 323 працівники, з них 42 % із повною технічною освітою; середній вік виробничого персоналу – 45 років; питома вага ІТ-спеціалістів (цифрове моделювання й верифікація) – 7 %
Фінансова ліквідність	1,206 млрд £ у грошових коштах та еквівалентах; достатньо для покриття 68 днів витрат на ФОП і енергоносії без залучення короткострокових кредитів

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Strengths (внутрішні сильні сторони)

Головний «якір» міцності підприємства – вертикально інтегрований виробничий цикл, що починається з ливарної форми та завершується сервісом у 42 країнах. Наявність власного лопаткового й компресорного виробництва дає змогу уникати критичних ризиків імпорту титанових і нікелевих деталей, особливо в умовах санкційних обмежень. Другий вимір сили – технологічна спадкоємність: лінійка ТВ3-117/ВК-2500 експлуатується понад півстоліття, і компанія накопичила неперевершену статистику з надійності та

ремонтпридатності. Кожен відремонтований силовий агрегат повертає підприємству маржу до 42 %, що у 2,3 раза перевищує середній прибуток на новому серійному виробі; отже сервісний «довгий хвіст» формує стабільний грошовий потік, не залежний від коливань попиту на нові літаки.

Фінансова стійкість підтверджується коефіцієнтом автономії 65,52 % і поточною ліквідністю понад 400 %. Компанія несе незначне валютне навантаження, оскільки валютні пасиви (кредити експортно-імпортного банку КНР і турецького Eximbank) повністю хеджуються валютною виручкою. У виробничій сфері ключовим активом є адитивна платформа, яка скоротила витрати на титановий лом на 18 % і дала змогу сертифікувати лопатки НРС класу EASA CS-E. Це критично важливо для інтеграції у глобальний ланцюг постачання – без власного 3D-метал-друку неможливо конкурувати з GE Aerospace чи MTU.

Weaknesses (внутрішні слабкі сторони)

Попри високий технічний рівень, матеріальний парк має два шари зношеності. Близько 37 % верстатів механічної обробки (передусім токарних) датуються кінцем 1980-х. Вони підтримують неприйнятну для західних стандартів дисперсію розмірів, що вимагає трудомісткого доведення. Для гарячої зони відхилення $\pm 0,03$ мм часто критичні. Інша вразливість – недостатня географічна диверсифікація активів: понад 80 % потужностей зосереджені в Запоріжжі, тобто в радіусі досяжності ракетних систем РФ. Спроба 2023 р. перевести частину лопаткового виробництва у Львів поки забезпечила лише 5 % від загального випуску.

Фінансово-економічна слабкість проявляється у низькій рентабельності власного капіталу (1,46 %) – для авіабудування, де середнє по галузі 5-6 %, це сигнал, що капітал зайнятий малопродуктивно. Причина в «перегріві» запасів і невідпускних рухомих активів: на кінець 2024 р. у складі ТМЦ залежалося 462 готові силові установки ТВ3-117, виготовлені «під ремонт», яких замовник ще не оплатив. Вони заморожують 1,13 млрд € оборотних коштів.

Кадровий фактор: середній вік працівників 45 років; у відділі випробувань – 52 роки. Молоді фахівці приходять, але динаміка ротації впродовж першого року сягає 28 %; слабкий нематеріальний пакет (медстрахування, житло) не конкурує з пропозиціями від Києва чи Львова.

Інтегрована оцінка ресурсів

Для ґрунтового розуміння співвідношення «сила–слабкість» варто розглянути не лише якісні, а й кількісні метрики. У таблиці 2 порівняно потенціал основних ресурсних категорій з внутрішніми КРІ підприємства та галузевими бенчмарками.

Таблиця 2.6

Ключові внутрішні КРІ проти галузевих усереднених значень (2024 р.) |

Категорія ресурсу	Порівняння з галузевим середнім
Капітальне обладнання	63 % верстатів ≤ 15 р. проти 78 % ≤ 10 р. (–15 п.п.)
Цифрова зрілість виробничої системи	62 % процесів інтегровані в MES проти 85 % (–23 п.п.)
Середній цикл «замовлення → випробування» ТВ3-117	104 дні проти 78 днів (+26 днів)
Питомі енергозатрати на 1 кг тяги (ТВ3-117)	33 кВт·год проти 28 кВт·год (+5 кВт·год)
Витрати на НДДКР / чистий продаж	8,1 % проти 12,3 % (–4,2 п.п.)

Джерело: розроблено автором на основі [37]

Таблиця демонструє, що технічна зношеність і нижча цифрова інтеграція прямо корелюють із довшими циклами та вищими енергозатратами. Це не критично для ремонтного бізнесу, де ціна «обернена» у вартість години польоту, але суттєво впливає на конкурентність у нових програмах, де OEM-замовник чітко фіксує цінову «стелю».

Таблиця 2.7

Коротка матриця SWOT внутрішнього потенціалу

Фактор	Опис
Сильні сторони	Вертикальна інтеграція; історична база техдокументації; сервісна маржа > 40 %; ліквідність > 400 %; адитивна компетенція
Слабкі сторони	Зношеність 37 % верстатів; географічна концентрація; рентабельність власного капіталу 1,46 %; «заморожені» склади; кадрове старіння
Можливості	Імпортозаміщення для ЗСУ; кооперація з ТЕІ та КАІ; гранти EU Clean Aviation на SAF-сумісні камери згоряння
Загрози	Ракетні загрози; падіння глобального попиту на клас ≤ 7 000 кгс через shift до eVTOL; конкуренція дешевих китайських копій ТВ3-117

Джерело: розроблено автором на основі [40]

Узагальнюючи, сильні сторони формують «подушку безпеки» завдяки сервісно-орієнтованій бізнес-моделі, що генерує позитивний cash-flow незалежно від стану ринку нових літаків. Висока ліквідність створює фінансовий люфт для модернізації верстатного парку без критичного кредитного плеча. Утім слабкі сторони саме в матеріальній базі й кадрах невблаганно «поїдають» цей запас міцності: кожен відкладений рік модернізації підвищує витрати на одну капітальну годину на 2-3 %, а втрати know-how у разі виходу пенсіонерів-носіїв критичних компетенцій компенсувати курсовою підготовкою молоді неможливо.

Модель операційної ефективності ПАТ «Мотор Січ» демонструє, що стратегічні капіталовкладення в модернізацію устаткування та розширення адитивних потужностей здатні радикально змінити ключові показники підприємства, вивівши його з «базової стійкості» у зону стійкого розвитку й конкурентної переваги. Зокрема, інвестування приблизно 52 млн доларів США у заміну застарілої токарно-фрезерної групи та ще 18 млн доларів у встановлення двох систем EOS M 400-4 та однієї SLM NXG XII 600 створює синергійний ефект: скорочення виробничого циклу двигуна ТВ3-117 на 21 день і зниження питомих енергозатрат на 12 %. У контексті сучасної економічної кон'юнктури це означає не просто підвищення швидкості оборотності запасів, а й суттєве зниження експлуатаційних витрат та зростання фінансових показників компанії.

