МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	Міжнародний бізнес
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему **«Стратегічні пріоритети розвитку американських промислових компаній»**

здобувача Удовіченко Софії Олександрівни

Науковий керівник: д.е.н, професор, Кальченко Т. В.

_____
(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: к.е.н., доцент Бурмака М.О.

_____
(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра міжнародного менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА	**«Міжнародний бізнес»**
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ	**07 Управління та адміністрування**
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ	**076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**

ПОГОДЖЕНО
Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми
О.О. Євдоченко
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20___ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
М.О. Бурмака
(підпис) (ініціали, прізвище)
_____ 20___ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Удовіченко Софії Олександрівні

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи
на тему «Стратегічні пріоритети розвитку американських промислових компаній»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "_____" _____ 20___ р .№ ____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах
_____

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Пріоритетність і специфіка стратегічного планування діяльності на промислових ринках
Розділ 2	Конкурентна динаміка розвитку корпорації “Boeing”
Розділ 3	Стратегічні пріоритети розвитку перспективної компанії “Boeing”

Об'єкт дослідження:	процеси стратегічного планування на промислових ринках.
Предмет дослідження:	конкурентна динаміка розвитку компанії “Boeing” та її стратегічні пріоритети.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування діяльності на промислових ринках на прикладі корпорації “Boeing”.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	**Пріоритетність і специфіка стратегічного планування діяльності промислових ринках**
Визначити світові тенденції у розвитку промислових ринків та основні фактори, що впливають на зміни в глобальних ринкових умовах для промислової продукції.	
Дослідити базові та адаптивні стратегії, які застосовують промислові компанії у своїй діяльності.	
Визначити ключові показники ефективності для оцінки реалізації базових та адаптивних стратегій на глобальних промислових ринках.	

У розділі 2	**Конкурентна динаміка розвитку корпорації “Boeing”**
Дослідити специфіку американського промислового бізнесу на внутрішньому ринку та причини виходу промислових компаній на міжнародні ринки.	
Визначити конкурентні переваги та слабкі сторони “Boeing” порівняно з іншими виробниками літаків.	
Провести аналіз ефективності стратегічного портфеля “Boeing” на основі аналізу фінансових показників, п’яти сил Портера, BCG-матриці та інших.	

У розділі 3	**Стратегічні пріоритети розвитку перспективної компанії “Boeing”**
Дослідити існуючі проблеми, з якими зіштовхується “Boeing” на ринках та вивчити потенційні проблеми та виклики.	
На основі аналізу за допомогою SPACE-матриці визначити стратегічний курс, якому компанії “Boeing” варто дотримуватися.	
Надати рекомендації задля покращення конкурентоспроможності компанії “Boeing” у майбутньому.	

Завдання підготував
науковий керівник _____ **Кальченко Т. В.**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*
«_____» _____ 20___ р.

Завдання одержав
здобувач _____ **Удовіченко С. О.**
(підпис) *(ініціали, прізвище)*
«_____» _____ 20___ р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 116 сторінок, 18 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел зі 101 найменування, додатки.

Назва кваліфікаційної бакалаврської роботи

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного планування на промислових ринках.

Предметом дослідження є конкурентна динаміка розвитку компанії "Boeing" та її стратегічні пріоритети.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування діяльності на промислових ринках на прикладі корпорації "Boeing".

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

1. Визначити світові тенденції у розвитку промислових ринків та основні фактори, що впливають на зміни в глобальних ринкових умовах для промислової продукції.
2. Дослідити базові та адаптивні стратегії, які застосовують промислові компанії у своїй діяльності.
3. Визначити ключові показники ефективності для оцінки реалізації базових та адаптивних стратегій на глобальних промислових ринках.
4. Дослідити специфіку американського промислового бізнесу на внутрішньому ринку та причини виходу промислових компаній на міжнародні ринки.
5. Визначити конкурентні переваги та слабкі сторони "Boeing" порівняно з іншими виробниками літаків.
6. Провести аналіз ефективності стратегічного портфеля "Boeing" на основі аналізу фінансових показників, п'яти сил Портера, BCG-матриці та інших.
7. Дослідити існуючі проблеми, з якими зіштовхується "Boeing" на ринках та вивчити потенційні проблеми та виклики.

8. На основі аналізу за допомогою SPACE-матриці визначити стратегічний курс, якому компанії “Boeing” варто дотримуватися.
9. Надати рекомендації задля покращення конкурентоспроможності компанії “Boeing” у майбутньому.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розумінні основних трендів у глобальному промисловому секторі та конкурентну динаміку на ринках літакобудування. Це допоможе оцінити ефективність стратегічного портфеля компанії “Boeing” на глобальних ринках літакобудування в умовах загальної турбулентності та розробити рекомендації для компанії “Boeing”, щоб вона адаптувалася до змін у світовій економіці та зберегла конкурентоспроможність на ринках продукції літакобудування.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи
2024

Рік захисту роботи
2024

Ключові слова: промисловий сектор, інновації, цифрова трансформація, стратегії, Boeing, оцінка стратегічного портфеля, стратегічне планування.

В і д г у к
про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету міжнародної економіки і менеджменту
освітньо-професійної програми «Міжнародний бізнес»

Удовіченко Софії Олександрівни

на тему: «*Стратегічні пріоритети розвитку американських промислових компаній»*

1. Обґрунтування актуальності обраної теми, витриманість логічного ланцюга тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки, відповідність побудови роботи її назві, взаємозв'язок назв розділів та підрозділів (0-10 балів):
Робота написана на актуальну тему, побудована логічно і є цілісною за суттю – 10 балів

2. Рівень аналізу та повноти розгляду теоретичних концепцій, понятійного апарату досліджуваної предметної галузі; якість аналізу бібліографічних джерел; достатність глибини теоретичних досліджень за темою; цінність теоретичних висновків (0-10 балів*): Робота демонстру\ глибокий і фаховий аналіз, має авторські підходи і характеризується суттєвими результативними здоутками – 10 балів*

3. Якість та глибина проведених досліджень, застосування аналітичних розрахунків, якісного та кількісного аналізу, відповідність методів і засобів досліджень меті й завданням дослідження, коректність інтерпретації результатів дослідження (0-15 балів): *Дослідження в роботі проведе якісно і грунтово, результати дослідження автором презентуються коректно і професійно – 14 балів*

4. Оцінка результатів досліджень; обґрунтування напрямів, наявність альтернативних підходів до вирішення досліджуваної проблеми, можливість впровадження результатів дослідження,рівень обґрунтування запропонованих рішень (0-15 балів): *Усі висновки автора є обґрунтованими, альтернативні підходи до вирішення проблеми не завжди чітко ідентифікуються – 13 балів*
5. Чіткість, обґрунтованість, практичне значення, можливість реалізації висновків (0-10 бал.): *10 балів*
1. Оформлення роботи та дотримання графіку виконання БДР (0-10 балів): *10 балів*
2. Позитивні сторони дипломної роботи: *Робота є завершеним самостійним дослідженням, характеризується всебічним дослідження проблеми, має практичну цінність і практичні висновки і пропозиції*
3. Недоліки роботи: *Суттєвих недоліків немає*

Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи (0-70 балів): *67 балів*
Допущення КБР до захисту перед ЕК *Робота відповідає усім вимогам і може бути допущеною до захисту перед ЕК*

Науковий керівник д.е.н., професор

_____ Кальченко Т.В.

"30" квітня 2024 р

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ПРІОРИТЕТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ РИНКАХ 6

1.1.Принципові тренди розвитку глобальних ринків промислової продукції..... 6

1.2.Сучасний стратегічний профіль глобального промислового бізнесу 21

1.3.Загальні підходи щодо оцінки ефективності реалізації базових та адаптивних стратегій 41

РОЗДІЛ 2. КОНКУРЕНТНА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ "BOEING" 48

2.1.Стратегії промислових компаній США на внутрішньому та зовнішньому ринках 48

2.2.Компанія "Boeing" на глобальних ринках продукції літакобудування 58

2.3.Оцінка ефективності стратегічного портфеля "Boeing" в умовах загальної турбулентності ринків 65

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПЕРСПЕКТИВНОЇ КОМПАНІЇ "BOIENG" 81

3.1.Поточні й перспективні проблеми конкурентного розвитку компанії "Boeing" на існуючих та потенційно нових ринках 81

3.2.Стратегічні пріоритети компанії "Boeing" в умовах глобальної нестабільності 89

ВИСНОВОК 102

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 105

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку технологій стратегічне планування стає ключовим фактором успіху для промислових підприємств. Задача розроблення та впровадження ефективних стратегій стає критичною для утримання та розширення позицій компаній на світовому ринку. Обрана тема дослідження визначається актуальністю проблем стратегічного планування в умовах глобального конкурентного середовища та невпинного розвитку промисловості.

Актуальність теми. Загальний контекст глобалізації та зростання конкуренції ставить перед промисловими компаніями безпрецедентні завдання. Від них вимагається не лише виробництво конкурентоспроможних продуктів, але й уміння стратегічно планувати свою діяльність на різних ринках. Саме тому вивчення принципових трендів розвитку глобальних ринків промислової продукції, аналіз сучасного стратегічного профілю глобального промислового бізнесу та вивчення загальних підходів до оцінки стратегічних стратегій стає надзвичайно важливим.

Тож, тема дослідження є актуальною з огляду на необхідність розробки нових підходів до стратегічного планування в умовах мінливого середовища промислових ринків та важливість вивчення досвіду успішних компаній, такої як “Boeing”, які протягом багатьох років успішно конкурують на глобальному ринку. Такий аналіз дозволить виявити ключові проблеми, з якими стикається компанія, та запропонувати шляхи оптимізації її стратегічного планування для подальшого успішного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню даної теми присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Важливий внесок у розвиток теорії та практики стратегічного планування зробили такі науковці: І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, А. Томпсон, Дж. Стрікленд, Д. Аакер, У. Кінг та інші. В своїх дослідженнях вони акцентують увагу на таких аспектах стратегічного планування, як визначення місії та цілей організації, аналіз

зовнішнього та внутрішнього середовища, розробка та вибір стратегії, реалізація та контроль стратегії.

Проте останнім часом все більше уваги приділяється таким аспектам стратегічного планування, як створення стратегічного бачення, забезпечення стратегічної гнучкості, управління стратегічними ризиками, використання інформаційних технологій.

Тож, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що стратегічне планування є важливим інструментом, який дозволяє організаціям досягати успіху в конкурентному середовищі. Однак в умовах динамічно мінливого ринку даний процес потребує постійного вдосконалення.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів стратегічного планування діяльності на промислових ринках на прикладі корпорації “Boeing”. Для досягнення мети поставлені наступні завдання:

- визначити світові тенденції у розвитку промислових ринків та основні фактори, що впливають на зміни в глобальних ринкових умовах для промислової продукції.
- дослідити базові та адаптивні стратегії, які застосовують промислові компанії у своїй діяльності.
- визначити ключові показники ефективності для оцінки реалізації базових та адаптивних стратегій на глобальних промислових ринках.
- дослідити специфіку американського промислового бізнесу на внутрішньому ринку та причини виходу промислових компаній на міжнародні ринки.
- визначити конкурентні переваги та слабкі сторони “Boeing” порівняно з іншими виробниками літаків.
- провести аналіз ефективності стратегічного портфеля “Boeing” на основі аналізу фінансових показників, п’яти сил Портера, BCG-матриці та інших.
- дослідити існуючі проблеми, з якими зіштовхується “Boeing” на ринках та вивчити потенційні проблеми та виклики.

- на основі аналізу за допомогою SPACE-матриці визначити стратегічний курс, якому компанії “Boeing” варто дотримуватися.
- надати рекомендації задля покращення конкурентоспроможності компанії “Boeing” у майбутньому.

Об’єкт дослідження. Об’єктом дослідження є процеси стратегічного планування на промислових ринках.

Предмет дослідження. Предметом є конкурентна динаміка розвитку компанії “Boeing” та її стратегічні пріоритети.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених завдань використовуватимуться такі методи, як аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз, аналіз оцінки фінансового стану та ефективності діяльності компанії, SWOT-аналіз, BCG-аналіз, SPACE-аналіз, аналіз п’яти сил Портера та інші.

Інформаційна база дослідження. Дипломна робота базується на теоретичних та методологічних засадах, що виникають з аналізу наукових статей та публікацій, пов'язаних з обраною темою. У практичній частині дипломної роботи використані внутрішні нормативні документи, офіційна інформація, фінансові звітності та інша документація компанії "Boeing".

Структура роботи. Дипломна робота складається зі 116 сторінок комп’ютерного тексту і включає в себе вступ, три розділи, висновки, а також список використаних джерел (101 найменування). Робота містить 18 таблиць, 15 рисунків і додатки, охоплюючи різні аспекти стратегічного планування на промислових ринках та аналіз стратегічних пріоритетів компанії “Boeing”.

РОЗДІЛ 1
ПРІОРИТЕТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ РИНКАХ

1.1 Принципові тренди розвитку глобальних ринків промислової продукції

Промисловий сектор кожної країни відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного зростання національного багатства, гарантує національну безпеку та є необхідною складовою для досягнення стійкого соціально-економічного розвитку країни.

Протягом останнього десятиріччя промисловий ринок швидко розвивається у всіх країнах світу, відображаючи значні зміни в економіці. Попри цей стрімкий розвиток, ринок промисловості за останні роки зіткнувся з рядом викликів, включаючи геополітичну невизначеність, збої в ланцюжках постачання, зміну споживчих уподобань і посилення регуляторного контролю. Виробничий ринок є також чутливим до змін у світовій торговій політиці, коливань валют і процентних ставок.

Незважаючи на ці труднощі, існують кілька позитивних факторів, які продовжують впливати на ринок промисловості й надають йому позитивні перспективи. Зокрема, зростання світового попиту, постійний технологічний прогрес і збільшення інвестицій в автоматизацію та цифровізацію зберігаються як ключові стимули для розвитку сектору.

Принципові тренди розвитку глобальних ринків промислової продукції знаходяться на перетині кількох важливих факторів, включаючи технологічний прогрес, економічні зрушення, геополітичні зміни та соціальні та екологічні вимоги. Нижчезазначені тренди відображають загальні рухи на глобальних ринках промислової продукції, що визначають динаміку розвитку та конкурентоспроможність цього сектору в сучасній економічній системі.

На основі проведеного аналізу тенденцій розвитку, можна визначити такі тренди у географічній структурі на промисловому ринку:

- зростання виробництва в Азії, зокрема в Китаї, Індії та В'єтнамі завдяки низьким трудовим витратам, розвиненій інфраструктурі, доступності сировини [1];
- зростання важелів у розвинених країнах, бо розвинені економіки надають перевагу високотехнологічним секторам промисловості;
- економічне зростання в країнах, що розвиваються, оскільки вони стають основними гравцями у виробництві та експорті промислової продукції;
- глобалізація виробництва через активне використання компаніями глобальних ланцюжків постачання для виробництва та збуту промислової продукції;
- регіональні ринки, такі як Африка та Латинська Америка, стають все більш привабливими для виробників завдяки зростаючому попиту та сприятливому діловому середовищу.

Можна також зауважити, що у товарній структурі ринку наявні такі тренди:

- зростання важелів у високотехнологічному секторі, бо виробництво та експорт високотехнологічної продукції, такої як електроніка та інформаційні технології, швидко зростає [2];
- стабільність важелів у базових секторах, адже виробництво базових товарів, таких як харчові продукти та сировина, залишається стабільним;
- розвиток виробництва екологічно чистої продукції завдяки зростанню попиту на екологічно чисті технології та продукцію.

Аналізуючи базові показники ринку, можна констатувати, що у 2023 році:

- додана вартість на виробничому ринку становила 14,83 трлн дол. США;
- загальний обсяг виробництва, досягнув 71,68 трлн дол. США та прогнозується, що виробництво на ринку обробної промисловості у 2024 році становитиме 79,86 трлн дол. США, а річний темп зростання складе 14,86% (CAGR (сукупний середньорічний темп росту) 2024–2028);
- кількість підприємств у сфері обробної промисловості складає 6,58 млн;

- кількість працівників на ринку промисловості становить 238,50 млн [3].

Розглянемо на рис. 1.1 динаміку світового виробництва з січня 2019 року по жовтень 2023 року за регіонами.

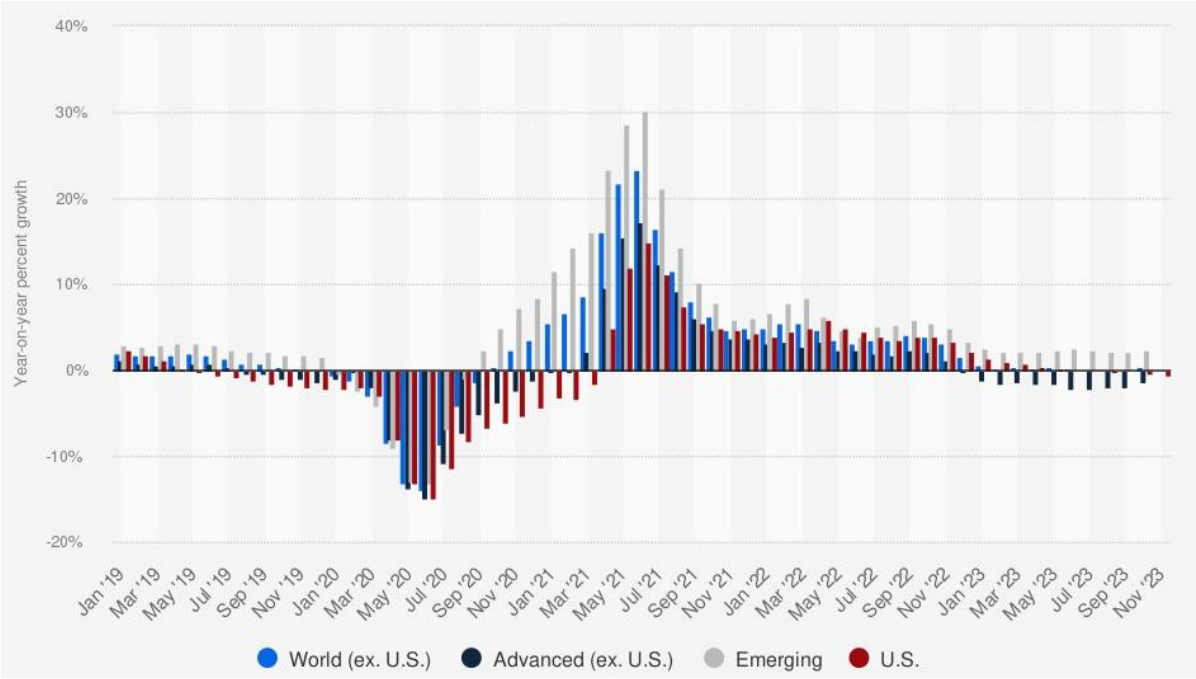

Рисунок 1.1 – Динаміка світового виробництва з січня 2019 року по жовтень 2023 року за регіонами (%) [4]

Аналіз динаміки світового виробництва протягом 2019-2023 рр. свідчить про наявність нестійкої тенденції до зростання обсягу виробництва з середини 2020 року до середини 2021 року з -14% до 23,32%, досягнувши піка у червні 2021 року.

За досліджуваний період середні темпи зростання виробництва на місяць спостерігалися у розвинутих країнах – 0,4%, у країнах, що розвиваються - 4,9% та у Сполучених Штатах Америки – 0,4% при 2,6% в цілому у світі.

Значне скорочення темпів зростання обсягу виробництва промислової продукції у світі простежувалось з початку 2019 року і до середини 2020 року (з 2% до -14%), а також з середини 2021 року і до кінця 2023 року (з 23,32% до 0,39%). Найбільш відчутним було скорочення цього показника протягом червня-липня 2021 року, яке становило 6,8%.

Дані, наведені на рис. 1.1, свідчать, що нарощування обсягів виробництва промислової продукції у країнах, що розвиваються, відбувалося значно активніше,

ніж у розвинутих країнах. Можна також відзначити, що промисловість країн, які розвиваються, менше відчула прояв кризових явищ в економіці.

У табл. 1.1 визначено ТОП-20 найбільших виробників промислової продукції у світі протягом 2018-2023 рр.

Таблиця 1.1 – Рейтинг ТОП-20 найбільших виробників промислової продукції у світі протягом 2018-2023 рр. (млрд дол. США)

	2018	**2019**	**2020**	**2021**	**2022**	**2023**
Розвинуті країни						
Сполучені Штати Америки	2,905,00	2,858,00	2,483,00	3,043,00	3,044,00	3,092,00
Японія	1,071,00	1,089,00	993,30	1,036,00	998,40	1,016,00
Німеччина	755,20	727,60	638,40	709,70	649,50	705,80
Італія	287,00	273,80	206,10	254,20	239,90	258,00
Франція	271,90	269,20	223,40	259,50	237,70	257,70
Великобританія	233,10	234,00	187,00	225,30	214,20	238,20
Канада	205,20	200,90	171,10	199,00	204,40	209,00
Іспанія	134,60	132,40	101,30	120,00	114,10	125,00
Швейцарія	115,40	113,20	100,40	110,90	100,50	107,60
Країни, що розвиваються						
Китай	3,868,00	3,823,00	3,861,00	4,866,00	4,570,00	4,876,00
Південна Корея	463,00	468,60	437,80	478,40	475,30	487,20
Індія	207,60	207,00	186,90	217,10	227,70	244,50
Бразилія	220,80	218,00	189,40	225,90	232,60	238,90
Індонезія	202,00	209,50	197,20	211,30	214,30	225,50
Росія	195,90	200,70	170,00	215,50	177,40	214,20
Туреччина	93,39	85,42	82,18	114,70	160,00	208,90
Мексика	172,50	174,30	141,60	168,60	172,00	175,00
Саудівська Аравія	144,50	144,60	136,50	147,00	156,60	156,00
Малайзія	104,00	106,30	95,08	102,50	104,80	110,40
Польща	88,98	89,68	79,60	94,53	91,02	102,10

Джерело: розроблено автором на основі [3]

Як свідчить рейтинг країн з таблиці 1.1, що увійшли до переліку ТОП-20 найбільших виробників промислової продукції за підсумками 2023 року, найбільшими виробниками промислової продукції у світі були Китай, США та Японія.