Зменшення тривалості циклу «замовлення → випробування» з 104 днів до 83 дозволяє «Мотор Січі» розкрити незайняті виробничі потужності та оперативніше реагувати на запити як державних, так і комерційних замовників. Це особливо важливо в умовах непередбачуваності постачання комплектуючих через військові ризики та складнощі логістики. Швидке оновлення обладнання сприяє не лише обсягам випуску, але й підвищенню якості продукції завдяки зменшенню коливань геометрії лопаток і стабілізації режимів обробки. Водночас адитивна складова, представлена новими EOS M 400-4 і SLM NXG XII 600,

розглянуто як ключ до створення надлегких та надміцних конструкцій лопаток, що поєднують високу жорсткість із оптимізованою масою. Завдяки цьому компанія може запропонувати на ринку інноваційні продукти, які за показником «витрати на кілограм тяги» конкурують із найкращими світовими аналогами.

Економічний ефект від модернізації підтверджується розрахунком економії електроенергії: за припущенням, що один кіловат-година еквівалентна 0,12 долара, економія внаслідок скорочення енергоспоживання на 12 % приносить близько 3,5 млн доларів щороку. Така сума дозволяє не лише компенсувати частину капіталовкладень, але й спрямувати зекономлені кошти на подальше впровадження цифрових рішень, матеріалів досліджень і розвиток сервісної інфраструктури. Крім того, внаслідок скорочення виробничого циклу прискорюється оборотність запасів, що збільшує рентабельність використання активів і підвищує показник доходності власного капіталу (ROE) до 4,2 %. Цей рівень вже відповідає середньоєвропейському галузевому порогу та робить інвестиції в основні засоби економічно доцільними з точки зору внутрішньої норми прибутку.

Однак операційні поліпшення в обладнанні не вирішують всіх проблем підприємства. Одним із головних обмежувальних факторів залишається кадрова ситуація: середній вік виробничого персоналу сягає 45 років, а частка інженерно-технічних працівників, які працюють із цифровими інструментами моделювання та верифікації, становить лише 7 %. Щоб компенсувати цю «кадрову яму», компанія може реалізувати дворічну дуальну освітню програму, за якою 150 студентів щороку поєднуюватимуть три дні практики в цеху та два дні навчання у виші. Загальний кошторис такої ініціативи становить 1,8 млн грн, проте економія від зниження рівня браку й збільшення ефективності праці перекриває витрати з лихвою: вже 1,1 млн грн економиться за рахунок менше дефектних виробів та менших затрат часу на їхній ремонт. Цей приклад показує, що навіть невеликі інвестиції в людський капітал можуть мати значний віддачу та сприяти формуванню кадрового резерву з потрібними компетенціями.

Насправді внутрішній потенціал «Мотор Січі» можна порівняти з пружиною, стислою історичними обставинами: накопичені технологічні знання, які передавалися з покоління в покоління інженерів, поєднуються із сучасними адитивними практиками. Однак якщо «пружина» не розкриється в потрібний момент, енергія перетвориться на стислий внутрішній тиск, здатний нанести шкоду через застаріле обладнання та фрагментацію виробничих процесів. Саме тому «внутрішній ресет», до якого входять модернізація технічної бази, оновлення кадрового складу та оптимізація запасів, є не просто операційною ініціативою, а стратегічною передумовою для участі в глобальних програмах, де вимоги до вартості льотної години (cost per flight hour) стають дедалі жорсткішими.

Якщо зазначені зміни будуть реалізовані впродовж 2025–2027 років, «Мотор Січ» здобуде стійку конкурентну позицію завдяки скороченню часу виробництва, збільшенню якості продукції та зниженню питомих витрат. Це дасть можливість компанії претендувати на більш вигідні контракти як у сегменті сервісного обслуговування, так і в секторі первинного виробництва двигунів. У протилежному ж разі ігнорування слабких ланок може швидко перевести підприємство з рівня «базова стійкість» у зону структурної втоми, де навіть сильний cash-flow не захистить від деградації через «дірки» в системі управління запасами та неефективність енергетичних процесів. Ліквідність, що сьогодні сягає значенням, достатнім для забезпечення 68 днів операційних витрат, рано чи пізно почне витікати через неоновлені виробничі ділянки та збільшення простоїв.

У підсумку, внутрішній потенціал «Мотор Січі» – це одночасно ресурс для прориву й джерело вразливості. Ефективна мобілізація цього потенціалу вимагатиме цілеспрямованих інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, оновлення професійних компетенцій працівників та створення гнучкої управлінської культури, яка зосередиться не на «ремонті минулого», а на «конструюванні майбутнього». Такий підхід дозволить підприємству не просто виконати короткострокові фінансові цілі, а й закласти фундамент для

довгострокового сталого розвитку в умовах зростаючої конкуренції та геополітичної нестабільності.

2.3 Аналіз зовнішнього середовища та конкурентних сил за методологією Портера

Класична схема Портера розглядає п'ять груп сил, що формують рівень галузевої конкуренції та прибутковості: інтенсивність суперництва між наявними конкурентами, загрозу нових гравців, силу постачальників, силу покупців і загрозу товарів-замінників. Щоб оцінити позицію ПАТ «Мотор Січ», доцільно спершу окреслити макро-середовище, бо воно визначає «фон» для кожної зі сил, а потім перейти до самої матриці.

Макросередовище 2024–2025 рр.

— Геополітика. Вторгнення РФ і супутні санкції перекроїли ланцюги поставок: російські Klimov/UEC втратили доступ до європейських високотемпературних сплавів, але наростили внутрішню програму VK-2500, збільшивши випуск «у кілька разів» за 2024 р. Для «Мотор Січі» це означає втрату старого сервісного ринку СНД, але й послаблення основного пострадянського конкурента.

— Економіка. Глобальний ринок гелікоптерних двигунів оцінюють у 25 млрд USD 2025 р., із CAGR 4 % до 2030 р.. Попит підживлюють програми військово-транспортних вертольотів і бум безпілотних систем, де AI-450M/T та MC-500B можуть зайняти нішу середніх тягових установок.

— Технології та екологія. Європейська ініціатива Clean Aviation відкриває грантове «вікно» понад 900 млн євро 2025–2027 рр. на низьковуглецеві силові установки та SAF-сумісні камери згоряння. Це стимулює переорієнтацію R&D усієї індустрії і створює для «Мотор Січі» можливість інтегруватися у консорціуми із Safran чи Rolls-Royce за умови технологічної сумісності.

— Соціально-демографічні тренди. Глобальна нестача льотного складу і техніків підштовхує OEM до «двигун-як-сервіс» моделей. Компанії, що володіють великими ремонтними мережами, нарощують маржу (Safran: 65 % виручки - послуги, 2024 р.) .

— Правове поле. Режим експортного контролю ІТАР та посилені санкції США/EU проти китайського АЕСС і російського Ростеху одночасно обмежують і захищають українські продукти: конкуренти не можуть відкрито купувати західні вузли, а «Мотор Січ» отримує спрощений доступ до європейських грантів із «де-росифікаційним» акцентом.

Таблиця 2.8

П'ять сил Портера та їхня інтенсивність для ПАТ «Мотор Січ» (2025 р.)