На рис. 1.2 зображений розподіл глобального виробництва за країнами у 2020 році у відсотках.

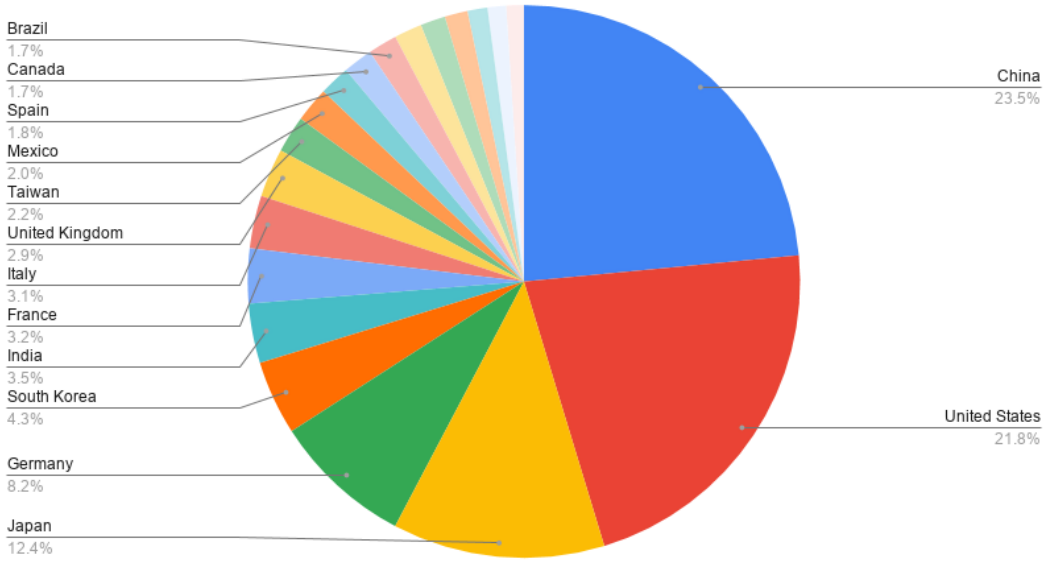

Рисунок 1.2 – Глобальне виробництво за країнами у 2020 році (%) [5]

Згідно з рис. 1.2, у 2020 році сукупна частка Китаю, США та Японії у загальному обсязі світового промислового виробництва становила 57,7%. На Китай припадало понад 20% світового виробництва. Обсяг виробництва Китаю зріс із приблизно 200 млрд дол. США у 1990 році до понад 4 трлн дол. США через 30 років. За цей час частка Китаю у світовому виробництві зросла з 3% до більш ніж 20%. У 2000 році частка США у світовому виробництві була вищою за 26%, але вступ Китаю до СОТ у 2001 році, що відкрив країну для світової економіки, швидко змінив баланс сил [6].

З-поміж країн, що увійшли до переліку ТОП-20 найбільших виробників, більшість, а саме 11 країн, належать до групи країн, що розвиваються.

Питома вага розвинутих країн у загальному обсязі виробництва промислової продукції ТОП-20 країн-лідерів скоротилася з 93,7% у 2018 році до 88% у 2023 році. Значущість промислового виробництва в економічному розвитку різних країн світу суттєво відрізняється.

Отже, можна зазначити, що розвиток промисловості у країнах, що розвиваються, відбувається вищими темпами порівняно з розвинутими країнами. Серед країн, що розвиваються, найбільш промислово розвинутими вважаються Китай, Південна Корея та Індія, а серед розвинутих – США, Японія та Німеччина.

Нижче, на рис. 1.3, наведений прогноз кількості виробничих підприємств по регіонах світу.

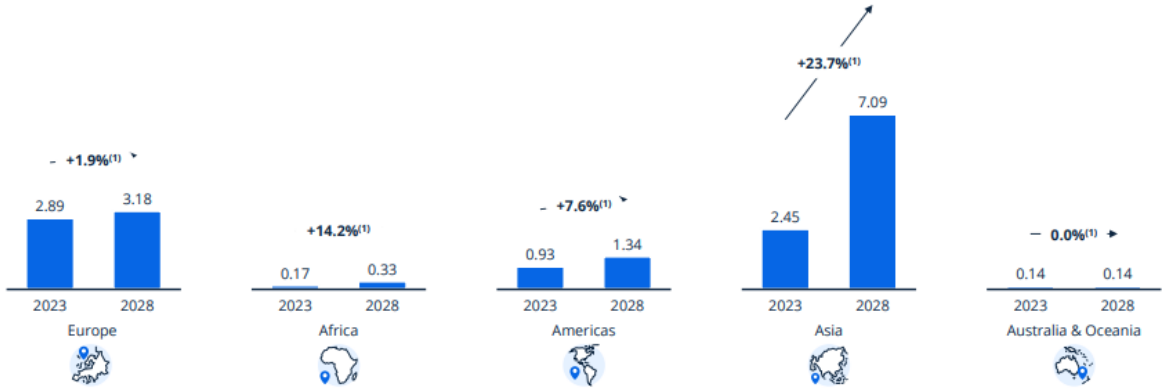

Рисунок 1.3 - Прогноз кількості виробничих підприємств по регіонах світу (млн підприємств) [3]

Відповідно до рис. 1.3 можна зауважити, що Європа є найбільшим виробничим ринком у 2023 році за кількістю виробничих підприємств, маючи 2,89 млн фірм, що становить майже 44% загальної кількості виробничих підприємств у світі. Проте в Азії прогнозується зростання кількості виробничих підприємств на 23,7% щорічно, що у 2028 році дозволить Азії стати лідером за кількістю виробничих підприємств, володіючи 7,09 млн фірм і буде становити 58,7% загальної кількості виробничих підприємств у світі.

На рис. 1.4 зазначена прогнозована кількість підприємств на ринку обробної промисловості за країнами світу.

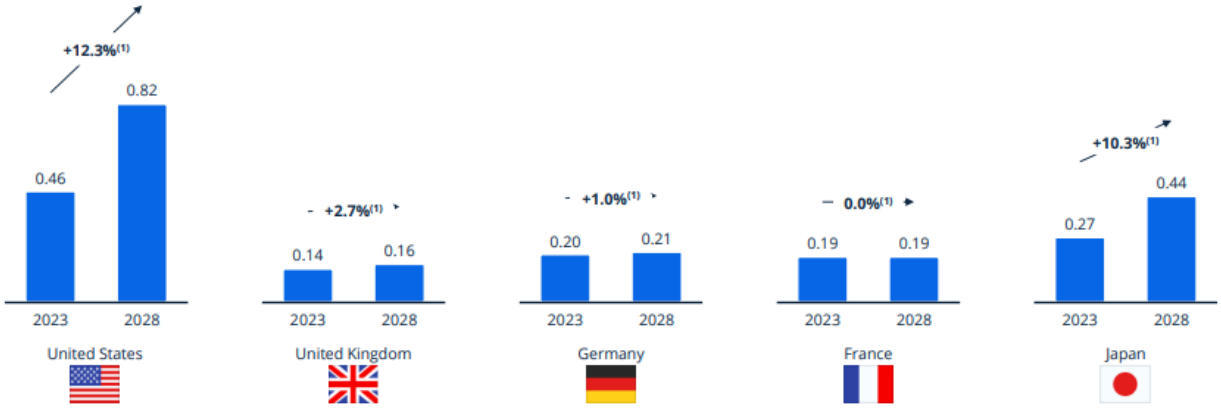

Рисунок 1.4 - Прогнозована кількість підприємств на ринку обробної промисловості за країнами світу (млн) [3]

Порівнюючи кількість виробничих підприємств за країнами світу, ринок Сполучених Штатів Америки з кількістю підприємств 0,46 млн є найбільшим у

2023 році та має найбільший прогноз кількості виробничих підприємств за країнами світу, який становить 12,3% щорічно.

У 2023 році кількість підприємств на ринку обробної промисловості становила 6,58 млн. Прогнозується, що у 2024 році кількість підприємств на цьому ринку збільшиться на 8% та становитиме 7,11 млн. На ринку виробництва домінують транснаціональні гіганти, відомі своїм широким асортиментом продукції та глобальними дистриб'юторськими мережами такі як, “Apple”, “General Electric Co”, “General Motors”, “Mercedes-Benz Group”, “Volkswagen” та інші.

На рис. 1.5 зображений прогноз виробництва на ринку обробної промисловості по регіонах світу.

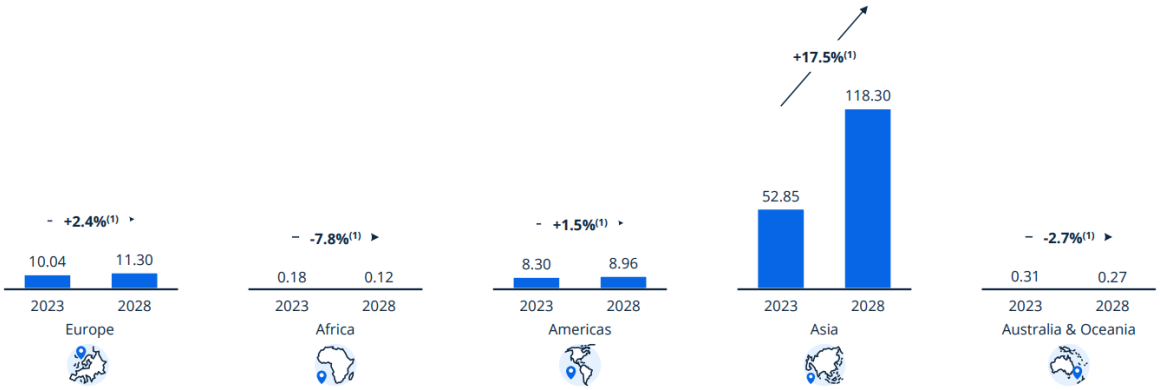

Рисунок 1.5 - Прогноз виробництва на ринку обробної промисловості по регіонах світу (трлн дол. США) [3]

З обсягом виробництва 52,85 трлн дол. США ринок Азії є найбільшим серед обраних регіонів у 2023 році. Цей ринок також має найвищий прогнозований темп зростання виробництва на ринку промисловості до 2028 року, який оцінюється на 17,5% щорічно.

Нижче, на рис. 1.6, наведений прогноз виробництва на ринку обробної промисловості за країнами світу.

Рисунок 1.6 - Прогноз виробництва на ринку обробної промисловості за країнами світу (трлн дол. США) [3]

Порівнюючи прогноз виробництва на ринку обробної промисловості за країнами світу, ринок Сполучених Штатів Америки є найбільшим серед обраних країн у 2023 році з обсягом виробництва 6,36 трлн дол. США, проте найбільший прогноз у виробництві має Японія, який становить 7,4% щорічно[1].

На рис. 1.7 наведені темпи виробництва та прогноз на ринку обробної промисловості за категоріями товарів.

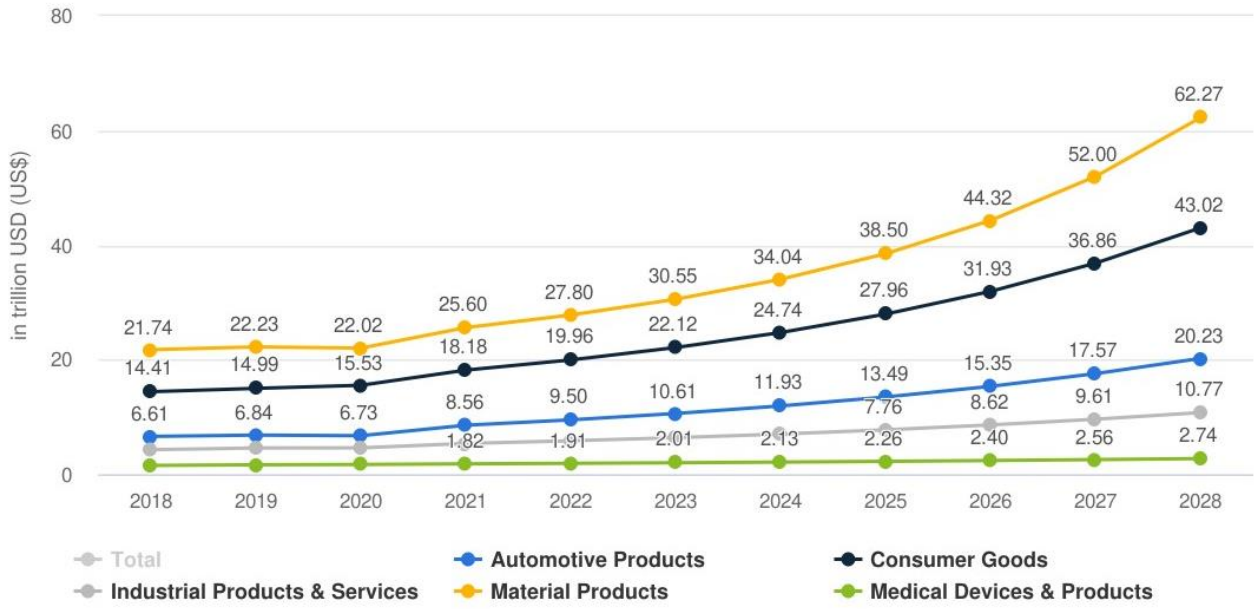

Рисунок 1.7 - Темпи виробництва та прогноз на ринку обробної промисловості за категоріями товарів (трлн дол. США) [3]

Згідно з даними на рисунку 1.7, можна зробити висновок, що найбільшу частину протягом 2018-2023 рр. становив ринок матеріальних товарів, який

охоплює галузі, які займаються виробництвом широкого спектра сировини, напівфабрикатів та готової продукції, та у 2023 році становив 30,55 трлн дол. США. В загальному, усі категорії товарів, а саме: медичні прилади та вироби, споживчі товари, промислові товари та послуги та автомобільні товари також демонструють стійку тенденцію до зростання обсягів виробництва на ринку обробної промисловості.

Згідно зі звітом “KPMG 2022 CEO Outlook”, промислові компанії можуть зосередитися на нижчезазначених трендах, щоб узгодити їх зі своїми цілями задля зростання підприємств протягом наступних кількох років [7]:

- решоринг виробництва та реконфігурація ланцюга постачання через зміни у геополітичних умовах;
- зростання оцифрування, інновацій, штучного інтелекту, автоматизації та роботизації;
- інтеграція ESG-цілей та споживчих уподобань у майбутні стратегічні ініціативи компанії, зростання інвестицій у зелені технології;
- стабільна ціннісна пропозиція для співробітників для залучення та утримання талантів;
- захист капітальних, закупівельних та операційних витрат від інфляції;
- забезпечення кібербезпеки та стійкості даних.

Порушення ланцюгів постачання є однією з головних перешкод, з якими наразі стикаються виробники. Збої в ланцюжках постачання, які колись були аномалією, стали новою нормою: лише у 2021 році у всьому світі було зафіксовано приголомшливі 11 642 збої [8]. Особливо сильно постраждали автомобільна та транспортна галузі.

Приблизно 41% керівників ланцюгів постачання в цих секторах повідомили про втрати в розмірі від 50 до 100 млн дол. США через проблеми з ланцюгом постачання, пов’язані з пандемією [8]. Ця криза підштовхнула промислові компанії до переоцінки та реконфігурації своїх ланцюжків постачання.

Виробничі підрозділи компаній переоцінюють свої стратегії та профілі ризиків і намагаються підтримувати виробництво на належному рівні. Згідно з глобальним

опитуванням “Stanton Chase” 2023 року, виявилася значна тенденція, що приблизно 70% цих компаній зараз впроваджують або розглядають решоринг своїх операцій, намагаючись зменшити ризики ланцюжка постачання [9]. Очікується, що покращене та спрощене управління ланцюгом постачання, цифрові інструменти та локалізація виробництва допоможуть зробити ланцюги постачання більш стійкими.

Промислові компанії прагнуть зробити ланцюги постачання більш гнучкими через глобальну пандемію та зростання геополітичних ризиків. Згідно з опитуванням “Euromonitor Voice of the Industry”, 42% компаній прагнуть розширити кількість постачальників і ресурсів, щоб забезпечити більшу гнучкість виробництва та зменшити операційні ризики в майбутньому [10].

Підвищення операційної гнучкості головним чином принесе користь галузям із довгими ланцюгами постачання, таким як автомобільна промисловість, виробництво високотехнологічних товарів або хімічна продукція. Крім того, це може створити нові можливості для зростання для постачальників у Східній Європі, Латинській Америці та на Близькому Сході. Постачальники в цих регіонах можуть отримати вигоду від нижчих операційних витрат і відносної близькості до ринків Західної Європи чи Північної Америки.

У таблиці 1.2 наведені основні причини, що призвели до перебоїв у глобальному ланцюгу постачання за останні кілька років, а також ключові заходи, які виробники вживають для мінімізації їхнього впливу.

Таблиця 1.2 – Основні причини, що призвели до перебоїв у глобальному ланцюгу постачання за останні кілька років, а також ключові заходи, які виробники вживають для мінімізації їхнього впливу

	Наслідки	Вжиті коригувальні заходи
російсько-українська війна	росія є важливою країною з точки зору постачання 35 критично важливих мінералів, які Міністерство внутрішніх справ США вважає важливими для	- Оновлення політики управління запасами та планування на основі даних для критично важливих ресурсів;

Продовження таблиці 1.2

	економічного зростання та національної безпеки, в тому числі: - 30% світового постачання елементів платинової групи, 13% титану, 11% нікелю. Конфлікт також порушив постачання неону та паладію тощо.	- Перехід до альтернативних джерел постачання шляхом ретельної диверсифікації постачальників; - Інвестування в нові вантажні маршрути й стійкі види транспорту; - Підтримка партнерів шляхом переміщення критично важливих запасів до них.
Блокада Суецького каналу	- Блокування судна “Ever Given” призвело до зупинки постачання товарів на суму близько 9 млрд дол. США, в тому числі автомобільних запчастин та аксесуарів, одягу, електро- та світлочутливих матеріалів, фармацевтичних товарів тощо. - З новинами про те, що блокування може тривати тижнями, ціни на нафту підскочили, і постачання були зупинені. Порушилися графіки вантажоперевезень, які створювалися місяцями, і в портах утворилися затори. Кораблі не могли обійти мис Доброї Надії, що могло б збільшити час плавання, вартість сировини та ризик нападу піратів. Порожні контейнери також не могли повернутися до Азії, що спричинило дефіцит контейнерних місць.	- Зміна маршруту через африканський мис Доброї Надії, хоча це призведе до подальших затримок; - Вивчення технологій, таких як інструменти визначення місцеперебування, для моделювання сценаріїв "що, якщо”; - Оцінка різних видів транспорту, таких як літаки, потяги; - Інвестування в штучний інтелект / машинне навчання для швидшого прийняття рішень, щоб впоратися з такими перебоями в майбутньому; - Кращі умови страхування для покриття подібних перебоїв.

Джерело: розроблено автором на основі [7]

Зміни в стратегічних моделях для підвищення стійкості ланцюга постачання:

- автоматизація та цифровізація;
- від офшоринга до решоринга;
- від «ланцюжків постачання точно вчасно» до «ланцюгів постачання про всяк випадок»;
- інтеграція управління ланцюгом постачання у процес прийняття структурних рішень;
- диверсифікація джерел, закупівель та реконфігурація виробничих цехів;
- створення гнучких і готових до майбутнього систем.

У сучасній глобальній економіці впровадження стійких і етичних методів ведення бізнесу є обов'язковим для того, щоб виробничий сектор залишався прибутковим. Актуальність ESG і програм сталого розвитку зросла до такої міри, що вони можуть мати масштабніші та вагоміші наслідки, особливо для промислових компаній.

Промисловий і виробничий сектори все більше визнають важливість екологічних, соціальних і урядових ініціатив (ESG). Згідно з "Глобальним опитуванням керівників 2023 року", 75% промислових організацій почали впроваджувати програми ESG [9]. Цю тенденцію зумовлюють різні чинники, у тому числі суворі реалії деградації навколишнього середовища. Наприклад, Агентство з охорони навколишнього середовища США (EPA) повідомляє, що 23% викидів парникових газів є результатом спалювання викопного палива для промислових цілей [11]. Так само в Європі обробна промисловість щорічно викидає 880 млн тонн вуглекислого газу (на промисловий сектор припадає 32% викидів вуглецю в Європейському Союзі) [12].

Чотири основні фактори, які роблять ініціативи ESG серйозною проблемою для виробничого сектора, включають:

- Підвищення попиту клієнтів (порівняно з 2019 роком, у 2020 році кількість великих покупців, які вимагають від своїх постачальників надати екологічні дані, зросла на 24%).
- Моніторинг внутрішнього управління (очікується, що компанії, які не дотримуються цілей ESG, зазнають значних регуляторних санкцій. Понад

70 країн, наприклад, прийняли законодавство щодо обмеження використання пластику, а близько 170 країн пообіцяли «суттєво скоротити» споживання пластику до 2030 року).

- Участь керівництва (у зв'язку з тим, що глобальні інвестиції в сталий розвиток уже перевищили 29 трлн дол. США, що на 68% більше з 2014 року та в 10 разів з 2004 року, директори залів засідань і керівники знаходяться під дедалі більшим тиском, щоб зробити стійкі інвестиції. З початку 2020 року майже 57% фінансових директорів зробили своїм пріоритетом інвестування в ESG, а 23% визнали, що інвестиції в ESG важливіші для їхніх організацій зараз, ніж до 2020 року).
- Зміна робочої сили (76% представників мілленіалів враховують зобов'язання ESG, коли обирають, де працювати. Для компаній ставатиме все більш важливим взяти на себе зобов'язання щодо ініціатив ESG, щоб заповнити резерв талантів, особливо молодшого покоління).

Ці ініціативи є критично важливими, оскільки ефективне впровадження ESG може боротися зі зростанням операційних витрат, таких як витрати на сировину та вартість води чи вуглецю, які, як виявили дослідження, можуть впливати на операційні прибутки на цілих 60% [13]. Фактично, 10% промислових компаній, які вже впровадили ініціативи ESG, повідомляється, збільшили їхню частку ринку, а 35% очікують майбутнього зростання частки ринку завдяки ініціативам ESG [9].