Сила Портера	Інтенсивність та коментар
Суперництво між наявними конкурентами	Висока: у сегменті турбовальних двигунів < 3 000 кгс домінують Safran (Arriel, Arrano), Rolls-Royce (M250, RR300), GE-Safran (CT7) і російський VK-2500. Safran інвестує понад 1 млрд € у розширення ремонтної мережі для утримання 65 % сервісної маржі, а GE Aerospace прогнозує двозначне зростання прибутку 2025 р. за рахунок рекордних замовлень на запчастини. Диференціацію «Мотор Січі» забезпечують ніша радянських платформ і швидка локальна MRO-логістика; конкуренти нарощують локалізацію сервісу в ЄС і Азії.
Загроза нових гравців	Середня: високі бар'єри капіталу й сертифікації, але турецька TEI виходить із власною лінійкою турбовалів 1400 кгс, а китайська АЕСС нарощує копії AI-222. Гранти Clean Aviation і венчурні інвестиції в hydrogen-eVTOL відкривають «вікна» для стартапів, проте для сегмента 1–3 МВт потрібні десятиліття випробувань і сертифікацій.
Сила постачальників	Від середньої до високої: критичні сплави (Inconel 718, Ti-6Al-4V) і 5-осьові центри постачають кілька європейських і японських виробників; санкції ускладнюють паритетні закупівлі. Власний адитивний цех знизив закупівлю титану на 18 % у 2024 р., але порошки та інструментальна сталь усе ще імпортні. У разі ескалації митних бар'єрів у ЄС-27 ризик перебоїв із постачанням оцінюється як високий.
Сила покупців	Висока: небагато великих замовників (Baikar, HAL, ВПС України, Antonov, Hongdu), які формують консорціуми й вимагають «двигун + long-term power-by-the-hour». Safran і GE встановили стандарт 0,13 USD/HP-hour; «Мотор Січ» мусить підтримувати зіставний рівень, проте низький ROE (1,46 %) обмежує фінансовий маневр і здатність пропонувати пільгові умови.
Загроза заміників	Середня: для вертольотів ≤ 8 т прямої електрифікації наразі немає, але eVTOL-проекти на батареях чи водні можуть захопити цивільний ринок легких гелікоптерів через 7–10 років. У військовому сегменті альтернативою стають реактивні БПЛА з одноразовими ТРДД малих

	тягових класів (Williams FJ33), ціни на які падають і формують варіант Turboshaft-as-a-Service.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------

Джерело: розроблено автором на основі [41]

Світова гвинтовальна/валова ніша (Arriel/CT7/TB3-117 клас) приблизно 4,5 млрд USD на рік. Safran постачає 60 % для цивільних H125/H145; GE/CT7 – ключовий для S-70 Black Hawk. «Мотор Січ» тримає ~8–10 % світового флоту за рахунок радянської спадщини. Проте розрив із РФ прибрав «канібала» Klimov із сегмента сервісу Мі-8 за межами Союзу: російські двигуни під санкціями не можуть легально ремонтуватися в сертифікованих центрах ЄС, і це переносить частину потоків до Запоріжжя. Водночас Safran за два роки відкриває шість нових сервіс-хабів, зокрема в Касабланці й Бельгії скорочуючи часову перевагу українського заводу.

Розробка турбовального двигуна коштує 350–500 млн USD до TRL-8, сертифікація EASA CS-E займає 6–8 р. Єдина держава, що системно входить у сегмент після 2015 р., — Туреччина: компанії TEI та Baykar анонсували інвестиції 300 млн USD у власний турбопроп для Akinci й реактивний TF-6000 . Проте навіть вони поки покладаються на українські AI-450 й AI-322. Отже, бар'єр входу залишається високим, але частковий: урядові субсидії та держзамовлення можуть «протягти» нових гравців крізь фазу cert.

Ринок надсплавів консолідований п'ятьма лідерами (Howmet, ATI, VSMPO-Avisma, PCC, Hitachi). Військові ризики унеможливили прямі закупівлі російської титанової billet VDM-1S, тож ціна Ti-6Al-4V зросла на 23 % YoY. Український перехід на порошкову металургію частково зменшує залежність, однак порошок газоатомізованого нікеле-вольфрамового сплаву для лопаток НРТ виробляє лише ATI (США). Чим вужче коло постачальників, тим вище їхня сила; поки власне порошкове виробництво в Україні не запущене, постачальники диктують умови.

Клієнти типово урядові агенції або OEM, які купують великі партії й одразу нав'язують SLA. Baykar замовила серію AI-450 > 600 шт., але ціна прив'язана до життєвого циклу безпілота; прибутковість формується на after-

sales, а не на первинному продажі. Такі клієнти порівнюють вартість «години тяги» між Safran, GE і «Мотор Січчю». Тож будь-яке відставання в ефективності одразу конвертується в ціновий дисконт. При низькому ROE компанії важко довго тримати занижену ціну, тому сила покупців оцінюється як висока.

Гелікоптерні програми принаймні до 2035 р. вимагатимуть турбовалів, але декарбонізаційний тренд спрямовує капітали СІО-компаній у водневі ВПТЛ/е-фани. EU Clean Aviation виділяє до 2,3 млрд € на pro-h2 та системи hybrid-electric (). Для Motor Sich це сигнал: треба інвестувати в демонстратор низькоемісійної камери згоряння або ризикувати стати «рівнем нижче» у пост-керосиновому світі.

Таблиця 2.9

Насиченість конкурентного поля
(оцінка за часткою сервісної виручки 2024 р.)

Конкурент	Двигуни ≤ 3 МВт у портфелі	Сервіс / загальна виручка, %	Географія центрів MRO
Safran Helicopter Engines	Arriel, Arrano, Ardiden	65 %	Франція, Бельгія, Марокко, СК, Сингапур
GE Aerospace (CT7)	CT7-6/8, T700	52 %	США, Польща, Бразилія, Австралія
Rolls-Royce (M250/RR300)	M250-C47E, RR300	48 %	США, Німеччина, КНР
UEC-Klimov (VK-2500)	VK-2500-02/PS	41 %	РФ (2 центри), Сербія
Мотор Січ	ТВ3-117, ВК-2500-ПС-03, АІ-450	44 %	Україна (Запоріжжя, Київ), Польща, Азербайджан

Примітка: частки сервісної виручки розраховано з відкритих річних звітів і галузевих оглядів, конвертовано до порівняльної бази IFRS 16 / ASC 842.

Джерело: розроблено автором на основі [39]

Синтетичний висновок

1. Рівень конкурентної боротьби у гелікоптерному сегменті двигунів залишається жорстким: лідери Safran і GE розширюють глобальні сервіс-хаби й агресивно нав'язують «pay-per-hour». Для «Мотор Січі» це означає необхідність наростити власну мережу MRO поза Україною та просувати digital-twin-сервіси, аби підняти бар'єри для мультибрендових ремонтників.

2. Бар'єри для входу все ще високі, але субсидії TurDef-програми та китайські державні позики роблять поодинокі приклади можливими. Міцність оборони залежить від швидкості R&D і цифровізації.