Деякі способи, за допомогою яких виробничі компанії в усьому світі перебудовують свої бізнес-операції, щоб відповідати цілям ESG на місцевому/глобальному рівні, включають:

- взаємодія з партнерами для зменшення впливу процесів продажу та розподілу на навколишнє середовище;
- зменшення розміру та ваги продукту для оптимізації вимог до упакування;
- використання ефективної та стійкої логістики та транспорту;
- підтримка біорозкладаних, перероблених і багаторазових продуктів;
- розширення життєвого циклу продукту шляхом повторного використання та перероблення;

- відстеження показників ESG щодо часу простою, тривалості виробничого циклу тощо;
- використання відновлюваних і нешкідливих матеріалів.

Загалом це сигналізує про зміни в бізнес-середовищі та корелює з очікуваними змінами в мережах постачання. Інвестиції в більш стійкі стратегії пошуку можуть допомогти зробити ланцюжки постачання більш стійкими в довгостроковій перспективі. Крім того, компанії можуть отримати конкурентну перевагу, впроваджуючи ініціативи щодо сталого розвитку, або через покращення іміджу бренду, міцніші відносини з постачальниками, або підвищення лояльності та задоволеності співробітників.

Цифрова трансформація, тобто, зростання інвестицій в Інтернет речей та хмарні обчислення, а також автоматизація виробництва прискорюватиметься й надалі, оскільки цифрові інструменти дозволяють компаніям краще зміцнювати свої ланцюжки постачання від майбутніх збоїв і створювати гнучкіші методи виробництва.

Ця трансформація може надати інформацію по всьому ланцюжку створення додаткової цінності, яка може допомогти виробникам у багатьох аспектах:

- Розробка стратегій для управління ланцюгом постачання – запровадження інтелектуальної логістики може трансформуватись, наприклад, автоматизоване складування, відстеження вантажу та дистанційне керування автопарком.
- Підвищення продуктивності та керування ризиком надлишкового виробництва – запровадження інтелектуального рішення моніторингу активів на надійній платформі Інтернету речей, який надає інформацію про весь виробничий процес у режимі реального часу. Користувач бачить ланцюжок створення вартості організації — ресурси, що використовуються у виробництві, їх розподіл на кількох етапах, походження та різні види діяльності, пов’язані з виробництвом.

- Покращення зв’язку між співробітниками – датчики, виконавчі механізми, вбудовані комп’ютери та інші кіберфізичні системи під’єднані один до одного та обмінюються даними між собою.

Згідно з опитуванням “Euromonitor Digital”, понад 50% компаній вказують на те, що вони планують збільшити витрати на технології Інтернету речей у наступні п’ять років, тоді як 40% компаній планують інвестиції в автоматизацію виробництва та роботизовані інструменти [10].

Крім автоматизації, близько 60% компаній розглядають інвестиції в послуги хмарних обчислень через зростаючу потребу в аналізі даних, прогнозуванні постачання і подібних операціях [10]. Виробники прагнуть отримати кілька переваг від цифровізації своїх процесів. Найпоширеніші очікування включають зниження витрат (50%) і покращення видимості даних (39%) [14].

Найпривабливішою перевагою штучного інтелекту є його здатність покращувати операційну ефективність компанії. Вартий уваги реальний приклад компанії “Danone”. “Danone” використовує машинне навчання, щоб підвищити точність своїх прогнозів попиту. І це окупилося. Цей підхід призвів до 20% зменшення помилок прогнозування, 30% зменшення втрачених продажів і значного 50% скорочення робочого навантаження планувальників попиту [15].

Електронна комерція є одним із ключових пріоритетів для виробничих компаній, причому 50% респондентів опитування “Euromonitor Voice of the Industry” вказали, що вони планують інвестиції в електронну комерцію, щоб краще захистити себе від майбутніх збоїв. Крім того, близько 44% компаній-виробників планують інвестувати більше в альтернативні канали логістики, щоб краще відповідати переходу до електронної комерції [10].

Інтерес до електронної комерції зріс під час пандемії, оскільки виявилося життєво важливим мати диверсифіковану мережу продажів. Варіанти електронної комерції дозволяють компаніям розширити географічний обсяг продажів і забезпечити більшу гнучкість продажів.

Посилення заходів кібербезпеки є також одним з ключових трендів. Серед поширених методів атаки можуть бути шкідливі програми, відмова в

обслуговуванні (DoS) і злом. Виробничий сектор є привабливим для кіберзловмисників, які можуть проникнути у виробничу мережу, перейти до IT-систем і призвести до промислового кібершпигунства, витоку IP-адреси та руйнування виробництва. Один кіберпролом у ланцюжку постачання може завдати значної фінансової шкоди або навіть призупинити роботу.

Майже чверть (24,8%) усіх глобальних кібератак, спрямованих на бізнес у 2022 році, були спрямовані на промислові компанії [16]. Наслідки цих порушень є серйозними: середня вартість одного порушення промислових даних у всьому світі коливається близько 4,47 млн дол. США [17]. Відсутність достатнього досвіду кібербезпеки у 49% організацій ще більше ускладнює ситуацію.

Сильна кібербезпека може створювати величезні можливості для отримання прибутку за умови адекватного використання технологій, часу та таланту. Деякі з революційних наслідків впровадження кібербезпеки можна назвати нижче:

- моделювання загроз для захисту від дорогих кібератак;
- підвищення продуктивності співробітників завдяки видаленню шкідливих програм і вірусів;
- збереження збитків, понесених через витік даних клієнтів/особистої інформації;
- створення довіри та підвищення довіри клієнтів;
- стимулювання конкурентної переваги.

Таким чином, усі ці вищезазначені тренди свідчать про постійну динаміку у промисловому секторі та необхідність постійного адаптування для забезпечення успішної конкуренції на глобальному ринку.

1.2 Сучасний стратегічний профіль глобального промислового бізнесу

У сучасних умовах глобалізації практично кожне підприємство активно взаємодіє в міжнародних економічних процесах. Ефективність цих відносин

значною мірою залежить від здатності розробити оптимальну стратегію, яка враховує внутрішні та зовнішні фактори на різних рівнях – мікро, мезо, макро та мега. Вдало сформована міжнародна стратегія є ключовим інструментом у конкурентній боротьбі, яка орієнтується як на завоювання нових ринків збуту, так і на захист вже зайнятої позиції на ринку.

В результаті виконаних досліджень, було виявлено, що існує досить велика кількість класифікацій стратегій.

Дослідженнями щодо конкурентоспроможності та конкурентних стратегій на міжнародному та національному рівнях займалися вчені такого рівня, як М. Портер, Ф. Котлер, Дж. Майєр, Б. Гаррет, Г. Азоев, А. Томпсон, І. Ансофф, Ю. Іванов, Т. Ковальчук, А.Максимчук, М. Радєва, Ю. Петленко, Ю. Кулиняк, М. Спіріна, В. Рокоча, Р. Фатхутдінов, С. Тульчинська, В. Хаустова, Л. Шабаліна та ін.

Проаналізувавши теоретичні підходи щодо визначення стратегії, ми вважаємо, що це цілісна інтегрована сукупність цілей, політики, програм і заходів управління, які визначають напрям діяльності та її траєкторію в часі та просторі, що відповідає його економічному потенціалу.

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що сьогодні багато вчених радять у стратегічному управлінні діяльністю підприємства використовувати не тільки стратегічний набір, але й ієрархію стратегій, тобто потрібно робити вибір корпоративної стратегії, яка є базовою стратегією підприємства, яка охоплює всі напрями діяльності підприємства та передбачає встановлення та закріплення довгострокової конкурентоспроможної позиції підприємства в конкретній сфері, визначає інші стратегії нижчого рівня.

Ми вважаємо, що саме ієрархічний стратегічний набір забезпечує адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища та інтенсивного саморозвитку сучасного промислового підприємства.

Далі у табл. 1.3 визначено стратегічний набір промислового підприємства, який включає базові (бізнес) та адаптивні (корпоративні) стратегії.

Таблиця 1.3 – Стратегічний набір промислового підприємства

Базові (бізнес) стратегії		
Лідерство за витратами	Диференціація	Фокусування

Адаптивні (корпоративні) стратегії			
Стратегії інтеграції	Інтенсивні стратегії	Стратегії диверсифікації	Оборонні стратегії

Джерело: розроблено автором на основі [18]

Загальні конкурентні стратегії, які запропонував ще Майкл Портер у його книзі під назвою "Конкурентна стратегія", відзначаються своєю універсальністю, оскільки з часом підтвердилося, що підприємства, які застосовували запропоновані стратегії, змогли досягти успіху. Ці базові стратегії є ключовим набором планів або дій, які компанії використовують для досягнення своїх стратегічних цілей. Вони відображають основний напрямок бізнесу та основні методи, які застосовуються для досягнення успішних результатів.

Таким чином, п’ять базових стратегій Майкла Портера зосереджуються на створенні стратегій, які допомагають отримати конкурентні переваги на трьох різних засадах:

- лідерство за витратами (мета полягає в тому, щоб підтримувати такі самі ціни, як у конкурентів, або навіть нижчі ціни, одночасно зменшуючи операційні витрати. Наприклад, компанія може шукати шляхи підвищення ефективності шляхом збільшення виробництва. Метою компанії є підвищення прибутковості шляхом виробництва менш дорогих товарів, ніж у конкурентів);
- диференціація (компанія зосереджується на пошуку чогось унікального в організації чи продуктах, чогось, що відрізняє її від організації чи продуктів конкурентів. Це можна зробити шляхом ребрендингу або розробки нових спеціалізованих продуктів, щоб пропонувати клієнтам під існуючим брендом і маркетинговою стратегією);

- фокусування (стратегія фокусування надає можливість використовувати лідерство за витратами або диференціацію в межах ринкової ніші. Компанії використовують цю стратегію для створення цінності продукту та створення лояльної, але специфічної клієнтської бази).

На рис. 1.8 наведені загальні конкурентні стратегії за М. Портером.

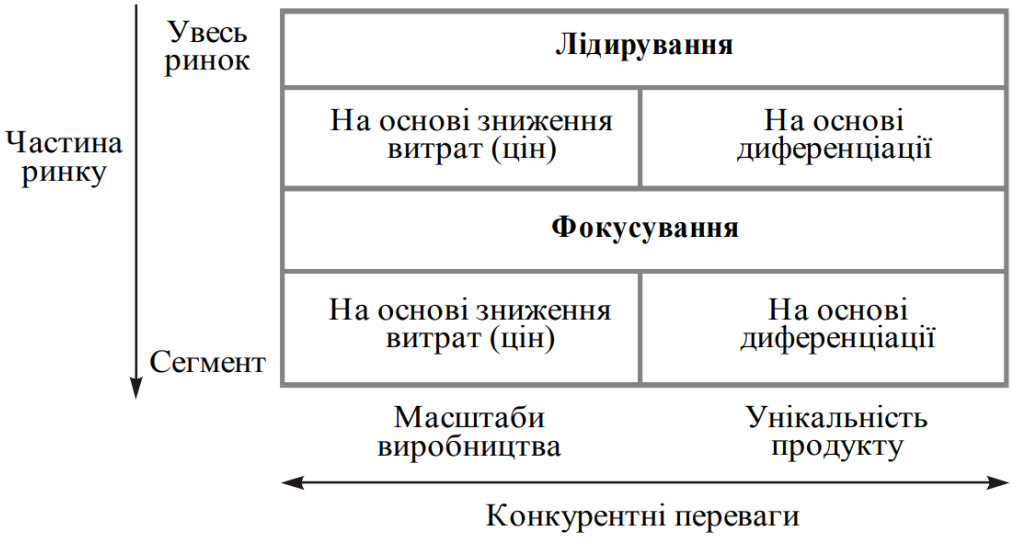

Рисунок 1.8 – Загальні конкурентні стратегії за М. Портером [19]

Ці основні стратегії поділяються на 5 типів: стратегія низьких витрат, стратегія найкращої вартості, диференціація, стратегія фокусування на низьких витратах, стратегія фокусування на найкращій вартості [19].

На нашу думку, сучасний стратегічний профіль глобального промислового бізнесу також включає ряд цих стратегій, тому що вони допомагають компаніям досягти конкурентної переваги та забезпечити стійкий розвиток в умовах постійних змін на ринку.

У табл. 1.4 визначено типізацію базових стратегій в промисловому секторі.

Таблиця 1.4 – Типізація базових стратегій в промисловому секторі

Базові стратегії	Типи	Опис	Цільовий ринок	Промислові компанії, які запровадили ці стратегії:	
				вдало	вдало
Лідерство за витратами	Стратегія низьких витрат	Компанія пропонує товари чи послуги широкому колу	Націлена на великий ринок	“Huawei” (використовує ефективне виробництво та	“Saturn” - дочірня компанія “General

Продовження таблиці 1.4

		клієнтів за найнижчою ціною, доступною на ринку.		інженерію, щоб зменшити витрати та залишатися конкурентоспроможною), “IKEA” (масштабує виробництво, оптимізує логістику та застосовує ефективні методи виробництва для зниження цін)	Motors” (зіткнулася з такими проблемами, як високі виробничі витрати, проблеми з якістю та жорстка конкуренція з боку інших виробників. Неспромож-ність “Saturn” ефективно реалізувати свою стратегію низьких витрат і диференцію-вати себе на конкурентному автомобільному ринку призвела до його занепаду)
	Стратегія найкращої вартості	Компанія пропонує товари чи послуги широкому колу споживачів за найкращою ціною, доступною		“Toyota” (відома своєю стратегією найкращої вартості, пропонуючи продукцію, яка	“BlackBerry” (хоча і виробляла продукцію високої якості, не змогла конкурувати з

Продовження таблиці 1.4

		на ринку; стратегія найкращої вартості спрямована на те, щоб запропонувати клієнтам найкраще співвідношення ціни та якості, доступне на ринку (порівняно з продуктами конкурентів з аналогічними характеристиками).		поєднує високу якість і доступність)	більш доступними та інноваційними пристроями від “Apple” та “Samsung”)
Диференціація	Диференціація	Стратегія, спрямована на виробництво продуктів, послуг, які вважаються унікальними для всієї галузі та спрямовані на споживачів, які є відносно нечутливими до ціни.		“Apple” (відома своїми продуктами, які поєднують в собі високу якість, інноваційні технології та стильний дизайн)	“DeLorean Motor” (намагалася виділитися на автомобільному ринку завдяки своєму унікальному спортивному автомобілю DMC-12, який зіткнувся з проблемами, пов'язаними з якістю і тд. Все це зрештою призвело до краху “DeLorean Motor”.

Продовження таблиці 1.4

Фокусу-вання	Стратегія фокусування на низьких витратах	Компанія пропонує продукти або послуги невеликому колу клієнтів за найнижчою ціною, доступною на ринку.	Націлена на невеликий ринок: задоволення потреб невеликих груп споживачів	“Black&Decker” (пропонує широкий асортимент електроінструментів для споживачів з обмеженим бюджетом. Вони досягають низьких витрат завдяки ефективному виробництву в країнах, що розвиваються, зосереджуючись на основних функціональних можливостях своїх моделей і пропонуючи різні ціни залежно від функцій)	“Volkswagen” (запропонував розкішний автомобіль “Phaeton” за відносно нижчою ціною, ніж у конкурентів. Модель не змогла завоювати популярність на ринку розкішних автомобілів і “Volkswagen” зняв модель з виробництва)
	Стратегія фокусування на найкращій вартості	Компанія пропонує товари чи послуги невеликому колу клієнтів за найкращим співвідношенням ціни та якості,		“Bentley Motors” (спеціалізується на виробництві розкішних автомобілів високої якості, що пропонують	“Vertu” (виробляла дорогі телефони класу люкс, була неуспішною через те, що її продукція не

Продовження таблиці 1.4

		доступним на ринку.		клієнтам найкращу вартість в своєму сегменті ринку), “Ferrari” (зосереджуєть-ся на найкращій вартості, пропонуючи розкішні спортивні автомобілі за високою ціною)	відповідала технологічним стандартам і не забезпечувала достатньої переваги в порівнянні з іншими брендами)

Джерело: розроблено автором на основі [19]

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що не існує однієї універсальної ідеальної стратегії, яка підходить для всіх компаній. Навіть у межах одного підприємства різні підрозділи можуть потребувати різних стратегій. Кожна компанія має визначити оптимальну стратегію, беручи до уваги такі аспекти, як: положення на ринку компанії, її цілі, ресурси та можливості.

Але на нашу думку, в сучасному світі глобалізація і бурхливі технологічні зміни ведуть до зміни стратегій промислових компаній. Все більше фірм переходять до стратегічного переформування своєї діяльності з урахуванням тенденцій розвитку інформаційної економіки та основних напрямів науково-технічного прогресу. Темп інноваційних змін нині є стрімким. Тому, необхідною умовою діяльності сучасних промислових компаній є нововведення і здатність до їх впровадження, адаптивність фірм до постійно мінливих умов глобального економічного простору.

Адаптивні стратегії - це плани або дії, які компанії вживають для зміни своїх базових стратегій відповідно до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах. Ці стратегії можуть включати реакцію на зміни в ринкових умовах,

технологічні зрушення, зміни в поведінці споживачів або конкуренції. Наприклад, якщо ринкові умови змінюються і попит на продукт зменшується, компанія може змінити свою адаптивну стратегію, переключившись на нові ринки або розвиваючи нові продукти або послуги.

Сучасні промислові компанії можуть використовувати кілька типів адаптивних стратегій залежно від своїх цілей, цільового ринку та конкурентного середовища [20].

Можна визначити, що існує чотири основних типи стратегій для підприємств: стратегії інтеграції, інтенсивні стратегії, стратегії диверсифікації та оборонні стратегії. Ці стратегії є важливими й для промислових компаній, оскільки допомагають їм адаптуватися до змін на ринку, підтримувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільний розвиток.

Стратегії інтеграції використовуються, коли компанія хоче розширити свій бізнес і збільшити свою частку ринку, але не для диверсифікації. Їх поділяють на три види:

- вертикальна - інтеграція “вперед” (отримання права власності або контролю над дистриб’юторами або підприємствами роздрібної торгівлі);
- вертикальна - інтеграція “назад” (отримання права власності або контролю над постачальниками фірми (наприклад, постачальниками сировини));
- горизонтальна (набуття права власності або контролю над конкурентами (злиття, поглинання)) [21].

Стратегія інтеграції «вперед» є особливо ефективною, коли поточні дистриб'ютори дорогі, ненадійні та нездатні задовольнити потреби фірми, галузь зростає, фірма має капітал та людські ресурси, підприємство має стабільне виробництво та поточні дистриб'ютори мають високу маржу.

Компанія “IKEA” є прикладом компанії, яка використовує стратегію прямої інтеграції. Власна служба збирання та доставки замість того, щоб покладатися на сторонні компанії, дає IKEA більший контроль над клієнтським досвідом [22]. Це гарантує, що меблі прибувають безпечно і правильно зібрані, підвищуючи задоволеність клієнтів і потенційно запобігаючи негативним відгукам. Крім того,

це генерує додатковий дохід і зміцнює ідентичність бренду завдяки прямій взаємодії з клієнтами під час доставки та збирання.

Стратегія інтеграції «назад» є доречною, коли поточні постачальники дорогі, ненадійні, не здатні задовольнити потреби фірми, фірма має мало постачальників та багато конкурентів, галузь зростає, фірма має капітал і людські ресурси, поточні постачальники мають високу маржу.

Компанія “Carnegie Steel” мала велику кількість металургійних заводів, проте, задля набуття контролю над постачанням сировини компанія використовувала стратегію зворотної інтеграції. Тож, компанія викупила шахти, які видобували залізну руду та вугілля, залізниці та кораблі, які доставляли сировину на заводи. Завдяки такій широкій інтеграції ланцюга постачання “Carnegie Steel” підвищила ефективність виробництва [23].

Стратегія горизонтальної інтеграції ефективна, коли фірма може стати (квазі)монополістом, галузь зростає, для фірми важлива економія на масштабах виробництва, фірма має капітал та людські ресурси, в той час, коли конкурентам важко, тому що їм не вистачає управлінського досвіду або ресурсів. Ця стратегія призводить до виникнення синергетичного ефекту, який полягає в тісній взаємодії активів двох або більше підприємств. У результаті такої співпраці сукупний вплив перевищує суму окремих дій цих компаній.

Прикладом горизонтальної інтеграції є придбання компанії “Reynolds American” компанією “British American Tobacco”. “Reynolds American” була провідною американською тютюновою компанією, відомою завдяки таким брендам, як “Camel” та “Newport”. У 2017 році “British American Tobacco”, одна з найбільших тютюнових компаній світу, завершила придбання “Reynolds American” в рамках угоди вартістю 49 млрд дол. США [24]. Це придбання дозволило компанії розширити свою присутність у США та отримати доступ до добре налагодженої дистриб'юторської мережі, брендів та виробничих потужностей “Reynolds American”.

Інтенсивні стратегії вимагають інтенсивних зусиль для покращення конкурентної позиції фірми. У табл. 1.5 наведені види інтенсивних стратегій підприємств за матрицею Ансоффа.

Таблиця 1.5 – Види інтенсивних стратегій підприємств за матрицею Ансоффа [25]

Тип ринку	Тип продукту	
	існуючий	новий
існуючий	Проникнення на ринок	Розробка продукту
новий	Розвиток ринку	Диверсифікація

Стратегія проникнення на ринок є актуальною, коли компанія прагне до збільшення частки ринку для існуючих продуктів або послуг на існуючих ринках, яке відбувається, наприклад, шляхом збільшення маркетингових зусиль, витрат на рекламу, пропонуючи широке стимулювання збуту. Вона є особливо ефективною, коли поточні ринки не повністю насичені продуктом або послугою, ринкові частки основних конкурентів скорочуються та високі маркетингові витрати призвели до збільшення продажів у в минулому.

Це означає, що організація не запускає нові продукти або не модифікує свої існуючі продукти. Стратегія проникнення на ринок використовується як окремо, так і разом з іншими стратегіями. ефективною, організація повинна дотримуватися певних вказівок у цьому відношенні.

Одним із прикладів виробничої компанії, яка успішно застосувала стратегію проникнення на ринок, є “Samsung Electronics”. Наприклад, “Samsung” часто випускає нові моделі смартфонів з широким спектром функцій за різними ціновими категоріями, орієнтуючись на різні сегменти ринку. Пропонуючи різноманітний портфель продуктів, “Samsung” прагне глибше проникнути в різні сегменти ринку і залучити ширшу клієнтську базу. Крім того, “Samsung” інвестує значні кошти в маркетингові та рекламні заходи, щоб підвищити впізнаваність бренду та залучити більше клієнтів. Компанія проводить широкі рекламні кампанії, спонсорує великі заходи, а також пропонує знижки та акції, щоб заохотити споживачів купувати її

продукцію. “Samsung” має потужну дистриб'юторську мережу, яка забезпечує широку доступність її продукції в різних регіонах і на різних каналах [26].

Стратегія розвитку ринку – це різновид інтенсивної стратегії, згідно з якою бізнес-організація запускає свої існуючі продукти на нових ринках або географічних зонах. Це означає, що організація не вводить нові або модифіковані продукти, а продукти залишаються тими самими, але нові ринки додаються шляхом виходу на нові географічні території. Ця стратегія є актуальною, коли фірма є успішною в тому, що вона робить, існують нові неосвоєні або ненасичені ринки, фірма має капітал, людські ресурси та надлишкові виробничі потужності, а галузь стає глобальною за масштабами.

Компанія “Tesla”, спочатку відома своїми висококласними електромобілями, ефективно використала стратегію розвитку ринку, щоб розширити свою присутність за межі традиційної клієнтської бази та географічних ринків. Одним із важливих аспектів стратегії розвитку ринку “Tesla” є її орієнтація на вихід у нові географічні регіони. “Tesla” агресивно реалізовує ініціативи з розширення ринку, виходячи зі своїми електромобілями та енергетичними продуктами в нові країни та регіони. Наприклад, “Tesla” вийшла на ринки Європи, Азії та інших частин світу, включаючи Китай, де вона створила виробничі потужності для задоволення місцевого попиту на електромобілі [27].

У стратегії розробка продукту організація намагається покращити свою конкурентну позицію та продажі шляхом розробки нових продуктів, що тягне за собою великі витрати на дослідження та розробку. Тож, ця стратегія є ефективною, коли компанія має успішні продукти на стадії зрілості життєвого циклу продукту, клієнти мали позитивний досвід роботи з іншими продуктами в минулому, компанія має потужні можливості для дослідження та розробку та галузь є швидкозростаючою зі стрімким технологічним розвитком.

Наприклад, компанія “Apple” представила полірувальну тканину з “м’якого, неабразивного матеріалу” для “безпечного та ефективного очищення” екранів iPhone, iPad і MacBook, яка є значно дорожчою, ніж аналогічні продукти інших

виробників. Попри це, ціна не завадила шанувальникам “Apple” поспішати стати першими користувачами цього продукту [28].

Якщо поточне виробництво продуктів компанії не є прибутковими, компанія може вдатися до розширення свого бізнесу, використавши стратегії диверсифікації [29].

Використовуючи стратегію зв'язаної диверсифікації, компанія розширюється на нові підприємства чи галузі, пов’язані з її основними компетенціями чи продуктами. Цей тип диверсифікації може дозволити компанії використовувати наявні знання, навички та ресурси для виходу на нові ринки та збільшення потоків доходів. Ця стратегія є особливо ефективною, коли галузь повільно зростає або не зростає взагалі, а існуючі продукти знаходяться на стадії занепаду життєвого циклу, нові супутні товари можна пропонувати за високими цінами та компанія має сильну управлінську команду.

Компанія “Honda Motor” є гарним прикладом використання стратегії зв'язаної диверсифікації. Всупереч тому, що “Honda Motor” найбільш відома своїми автомобілями та вантажівками, компанія фактично починала з бізнесу мотоциклів. Конкуруючи в цьому бізнесі, компанія розвинула унікальну технологію створення невеликих і надійних двигунів. Коли керівництво компанії вирішило диверсифікувати свою діяльність в автомобільну промисловість, “Honda Motor” досягла успіху частково й завдяки тому, що використала цю перевагу у своєму новому напрямку [30].

Стратегія незв'язаної диверсифікації використовується, коли фірми розширюються з однієї галузі чи сфери в іншу, зовсім непов’язану, тобто, немає жодних зв’язків між основними ресурсами, можливостями та клієнтами, що обслуговуються. Ця стратегія застосовується, коли нові незв'язані продукти збільшують доходи, галузь є висококонкурентною або не зростає, для просування нових продуктів на ринок можна використовувати існуючі канали дистрибуції, фірма має капітал та управлінські ресурси, а існуючі ринки для існуючих продуктів вже насичені.

Одним із прикладів виробничої компанії, яка застосувала стратегію незв'язаної диверсифікації, є “General Electric”. Історично відома своєю спеціалізацією на виробництві промислових товарів, таких як побутова техніка, енергетичне обладнання та авіаційні двигуни, “General Electric” з роками розширила свою діяльність у різних не пов'язаних між собою галузях. Наприклад, компанія увійшла у сектор фінансових послуг, пропонуючи такі послуги, як комерційне кредитування, лізинг та страхування. Крім того, “General Electric” розширила свою діяльність у галузі охорони здоров'я, придбавши такі компанії, як “Amersham”, провідного постачальника систем медичної діагностики та візуалізації. А також компанія “General Electric” увійшла в сектор медіа та розваг, придбавши компанію “NBCUniversal”, яка включала телевізійні мережі, кіностудії та тематичні парки [31].

Оборонні стратегії впроваджуються для зменшення ризику збитків шляхом продажу або перегрупування підприємств, які зазнають збитків.

Стратегію скорочення застосовують організації, коли вони стикаються з фінансовими труднощами, операційною неефективністю або погіршенням своєї позиції на ринку, тобто це реорганізація з метою зупинити падіння продажів і прибутку, наприклад, закриття продуктових ліній, закриття заводів, продаж будівель або машин для отримання коштів, зменшення кількості працівників. Ця стратегія є доцільною, якщо фірма не змогла досягти своїх цілей, незважаючи на чітку компетенцію, фірма неефективна, має низьку прибутковість, відбувається тиск з боку акціонерів або компанія зросла так швидко, що необхідна серйозна внутрішня реорганізація.

Прикладом виробничої компанії, яка впровадила стратегію скорочення, є “Ford Motor Company”. На початку 2000-х років “Ford” зіткнувся зі значними фінансовими проблемами через зменшення частки ринку, посилення конкуренції та зростання витрат. Щоб вирішити ці проблеми та покращити свої фінансові показники, “Ford” впровадив стратегію скорочення, яка передбачала оптимізацію операцій, скорочення витрат та продаж непрофільних активів. В рамках стратегії скорочення компанія провела значну реструктуризацію, включаючи закриття

заводів, скорочення персоналу та зняття з виробництва певних моделей автомобілів, які не мали попиту на ринку. Крім того, компанія продала кілька непрофільних бізнесів і брендів, щоб оптимізувати свою діяльність і переорієнтуватися на основний автомобільний бізнес [32].

Стратегія продажу підрозділу організації може також бути частиною загальної стратегії скорочення (позбавлення бізнесу, який є збитковим або погано поєднується з іншими видами діяльності). Вона є доречною для компанії за умови, що стратегія скорочення не була успішною, підрозділ фірми потребує більше ресурсів, ніж компанія може надати, підрозділ не поєднується з рештою організації (різні ринки, клієнти та інш.), фірма швидко потребує великої кількості грошей.

Одним із прикладів промислової компанії, яка використала стратегію продажу підрозділу організації, є “General Electric”. За останні роки “General Electric” провела значну реструктуризацію, яка включала продаж кількох своїх бізнес-підрозділів, щоб оптимізувати свою діяльність і зосередитися на ключових компетенціях. Одним з помітних продажів став продаж бізнесу “BioPharma” корпорації “Danaher” у 2019 році приблизно за 21,4 млрд дол. США. Цей крок дозволив компанії зменшити боргове навантаження і зосередитися на своїх промислових бізнесах, таких як авіація, енергетика та відновлювані джерела енергії [33].

Стратегія ліквідації – це продаж усіх активів компанії, частинами, за їхню реальну вартість. Компанії приймають рішення про використання цієї стратегії, коли скорочення та продаж активів не були успішними, а банкрутство є єдиною альтернативою.

У табл. 1.6 визначено типізацію адаптивних стратегій в промисловому секторі.

Таблиця 1.6 – Типізація адаптивних стратегій в промисловому секторі

Адаптивні стратегії	Типи	Промислові компанії, які запровадили ці стратегії:	
		вдало	невдало
Стратегії інтеграції	Вертикальна - інтеграція “вперед”	“Nike”, “IKEA”	-

Продовження таблиці 1.6

	Вертикальна - інтеграція “назад”	“Ford Motor Company”, “Carnegie Steel”	“Tata Steel”
	Горизонтальна	“Johnson & Johnson”	“Hewlett-Packard”
Інтенсивні стратегії	Проникнення на ринок	“Samsung Electronics”	“Kodak”
	Розвиток ринку	“Tesla”	“GoPro”
	Розробка продукту	“Apple”	“Nokia Corporation”
Стратегії диверсифікації	Зв'язана диверсифікація	“Honda Motor”	“Siemens AG”
	Нев'язана диверсифікація	“General Electric”	-
Оборонні стратегії	Скорочення	“Ford Motor Company”	“Harley-Davidson”
	Продаж підрозділу організації	“General Electric”	“Kodak”
	Ліквідація	“Texaco”	-

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Отже, всі чотири типи адаптивних стратегій притаманні промисловому бізнесу. Проте, наприклад, стратегія вертикальної інтеграції є досить поширеною в таких галузях, як нафтогазова, гірничодобувна, чорна металургія, використовується для забезпечення контролю над ланцюжком постачання, зниження витрат або підвищення якості продукції. Стратегія горизонтальної інтеграції використовується рідше, зазвичай для збільшення частки ринку або нейтралізації конкурентів.

Можна визначити, що стратегії проникнення на ринок та розвитку продукту є типовими для більшості промислових компаній, адже постійне вдосконалення продукції є необхідним у конкурентному середовищі. В свою чергу, стратегія розвитку ринку може бути корисною для промислових компаній, які виходять на нові експортні ринки та планують розширення збуту продукції.

Стратегія зв’язаної диверсифікації може бути корисною для компаній, які прагнуть до розширення свого продуктового портфеля. Стратегія незв’язаної диверсифікації використовується промисловими компаніями рідше, адже несе більше ризиків і вимагає специфічних знань. Оборонні стратегії можуть бути застосовані промисловими компаніями в умовах кризи або в крайніх випадках, коли бізнес не в змозі існувати надалі.

Таким чином, промислові підприємства часто використовують комбінацію цих стратегій, залежно від їхнього стану, мети та конкретного контексту ринку. Наприклад, інтеграція може сприяти оптимізації постачальницького ланцюга, інтенсивні стратегії можуть допомогти розширенню ринків, а стратегії диверсифікації можуть забезпечити стійкість у змінних умовах ринку.

Проаналізувавши стратегії багатьох промислових компаній, можна констатувати, що існує безліч стратегічних способів розвитку компаній на ринку, перевірених досвідом та таких, що вважаються зразковими. Але важливо адаптувати вибрану стратегію під свою компанію, а не копіювати чужий досвід. Так чи інакше, у сьогоднішньому динамічному висококонкурентному середовищі без наявності власної бізнес-стратегії не може існувати жодне промислове підприємство.

У ході таких світових процесів, як глобалізація, урбанізація, зміна клімату і перерозподіл сил на світовій арені, бізнес-стратегії поведінки багатьох країн і, як наслідок, міжнародних компаній змінюються. Для того, щоб бути конкурентоспроможними у світовому економічному просторі, необхідно розробляти нові бізнес-стратегії.

Підбиваючи підсумки, слід відзначити, що сучасний стратегічний профіль глобального промислового бізнесу включає в себе ряд ключових аспектів, що визначають стратегічний курс підприємств в умовах глобального ринкового середовища.

Нижче, у табл. 1.7 наведено сучасний стратегічний профіль підприємств-лідерів промислового сектору.

Таблиця 1.7 – Сучасний стратегічний профіль підприємств-лідерів промислового сектору

Ключові аспекти та пріоритети	Зміст	Приклад промислової компанії
Інновації та технологічний розвиток	Промислові компанії активно інвестують у дослідження та розробку нових технологій для покращення виробничих процесів, зменшення витрат та випуску інноваційних продуктів. Промислові підприємства вкладають значні зусилля у дослідження та розробку нових технологій, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на глобальних ринках.	Компанія “Tesla” використовує інновації у виробництві електромобілів та акумуляторів. Їхні технологічні розробки у галузі електромобілів та автономних систем забезпечують їм конкурентну перевагу на ринку.
Ринкова експансія	Підприємства розширюють свою географічну присутність шляхом відкриття нових заводів, філій та партнерств на ринках по всьому світу, щоб забезпечити доступ до нових клієнтів та ресурсів.	Компанія “Samsung” використовує стратегію глобальної експансії у виробництві електроніки. Широкий асортимент продукції та присутність на різних ринках дозволяють їм забезпечити стабільний розвиток.
Ефективне управління ланцюгами постачання	Компанії зосереджують увагу на підвищенні ефективності та ризик-менеджменту в ланцюгах постачання, в тому числі за допомогою цифрових технологій та аналізу даних.	“General Electric” активно застосовує цифрові технології та аналіз даних для оптимізації своїх ланцюгів постачання та підвищення ефективності. Вони використовують

Продовження таблиці 1.7

		різноманітні інструменти, включаючи системи прогнозування попиту, моніторингу запасів, автоматизовані системи управління запасами та інші технологічні рішення, щоб забезпечити оптимальну роботу своїх ланцюгів постачання.
Цифрова трансформація	Впровадження цифрових технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та аналітика даних, стає ключовим компонентом стратегій промислового бізнесу для підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності.	“Siemens” впроваджує цифрові технології, такі як штучний інтелект, інтернет речей та аналітика даних, у своїх промислових процесах та виробничих системах. Це допомагає підвищити продуктивність, ефективність та конкурентоспроможність їхніх продуктів і послуг.
“Зелене” виробництво	Зосередження на впровадженні зелених технологій та стандартів у виробничих процесах для зменшення впливу на навколишнє середовище та відповідності екологічним стандартам.	“Mercedes-Benz Group” прийняла стратегію зеленого виробництва шляхом використання нових матеріалів та технологій для виготовлення автомобілів з меншим викидом шкідливих речовин у повітря, а також компанія активно працює над розвитком електромобільної технології для зменшення використання

Продовження таблиці 1.7

		палива та зменшення викидів CO2.
Адаптивність	У світі, який постійно змінюється, промислові підприємства повинні бути гнучкими та адаптивними до нових умов та викликів.	Компанія “Boeing” змушена була адаптуватися до змін у ринковому середовищі після катастроф з літаками “Boeing 737 MAX”, виправляючи недоліки та вдосконалюючи свої продукти та процеси.

Джерело: розроблено автором на основі [35, 36]

Ці аспекти відображають сучасні тенденції та стратегії, які формують профіль глобального промислового бізнесу у сучасному світі.

Отже, прискорення темпів НТП, що відбувається в останні десятиріччя, посилення конкуренції, яке спричиняється глобалізацією економіки різко загострюють проблеми підвищення конкурентоспроможності товаровиробників, пошуку і реалізації їх конкурентних переваг. При цьому динамічні зміни умов і середовища господарювання потребують постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції, технологій її виробництва та просування на ринку з метою оперативного пошуку і реалізації ринкових можливостей інноваційного розвитку.

Можна зробити висновок, що у загальній практиці для цього сьогодні використовуються найрізноманітніші види бізнес-стратегій, які допомагають розширити бізнес і підвищити виторг компаній, проте для промислових підприємств дуже актуальними є саме інноваційні бізнес-стратегії, оскільки зараз вони є основоположними в механізмах підвищення конкурентоспроможності сучасних міжнародних компаній.

Таким чином, інновації стають основною стратегічною складовою для промислових компаній, які зосереджують свої зусилля на забезпеченні довгострокового розвитку через збереження ринкових позицій та відмінне позиціонування на ринку, а також здатність швидко адаптуватися до змін у вибуховій економічній ситуації.

1.3 Загальні підходи щодо оцінки ефективності реалізації базових та адаптивних стратегій

Процес стратегічного управління призводить до прийняття рішень, які можуть мати значні та довготривалі наслідки. Помилкові стратегічні рішення можуть призвести до суворих покарань, і їх може бути надзвичайно важко, якщо взагалі можливо, виправити. Тому більшість стратегів погоджуються з тим, що оцінка стратегії є життєво важливою для добробуту організації; своєчасна оцінка може попередити керівництво про проблеми або потенційні проблеми до того, як ситуація стане критичною.

Оцінка стратегії включає три основні види діяльності:

- вивчення основ стратегії фірми;
- порівняння очікуваних результатів з фактичними;
- вжиття коригувальних заходів для забезпечення відповідності результатів діяльності планам.

Оцінка стратегій може базуватися на збалансованій системі показників (ЗСП), комплексній системі вимірювання корпоративної діяльності. Основна мета ЗСП - поєднання операційних і фінансових показників в аспектах, таких як задоволеність клієнтів, внутрішні процеси, інноваційна діяльність і заходи для покращення фінансових результатів. Система розглядає внутрішні та зовнішні аспекти компанії, інтегрує стратегію та вимірює ефективність корпоративної діяльності.

ЗСП включає чотири групи параметрів, що охоплюють фінансовий напрямок, орієнтацію на споживача, внутрішні процеси та напрям навчання й зростання. Система дозволяє визначити цілі та критерії оцінки для кожного напрямку, і враховує взаємозв'язок між грошовими та немонетарними показниками, стратегічним та оперативним рівнями управління.

Однією з переваг ЗСП є його комплексний підхід та ієрархічна структура цілей та факторів. Система вирівнює показники, є універсальною для різних

організаційних структур управління, використовуючи упорядкований вибір показників та враховуючи результати. Однак важливо зазначити, що концепція не надає єдиного показника ефективності.

Інструмент для оцінки відхилень між фактичними та запланованими показниками отримав назву GAP-аналіз або аналіз "стратегічних прогалин". Стратегічна прогалина визначається як різниця між очікуваним та цільовим значенням показника, таких як прибуток, виторг, рентабельність, частка ринку або маржинальний дохід.

На рис. 1.9 наведено графік аналізу GAP. GAP-аналіз включає кілька етапів: визначення ключового стратегічного показника; визначення фактичної можливості підприємства у часовій динаміці; визначення стратегічного значення показника; встановлення "стратегічного розриву" між фактичними можливостями та стратегічним планом; розробка стратегічних заходів для усунення прогалин.

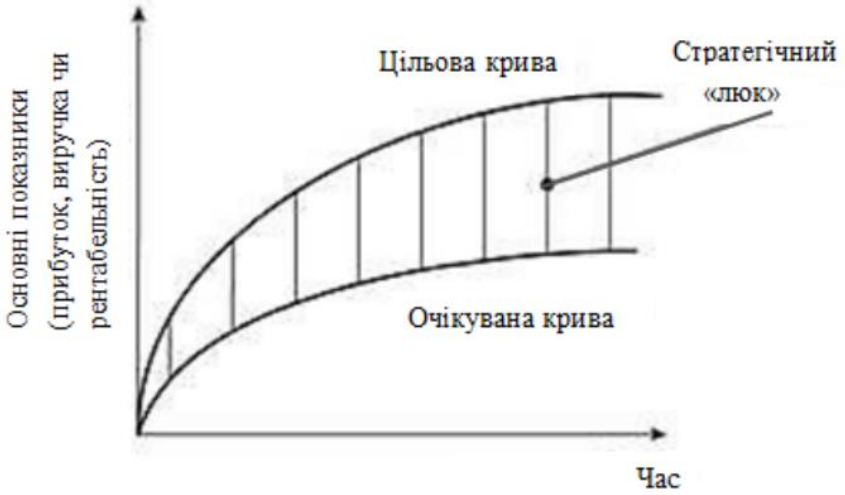

Рисунок 1.9 – Графік аналізу GAP [37].

Основною перевагою аналізу GAP є можливість відобразити фактичну та бажану ситуацію на одній графічній діаграмі та візуалізувати етапи покращення. Проте важливо зауважити, що цей аналіз не враховує вплив зовнішнього середовища на підприємство та не охоплює контрольовані показники.

Ці підходи допомагають комплексно визначити ефективність обраної стратегії та зробити належні корективи для досягнення успіху.

Але, вивчивши теоретичні основи та проаналізувавши досвід провідних промислових компаній, можна зробити висновок, що на практиці неможливо реалізувати та прорахувати одразу всі вище перелічені моменти, і більшість компаній при впровадженні своїх бізнес-стратегій передбачають певне покращення своєї діяльності хоча б в короткотерміновій перспективі.

На нашу думку, оскільки організації працюють у динамічному середовищі, в якому ключові зовнішні та внутрішні фактори часто змінюються швидко і кардинально, то на практиці врахувати всі чинники при виборі стратегії практично неможливо. Ми вважаємо, що найбільший вплив при виборі стратегії мають цілі та фінансові ресурси організації, її розміри, пріоритети та інтереси керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, ризики та чинники часу.

Тож, вивчивши теоретичні аспекти, спробуємо оцінити ефективність запроваджених стратегій декількох найбільших виробничих компаній світу за їх фінансовими показниками.

Найбільшими виробничими компаніями у світі є “Apple”, “Basf”, “General Electric Co”, “General Motors”, “Hon Hai Precision Ind”, “Mercedes-Benz Group”, “Samsung Electronics”, “Siemens Ag”, “Toyota Motor”, “Volkswagen” [3].

На нашу думку, неможливо переконливо довести, що певна стратегія є оптимальною, або навіть гарантувати, що вона працюватиме. Однак можна оцінити її на предмет критичних недоліків.

Будемо вважати головним критерієм успішності обраної стратегії її економічні результати в контексті розвитку організації. Як бачимо, оцінка обраної стратегії у кінцевому підсумку зводиться до одного питання: чи допомагає ця стратегія досягти поставлених підприємством цілей. У підсумку це і є основним критерієм оцінки стратегії.

У табл. 1.8 оцінена ефективність впровадження стратегій деяких з найбільших промислових компаній світу, а саме: “Volkswagen”, “Mercedes-Benz Group” та “Samsung Electronics”.