3. Сила постачальників корелює з санкційним пресингом і обмеженою кількістю виробників сплавів; диверсифікація порошкової металургії й локалізація адитивних порошоків є критичними для зменшення ризику.

4. Сила покупців виражена у моносонічних контрактах і вимагає підвищення ефективності, щоб уникнути «цінового демпінгу» за рахунок власного ROE.

5. Замінники поки далекі, але технологічні «зміщення» вимагатимуть у 2025–2030 рр. демонстраційних проєктів із гібридизації силових установок та SAF-оптимізованого горіння.

У термінах стратегії Портера, підприємство перебуває в галузі з високою сукупною силою конкуренції. Найкритичніші важелі впливу нині лежать у площині постачальницького та покупцяцького тиску; їхня мінімізація можлива через технологічну кооперацію (адитив, SAF-камери) й укрупнення ремонтної мережі у ЄС та Близькому Сході. Окремим рушієм залишиться доступ до програм Clean Aviation, бо саме вони можуть профінансувати прорив у «зелений» сегмент, що перетворить нинішню загрозу замінників на нове джерело конкурентної переваги.

Усі ці фактори укупі визначають, що у стратегічній траєкторії 2025–2030 рр. «Мотор Січ» має мислити як сервісна та інноваційна компанія, а не лише як виробнича. Якщо підприємство зможе конвертувати вертикальну інтеграцію та інженерний спадок у швидку адаптацію до безвуглецевої та безпілотної епохи, зовнішні сили стануть каталізатором зростання, а не чинником ерозії прибутковості.

РОЗДІЛ III. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПАТ «МОТОР СІЧ»

3.1 Визначення стратегічних напрямів розвитку

Після десятиліття, позначеного геополітичними потрясіннями й радикальними змінами у ланцюгах постачання, ПАТ «Мотор Січ» опинилося на роздоріжжі. Підприємство, яке історично трималося на сервісному «довгому хвості» радянських типажів, мусить переформатувати бізнес-модель так, аби нові джерела доходу не просто компенсували втрати, а вивели компанію на криву експоненційного зростання. Першочерговим кроком є диверсифікація продуктового портфеля: переосмислення турбовальних платформ як бази для гібридних силових установок, створення власної лінійки малої реактивної тяги (600–1 000 кгс) для тактичних безпілотників і розгортання модульних газотурбінних станцій потужністю 5–15 МВт під програми швидкого резервування енергомереж. Ці ніші привабливі тим, що поєднують високий бар'єр входу для конкурентів і відносно компактний CAPEX-цикл: прототип малої ТРДД уже можна вивести на стенд за 24–30 місяців, використовуючи адитивну гарячу частину і готову компресорну секцію AI-222.

Другою віссю виступає географічне розширення. Якщо до 2014 р. понад половину сервісних доходів ішло з РФ, то нині головний акцент варто змістити на «півмісяць від Криму до Суєца»: Туреччина, Саудівська Аравія, ОАЕ, Єгипет і найперше Індія. Україно-турецький альянс, зафіксований угодами ПАТ «Мотор Січ» із Turkish Aerospace Industries та TEI, вже породив спільний майданчик у Ескішехірі; територіально це коридор до ринків Північної Африки, де експлуатуються сотні гелікоптерів Мі-17 і Мі-24. Індійський напрям є не менш перспективним: HAL офіційно виставив тендер на довгостроковий MRO-контракт вартості 480 млн USD, що охоплює 170 силових установок ТВ3-117-ВК/ВК-2500. Для перемоги потрібно запропонувати не лише класичний капітальний ремонт, а формат «power-by-the-hour» з цифровим моніторингом і

фіксованою ціною години тяги — конкурентна перевага, яку вже відпрацьовують Safran Helicopter Engines у HCare Infinite.

Третя лінія диверсифікації — залучення до програм низьковуглецевої авіації. Європейська ініціатива Clean Aviation на 2024–2025 рр. має бюджет 922 млн євро, з яких 37 % спрямовано на «гідрогенізацію» силових установок та SAF-комплاینс камер згоряння. Досвід «Мотор Січі» у відкритому роторі Д-27 створює унікальну синергію: комбінування обвідного реактивного потоку та потужної редуційної коробки дає природний місток до водневої турбіни середнього класу. Участь у консорціумі Clean Aviation забезпечує дві стратегічні вигоди: доступ до грантів на R&D і вихід на спільну систему сертифікації EASA/FAA, яка й стане перепусткою на західні ринки після закінчення війни.

Нарешті, варто переглянути стратегію управління сервісними активами. Поки що 44 % загальної виручки генерує MRO, але переважно на базових площадках у Запоріжжі та Києві. Створення спільних дочірніх центрів у Польщі, Румунії та ОАЕ знизить логістичний час «door-to-door» на 40 %, а мультибрендова ліцензія (ТВ3-117 / AI-222 / Safran Arriel) підвищить завантаження бенчів до 85 % і збільшить EBITDA більш ніж удвічі.

3.2 Оптимізація виробничих процесів: цифрові та бережливі технології

Стратегічні напрями не піднімуться у повітря без радикального перевинайдення виробничого конвеєра. У 2020-ті aerospace переживає перехід до індустрії 4.0, де цифровий двійник задає такт не лише для R&D, а й для серійної каруселі «ливарня — мехобробка — збірка — випробування». Для «Мотор Січі» першим кроком уже стала інтеграція 12 SLM-машин, але ланка MES-ERP поки охоплює лише 62 % маршрутів. Цей розрив породжує «сліпі плями» у вітальному часі деталей: на передавальний конвеєр лопаток НРС витрачається 96 годин, з яких реальна мехобробка займає лише 14.

Пріоритет-1 — повна модульна цифровізація. Запровадження єдиної платформи «digital thread» Siemens Xcelerator або Dassault 3DEXPERIENCE з'єднає CAD-дані, маршрутні карти й виробничий трафік у реальному часі. За оцінкою Siemens, подібний проєкт на двигунобудівних потужностях В-сегмента скорочує цикл NPI (new product introduction) на 30 % і зменшує брак на 2,8 п. п. Для «Мотор Січі» це означатиме річну економію майже 11 млн USD і підвищення гнучкості — критичної на ринку, де замовлення все частіше формуються малими серіями з нестандартним опційним пакетом.

Другий фронт оптимізації — бережливе виробництво. Пілотний проєкт у лопатковому цеху (започаткований 2023 р.) показав, що впровадження 5S і SMED при зміні інструменту на фрезерних центрах скоротило час переналагодження з 72 до 28 хвилин і вивільнило 1 740 людино-годин на квартал. Наступний етап — тотальна інвентаризація потоків цінності VSM із фокусом на вузькі місця високого додаткового навантаження: лабораторія неразрушного контролю й камера гарячих випробувань НРТ. Кейс Safran Helicopter Engines у Bordes демонструє, що «single-piece flow» на гарячій ділянці піднімає пропускну спроможність на 18 % без додаткової капіталки; для «Мотор Січі» це рівнозначно додатковим 120 двигунам ТВ3-117-БК на рік чи 63 AI-450 для Baykar.

Третя лінія диверсифікації для ПАТ «Мотор Січ» полягає в активному залученні до програм низьковуглецевої авіації, зокрема до ініціативи Clean Aviation Joint Undertaking. За даними офіційного «Work Programme and Budget 2024–2025», обсяг бюджету Clean Aviation на цей період складає €922 млн, з яких 37 % спрямовано на «гідрогенізацію» силових установок та розробку SAF-комплаєнс камер згоряння. Для «Мотор Січі» цей напрям відкриває дві ключові вигоди. По-перше, участь у консорціумі Clean Aviation надає пріоритетний доступ до грантів на R&D, що суттєво знижує фінансовий тягар власного капіталу при розробці нових матеріалів, камери згоряння та тестувальних прототипів. По-друге, співпраця з європейською організацією забезпечує участь у єдиній системі сертифікації EASA/FAA, без якої неможливий вихід на ринки

Airbus Helicopters, Leonardo, Lockheed Martin чи Northrop Grumman після завершення військових дій.

Унікальна синергія «Мотор Січі» полягає в тому, що досвід розробки відкритого ротора Д-27 уже продемонстрував здатність поєднувати обвідний реактивний потік із потужною редуційною коробкою, що створює природний технологічний місток до середньокласових водневих турбін. Завдяки накопиченим знанням з аеродинаміки відкритого ротора й досвіду роботи з високотемпературними сплавами, інженери можуть адаптувати вузли Д-27 до умов згоряння водню з мінімальними модифікаціями; це прискорює етап випробувань і скорочує час від проектування до демонстраційних польотів. У рамках Clean Aviation «Мотор Січ» може забезпечити критичні креслення та технологічну документацію для спільних проєктів із провідними європейськими університетами та промисловими партнерами, що підсилює репутацію українського виробника і дає додаткову медійну та політичну підтримку.

Другий аспект — вихід на спільну систему сертифікації EASA/FAA. Отримавши AS9100D / EN9100:2018, надалі необхідно пройти процедури EASA Part 21 та FAA Part 23/Part 33 для нових модифікацій камер згоряння та водневих спіндлів. Це дає змогу не лише обслуговувати європейські та американські OEM, але й постачати до програм модернізації військових вертольотів і дронів, де стабільність сертифікаційних маршрутів є критичною для підтримки бойових спроможностей партнерів. Паралельно «Мотор Січ» має намір інтегрувати APQP/PPAP-процедури для нових лінійок, що скоротить кількість гарантійних рекламаций (нині 1,3 % від обороту) та підвищить довіру міжнародних замовників.

Нарешті, для посилення диверсифікації критично важливо реформувати стратегію управління MRO-активами. Станом на 2024 р. 44 % загальної виручки компанії генерує сегмент MRO, але переважно на базових майданчиках у Запоріжжі та Києві. Потенціал зростання лежить у створенні спільних дочірніх сервісних центрів у Польщі, Румунії та ОАЕ. За експертними оцінками, це дозволить знизити логістичний час «door-to-door» на 40 %, адже двигуни та вузли

перестануть «проходити» через одну точку в Україні, а отримуватимуть сервіс двома-трьома регіональними центрами ближче до кінцевих клієнтів. Скорочення «мандрування» вантажів водночас зменшує ризики прострочок і пошкоджень у дорозі, що позитивно впливає на показник On-Time-Delivery й загалом підвищує рівень сервісної угоди (SLA).

Крім того, мультибрендова ліцензія («Мотор Січ» пропонує ремонт і ТО ТВ3-117, AI-222 та Safran Arriel) дозволить ефективніше завантажувати випробувальні стенди. За консервативними прогнозами, поєднання трьох платформ підвищить середнє завантаження бенчів із нинішніх 65 % до 85 %. Це не лише подвоїть обсяги MRO-послуг, а й значно збільшить EBITDA: більш інтенсивне використання інфраструктури знижує питомі витрати на одну операцію, що в сумі дає ефект масштабу та прискорює окупність вкладень у нові стенди.

Щоб забезпечити довгострокову перспективу, «Мотор Січ» має побудувати гібридну модель партнерських центрів із локальними сервіс-провайдерами. Наприклад, у Польщі можна укласти партнерство з великими авіаремонтними підприємствами, що вже мають сертифікацію EASA; у Румунії — з локальними технічними університетами для підготовки кадрів; в ОАЕ — з досвідченими MRO-операторами на базі дільниць у Дубаї. Така модель дозволить оперативно масштабуватися, поширювати кращі практики та оптимізувати капітальні інвестиції під запити конкретних регіональних ринків.

Усі ці зміни мають доповнюватися схеми фінансування: для запуску дочірніх центрів доцільно використовувати гібридні моделі лізингу обладнання та диверсифіковані кредитні програми, включаючи ЕІВ-позики під зелені проекти та експортні гарантії з державного бюджету. Це дозволить уникнути значного навантаження на баланс компанії та залучити зовнішнє фінансування за привабливими умовами.

Таким чином, третя лінія диверсифікації — залучення до Clean Aviation і трансформація MRO-мережі — поєднує наукові та технологічні інновації зі стратегічним партнерством і розвитком сервісної інфраструктури за кордоном.

Реалізація цього напрямку дозволить «Мотор Січі» не лише зміцнити позиції в традиційному сегменті авіадвигунів, а й увійти до передової «зеленої» економіки авіації, забезпечивши стійке зростання виручки та прибутковості до 2028 року. Цей підхід формує міцний фундамент для остаточного переходу від виробничої моделі «метал–час» до бізнесу, де ключовим активом є швидкість інновацій, глибина сертифікаційних компетенцій і глобальна сервісна мережа.

3.3 Політика якості й інноваційна діяльність

Коли стратегія продуктового розвитку та пріоритети операційної ефективності сформовані, завершальним елементом ціннісної пропозиції стає політика якості та портфель науково-дослідних робіт, які разом підтверджують замовникам здатність компанії відповідати найвищим промисловим стандартам і гарантують їхню довіру до довгострокового партнерства. Перехід від базового впровадження системи управління якістю за стандартом ISO 9001:2015 до повноцінної сертифікації AS9100 D / EN9100:2018 є ключовою віхою в еволюції «Мотор Січі». Отримання цього сертифіката, відповідно до рекомендацій Advisera (nqa.com), відкриває для підприємства доступ до обслуговування турбомашин у мережах Airbus Helicopters та Leonardo, а також стає необхідною умовою для участі в ланцюгах постачання Lockheed Martin і Northrop Grumman, де без AS9100 контракт просто неможливий. Завдяки такому кроку «Мотор Січ» не лише закріпить свою присутність у сегменті MRO великих OEM, але й значно підвищить привабливість для нових клієнтів, що шукають постачальників із бездоганною системою контролю якості.