Таблиця 1.8 - Оцінка ефективності впровадження стратегій деяких з найбільших промислових компаній світу

Назва компанії	Стратегія	Показники до впровадження стратегії			Показники після впровадження стратегії (1-2 роки)			Загальна результативність стратегії
		Вироб-ництво	Дохід	Ринкова частка	Вироб-ництво	Дохід	Ринкова частка	
“Volkswagen”	Стратегія інтеграції (горизонтальна інтеграція - придбання “Porsche AG”)	9,3 млн (2012)	192,6 млрд євро (2012)	11,1% (2012)	9,7 млн (2013, +4,1%), 10,2 млн (2014, +5%)	197 млрд євро (2013, +2,2%), 202,5 млрд євро (2014, +2,8%)	11,2% (2013, +0,1%), 11,35% (2014, +0,15%)	Вдала
“Mercedes-Benz Group”	Стратегія диверсифікації (зв’язана диверсифікація - запуск виробництва електро-мобілів)	2,46 млн (2020)	121,8 млрд євро (2020)	3,9% (2020)	2,33 млн (2021, -5,3%), 2,45 млн (2022, +5,2%)	133,9 млрд євро (2021, +10%), 150 млрд євро (2022, +12%)	3,5% (2021, -0,4%), 3,64% (2022, +0,14%)	Дуже вдала
“Samsung Electronics”	Інтенсивна стратегія (розробка продукту – запуск лінійки “Samsung Galaxy Book”)	-	236,8 трлн корейських крон (2020)	19,1% (2020)	-	279,6 трлн корейських крон (2021, +18%), 302,2 трлн корейських крон (2022, +8%)	20,3% (2021, +1,2%), 21,4% (2022, +1,1%)	Дуже вдала

Джерело: розроблено автором на основі [38, 39, 40, 41]

Після проведеного аналізу стратегії горизонтальної інтеграції “Volkswagen Group”, що включала придбання “Porsche AG”, можна зробити висновок, що дана стратегія дала позитивні результати, адже:

- придбання “Porsche AG” значно розширило портфель брендів “Volkswagen Group”, додавши до нього один із найпрестижніших та найприбутковіших брендів люксових автомобілів у світі;
- це також дало “Volkswagen Group” доступ до нових технологій та інновацій “Porsche AG”, що допомогло їм покращити свої продукти та послуги;
- придбання “Porsche AG” дало “Volkswagen Group” доступ до нових ринків, таких як Китай, де “Porsche AG” має сильну присутність.
- “Volkswagen Group” став більш конкурентоспроможним у сегменті люксових автомобілів і розширив свою частку ринку.

Хоча протягом 2020-2022 рр. все ще відчувалися наслідки пандемії Covid-19 та війни росії проти України, але компанія постійно збільшувала свій дохід та стратегія зв'язаної диверсифікації, зокрема запуск електромобілів, принесла “Mercedes-Benz Group” декілька важливих переваг і результатів:

- запуск електромобілів дозволив “Mercedes-Benz” виходити на нові ринки, де попит на екологічно чисті автомобілі зростає швидко;
- запуск електромобілів привернув нових клієнтів до бренду компанії, які цінують екологічність та інновації;
- це показало, що “Mercedes-Benz” відповідає на зростаючі регулятивні вимоги щодо викидів газів та стандартів щодо паливної ефективності. Це також відповідає новим уявленням споживачів про автомобільну індустрію та їх прагненням до більш сталого та екологічно чистого способу пересування.

Інтенсивна стратегія, така як запуск лінійки “Samsung Galaxy Book”, принесла “Samsung Electronics” кілька важливих переваг та результатів:

- запуск нової лінійки дозволив “Samsung Electronics” розширити свій портфель продуктів у сегменті ноутбуків та гібридних пристроїв. Це дозволяє компанії привертати нових клієнтів та задовольняти потреби існуючих споживачів;

- “Samsung Galaxy Book” може пропонувати інноваційні функції, продуманий дизайн та високу продуктивність, що дозволяє конкурувати з іншими виробниками ноутбуків на ринку;
- представлення нової лінійки продуктів може підсилити бренд “Samsung”, підвищуючи його впізнаваність та привабливість для споживачів;
- запуск нової лінійки призвів до збільшення обсягів продажів та прибутку для компанії.

На основі проведеного аналізу (таблиця 1.8) можна типізувати основні категорії міжнародних стратегій, які використовують промислові компанії в умовах постійної змінності глобального середовища як вдалі, дуже вдалі й невдалі.

Таким чином, поглиблення і розширення процесів міжнародної економічної інтеграції й глобалізації ставить перед суб’єктами міжнародного підприємництва завдання щодо розробки та реалізації ефективних стратегій діяльності на зарубіжних ринках. Можна зробити висновок, що найбільш актуальні стратегії промислових компаній зазвичай визначаються контекстом ринку, конкурентним середовищем та стратегічними цілями самої компанії. На практиці виявилося, що стратегії, які часто виявляються ефективними в сучасному промисловому секторі, включають:

- інновації та дослідження і розробки (R&D);
- оптимізація виробничих процесів;
- глобалізація;
- сталість ланцюга постачання;
- співпраця з урядом та громадськістю.

Оцінка цих стратегій буде залежати від конкретного контексту кожної компанії, включаючи її цілі, ресурси, конкурентне середовище та ринкові умови. Однак, в цілому, ці стратегії можуть бути важливими складовими успіху в сучасній промисловості.

Можна зазначити, що, незважаючи на відмінності міжнародних стратегій в різних секторах світової економіки, спільними аспектами їх розробки є аналіз глобальних тенденцій розвитку галузі, урахування потреб суспільства та

корпоративна соціальна відповідальність, ефективне і результативне використання маркетингових комунікацій, побудова рекламних кампаній з урахуванням соціальних медіа. Як показує практика, обґрунтовані стратегії дозволили багатьом компаніям в умовах глобального середовища домогтися ринкового успіху і максимізувати фінансові результати діяльності.

Після проведеного аналізу можна підсумувати, що у міжнародній практиці спостерігається значна різноманітність підходів до розробки міжнародних стратегій. Кожна компанія прагне враховувати свої власні фактори успіху, такі як специфіка бізнесу, наявні ресурси, особливості ринкової ситуації та інші. У суперництві на міжнародному рівні компанії вдаються до все більш інтенсивних і агресивних методів діяльності. На глобальних ринках вони все частіше використовують прогресивні маркетингові технології, які передбачають розробку креативних корпоративних стратегій, створення оригінального конкурентного іміджу, унікального стилю управління та спеціалізованих продуктово-ринкових стратегій, які відображають індивідуальність кожної компанії.

Підбиваючи підсумки, слід відзначити, що стратегічне планування на промислових ринках має більший акцент на технологічних інноваціях, управлінні ланцюгом постачання та гнучкості, а також на стійкості до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

РОЗДІЛ 2
КОНКУРЕНТНА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ КОРПОРАЦІЇ “BOEING”

2.1 Стратегії промислових компаній США на внутрішньому та зовнішньому ринках

Сполучені Штати Америки представляють собою високорозвинену постіндустріальну державу, що володіє статусом світового лідера як у сфері економіки, так і у військовій справі. За показниками номінального ВВП у світі вони займають перше місце, тоді як обсяг промислового виробництва робить їх другою країною у світі [42].

Найважливішу роль в економіці Сполучених Штатів Америки відіграє промисловість, а саме: металургія, машинобудування, електроніка та приладобудування, нафтова та хімічна промисловість, автомобільна та авіаційна галузі. Ці сектори грають вирішальну роль у забезпеченні стабільності та процвітання американської економіки. Великі компанії, такі як “Boeing”, “General Motors”, та інші, мають значний вплив на економіку країни.

Загалом у 2022 році Сполучені Штати експортували промислових товарів на суму приблизно 830,8 млрд дол. США, що збільшилося на 14% порівняно з 2021 роком [43]. Продукція промислового виробництва становила більшу частину (41%) всіх експортованих товарів, експортованих із США, за якими йшло паливо, гірничодобувна та сільськогосподарська продукція [44].

Отже, промисловість в Сполучених Штатах Америки відзначається своєю потужністю та різноманіттям, що робить її однією з найвпливовіших у світі. Країна визначається своїм лідерством у виробництві різних категорій промислової продукції, включаючи паливо, електроенергію, метали, машини та обладнання, хімічні волокна та продукти харчування. Останнім часом, у структурі промисловості спостерігається зменшення ролі видобувних галузей. Цю тенденцію

обумовлюють кілька факторів, включаючи імпорт більш доступної сировини та продуктів переробки з-за кордону, а також посилення екологічних вимог до виробництва.

Американська промисловість займає особливе місце на світовій арені завдяки своєму різноманіттю, доступу до різноманітної сировини та висококваліфікованим кадрам. Ці чинники разом з розвинутою науково-дослідною базою дозволяють американській промисловості виробляти різноманітні серійні товари на масовому рівні та випускати унікальне обладнання та прилади для внутрішнього споживання та експорту на світовий ринок.

Слід відзначити, що ведення промислового бізнесу в США має свої особливості, які визначаються економічним, соціокультурним та політичним контекстом країни. Тож ведення промислового бізнесу в США на внутрішньому ринку має свої власні особливості та виклики.

У табл. 2.1 визначено специфіку американського промислового бізнесу на внутрішньому ринку.

Таблиця 2.1 – Специфіка американського промислового бізнесу на внутрішньому ринку

Ключові аспекти і особливості	Зміст
Конкуренція	Внутрішній ринок США є дуже конкурентним, з великою кількістю промислових підприємств у різних секторах, які борються за своє місце на ринку. Це стимулює компанії до інновацій та постійного покращення продуктів і послуг, а також змушує компанії постійно змінювати та вдосконалювати свої стратегії для збереження своєї конкурентоспроможності.
Технологічний прогрес	США є лідером у багатьох галузях високих технологій, таких як інформаційні технології, біотехнології, автомобільна та аерокосмічна промисловість тощо. Це створює унікальні можливості для розвитку інноваційних продуктів і ринків.
Регулювання	Промислові компанії в США повинні дотримуватися різних федеральних, штатних та місцевих законів і нормативних актів, які регулюють бізнес. Це може включати в себе законодавство з

Продовження таблиці 2.1

	питань праці, екології, оподаткування та інші аспекти. Дотримання цих вимог вимагає значних витрат та ресурсів. Також у Сполучених Штатах не існує вимог щодо мінімального статутного капіталу для приватних компаній. Проте компанії повинні мати достатній капітал для покриття своїх зобов’язань і виконання своїх зобов’язань. А з 1981 року федеральний уряд щотижня видає принаймні одну постанову, пов’язану з виробництвом. Національна асоціація виробників (NAM) виявила, що промисловий сектор стикається з приголомшливими 297 696 обмеженнями на свою діяльність федеральними правилами.
Податкова система	Податкова система в США може бути сприятливою для промислового бізнесу у багатьох аспектах, зокрема через низькі ставки корпоративного податку (був знижений з 35% до 21% у 2017 році) та пільги для дослідження і розробок. Однак вона також має свої виклики, такі як складність системи оподаткування та адміністративні витрати, наприклад, податкові ставки можуть залежати від різних факторів, таких як розмір компанії, види діяльності, регіональні особливості тощо. Також важливо враховувати, що окрім федерального податку на прибуток, промислові компанії можуть підлягати оподаткуванню на рівні штату та місцевого рівня, де вони здійснюють свою діяльність.
Партнерство з урядом та державні замовлення	У США державні закупівлі є значною частиною внутрішнього ринку, оскільки уряд закуповує різноманітні товари та послуги для потреб військово-промислового комплексу, інфраструктури, охорони здоров'я та інших сфер. Уряд США може виступати як партнер або клієнт для промислових компаній через державні закупівлі, програми державної підтримки та інші ініціативи. Однак, отримання державних контрактів може бути складним процесом через обов'язковість виконання різних адміністративних вимог, таких як конкурси, тендери, аудити та звіти, а також конкуренцію та обмеження.

Продовження таблиці 2.1

Культурні особливості	В американському промисловому бізнесі високо цінуються відносини партнерства та співпраці. Компанії часто шукають можливості для стратегічних партнерств і спільних проєктів з іншими учасниками ринку. Споживачі у США мають високі вимоги до обслуговування та підтримки клієнтів. Промислові компанії зазвичай звертають особливу увагу на забезпечення високого рівня обслуговування та задоволення потреб своїх клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі [45, 46, 47]

На нашу думку, ці внутрішні умови можуть бути як сприятливими, так і несприятливими для промислових компаній, залежно від їхньої специфіки та конкретних умов. Деякі компанії можуть знайти можливості у спеціалізованих ринкових сегментах або отримати значні прибутки від державних контрактів, в той час, як інші можуть боротися зі складністю процесу або стикатися з конкуренцією.

Проте, на нашу думку, промислові компанії в США також прагнуть вийти на міжнародні ринки з кількох причин:

- розширення потенційного ринку: міжнародні ринки можуть надати компаніям доступ до більшої кількості клієнтів та нових можливостей для зростання;
- диверсифікація ризиків: вихід на міжнародні ринки дозволяє компаніям зменшити ризики, пов'язані з економічними, політичними та іншими факторами, що можуть впливати на внутрішній ринок;
- доступ до нових технологій та інновацій: міжнародна експансія може дозволити компаніям отримати доступ до нових технологій, інновацій та ринків, що сприяє їхньому розвитку та конкурентоспроможності.

Останніми роками виробництво в США зазнає величезних змін. В міру того, як компанії відновлюються після глобальної пандемії, вони стикаються з проблемами на багатьох фронтах, зокрема вимірювання та зменшення викидів парникових газів, залучення та утримання талантів, керування збоями в ланцюзі

поставок, переосмислення своєї бізнес-моделі та захист операцій і клієнтів від атак на кібербезпеку.

Тому промислові компанії вимушені особливо гнучко пристосовуватися до нових умов роботи і швидко реагувати на постійні зміни ринкових умов. Саме тому правильний вибір стратегії та поточне її коригування стали запорукою успішної діяльності компаній як на внутрішніх, так і на міжнародних ринках.

У табл. 2.2 здійснено типізацію стратегій найбільших промислових компаній США.

Таблиця 2.2 - Типізація стратегій найбільших промислових компаній США

Назва компанії	Стратегія	
	базова	адаптивна (інтенсивна)
“Apple”	Стратегія диференціації (стратегія зосереджена на конкурентних перевагах, заснованих на ключових характеристиках, які відрізняють компанію та її продукти від конкурентів. “Apple” завжди прагне виділити себе серед конкурентів не ціною, а конкурентними перевагами, заснованими на дизайні продукту, який приваблює клієнтів.	• Стратегія розробки продукту - основна стратегія інтенсивного зростання (компанія реалізує цю стратегію інтенсивного зростання за допомогою інновацій у своїх дослідженнях і розробках. Наприклад, бізнес продовжує впроваджувати інновації та вдосконалювати “MacBook”, “iPhone”, “iPad” і “Apple Watch”); • Стратегія проникнення на ринок - допоміжна стратегія інтенсивного зростання (компанія застосовує цю стратегію зростання, продаючи більше “iPhone” та “iPad” на поточних ринках Північної Америки. Крім того, компанія досягає більших продажів, додаючи більше авторизованих продавців, щоб збільшити конкурентні переваги своєї дистриб’юторської мережі на поточних ринках).
“General Motors”	Стратегія лідерство за витратами (автомобілі “General Motors”	• Стратегія проникнення на ринок - основна стратегія інтенсивного

Продовження таблиці 2.2

	пропонуються за цінами, які нижчі, ніж у автовиробників класу люкс і преміумкласу, таких як “Tesla” і “Mercedes-Benz”. Відносно нижчі ціни приваблюють клієнтів, що призводить до конкурентної переваги “GM”, яка також стосується конкуренції з “Ford” і “Toyota”)	зростання (“General Motors” розширює свій ринок шляхом збільшення кількості дилерських центрів. Таким чином розповсюдження автомобілів “GM” збільшується, покращуючи доступ клієнтів до цих продуктів); • Стратегія розробки продукту - допоміжна стратегія інтенсивного зростання (стратегічною метою “General Motors”, що базується на розробці продукту, є досягнення високого рівня інновацій у розробці нового продукту).
“Tesla”	Стратегія диференціації (продукція компанії є конкурентоспроможною, оскільки в ній використовуються передові екологічно чисті технології, враховуючи, що багато конкуруючих автомобілів використовують двигуни внутрішнього згоряння. Використовуючи цю загальну конкурентну стратегію, компанія широко залучає всіх потенційних клієнтів, які зараз все більше зацікавлені в екологічно чистих продуктах)	• Стратегія проникнення на ринок - основна стратегія інтенсивного зростання (за допомогою агресивного маркетингу компанія прагне вивести та продати більше своїх електромобілів у Сполучених Штатах. Таким чином, корпорація максимізує свої доходи від ринків, на яких вона зараз працює); Стратегія розробки продукту - допоміжна стратегія інтенсивного зростання (компанія застосовує цю стратегію, розробляючи нові продукти з передовими технологіями для мінімального впливу на навколишнє середовище. Наприклад, компанія пропонує сонячні панелі та розробила “Tesla Roadster”, який був першим у світі повністю електричним спортивним автомобілем).

Продовження таблиці 2.2

“IBM”	Стратегія лідерства за витратами (завдяки масштабній діяльності компанія здатна мінімізувати витрати на надання продукції хмарної платформи та технологічних послуг. Як лідер за витратами, “IBM” може запровадити конкурентоспроможні ціни на ці продукти та послуги)	• Стратегія розробки продукту - основна стратегія інтенсивного зростання (використовуючи цю інтенсивну стратегію, “IBM” розвивається, розробляючи та надаючи нові обчислювальні системи та рішення автоматизації); • Стратегія проникнення на ринок - допоміжна стратегія інтенсивного зростання (однією зі стратегічних цілей у програмі проникнення на ринок є максимізація частки ринку компанії для кожної продуктової лінії або типу продукту. Наприклад, “IBM” прагне максимізувати збільшення ринку продуктів хмарної платформи).
“Caterpillar”	Компанія прийняла комбінацію стратегій: • лідерства за витратами (окрім встановлення низьких цін шляхом зниження собівартості виробництва та максимізації ефективності ланцюга постачання, “Caterpillar” часто пропонує знижки та купони для досягнення цільових продажів і боротьби з конкурентним тиском найближчого конкурента), • диференціації (“Caterpillar” позиціонує свої пропозиції продукції таким чином, щоб виділятися та відрізнятися від наявних альтернатив. Значні	• Стратегія проникнення на ринок - основна стратегія інтенсивного зростання (на більшості основних ринків у всьому світі компанія вже має значну присутність. На цих ринках компанія зосереджується на зростанні продажів із залученням поточної групи клієнтів, що є метою проникнення на ринок); • Стратегія розвитку ринку - допоміжна стратегія інтенсивного зростання (у країнах Азії та Африки, що розвиваються, компанія зосереджується на створенні значної присутності шляхом розвитку ринку).

Продовження таблиці 2.2

	інвестиції в маркетинг, рекламу та підтримку знаменитостей зроблено лише для того, щоб виділити “Caterpillar” серед інших брендів), • фокусування (стратегія фокусування на низьких витратах приймається шляхом обслуговування потреб нішевого сегмента ринку за найнижчою можливою ціною. У той час як найкраща стратегія фокусування на вартості приймається шляхом акцентування уваги на смаку, розмірі та дизайні продукту, який може найкраще відповідати потребам і вимогам клієнтів), щоб впоратися з конкурентним тиском.	
“Ford Motor”	Спочатку загальною стратегією компанії було лідерство за витратами. На початку 1900-х років бачення “Ford” полягало в тому, щоб зробити свої автомобілі доступними для робітничого класу американців. Щоб застосувати цю загальну стратегію, фірма розробила конвеєрний метод, щоб мінімізувати витрати та максимізувати продуктивність. “Ford” вдалося залучити клієнтів на основі лідерства за витратами як своєї загальної стратегії.	• Стратегія проникнення на ринок - основна стратегія інтенсивного зростання (компанія застосовує цю стратегію інтенсивного зростання, збільшуючи кількість своїх дилерських центрів і збільшуючи обсяги продажів. Ця стратегія інтенсивного зростання пов’язана зі стратегічними цілями збільшення утримання клієнтів і збільшення продажів); • Стратегія розробки продукту - допоміжна стратегія інтенсивного зростання (“Ford” застосовує цю

Продовження таблиці 2.2

	Однак лідерство за витратами не захистило “Ford” від конкуренції. Американці отримували вищі зарплати та почали цінувати автомобільний стиль та дизайн, а не лише низькі ціни. Тож, компанія рухає свою загальну стратегію, щоб зосередитися на диференціації для отримання конкурентної переваги. Наприклад, компанія інвестує в передові смарттехнології для своїх автомобілів, що дає можливість “Ford” ефективно конкурує з іншими автовиробниками, такими як “Tesla”, “General Motors” і “Toyota”.	інтенсивну стратегію через інвестиції в дослідження та розробки нових продуктів, таких як повністю електричні автомобілі).
“General Electric”	Стратегія диференціації (компанія має передові процеси дослідження та розробки продуктів в авіаційній промисловості. Завдяки своїй зосередженості на дослідженнях і розробках компанія “General Electric” має один із найбільших портфелів патентів, що належать компанії, у Сполучених Штатах)	• Стратегія розробки продукту - основна стратегія інтенсивного зростання (відповідно до цієї інтенсивної стратегії “GE” підтримує високопродуктивні процеси досліджень і розробок. Ці процеси забезпечують перевагу перед конкурентами в аерокосмічній промисловості, тим самим сприяючи сильним сторонам); • Стратегія проникнення на ринок - допоміжна стратегія інтенсивного зростання (компанія застосовує цю інтенсивну стратегію через маркетингові кампанії, спрямовані на додавання нових клієнтів і відповідних облікових записів. “GE” також

Продовження таблиці 2.2

		проникає на ринок реактивних двигунів. Стратегічна мета, заснована на проникненні на ринок, полягає в тому, щоб збільшити агресивність “General Electric” у маркетингу своєї продукції проти продукції конкурентів, таких як “Rolls-Royce” і “Siemens”).

Джерело: розроблено автором на основі [48]

Проаналізувавши стратегії найбільших американських промислових компаній, можна зробити висновок, що вони, як правило, мають довгострокову перспективу. Вони планують свою діяльність на роки вперед, а не на квартали. Це дозволяє їм інвестувати в дослідження та розробки, а також будувати стійкий бізнес.

Окрім базових стратегій, найбільші американські промислові компанії також використовують стратегії інтенсивного зростання, оскільки вони прагнуть розширити свої ринки, збільшити свою частку в них та збільшити прибутковість. Застосування цих стратегій допомагає компаніям розширювати свої можливості та досягати стійкого зростання у конкурентному середовищі.

Промислові компанії в США постійно займаються дослідженнями та розробками нових продуктів, технологій і процесів. Вони активно інвестують у дослідження і розвиток, щоб залишатися на передовій лінії в своїх галузях.

Також американські промислові компанії мають, як правило, сильний менеджмент з великим досвідом роботи. Це дозволяє їм приймати правильні рішення та вести компанію до успіху.

Підбиваючи підсумки, слід відзначити, що в умовах глобального ринкового середовища сучасний стратегічний профіль промислового бізнесу США включає в себе ряд таких же ключових аспектів, які є характерними для всього світового промислового ринку і визначають стратегічний курс успішних міжнародних промислових підприємств, а саме: інновації та технологічний розвиток, ринкова

експансія, ефективне управління ланцюгами постачання, цифрова трансформація, «зелене» виробництво, адаптивність. Загальні тренди сучасного промислового бізнесу в США також включають зростаючу роль штучного інтелекту, збільшення значення аналітики даних для прийняття рішень, розвиток електронної комерції в межах промислових галузей, зростання біотехнологічного сектору, а також збільшення уваги до впровадження роботизації та автоматизації виробництва.

На основі аналізу можна зробити висновок про те, що тренди сучасного промислового бізнесу в США дійсно впливають на міжнародну арену. Споживчі вимоги й технологічні інновації, розроблені в США, часто стають стандартами для глобальних ринків. Наприклад, американські компанії з автомобільної та аерокосмічної промисловості визначають стандарти ефективності та безпеки у всьому світі.

Враховуючи всі аспекти, можна узагальнити, що промислові компанії в США швидко реагують на зміни в ринкових умовах, зокрема на зміни в попиті, технологічні нововведення, регулювання та конкуренцію. Вони можуть швидко змінювати свою стратегію та виробничі процеси, щоб відповідати потребам ринку. Проте, для утримання позиції сильного бренду необхідно брати до уваги реалії турбулентності глобального середовища та вчасно адаптувати до них свої стратегії.

2.2 Компанія “Boeing” на глобальних ринках продукції літакобудування

Провідна аерокосмічна компанія “Boeing” є одним з найбільших виробників літаків у світі та займає важливе місце на глобальних ринках продукції літакобудування. Вона розробляє, виробляє та обслуговує комерційні літаки, оборонну продукцію та космічні системи для клієнтів у понад 150 країнах світу [49]. Компанія також надає послуги з лізингу та підтримки продукту.

Візія компанії “Boeing” ґрунтується на тому, що “люди працюють разом як глобальне підприємство задля лідерства в аерокосмічній галузі”. Довгострокова

місія компанії орієнтована на майбутнє і полягає в тому, щоб “стати аерокосмічною компанією номер один у світі та серед провідних промислових концернів з точки зору якості, прибутковості та зростання” [50].

У 1916 році американський підприємець Вільям Е. Боїнг заснував у Сієтлі, штат Вашингтон, компанію “Aero Products Company”, яка стала компанією “Boeing”. Він і Конрад Вестервельт незадовго до цього сконструювали гідролітак “B&W”. У 1917 році фірма була перейменована в “Boeing Airplane Company”, а в 1928 році Вільям Боїнг заснував “Boeing Airplane & Transport Corporation”.

“Boeing” був популярний у виробництві та експорті комерційних реактивних лайнерів, а “McDonnellDouglas” був відомий як виробник комерційних літаків. Злиття обох компаній у 1997 році забезпечило лідерство в комерційній авіації.

“Boeing” працює в чотирьох основних бізнес-сегментах [51]:

- Комерційні літаки (BCA): Цей сегмент проєктує, виробляє та продає комерційні реактивні літаки для різноманітних пасажирських і вантажних потреб. Він включає сімейства літаків 737, 747, 767, 777 і 787, а також авіаційні послуги, такі як технічне обслуговування, ремонт і капітальний ремонт (MRO).
- Оборона, космос і безпека (BDS): цей сегмент відповідає за розробку та виробництво військових літаків, систем озброєнь, супутників та інших оборонних і розвідувальних систем. Відомі продукти включають F/A-18 Super Hornet, F-15 Eagle, KC-46 Pegasus і P-8 Poseidon.
- Глобальні послуги (BGS): цей сегмент надає широкий спектр послуг і підтримки комерційним і державним клієнтам. Ці послуги включають управління ланцюгом постачання та логістикою, інжиніринг, модифікації та обслуговування, цифрові рішення та системи навчання.
- Капітал (BCC): цей сегмент полегшує фінансові рішення для клієнтів, які купують комерційні літаки та оборонну продукцію “Boeing”. В першу чергу він зосереджений на забезпеченні клієнтам доступу до фінансування, необхідного для купівлі та отримання продукції “Boeing”.

Компанія значною мірою покладається на специфічну сировину, як-от алюміній, титан і композити для своєї аерокосмічної продукції. Основним постачальником “Boeing” є “Delaware Resource Group” (20 років як постачальник “Boeing”) [52].

Компанія має виробничі підприємства по всьому світу, включаючи Сполучені Штати, Канаду, Австралію, Європу та Індію. Це дозволяє їй ефективно організовувати виробництво та задовольняти попит на свою продукцію у різних регіонах.

“Boeing” встановлює конкурентні ціни на свою продукцію, проте ціни можуть значно відрізнятися залежно від моделі літака та обсягів замовлення. Крім того, компанія також пропонує різні опції фінансування для своїх клієнтів.

Вартість літаків “Boeing” варіюється від 89 млн дол. США до понад 440 млн дол. США за нові моделі. Вживані літаки можуть бути на 20-60% дешевшими. На вартість впливає багато факторів, таких як модель, розмір, вік, технічні характеристики тощо. Ціни варіюються навіть у межах однієї моделі [53].

Розглядаючи середні ціни продажу, аналітики вважають, що знижки від 40% до 60% від прейскурантних цін “Boeing” є звичайними. Тобто, середні ціни продажу варіюються в таких діапазонах:

- 737 MAX: 60 – 100 млн дол. США;
- 777X: $250 – 350 млн дол. США;
- 787 Dreamliner: 150-200 млн дол. США [53].

Ціни різняться в залежно від конкретної конфігурації, включаючи сидіння, двигуни, запас ходу та зручності. Більше преміальних конфігурацій збільшують вартість. Ціни конкурента “Airbus” варіюються від 77,4 млн дол. США до 445,6 млн дол. США [54].

“Boeing” займає одне з провідних місць у світі авіабудування та конкурує з компаніями “Raytheon Technologies” (США), “Lockheed Martin” (США), “Airbus” (Франція), які є її головними конкурентами. На рис. 2.1 наведено провідні світові виробники аерокосмічної та оборонної промисловості у 2022 році, виходячи з доходів.

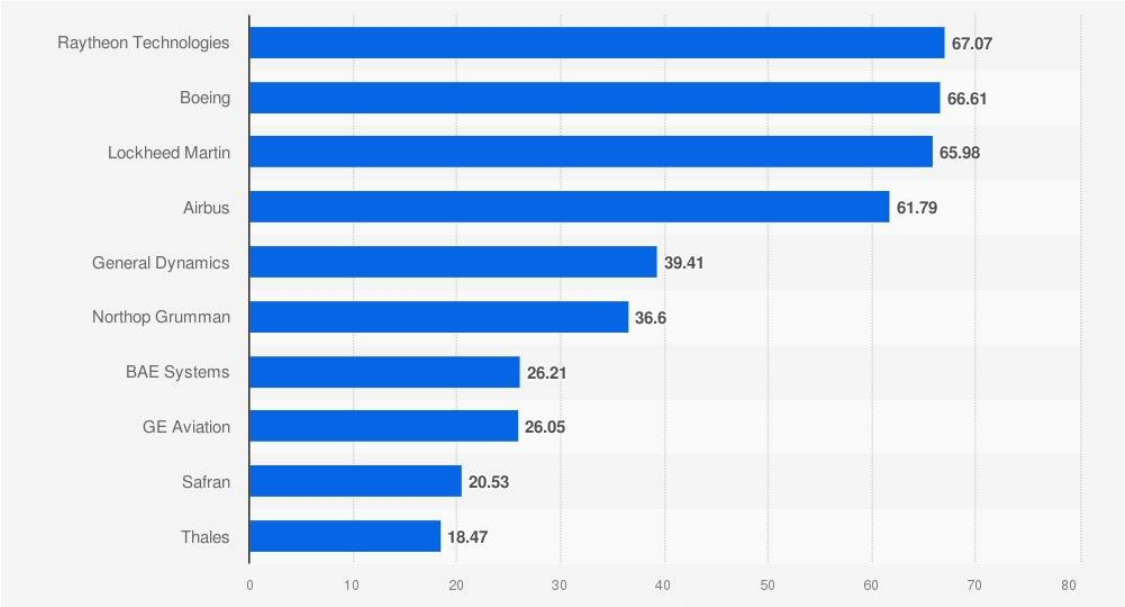

Рисунок 2.1 - Провідні світові виробники аерокосмічної та оборонної промисловості у 2022 році, виходячи з доходів (млрд дол. США) [55]

Відповідно до рисунка 2.1 можна зробити висновок, що у 2022 році компанія “Boeing” була другим виробником аерокосмічної та оборонної промисловості у світі за отриманими доходами, заробивши 66,61 млрд дол. США.

На рис. 2.2 наведено глобальний дохід “Boeing” у 2021 фінансовому році за регіонами чи країнами.

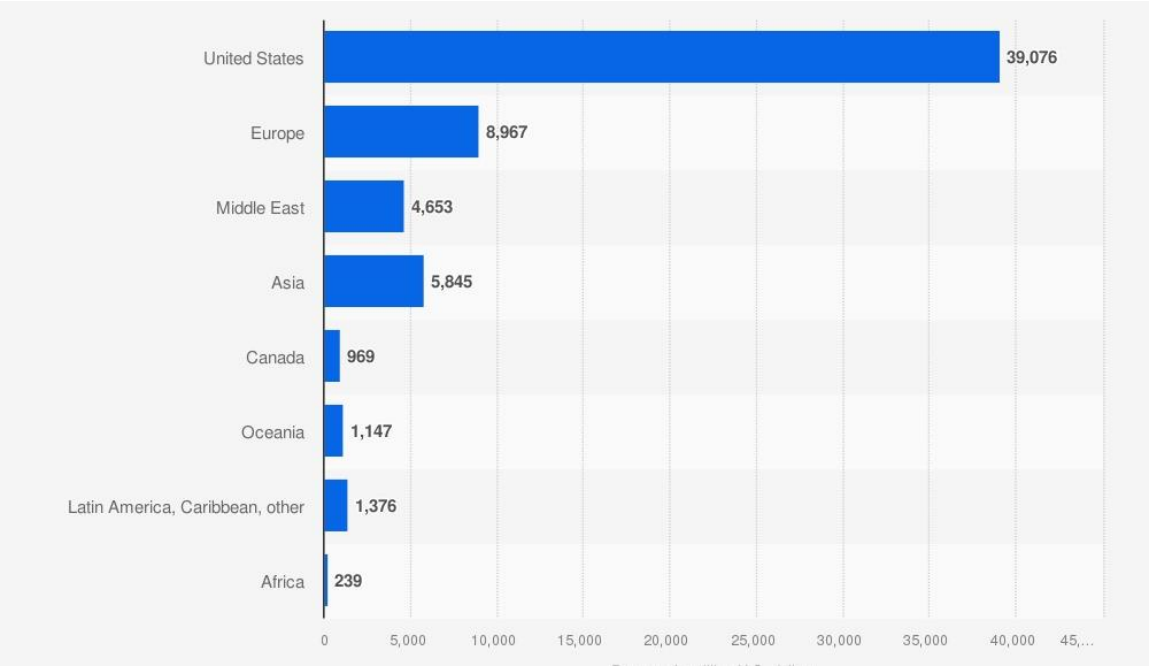

Рисунок 2.2 - Глобальний дохід “Boeing” у 2021 фінансовому році за регіонами чи країнами (млн дол. США) [56]

Сполучені Штати є найважливішим ринком для компанії “Boeing”, оскільки на нього припадає понад 62% загального доходу компанії. З іншого боку, це також означає, що компанія “Boeing” отримує більше третини свого доходу за межами внутрішнього ринку.

На рис. 2.3 наведено кількість літаків, замовлених у “Boeing” (валові замовлення) з 2003 по 2023 рік.

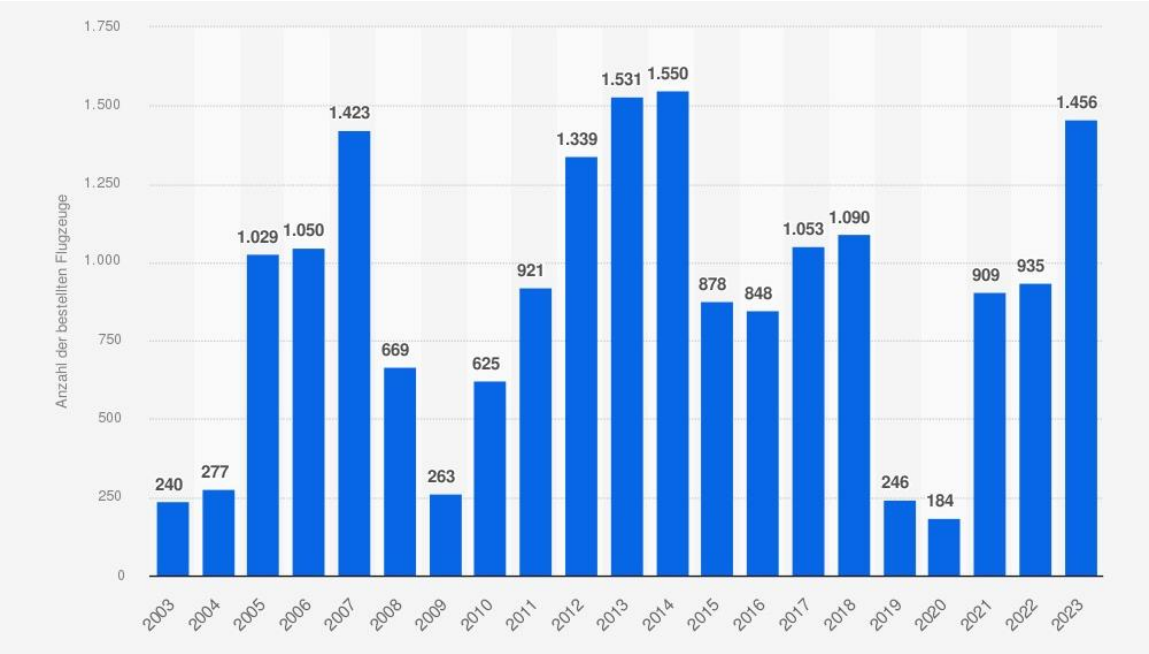

Рисунок 2.3 – Кількість літаків, замовлених у “Boeing” (валові замовлення) з 2003 по 2023 рік [57]

У 2023 році “Boeing” отримав 1456 замовлень, майже стільки ж, скільки в рекордному 2014 році. Найбільшими покупцями були “Air India” (220 літаків), “Southwest” (201 літак), “Ryanair” (150 літаків) і “Emirates” (106 літаків).

Проте, не дивлячись на свій великий успіх, “Boeing” також стикається з низкою викликів та загроз у своєму сегменті ринку, що вимагає уважного аналізу її внутрішніх сильних та слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз.

Тож проаналізуємо основні напрямки розвитку підприємства через систематизацію наявної інформації, зробимо SWOT-аналіз компанії “Boeing”, один з найпоширеніших видів аналізу в стратегічному управлінні, який наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз компанії “Boeing”

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Глобальна присутність компанії у всьому світі, робоча сила налічує понад 150 000 співробітників у понад 150 країнах. • “Boeing” має добре налагоджену мережу поставок, яка включає понад 10 000 постачальників по всьому світу. • “Boeing” виробляє широкий спектр літаків, включаючи цивільні та комерційні (“Boeing 737 Max”, “Boeing 787 Dreamliner”, “Boeing 777X”), військові літаки (“Boeing F-15 Eagle”, “Boeing F-18 Hornet”, “Boeing EA-18G Growler”) і космічні системи (“Boeing Starliner”, “Boeing CST-100 Starliner”, “Boeing Delta IV”). Загалом він виробляє 165 різних продуктів у різних секторах ринку. • Витрати “Boeing” на дослідження та розробки зросли на 18,4% у 2023 році, досягнувши 3,4 млрд дол. США. • Виробник літаків є найбільш інноваційним гравцем у галузі та встановлює стандарти, яких слід дотримуватися іншим. Компанія “Boeing” здійснила революцію в авіаційній галузі завдяки легким вуглецевим композитам та інноваційним технологіям економії палива, які дозволили здійснювати безпосадкові польоти на великі відстані. • “Boeing” співпрацює з інноваційними технологічними компаніями у відповідних галузях з багатьох країн світу.	• Boeing надзвичайно залежить від уряду США. У 2021 році 89% доходів “Boeing” від оборони та безпеки надійшли від уряду США. • Надмірна залежність “Boeing” від аутсорсингу призвела до низки дорогих уроків. Проєкт “Boeing 787 Dreamliner”, наприклад, постраждав через неправильні рішення щодо аутсорсингу, що призвело до перевитрати мільярдів доларів і трирічних затримок. • Звільнення працівників через те, що вони створили профспілку, свідчить про неефективність управління працею. Це саме те, що “Boeing” зробив зі своїми співробітниками в Південній Кароліні, намагаючись придушити профспілку, що зароджувалася. • “Boeing” не виплачував жодних дивідендів у 2023 році. Основна причина, як-от утримання прибутку компанії для реінвестування у свій бізнес або фінансові труднощі.
Можливості	Загрози
• Попит на супутникові технології та послуги запуску швидко зростає. “Boeing” має ідеальні	• “Airbus” і “Boeing” є двома великими гравцями та запеклими суперниками за

Продовження таблиці 2.3

можливості для використання обох можливостей. • “Boeing” може використати свої ресурси та багаторічний досвід для доставки повітряних таксі для обслуговування розумних міст, які незабаром будуть реалізовані. Він співпрацює з “Uber” для створення повітряних таксі і може зосередитися на подібних проєктах або виготовляти повітряні таксі самостійно. • Розширення в різні ніші пропонує вищий потенціал зростання, але для цього потрібні сильні партнери. Наприклад, “Boeing” співпрацює з “Porsche” для створення літаючих автомобілів для надбагатих. • Щоб зробити внесок у глобальні зусилля по боротьбі із забрудненням навколишнього середовища та зміною клімату, компанія “Boeing” розпочала місію зі зменшення вуглецевого сліду своїх літаків. Він тестує новітні передові технології для зниження викидів і шумового забруднення. • Компанія стала головним підрядником уряду США. Таким чином вони отримали пропозицію про запуск Космічних сил США, що є великою можливістю для компанії.	підтримки ЄС та США відповідно. Конкуренція у виробничому секторі авіакомпаній є складнішою, оскільки втрата навіть одного клієнта чи замовлення може обернутися мільйонними збитками. • Якщо конкретна модель літака потрапила в аварію і регулятори призупинили роботу всього флоту через проблеми з безпекою, громадськість може назавжди асоціювати це з відсутністю безпеки. Дуже важко переконати громадськість, що недолік у 737 Max виправлено. • “Airbus” і “Boeing” опинилися в центрі торговельної боротьби США та ЄС. З огляду на те, що обидві країни рішуче захищають свої інтереси, боротьба між ними може посилитися, змусивши ЄС відмовити “Boeing” у доступі до прибуткового європейського ринку. • Загроза, яку представляють терористичні групи, нависла над усіма авіакомпаніями, а також над виробниками літаків.

Джерело: розроблено автором на основі [58, 59, 60, 61, 62, 63, 64]

Таким чином, компанія “Boeing” є одним з найбільших виробників літаків у світі, має сильні фундаментальні позиції у галузі авіаційної промисловості та має значний вплив на глобальні ринки літакобудування. Але останнім часом ”Boeing” стикається зі значними викликами, проте має потенціал для успішного подолання цих проблем. На нашу думку, шлях до успіху може включати зосередження на вирішенні проблем з “Boeing 737 MAX” та розвитку нових технологій для створення більш екологічно чистих і інноваційних продуктів. Запровадження

стратегічних партнерств й диверсифікація продуктової лінійки також можуть допомогти зменшити ризики і підвищити конкурентоспроможність “Boeing” на ринку.

Отже, основними акспектами діяльності компанії “Boeing” на глобальних ринках є:

- широкий асортимент продукції: “Boeing” виробляє широкий асортимент літаків для цивільної та військової авіації, включаючи пасажирські літаки, військові літаки та інші.
- глобальний замовницький ринок: “Boeing” має клієнтів у більш ніж 150 країнах світу та забезпечує свою продукцію на ринках у всіх регіонах. Це дозволяє компанії мати значний вплив на глобальні ринки літакобудування.
- інновації та технологічний розвиток: “Boeing” постійно працює над розробкою нових технологій та інновацій у сфері авіаційної техніки, що дозволяє їй залишатися конкурентоспроможною на глобальних ринках.
- конкуренція з “Airbus”: “Boeing” конкурує на глобальних ринках літакобудування з європейською компанією “Airbus”, що веде до постійного змагання за ринкову частку та замовлення.
- глобальні виробничі об'єкти: Компанія має виробничі об'єкти та підрядників у різних країнах світу, що дозволяє їй ефективно виробляти та постачати свою продукцію до клієнтів у різних регіонах.

У цілому, "Boeing" володіє значним впливом на глобальні ринки літакобудування завдяки своєму розмаїтому портфелю продукції, глибоким технологічним знанням та глобальній присутності.