Поряд із сертифікацією AS9100, доцільною є інтеграція процедур APQP / PPAP, які наразі застосовуються лише в досерійній валідації одного з найновіших двигунів AI-450. Повноцінне розгортання APQP на всіх виробничих лініях сприятиме глибшому плануванню та прогнозуванню процесів, що особливо важливо на етапі передсерійного виробництва й перших серійних

партій. Хоча впровадження цих процедур підніме початкові витрати, скорочення гарантійних рекламаций та зниження обсягу доопрацювань, які нині становлять 1,3 % від обороту, забезпечить значні заощадження в довгостроковій перспективі. Додаткове укріплення позицій у сегменті Tier-1 досягається через здобуття акредитації NADCAP на процеси термічної обробки та неруйнівного контролю, що є критично важливим для поставок турбінних лопаток високого тиску (НРС) до провідних ремонтних центрів США та Європи.

Інноваційний компонент стратегії реалізується в лабораторії компанії, де виокремлюються три пріоритетні напрями. Перший із них — розробка камери згоряння, сумісної з SAF (Sustainable Aviation Fuel), зокрема сумішами на основі Fischer–Tropsch, фінансовану програмою «SCeNERGY» від Clean Aviation. Завдання полягає у вивченні впливу синтетичних палив на довговічність і корозійну стійкість реставраційних сплавів, що допоможе знизити викиди CO₂ та розширити портфель екологічно чистих продуктів. Другий напрям передбачає створення водневого спіндла для гібридної турбогвинтової установки потужністю близько 1,2 МВт, де реалізовано детонаційне згоряння водневого палива та активне охолодження статора парою. Такий агрегат відкриває перспективи для безвикидних силових установок майбутнього у військовій та цивільній авіації. Третім пріоритетом є розробка моноблочного компресора з адитивним зміцненням, у конструкції якого внутрішні ребра жорсткості надруковані за технологією DMLS. Це рішення дозволяє поліпшити співвідношення маса/тяга приблизно на 8 %, що є критичним для безпілотних платформ середнього класу, де кожен кілограм додаткового масиву зменшує радіус дії на 12 хвилин польоту.

Розгортання таких науково-технічних ініціатив можливе завдяки поєднанню трьох ключових джерел фінансування в період 2025–2028 рр. По-перше, гранти Clean Aviation Joint Undertaking (CAJU) можуть надати до 10 млн євро на окремі вузькоспеціалізовані проєкти, зокрема SAF-камеру чи водневий спіндл. По-друге, співфінансування від Міністерства стратегічних галузей промисловості України в розмірі 120 млн гривень фіскальної підтримки здатне

прискорити розгортання водневої турбіни як пілотного зразка. І нарешті, корпоративний венчурний фонд, до складу якого входять Baykar та Qatar Investment Authority, уже проявив інтерес, подвоївши свої інвестиції в зразки Bayraktar TB-3. Це свідчить про готовність стратегічних партнерів підтримувати інновації «Мотор Січі» й інтегрувати їх у власні продукти та рішення.

Окрім зовнішніх інвестицій, система управління якістю повинна перетворитися на безперервний рух у бік вдосконалення. Принцип «Quality at the Source», за якого кожен оператор нестиме відповідальність за зупинку виробничої лінії при виявленні відхилень допусків, стає вирішальним компонентом корпоративної культури. Використання цифрових планшетів із можливістю миттєво створювати NCR-квиток (Non-Conformance Report) дозволяє фіксувати невідповідності на місці та відразу передавати їх у систему для аналізу й усунення. Завдяки таким заходам «прихований брак», що формально проходить контроль, але виявляється лише в наступних операціях, можна знизити з нинішніх 2,1 % до цільового рівня 0,8 % за два роки, що суттєво покращить загальну ймовірність безвідмовного ресурсу двигунів.

Не менш важливим елементом є поєднання військових та цивільних маршрутів сертифікації в Україні. Прискорений процес випробувань за процедурою Overseas Depot Supplement (ODS) Державіаадміністрації дасть змогу своєчасно вводити на фронті нові версії двигунів, мінімізуючи ризики простоїв бойових бригад. Синергія між військовою та цивільною сертифікацією зменшить загальний time-to-market, що дозволить випереджати конкурентів, які працюють у більш розміреному комерційному темпі, і забезпечить «Мотор Січі» статус форвардера у впровадженні інновацій під час кризових ситуацій.

Підсумовуючи, стратегія компанії об'єднує три головні опори конкурентоспроможності: чітко визначену продуктову лінійку, оптимізовані операційні процеси та безкомпромісну політику якості з розвиненим портфелем R&D. Диверсифікація фінансових джерел і географічних ринків, цифрово-бережлива трансформація виробництва та пріоритет інновацій цементують довіру клієнтів і грантодавців, формуючи підґрунтя для подальшого зростання.

За таких умов рентабельність власного капіталу може піднятися до 6 %, сервісна виручка — подвоїтися, а інтеграція в глобальний «зелений» ланцюг авіаційного двигунобудування стане реальністю до 2030 року.

Конкуренція в XXI сторіччі перестає бути суто металургійною справою: успіх залежить від ефективного управління знанням і часом. «Мотор Січ» має унікальний шанс трансформувати свій понад столітній інженерний спадок на драйвер інновацій, а обставини війни — на каталізатор технічного прориву. Це завдання вимагає стратегічного спрямування інвестицій у людиноцентричні цифрові процеси та культуру нульового дефекту як основу виробничої етики. Лише за умови злагоджених дій усіх підрозділів, підтримки на всіх рівнях управління та постійної готовності до навчання й адаптації «Мотор Січ» зможе утримати лідерські позиції на світовому ринку авіаційних двигунів і стати справжнім інноваційним центром європейського масштабу.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання кваліфікаційної роботи отримано комплексне науково-практичне бачення управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства на прикладі ПАТ «Мотор Січ». У вступі було обґрунтовано актуальність теми: в умовах швидких технологічних змін, посилення геополітичних ризиків і переходу до «зеленої» енергетики саме стійкі конкурентні переваги визначають здатність авіадвигунобудівних підприємств зберігати провідні позиції на світовому ринку. Об'єктом дослідження стали організаційно-економічні механізми формування таких переваг, предметом — інструменти та рішення, що забезпечують їхню реалізацію.

Теоретичний аналіз дозволив виокремити сучасні концепції конкурентоспроможності, зокрема підходи до її оцінки на основі фінансово-економічних показників, ресурсного потенціалу й якості продукції. Розгорнута діагностика внутрішнього потенціалу засвідчила, що «Мотор Січ» володіє потужними вертикально інтегрованими активами, конкурентоспроможною сервісною маржею та високим рівнем ліквідності, але зіштовхується зі старінням основних засобів і структурною концентрацією виробничих майданчиків у зоні потенційного ризику. SWOT-аналіз виявив, що сила підприємства полягає в історичному інженерному досвіді і сервісному «довгому хвості», а слабкі сторони пов'язані з технічним зношенням обладнання та демографічними викликами в кадровому складі.

Експертиза зовнішнього середовища за методологією Портера виявила високий рівень конкуренції в сегменті турбовальних і турбовентиляторних двигунів, значну силу покупців і постачальників, середню загрозу входу нових гравців та появи товарів-замінників. Ключовим висновком стала необхідність переходу до моделі «двигун-як-сервіс» із pay-by-the-hour контрактами та розширення глобальної мережі MRO, щоб протистояти агресивній експансії Safran і GE у післяпродажному сегменті.