2.3 Оцінка ефективності стратегічного портфеля “Boeing” в умовах загальної турбулентності ринків

Стратегічний портфель “Boeing” складається з різноманітних стратегій, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей компанії та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. У табл. 2.4 визначено основні складові стратегічного портфеля компанії “Boeing”.

Таблиця 2.4 – Основні складові стратегічного портфеля компанії “Boeing”

Стратегія	Опис
Інтегроване зростання	Ця стратегія передбачає збільшення виробництва та продажу продукції компанії шляхом вертикальної інтеграції, горизонтальної інтеграції та розширення асортименту продукції. “Boeing” використовує цей підхід для максимізації свого потенціалу та розвитку на ринку.
Диференціація	Boeing зосереджується на створенні унікальних продуктів та послуг, які відрізняються від конкурентів і відповідають специфічним потребам клієнтів, що включає розробку інноваційних технологій, покращення ефективності літаків та надання індивідуальних рішень для клієнтів. “Boeing” розробляє нові технології для своїх літаків, які відрізняють їх від інших виробників, а потім може використати ці технології для розвитку нових продуктів у суміжних галузях, таких як оборонна промисловість або космічна технологія.
Диверсифікація	Boeing розширює свою діяльність на різні сегменти ринку та галузі, включаючи комерційну та військову авіацію, а також послуги підтримки та обслуговування. Це дозволяє компанії зменшити ризики та розподілити свої доходи. “Boeing” також використовує свої ресурси та експертизу в авіаційній галузі для розвитку аерокосмічних технологій або оборонних систем.
Ринкова експансія	“Boeing” активно працює над розширенням своєї глобальної присутності через партнерства з іншими компаніями та урядовими установами по всьому світу: створення спільних підприємств, партнерство в глобальних програмах, розвиток нових ринків шляхом введення нових продуктів та послуг, розширенням своєї клієнтської бази.

Продовження таблиці 2.4

Лідерство в інноваціях	Boeing активно інвестує в дослідження та розвиток нових технологій в авіаційній галузі, що включає в себе розробку нових літаків з використанням передових матеріалів і систем, а також впровадження новітніх технологій в авіоніку та безпеку. Це дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах ринку, який швидко змінюється, і технологій, що стрімко розвиваються.
Глобальні партнерства і співпраця з клієнтами і постачальниками	Boeing прагне будувати довгострокові партнерські відносини з постачальниками та клієнтами. Це включає в себе активну співпрацю з постачальниками для забезпечення якості та надійності компонентів, а також індивідуальні підходи до кожного клієнта, забезпечення їх підтримкою та послугами післяпродажного обслуговування.

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Отже, всі ці стратегії доповнюють одна одну, допомагаючи підприємству досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток на ринку.

Можна також зауважити, що стратегія інтегрованого зростання, яка притаманна компанії “Boeing”, дійсно може вважатися вищим етапом розвитку порівняно з іншими типами стратегій зростання.

Таким чином, компанія “Boeing”, використовуючи цю стратегію, може досягти вищого рівня розвитку та конкурентоспроможності порівняно з іншими типами стратегій зростання, оскільки вона використовує цей підхід для максимізації свого потенціалу та розвитку на ринку.

Оцінка ефективності стратегічного портфеля “Boeing” в умовах загальної турбулентності ринків потребує аналізу декількох аспектів, включаючи частку ринку, конкурентну позицію, інноваційність, фінансові показники, ризики, можливості та управління портфелем.

У табл. 2.5 наведені кілька ключових пунктів, які можуть бути включені в таку оцінку.

Таблиця 2.5 – Основні аспекти оцінки ефективності стратегічного портфеля компанії “Boeing”

Параметр оцінки	Оцінка
Диверсифікація портфеля	Boeing має широкий спектр продукції, включаючи як комерційні, так і військові літаки, а також послуги підтримки. Це дозволяє компанії зменшити ризики, пов'язані з коливаннями попиту на ринку або змінами в умовах глобальних ринків.
Частка ринку і конкурентне середовище	“Boeing” займає одне з провідних місць у світі авіабудування. Компанія має клієнтську базу по всьому світу, що забезпечує географічну диверсифікацію прибутків. Це допомагає зменшити залежність від будь-якого одного регіону або країни
Рівень інноваційності і технологічна перевага	Boeing активно інвестує в дослідження та розвиток нових технологій, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах ринку, що швидко змінюється і технологій, які стрімко розвиваються.
Управління ризиками	Управління ризиками є ключовим елементом ефективного управління стратегічним портфелем. “Boeing” повинна вміло виявляти, оцінювати та керувати ризиками, пов'язаними з такими чинниками, як геополітична нестабільність, зміни в регулятивному середовищі, а також конкурентний тиск.
Реагування на зміни	Умови турбулентності ринку можуть вимагати швидкого реагування і адаптації. “Boeing” повинна бути гнучкою і здатною швидко реагувати на зміни у вимогах ринку, технологічному прогресі та стратегічних вирішеннях конкурентів
Фінансові показники	Прибутковість: Один з основних показників ефективності - це прибутковість компанії. Аналіз чистого прибутку, рентабельності активів і капіталу “Boeing” дозволить з'ясувати, наскільки успішно вона використовує свій стратегічний портфель для генерації прибутку. Фінансова стійкість: Оцінка рівня боргових зобов'язань, ліквідності і фінансового здоров'я компанії є важливою, особливо в умовах турбулентності ринків, коли доступ до фінансових ресурсів може бути обмеженим.

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Враховуючи ці аспекти, ефективність стратегічного портфеля “Boeing” в умовах загальної турбулентності ринків також може бути оцінена через її здатність до адаптації, реагування на зміни та управління ризиками, що дозволить їй зберігати свою конкурентоспроможність та стабільність у глобальній авіаційній індустрії.

Таким чином, існує дуже велика кількість різних підходів та теоретичних аспектів аналізу. Але, на нашу думку, оскільки компанія “Boeing” є глобальною структурою, на сьогодні важко представити кумулятивний підхід до аналізу ефективності, але можна зробити аналіз ефективності окремих сегментів стратегічного портфеля:

1. Частка ринку і конкурентне середовище

Для компанії “Boeing”, яка займає ключове місце в авіаційній індустрії, важливо зрозуміти, які чинники впливають на її позицію на ринку, щоб приймати обґрунтовані стратегічні рішення. Розглядаючи такі аспекти, як влада постачальників та покупців, загроза нових учасників і нових товарів, конкурентна боротьба, можна отримати глибше розуміння стратегічних викликів і можливостей, з якими стикається “Boeing” у своїй діяльності. Зробимо аналіз компанії “Boeing” за допомогою “п’яти сил Портера” (рамкової моделі для оцінки конкурентного середовища індустрії), який наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз п’яти сил Портера компанії “Boeing”

Влада постачальників
Постачальники компанії “Boeing” включають різних постачальників авіаційних компонентів Tier-1 і Tier-2, таких як двигуни, авіоніка та спеціалізовані матеріали. Крім того, компанія покладається на постачальників послуг з виробництва та технічного обслуговування, IT-рішень та логістики. Постачальники “Boeing” часто інвестують значні ресурси в розробку та виробництво спеціалізованих компонентів для літаків “Boeing’. Тому компанії відносно складно і затратно перейти на альтернативного постачальника, якщо нинішній підвищує ціни або не здійснює своєчасне постачання.

Продовження таблиці 2.6

У деяких випадках “Boeing” може покладатися на одного постачальника для критично важливого компонента. Наприклад, компанія покладається на “General Electric” і “Rolls-Royce” у своїх авіаційних двигунах. Концентрація постачальників може дати їм важелі впливу на підвищення цін, що вплине на структуру витрат “Boeing”. Основні постачальники “Boeing” мають значну переговорну силу завдяки своєму розміру і важливості для аерокосмічної промисловості. Однак “Boeing” має перевагу в цих відносинах, оскільки його замовлення можуть суттєво вплинути на виручку та прибутковість постачальників. Деякі компоненти, такі як спеціалізовані матеріали або системи авіоніки, мають обмежену кількість замінників. Таким чином, постачальники можуть встановлювати преміальні ціни на ці критично важливі деталі, тим самим підвищуючи витрати “Boeing”. Щоб протистояти переговорній силі постачальників, “Boeing” впроваджує різноманітні стратегії, такі як укладання довгострокових контрактів, розширення бази постачальників та інвестиції в їхні дослідження та розробки для зниження витрат на перемикання. Крім того, компанія може розглянути можливість залучення певного виробництва або вертикальної інтеграції, щоб зменшити залежність від постачальників.
Влада покупців
На авіакомпанії припадає значна частина доходів “Boeing”. Таким чином, вони мають високу переговорну владу над компанією. Вони можуть домовлятися про ціни, графіки поставок та умови фінансування. Це особливо актуально для великих авіакомпаній, які розміщують оптові замовлення, оскільки вони мають більше важелів впливу на переговори. Крім того, авіакомпанії можуть перейти до конкурентів “Boeing”, таких як “Airbus”, якщо вони пропонують більш привабливі умови. Лізингові компанії, які є посередниками між авіакомпаніями та “Boeing”, мають помірну переговорну силу. Вони купують літаки у виробників і здають їх в оренду авіакомпаніям. Оскільки вони купують оптом, вони можуть домовлятися про ціни та графіки доставки. Однак вони мають обмежені можливості, коли справа доходить до переходу до інших виробників, оскільки більшість лізингових компаній мають довгострокові відносини з “Boeing”. Уряди є основними клієнтами “Boeing”, особливо для військових та оборонних контрактів. Однак вони мають низьку переговорну силу, оскільки зазвичай працюють за суворими правилами закупівель і дотримуються процесу конкурентних торгів. Крім того, уряди навряд чи будуть часто змінювати постачальників, оскільки вони мають особливі вимоги до безпеки, технічних та навчальних вимог.

Продовження таблиці 2.6

“Boeing” повинен ретельно збалансувати вимоги своїх клієнтів зі своїми цілями щодо ціноутворення та прибутковості, щоб залишатися конкурентоспроможним в авіаційній галузі.
Загроза нових учасників
В аерокосмічній галузі загроза появи нових учасників відносно низька через високі бар'єри для входу. Це вимагає значних капіталовкладень для проєктування, розробки та виробництва нових літаків, а також дозволів регулюючих органів від кількох органів, що ускладнює для нових учасників досягнення економії на масштабі та наздоганяння відомих гравців, таких як “Boeing”. Крім того, компанія “Boeing” працює в галузі вже понад століття і створила сильну торгову марку та клієнтську базу, що ще більше обмежує загрозу появи нових учасників. Крім того, компанія встановила партнерські відносини з ключовими постачальниками та клієнтами, що було б складно відтворити новим учасникам. Ще одним фактором, який знижує загрозу появи нових учасників, є високий рівень державного регулювання в аерокосмічній галузі. Нові учасники повинні відповідати кільком правилам місцевих, державних і національних органів влади, що може зайняти багато часу та коштувати дорого. Однак є деякі фактори, які можуть збільшити загрозу появи нових учасників, такі як технологічний прогрес, зміни в уподобаннях клієнтів і зміна правил. Наприклад, нові учасники можуть використовувати передові технології для виробництва більш ефективних і економічно вигідних літаків. Крім того, зміни в уподобаннях клієнтів, такі як попит на екологічно чисті літаки, можуть створити можливості для нових учасників розробляти інноваційні продукти, які відповідають потребам клієнтів. Мінливе нормативно-правове середовище, особливо пов'язане з безпекою та екологічними нормами, також може створити можливості для виходу на ринок нових учасників.
Загроза заміни товарів
Для компанії “Boeing” загроза заміщення походить як зсередини, так і ззовні аерокосмічної галузі. Всередині компанії доводиться конкурувати з власною лінійкою продуктів, оскільки новіші моделі можуть замінити старі. Крім того, інші виробники в аерокосмічній промисловості можуть створювати продукти-замінники, які конкурують з пропозиціями “Boeing”. Загроза заміщення може бути особливо помітною в галузі комерційних авіаперевезень. Оскільки авіакомпанії прагнуть скоротити свої витрати, вони можуть з більшою ймовірністю купуватимуть менші та дешевші літаки, вироблені іншими компаніями. Крім того, вони

Продовження таблиці 2.6

можуть зосередитися на інших видах транспорту, таких як поїзди чи автобуси. Ці замінники можуть знизити попит на літаки “Boeing”. Однак деякі фактори можуть зменшити загрозу заміщення компанії “Boeing”. Галузь жорстко регулюється, що може створити бар'єри для входу для нових конкурентів, які прагнуть створити продукти-замінники. У деяких випадках державні постанови можуть навіть вимагати використання літаків “Boeing” або звільняти їх від певних зборів чи податків. Загалом, загроза заміщення є серйозним викликом для компанії та її конкурентоспроможності в аерокосмічній галузі. Оскільки компанія прагне зберегти свої позиції на ринку та прибутковість, вона повинна продовжувати впроваджувати інновації у свої продукти та послуги, щоб задовольнити мінливі потреби своїх клієнтів та випереджати конкурентів.
Конкурентна боротьба
Boeing стикається з конкуренцією в різних галузях, таких як аерокосмічна, оборонна, космічна. Основним конкурентом “Boeing” є “Airbus”. Серед інших конкуруючих фірм “Embraer”, “Bombardier” і “Lockheed Martin”. Сила конкуренції варіюється в залежності від товарного сегмента, регіону, цінової політики. Очікується, що аерокосмічна та оборонна галузі, в яких працює “Boeing”, зросте в найближчі роки. Однак очікується, що темпи зростання сегмента комерційних авіакомпаній сповільняться через пандемію COVID-19. Це пов'язано з тим, що авіакомпанії припинили замовляти нові літаки, що призвело до зниження попиту на літаки “Boeing”. Тому темпи зростання галузі впливатимуть на рівень конкурентної конкуренції на цих ринках. Компанія “Boeing” розробила унікальні функції у своїх комерційних літаках, які включають паливну ефективність, зручності для пасажирів та екологічність. Крім того, компанія пишається своєю оборонною продукцією, яка є технологічною, надійною та ефективною. З самого початку бізнес-стратегія робила акцент на дослідженнях та розробках для створення якісного продукту та відмінності від інших. Компанія розробила різні моделі літаків для будь-якого типу операцій, з можливістю зміни конфігурації. Це вигідно відрізняє її від найближчого і найсильнішого конкурента – “Airbus”. Ще одна відмінність від “Airbus” полягає в тому, що “Boeing” збирає свою продукцію в одному місці. Таким чином, компанія може краще контролювати виробничий процес і уникати зайвих транспортних витрат.

Продовження таблиці 2.6

Фірмам важко вийти з аерокосмічної галузі, оскільки вони мають високі інвестиційні витрати, які включають витрати на дослідження та розробки, робочу силу та інфраструктуру. Таким чином, компанії, швидше за все, залишаться на ринку, що призводить до гострої конкурентної конкуренції. “Boeing” має відносну частку ринку 42% світового ринку, тоді як “Airbus” має частку ринку 58%. Попри те, що частка ринку майже рівна, “Boeing” є лідером ринку в деяких регіонах, таких як Сполучені Штати.

Джерело: розроблено автором на основі [65, 66, 67]

Таким чином, аналіз п'яти сил Портера показує, що “Boeing” має сильне положення на ринку літакобудування, але він постійно стикається з викликами конкуренції, змінами в ринкових умовах та впливом покупців і постачальників.

На основі аналізу можна зробити висновок про те, що постачальники компонентів та послуг “Boeing” мають значний вплив, враховуючи їхню концентрацію та необхідність для виробництва. Водночас, влада покупців, таких як авіакомпанії та уряди, зберігає важливу переговорну силу, визначаючи умови закупівель та тендерів. Загроза появи нових учасників відносно низька, оскільки аерокосмічна галузь вимагає великих вкладень і дотримання строгих законів. Заміна товарів та послуг може виникнути як зсередини, так і ззовні галузі, але бар'єри для входу і високий рівень конкурентної боротьби зберігають певний ступінь захисту для “Boeing”. Крім того, конкурентна перевага компанії базується на унікальних технологічних рішеннях та широкому портфелі продуктів, що дозволяє їй зберігати вплив на світовому ринку авіаційної промисловості.

2. Аналіз стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів та інвестицій, щоб максимізувати конкурентоспроможність та прибутковість

Для “Boeing”, який є великим інноваційним гравцем у галузі авіаційного виробництва, важливо визначити, які з її бізнес-одиниць чи продуктів мають високий потенціал зростання та які потребують додаткової уваги та інвестицій. Зробимо такий аналіз за допомогою інструменту стратегічного аналізу - “BCG-матриці” (матриці зростання-частки ринку), який наведено у табл. 2.7. Але перед

цим на рис. 2.4 визначено кількість замовлених літаків за типами у 2023 році у компанії “Boeing”.

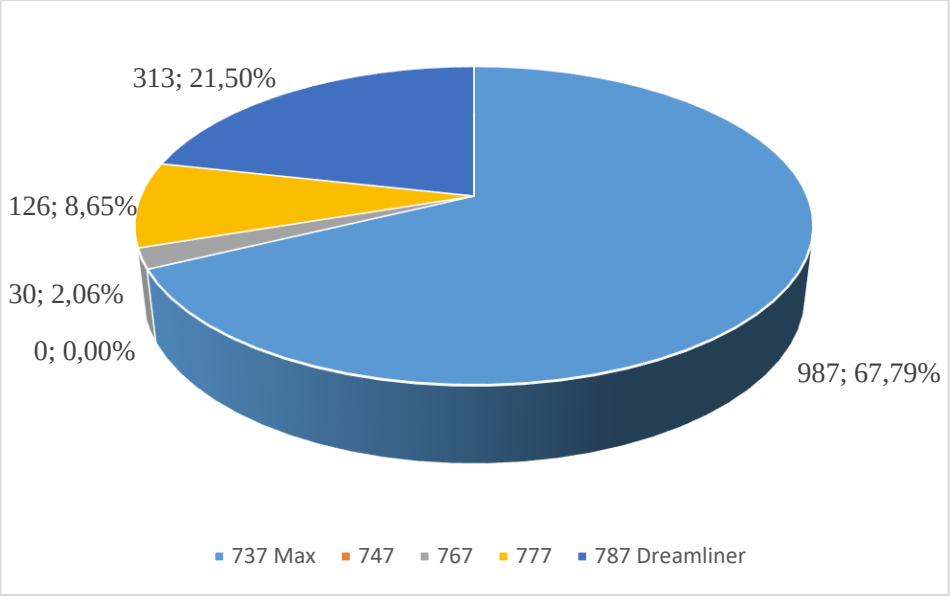

Рисунок 2.4 - Кількість замовлених літаків за типами у 2023 році у компанії “Boeing”

Джерело: розроблено автором на основі [68, 69, 70, 71, 72]

Таблиця 2.7 - BCG-матриця компанії “Boeing”

Зірки	Знаки питання
• “Boeing 787 Dreamliner”.	• “Boeing 797”; • “Boeing Autonomous Passenger Air Vehicle”.
Дійні корови	**Собаки**
• “Boeing 737”; • “Boeing 777”; • “Boeing 767”.	• “Boeing 747”; • “Boeing Business Jet”.

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Тож, станом на 2023 рік компанія “Boeing” має “зірку” з високим потенціалом зростання:

- “Boeing 787 Dreamliner”: У 2023 році “Boeing” поставив 73 одиниці “Boeing 787 Dreamliner”, а також отримав замовлення на 313 літаків, що є більше на 125%, порівняно з 2022 роком, коли було замовлено 139 літаків такого типу. “Boeing 787 Dreamliner” користується популярністю завдяки своїй паливній економічності та комфорту пасажирів, що робить його лідером в авіаційній промисловості.

Отже, для того, щоб зберегти свою позицію “зірки”, “Boeing” має продовжувати інвестувати в цей тип літаків та активно підтримувати їх просування.

У 2023 році компанія “Boeing” має кілька продуктів, які підпадають під квадрант “знаки питання” матричного аналізу BCG, а саме:

- “Boeing 797”: концептуальний літак, який все ще перебуває на стадії розробки. Мета “Boeing 797” заповнити прогалину між “Boeing 737 MAX” і більшим “Boeing 787 Dreamliner”. “Boeing 797” буде спроєктований, щоб запропонувати авіакомпаніям “неперевершену ефективність” з місткістю близько 220-270 пасажирів [73]. Очікується, що його розробка коштуватиме близько 15 млрд дол. США, а літаки будуть запущені у 2025 році.
- “Boeing Autonomous Passenger Air Vehicle”: повністю електричний літак вертикального зльоту та посадки. Мета цього літака забезпечити безпечне та ефективне транспортне рішення в міських умовах. Компанія “Boeing” представила прототип у 2019 році й з того часу проводить випробування. Однак офіційної дати запуску цього продукту ще немає, і “Boeing” стикається з конкуренцією з боку багатьох інших компаній, які працюють над подібними рішеннями для міської повітряної мобільності [74].

Враховуючи, що і “Boeing 797”, і “Boeing Autonomous Passenger Air Vehicle” є новими продуктами, вони підходять під визначення “знаків питання” в аналізі матриці BCG. Ці продукти мають потенціал для високого зростання, але станом на зараз вони мають низьку частку ринку. “Boeing” потрібно буде інвестувати в них значні кошти, щоб завоювати частку ринку та досягти прибутковості.

Компанія також має декілька продуктів, які підпадають під категорію “дійні корови”, оскільки мають високу частку ринку, проте зростають повільно:

- “Boeing 737”: “Boeing 737” є найпопулярнішим типом цивільних реактивних пасажирських літаків. Сімейство, спроєктоване як стандартний фюзеляжний літак, зараз знаходиться в третьому поколінні й майже не змінило свій зовнішній вигляд з часом. Після двох катастроф “Boeing 737 MAX” у жовтні 2018 року та березні 2019 року ці літаки тривалий час не

мали права злітати ніде у світі. У листопаді 2020 року авіаційна влада США знову схвалила літак для пасажирських перевезень у США за умови встановлення нового програмного забезпечення для керування. Попри те, що перспективи зростання відносно невеликі, “Boeing 737” є перевіреним продуктом, який генерує високий прибуток для компанії, оскільки у 2023 році становив майже 68% від загальної кількості замовлених літаків у компанії “Boeing”.