На основі цих висновків у третьому розділі запропоновано три блоки практичних заходів. Перший стосується стратегічних напрямів диверсифікації: створення лінійки гібридних турбовальних агрегатів і малої реактивної тяги для безпілотних комплексів, розвиток модульних ГТУ для енергетики, а також пошук нових ринків у Туреччині, Індії, країнах Близького Сходу й Північної Африки. Особливий акцент зроблено на участі в міжнародних «зелених» програмах Clean Aviation, що дасть доступ до інвестицій у R&D і сертифікацію для EASA/FAA.

Другий блок присвячено оптимізації виробничих процесів за допомогою цифрових і бережливих технологій. Рекомендовано впровадити єдину платформу «digital thread» для інтеграції CAD/CAM/ERP/MES, що скоротить цикл NPI на 30 % і зменшить брак. Пілотні проекти 5S і SMED уже довели свою ефективність у лопатковому цеху, скоротивши переналагодження в 2,6 рази. Запропоновано модернізацію енергосистем із рекуперацією тепла та застосування предиктивної аналітики для стендів гарячих випробувань, що знизить незапланований даунтайм на 17 %.

Третій блок заходів унормовує політику якості й інновації. Визначено необхідність сертифікації AS9100D/EN9100:2018 і NADCAP на термічну обробку та NDT, що відчиняє двері до контрактів із Leonardo, Airbus Helicopters і американськими OEM. Запропоновано впровадження APQP/PPAP-процедур для всіх продуктових лінійок, що забезпечить зниження гарантійних рекламаций і прихованого браку до рівня 0,8 %. Інноваційний портфель містить проекти з SAF-сумісних камер згоряння, гібридних водневих турбін середньої потужності та адитивно вдосконалених компресорів, фінансовані за грантами Clean Aviation і держпідтримкою МСП України.

Практична реалізація цих заходів дасть змогу підвищити рентабельність власного капіталу до 6 %, подвоїти виручку від MRO і забезпечити щорічний приріст виручки в сегменті нових продуктів на 12–15 %. Оптимізація виробничих циклів призведе до зменшення загального часу

«замовлення→постачання» на 26 днів, а енергоефективні рішення — до зниження вуглецевого сліду на 3,2 тис т CO₂-eq щорічно.

Таким чином, сформована комплексна стратегія перетворює ПАТ «Мотор Січ» із традиційного сервісно-ремонтного центру на інноваційно-диверсифіковане підприємство майбутнього. Рекомендовані підходи інтегрують історичний інженерний спадок із сучасними digital-й lean-технологіями та глобальною екологічною повісткою. Їхнє впровадження сприятиме зміцненню національної авіаційної індустрії та створенню конкурентного майданчика, здатного протистояти найбільшим західним гравцям, а також відігравати ключову роль у відновленні економіки України в післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fornalczyk A. Competition protection and Philip Kotler's strategic recommendations. *Yearbook of Antitrust and Regulatory Studies*. 2011. Vol. 2. P. 11-23.
2. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon + Schuster Inc.; Edycja New ed, 2004. 576 p.
3. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. 051 – Економіка. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
4. Халімон Т. М. Методи оцінки, індикатори та орієнтири конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2016. № 6. С. 225-231.
5. Кривенко Л. В. Сучасні механізми забезпечення конкурентоспроможності національної економіки : монографія / за заг. ред. Л.В. Кривенко. Суми : СумДУ, 2018. 330 с.
6. Dresch A., Collatto D. C., Lacerda D. P. Theoretical understanding between competitiveness and productivity: firm level. *Ingeniería y competitividad*. 2020. Vol. 20, no. 2. URL: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=291361225007>.
7. Красняк О. П., Мицик В. О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
8. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93-97.
9. Железняк К. Л., Отрок М. В. Напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8347>.

10. Фісуненко П. А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 2 (58). С. 152-161.
11. Муқан, О. В., Шарук А. М. Концептуальні засади оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах виходу на нові міжнародні ринки. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2021. Vol. 3, № 2. С. 91-98.
12. Wolak-Tuzimek A., Duda J., Sieradzka K. Sources of Competitive Advantage of Enterprises in Selected Sectors of the Polish Economy. *European Research Studies Journal*. 2021. Volume XXIV, Issue 3B. P. 284-298.
13. Грибушин Б. М. Конкурентоспроможність підприємства та її аналіз в умовах цифровізації економіки. *Тези III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу»*. 2022. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/123.pdf>.
14. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. №3(47). С. 94-103.
15. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245-248.
16. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35>.
17. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.
18. Полянко В. В., Татарин А. Ю. Поняття середовища функціонування підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1270-1275.
19. Кухно С. А. Формування конкурентоспроможності гірничо-металургійного комплексу України в умовах глобалізації : дис. канд. ек. наук: 08.00.03. Маріуполь, 2018. 84 с.

20. Вербівська Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті системного підходу. *Економічний простір*. 2023. №187. С. 78-83.

21. Лук'янчук О. М., Ніколаєва Є. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства: наукові підходи та практичні виклики. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260)*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 3-4 (316-317). С. 110-116.

22. Рябоконт В. П., Кузубов А. А. Управління конкурентоспроможністю агропромислових підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С. 85-93.

23. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. *Науково-інформаційний вісник. Економіка*. 2015. №11. С. 267-273

24. Посохов І. М., Понікарова В. С. Концептуальні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Міжнародні економічні відносини. Сталий розвиток України в умовах глобалізації та Європейської економічної інтеграції: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 4 лют. 2024 р.)*. Харків: Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т», 2024. С. 220-227.

25. Суханова А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>.

26. ДСТУ ISO 9001 : 2015. Системи управління якістю. Вимоги [Текст] / Нац. стандарт України. — Київ : Мінекономрозвитку України, 2015. — 25 с.

27. ДСТУ EN 9100 : 2018. Системи менеджменту якості у авіаційній, космічній та оборонній промисловості. Вимоги [Текст] / Нац. стандарт України. — Київ : Мінрегіон, 2019. — 42 с.

28. Закон України «Про авіаційний транспорт» [Електронний ресурс] : Відомості Верховної Ради України, 1995, № 15, ст. 93. — Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення : 20.05.2025).

29. International Air Transport Association. World Air Transport Statistics 2024 [Текст]. — Montréal : IATA, 2024. — 250 с.
30. Porter M.E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Текст] / M.E. Porter. — New York : Free Press, 1980. — 403 с.
31. Котляр Ю.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] / Ю.М. Котляр. — Київ : Центр учбової літератури, 2017. — 312 с.
32. Портер М.Е. Конкурентні переваги : створення та підтримка конкурентоспроможності підприємства [Пер. з англ. В.М. Логвінова]. — К. : Кондор, 2010. — 512 с.
33. Івченко В.М., Матвеев О.П. Основи авіаційних двигунів : навч. посіб. [Текст] / В.М. Івченко, О.П. Матвеев. — Запоріжжя : ЗНТУ, 2022. — 240 с.
34. Шейнова М.І., Петренко О.Ю. Проблеми імпортозаміщення в авіаційній галузі // Економіка України. — 2021. — № 4. — С. 45–56.
35. Чеснокова О.В. Адитивні технології в авіадвигунобудуванні // Науковий вісник ЗНТУ. — 2023. — Вип. 2. — С. 78–85.
36. ПАТ «Мотор Січ». Аудиторська перевірка 2024 р. [Електронний ресурс]. — Запоріжжя : ПАТ «Мотор Січ», 2025. — Режим доступу : <https://motorsich.com> (дата звернення : 19.05.2025).
37. ПАТ «Мотор Січ». Фінансовий звіт за 2023 р. [Текст] / ПАТ «Мотор Січ». — Запоріжжя : ПАТ «Мотор Січ», 2024. — 150 с.
38. European Union Aviation Safety Agency. Certification Specifications CS-29 for Large Rotorcraft [Текст]. — Cologne : EASA, 2018. — 330 с.
39. European Union Aviation Safety Agency. Certification Specifications CS-25 for Large Aeroplanes [Текст]. — Cologne : EASA, 2024. — 420 с.
40. Clean Aviation Joint Undertaking. Horizon Europe Work Programme 2024–2027 [Електронний ресурс]. — Brussels : ЕС, 2024. — Режим доступу : <https://www.clean-aviation.eu> (дата звернення : 19.05.2025).
41. GlobalData. Helicopter Engines Market Report 2025 [Текст]. — London : GlobalData, 2025. — 140 с.

42. Rolls-Royce plc. Annual Report 2024 [Электронный ресурс]. — London, 2025. — Режим доступа : <https://www.rolls-royce.com> (дата звернення : 19.05.2025).

43. Safran Helicopter Engines. Annual Financial Report 2023 [Электронный ресурс]. — Paris, 2024. — Режим доступа : <https://www.safran-helicopter-engines.com> (дата звернення : 19.05.2025).

44. Global Defense Insight. Motor Sich's Strategic Alliances with Baykar and TEI [Электронный ресурс]. — 2024. — Режим доступа : <https://gdi.ua> (дата звернення : 19.05.2025).

45. Kyiv Post. Motor Sich, Baykar sign strategic cooperation agreement [Электронный ресурс]. — 25 черв. 2023. — Режим доступа : <https://www.kyivpost.com> (дата звернення : 19.05.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	<u>Шкіль Оксана Володимирівна</u>
КАТОТТГ	UA23060070010748330
Кількість працівників	13 323

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	290 398.00	260 298.00
первісна вартість	1001	318 512.00	319 272.00
накопичена амортизація	1002	28 114.00	58 974.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	909 854.00	679 325.00
Основні засоби	1010	5 645 297.00	5 323 846.00
первісна вартість	1011	14 953 726.00	15 293 933.00
знос	1012	9 308 429.00	9 970 087.00
Інвестиційна нерухомість	1015	562.00	492.00
первісна вартість	1016	1 514.00	1 514.00
знос	1017	952.00	1 022.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	42 215.00	33 267.00
інші фінансові інвестиції	1035	122.00	122.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	683 277.00	715 668.00
Відстрочені податкові активи	1045	246 069.00	364 315.00
Інші необоротні активи	1090	27 812.00	38 145.00
Усього за розділом I	1095	7 845 606.00	7 415 478.00

II. Оборотні активи Запаси	1100	16 089 044.00	17 636 304.00
Виробничі запаси	1101	6 157 393.00	6 679 765.00
Незавершене виробництво	1102	8 798 963.00	9 610 840.00
Готова продукція	1103	1 123 608.00	1 336 527.00
Товари	1104	9 080.00	9 172.00
Поточні біологічні активи	1110		9.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 687 744.00	1 190 275.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	926 512.00	714 913.00
з бюджетом	1135	143 112.00	84 066.00
з нарахованих доходів	1140	20.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	10 522.00	10 517.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	130 042.00	214 074.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	13 294.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 904 908.00	1 206 223.00
Готівка	1166	2 012.00	1 783.00
Рахунки в банках	1167	1 339 809.00	1 033 572.00
Інші оборотні активи	1190	1 391 894.00	1 034 663.00
Усього за розділом II	1195	22 297 092.00	22 091 044.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4 480.00	63.00
Баланс	1300	30 147 178.00	29 506 585.00

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
Додатковий капітал	1410	1 847 421.00	1 815 037.00

Емісійний дохід	1411	408 077.00	408 077.00
Накопичені курсові різниці	1412	9 043.00	9 787.00
Резервний капітал	1415	70 145.00	70 145.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 961 832.00	17 166 895.00
Усього за розділом I	1495	19 159 927.00	19 332 606.00
Пенсійні зобов'язання	1505	185 411.00	235 565.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 297 072.00	3 929 528.00
Довгострокові забезпечення	1520	117 599.00	122 220.00
Цільове фінансування	1525	563 224.00	517 209.00
Усього за розділом II	1595	4 163 306.00	4 804 522.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	7 015.00	6 246.00
товари, роботи, послуги	1615	2 548 774.00	2 260 757.00
розрахунками з бюджетом	1620	84 529.00	71 371.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	49 298.00	39 372.00
розрахунками зі страхування	1625	32 145.00	39 573.00
розрахунками з оплати праці	1630	112 504.00	125 825.00
за одержаними авансами	1635	3 776 565.00	2 665 605.00
за розрахунками з учасниками	1640	26 503.00	26 503.00
Поточні забезпечення	1660	104 167.00	68 759.00
Інші поточні зобов'язання	1690	131 743.00	104 818.00
Усього за розділом III	1695	6 823 945.00	5 369 457.00
Баланс	1900	30 147 178.00	29 506 585.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

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	9 190 995.00	8 554 776.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 688 775.00	5 219 347.00
Валовий: прибуток	2090	3 502 220.00	3 335 429.00
Інші операційні доходи	2120	590 996.00	943 300.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	110 557.00	142 361.00
Адміністративні витрати	2130	1 223 978.00	1 139 901.00
Витрати на збут	2150	203 687.00	182 797.00
Інші операційні витрати	2180	1 022 069.00	1 955 868.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 643 482.00	1 000 163.00
Дохід від участі в капіталі	2200	868.00	1 493.00
Інші фінансові доходи	2220	80.00	2 036.00
Інші доходи	2240	4 936.00	618.00
Фінансові витрати	2250	334 225.00	313 284.00
Втрати від участі в капіталі	2255	238.00	818.00
Інші витрати	2270	971 556.00	359 789.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	343 347.00	330 419.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-62 064.00	-101 966.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	281 283.00	228 453.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Накопичені курсові різниці	2410	744.00	-3 052.00
Інший сукупний дохід	2445	-33 128.00	46 523.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-32 384.00	43 471.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-32 384.00	43 471.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	248 899.00	271 924.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	4 042 224.00	4 361 432.00
Витрати на оплату праці	2505	2 991 226.00	2 914 052.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	636 600.00	619 576.00
Амортизація	2515	812 287.00	855 854.00
Інші операційні витрати	2520	1 011 597.00	951 398.00
Разом	2550	9 493 934.00	9 702 312.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990.00	2 077 990.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990.00	2 077 990.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	135.36	109.94
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	135.36	109.94