- “Boeing 777”: у 2023 році було розміщено 126 замовлень на модель літака “Boeing 777”, що майже вдвічі більше, ніж у 2022 році. Незважаючи на повільні темпи зростання, “Boeing 777” є надійним продуктом, який приносить стабільний дохід компанії, а також є найбільшим у світі двомоторним літаком, який також підходить для міжконтинентальних маршрутів завдяки сертифікації ETOPS.
- “Boeing 767”: двомоторний широкофюзеляжний реактивний літак виробляється в авіаційній галузі протягом десятиліть. Однак темпи його зростання призупинилися через обмежений попит з боку клієнтів. У 2023 році було замовлено 30 літаків “Boeing 767” (усі вони призначені для ВПС США), зменшившись на 38 замовлень порівняно з 2022 роком, що становило 2% від загальної кількості замовлень в компанії “Boeing”. Хоча “Boeing 767” не є лідером за темпами зростання, але залишається надійним активом у загальному портфелі компанії.

У 2023 році компанія “Boeing” має кілька продуктів, які підпадають під квадрант “собаки” матричного аналізу BCG, а саме:

- “Boeing 747”: станом на 2022 рік ціна на цей літак становила близько 418 млн дол. США, і замовлень на цей тип літаків у 2022 році не надходило [75]. Модель зіткнулася з жорсткою конкуренцією з боку конкурента “Airbus A380”, що призвело до низького попиту та низької частки ринку.
- Boeing Business Jet: ринок бізнес-джетів переживає спад з 2020 року через обмеження на поїздки, пов'язані з пандемією, що призвело до низьких

темпів зростання ринку. Останні два літаки “Boeing BBJ2” були доставлені в жовтні 2021 року [76].

Варто зазначити, що незважаючи на те, що ці продукти потрапляють у квадрант “собаки”, вони все одно сприяють загальному доходу компанії. Однак вони вважаються грошовими пастками, і бізнес не покладається на них як на стратегію зростання. Керівництву компанії “Boeing” слід розглянути можливість продажу цих продуктів, щоб підвищити фокус і перспективи зростання в інших сферах продуктового портфеля.

3. Фінансові показники

Для компанії “Boeing”, яка оперує у складній та конкурентній галузі авіаційного виробництва, ретельний аналіз фінансових показників є критично важливим для визначення її фінансової стійкості, рентабельності та конкурентоспроможності. Тому у табл. 2.8 проаналізуємо фінансові показники компанії “Boeing” протягом 2019-2023 рр.

Таблиця 2.8 – Фінансові показники компанії “Boeing” протягом 2019-2023 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023
Дохід, млн дол. США	76 559	58 158	62 286	66 608	77 794
Зростання доходу	-24.29%	-24.04%	7.10%	6.94%	16.79%
Чистий прибуток, млн дол. США	-636	-11 873	-4 202	-4 935	-2 222
Ринкова капіталізація, млн дол. США	183 335	120 843	118 316	113 529	157 693
Зростання ринкової капіталізації	0,10%	-34,09%	-2,09%	-4,05%	38,90%
Дивіденд на акцію, дол. США	8,220	2,055	-	-	-
Коефіцієнт поточної ліквідності	1.39	1.33	1.22	1.14	1.14
Коефіцієнт оборотності активів	0.60	0.38	0.43	0.49	0.57
Рентабельність активів (ROA)	92,30%	26,20%	30,90%	13,70%	13,70%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	-7,70%	-2,90%	-3,60%	-1,60%	-1,60%

Джерело: розроблено автором на основі [77]

Згідно з таблицею 2.8, дохід компанії “Boeing” зростав протягом 2019-2023 років, за винятком 2020 року, коли він знизився на 24% через наслідки пандемії COVID-19. Середньорічний темп зростання (CAGR) за 2019-2023 роки склав 4,5%, проте дохід демонструє певну волатильність, з різким спадом у 2020 році та значним зростанням у 2023 році.

Ринкова капіталізація знижувалася 2020-2022 років, проте мала значне зростання у 2023 році. Коефіцієнт поточної ліквідності також знижується протягом 2019-2023 років, а зниження коефіцієнта може свідчити про погіршення платоспроможності компанії. Але коефіцієнт поточної ліквідності вище 1 свідчить про те, що компанія має достатньо оборотних коштів для покриття своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності активів спочатку знижується протягом 2019-2020 років, а потім зростає протягом 2021-2023 років. Вищий коефіцієнт оборотності активів свідчить про більш ефективне використання активів.

Рентабельність активів різко знизилась у 2020 та 2022 році, а злегка зросла у 2021 році. Різке зниження рентабельності активів у 2020 році пов'язане з пандемією COVID-19, яка негативно вплинула на авіаційну галузь.

Рентабельність власного капіталу покращилась протягом 2019-2023 років, але все ще залишається негативною. Негативна рентабельність власного капіталу свідчить про те, що компанія втрачає гроші на інвестиціях своїх акціонерів. Покращення рентабельності власного капіталу протягом 2019-2023 років може свідчити про те, що “Boeing” вживає заходів для покращення своєї рентабельності.

Показники про фінансовий стан “Boeing” вказують на різноманітні аспекти його діяльності. Зростання доходу протягом періоду 2019-2023 років, за винятком 2020 року, підкреслює стійкість компанії, а середньорічний темп зростання свідчить про її потенціал. Зменшення ринкової капіталізації та коефіцієнта поточної ліквідності свідчить про фінансові труднощі, але наявність достатньої кількості оборотних коштів сприяє підтримці операцій. Покращення коефіцієнта оборотності активів підкреслює ефективне використання ресурсів компанією.

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що “Boeing” - великий гравець у галузі авіаційної та аерокосмічної промисловості, який в основному спеціалізується на виробництві літаків. Стратегія диференціації відіграє ключову роль у їхньому бізнесі, оскільки вони прагнуть створити продукти, які відрізняються від конкурентів за якістю, технологічними рішеннями та інноваціями.

Стратегія “Boeing” ґрунтується на глибокому розумінні потреб клієнтів, співпраці з ключовими зацікавленими сторонами та відданості постійним інноваціям. Залишаючись вірним цим основним принципам, “Boeing” може розробляти продукцію, яка відповідає вимогам ринку, розвивати міцні відносини з клієнтами та підтримувати свою позицію лідера в аерокосмічній галузі.

Компанія продемонструвала відновлення після важких часів пандемії COVID-19 та виявила здатність адаптуватися до нових умов. Її стратегія включає розширення доходів, покращення ефективності та зусилля з покращення фінансових показників. Однак, виникають виклики у забезпеченні стійкості ринкового позиціонування та управлінні ризиками, що вимагає постійного удосконалення та стратегічного планування.

В цілому, на основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки щодо ефективності стратегічного портфеля “Boeing”:

- частка ринку: “Boeing” є одним з найбільших виробників літаків у світі, і має значну частку на ринку авіаційної індустрії. Вона займає суттєву частку ринку комерційних пасажирських літаків, змагаючись з Airbus та іншими виробниками.
- конкурентне поле: конкурентне поле в авіаційній індустрії вельми інтенсивне. “Boeing” змагається з “Airbus” та іншими виробниками літаків не лише за ринкову частку, а й за технологічний прогрес, якість продукції, обслуговування клієнтів та інші аспекти.
- інноваційність: “Boeing” активно інвестує у дослідження та розвиток нових технологій в авіаційній галузі. Вона постійно прагне вдосконалювати свої продукти та процеси виробництва для підвищення ефективності, безпеки та комфорту пасажирів.
- синергетичний ефект: “Boeing” має можливість створювати синергію між різними бізнес-одиницями та продуктовими лінійками, наприклад, між комерційною авіацією та оборонним сектором. Це дозволяє компанії використовувати спільні ресурси, знання та досвід для досягнення стратегічних цілей та забезпечення конкурентних переваг.

Таким чином, “Boeing” є і залишається одним з ключових гравців на ринку авіаційної індустрії, завдяки своєму лідерству в інноваціях, високій якості продукції та стратегічним партнерствам.

РОЗДІЛ 3
СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПЕРСПЕКТИВНОЇ КОМПАНІЇ “BOIENG”

3.1 Поточні й перспективні проблеми конкурентного розвитку компанії “Boeing” на існуючих та потенційно нових ринках

Попри свою позицію лідера на ринку, компанія “Boeing”, хоча і є одним з найбільших виробників авіаційної техніки у світі, проте в умовах турбулентного глобального середовища стикається з рядом складних викликів та проблем, що впливають на її конкурентний розвиток на існуючих та потенційно нових ринках. Тому “Boeing” змушений адаптуватися до середовища, що постійно змінюється, щоб забезпечити свою стійкість та успішність у конкурентній боротьбі.

В останні декілька років американський авіабудівний гігант переживає складний період, стикаючись з низкою проблем, що загрожують його репутації, фінансовому стану та й загалом домінуванню на ринку. Ці труднощі кидають виклик майбутньому компанії та потребують рішучих дій для їх подолання.

На підставі вивчених даних можна визначити, що поточними проблемами компанії “Boeing” є:

- криза довіри споживачів та партнерів;
- проблеми з контролем якості;
- втрата ринкової частки;
- конкуренція в галузі;
- фінансові труднощі;
- затримки в виробництві.

Тож проаналізуємо найбільш актуальні проблеми, з якими зіштовхується “Boeing”, а також їхні наслідки та можливі шляхи вирішення. На нашу думку, такий

аналіз допоможе нам визначити ключові фактори, які визначатимуть майбутній шлях розвитку “Boeing” та її позиції на міжнародному ринку авіаційної індустрії:

- Проблеми з “Boeing 737 MAX”: найбільш відома та нагальна проблема, яка вплинула на компанію, - це серія аварій, пов'язаних з “Boeing 737 MAX”. Ці інциденти спричинили суттєві втрати вартості акцій, фінансові збитки, втрату довіри з боку клієнтів і зниження виробничих обсягів.

Отже, дві смертельні катастрофи за участю “Boeing 737 Max” в Індонезії у 2018 році та Ефіопії у 2019 році призвели до заборони використання літаків по всьому світу. Тоді керівництво доклало чимало зусиль, щоб заспокоїти авіакомпанії, регуляторні органи та пасажирів. Але навіть стратегія комунікації та залучення, яку тоді розгорнув колишній генеральний директор Денніс Муйленбург, могла б бути кращою.

Регулятори очікували, що “Boeing” зупинить виробництво літаків “Boeing 737 Max” у січні 2020 року, але Федеративна резервна система Нью-Йорка підрахувала, що зупинка виробництва може скоротити ВВП США (що є важливим показником економічного зростання) у 2020 році на 0,4%. Тож, “Boeing” продовжував будувати “Boeing 737 Max” і під час кризи [78].

Навіть після отримання дозволу на повторну експлуатацію, робота з відновлення довіри та виправлення відповідних технічних проблем ще продовжується.

Тож, інциденти 2018-2019 років привернули пильну увагу авіаційних регуляторів у всьому світі. Федеральне управління цивільної авіації США та інші міжнародні регуляторні органи провели масштабні перевірки “Boeing 737 Max”, що призвело до значних затримок у повторній сертифікації.

Федеральне управління цивільної авіації США, яке спочатку сертифікувало “Boeing 737 MAX”, потрапило під критику за свій невдалий нагляд і відносини з “Boeing”. Розслідування показало, що Федеральне управління цивільної авіації США делегувало компанії “Boeing” занадто багато повноважень у процесі сертифікації. Це призвело до переоцінки процесу сертифікації та посилення нагляду.

Тим часом Агентство з авіаційної безпеки Європейського Союзу провело незалежну перевірку “Boeing 737 MAX”, перш ніж дозволити йому повернутися до експлуатації в Європі. Це ознаменувало відхід від загального наслідування прикладу Федерального управління цивільної авіації США і свідчить про перехід до більш автономних регуляторних дій в межах Європейського Союзу.

Авіаційні регулятори таких країн, як Китай, Канада, Бразилія та інші, також оцінили “Boeing 737 MAX” і запропонували “Boeing” виправлення. Така глобальна реакція свідчить про зростаючу тенденцію, коли національні регуляторні органи відстоюють більшу незалежність у встановленні стандартів авіаційної безпеки.

Таким чином, проблеми 2018-2019, а тепер і 2023-2024 років впливають на портфель замовлень компанії: багато американських та міжнародних авіакомпаній переглядають свої замовлення або прагнуть переглянути існуючі відносини. Навіть “United Airlines” поставила під сумнів замовлення на “Boeing 737 Max” після нещодавніх проблем “Boeing”.

Відновлення довіри з авіакомпаніями, пасажирами та іншими зацікавленими сторонами стало серйозним викликом. Як прямі клієнти “Boeing”, авіакомпанії повинні були впоратися з перебоями в роботі й запевнити своїх пасажирів у безпеці.

Репутаційні збитки, яких зазнає компанія “Boeing”, стосуються не лише її самої. Дослідження, проведене компанією “Morning Consult” серед американських пасажирів, підкреслює, що довіра серед пасажирів була підірвана, що, в свою чергу, впливає на авіакомпанії, які літають цим та іншими літаками “Boeing” [79].

- Затримки в постачанні і виробництві: крім проблем з “Boeing 737 MAX”, компанія також стикається зі затримками в постачанні і виробництві інших моделей літаків. Це може бути спричинено різними причинами, включаючи технічні проблеми, проблеми з постачальниками та складнощі з сертифікацією.
- Збільшення конкуренції з боку “Airbus”: “Airbus” продовжує активно розвиватися і конкурувати з “Boeing” на ринку. Її моделі літаків, такі як

“Airbus A320neo”, користуються популярністю, і це ставить під загрозу позиції “Boeing” на ринку.

Криза “Boeing 737 Max” збіглася з посиленням конкуренції та з боку інших виробників літаків, зокрема “Airbus”. Це створило додатковий тиск на компанію “Boeing”, щоб вирішити проблеми з “Boeing 737 Max” і зберегти свої позиції на ринку.

“Airbus” прагне збільшити витрати на дослідження і розробки в найближчі роки, щоб зберегти свою конкурентну перевагу, досягти кліматичних цілей і розробити технології наступного покоління в аерокосмічній галузі. Рівень же інвестицій “Boeing” менший, ніж у “Airbus”, частково через наслідки трагедій з “Boeing 737 Max” та їхній вплив на портфель замовлень: у 2022 році “Boeing” повідомив, що витратив 2,6 млрд дол. США на дослідження і розробки. Це менше, ніж 3,4 млрд дол. США, витрачених у 2021 році й менше, ніж 3,49 млрд євро (3,78 млрд дол. США), які “Airbus” інвестував того ж року.

- Вплив пандемії COVID-19: пандемія COVID-19 суттєво вплинула на ринок авіаційних послуг, зменшивши попит на літаки й послуги “Boeing”. Це призвело до скасування замовлень, зменшення виробничих обсягів і затримок у постачанні.
- Потреба у розвитку нових технологій: розвиток нових технологій у сфері авіації, таких як безпілотні літаки або електричні літаки, стає все більш важливим для забезпечення конкурентоспроможності. “Boeing” повинен інвестувати значні ресурси у дослідження та розробку нових технологій для забезпечення свого місця на ринку майбутнього.

На нашу думку, аналіз прибутків та збитків компанії “Boeing” за тривалий період може дати наочну картину про поточні проблеми конкурентного розвитку компанії та виявити ключові чинники, які впливають на її фінансовий стан та конкурентоспроможність на ринку. Тож, на рис. 3.1 наведені дані про прибутки або збитки компанії “Boeing” з 1998 по 2023 рік.

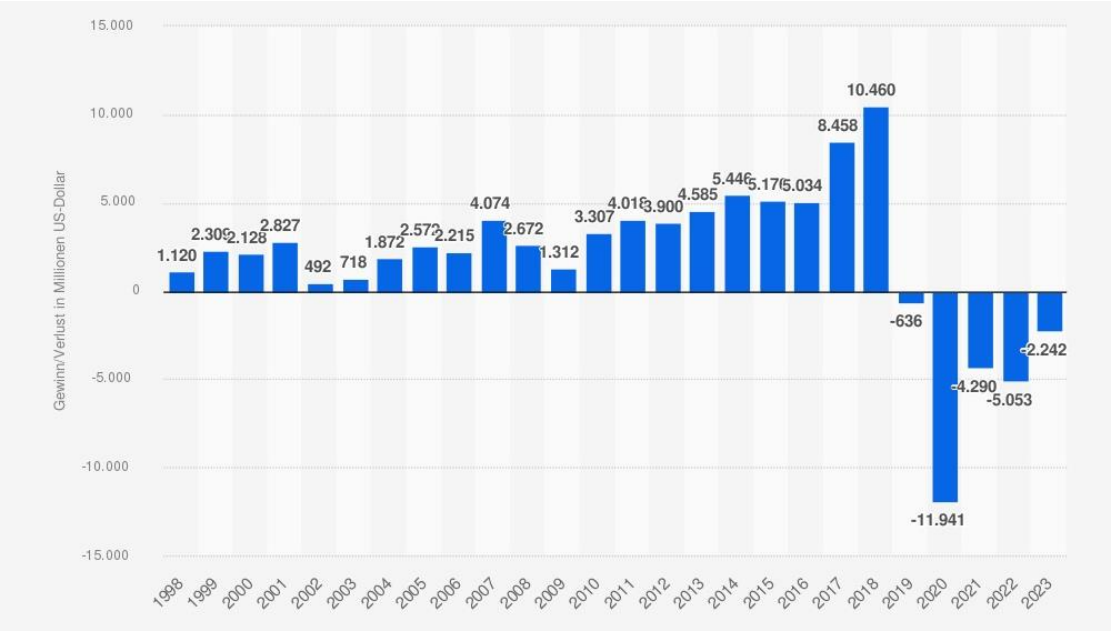

Рисунок 3.1 - Прибутки або збитки “Boeing” з 1998 по 2023 рік (млн дол. США) [80]

Згідно з даними з рис. 3.1, “Boeing” до 2019 року стабільно отримував прибутки, а протягом останніх п'яти років мав річні збитки, тому що зіткнувся з рядом викликів. Початковий спад стався після двох вищевказаних фатальних катастроф “Boeing 737 Max” у 2018 і 2019 роках. Згодом ця модель була заборонена в усьому світі, а виробництво літака сповільнилося, оскільки компанія займалася усуненням різних недоліків. У 2019 році компанія втратила близько 640 млн дол. США. Це стало першим річним збитком для компанії за понад два десятиліття.

Пандемія коронавірусу також призвела до спаду в індустрії подорожей та авіації, і у 2020 році компанія “Boeing” отримала чисті збитки в розмірі 11,9 млрд дол. США. З того часу компанія продовжує намагатися запобігти величезним збиткам та нарощує повільні темпи відновлення, хоча і стикається з постійними проблемами з якістю та новим контролем з боку Федерального управління авіації. У 2023 році “Boeing” втратив 2,2 млрд дол. США. Але збитки компанії у 2023 році значно зменшилися, порівняно зі збитками в 5,1 млрд дол. США у 2022 році. Та все ж вони відображають невирішені проблеми в її бізнесі.

Підрозділ комерційних літаків “Boeing” втратив 1,6 млрд дол. США у 2023 році, що покращилося порівняно з 2,3 млрд дол. США у попередньому році, при цьому дохід цього підрозділу у 2023 році зріс на 30% у річному обчисленні до 33,9

млрд дол. США [60]. Це зростання доходів відображає збільшення поставок літаків: у 2023 році компанія поставила 528 літаків, що на 10% більше, ніж минулого року.

Все це, здавалося, приносило свої плоди, аж до нещодавнього інциденту з авіакомпанією “Alaska Airlines”: у 2023 році “Boeing” виявив нову проблему, пов’язану з непросвердленими отворами в кормових перегородках в літаках серії 737, а також проблему, пов’язану з ослабленими болтами в вузлах керма [81]. Таким чином, ці невдало встановлені болти висвітлили суттєві проблеми всередині компанії. Слідчі та експерти назвали причиною інциденту проблеми з виробництвом і якістю в “Boeing”, хоча розслідування ще триває. У відповідь на цю ситуацію Федеральна авіаційна адміністрація заявила, що значно посилила нагляд за серією 737, зокрема, заборонивши “Boeing” розширювати виробництво реактивного літака.

У відповідь “Boeing”, намагаючись подолати труднощі та зберегти позиції на ринку, випустив оновлення програмного забезпечення і вдосконалив навчання для “Boeing 737 Max”, сподіваючись допомогти відновити довіру до цього літака.

Наразі компанія потрапила в новий скандал, який пов’язаний з вбивством інженера з контролю та якості 62-річного Джона Барнетта, який вийшов на пенсію у 2017 році. Протягом останніх кількох років він відверто висловлював скептицизм щодо стандартів безпеки компанії [82]. У 2019 році, лише через кілька місяців після того, як два літаки компанії розбилися через кілька хвилин після зльоту, внаслідок чого загинули всі, хто був на борту, Барнетт розповів, що працівники одного з заводів “Boeing” навмисно встановлювали несправні деталі на літаки, щоб дотриматися термінів виробництва, і що кисневі маски на “Boeing 787 Dreamliner” мали ймовірність 1:4 вийти з ладу під час надзвичайної ситуації. Компанія “Boeing” спростувала його звинувачення, хоча визнала, що перевірка у 2017 році виявила, що деякі кисневі балони насправді не розгортаються належним чином.

Таким чином, оскільки репутація компанії впала, впала й ціна акцій “Boeing” на більш ніж 26% з початку 2024 року, згідно з NASDAQ [83].

У 2020 році головою та генеральним директором компанії “Boeing” став Девід Калхун, американський бізнесмен та високопрофесійний керівник [84]. Він

вважається досвідченим лідером та експертом в області стратегічного управління, фінансів та бізнес-розвитку. Його призначення на посаду керівника “Boeing” було здійснено в контексті прагнення компанії відновити довіру після кризи з “Boeing 737 MAX” та реалізувати стратегічні перетворення для забезпечення стійкого розвитку.

Під його керівництвом компанія “Boeing” доклала зусиль для відновлення своєї репутації, зосередившись на прозорості, підвищенні безпеки та взаємодії з регуляторними органами, клієнтами та громадськістю. Це включає в себе ретельне тестування, оновлення програмного забезпечення та вдосконалення навчання для “Boeing 737 Max”.

Для “Boeing”, Девіда Калхуна та його команди, вирішення цих завдань вимагає стратегічного підходу, який ставить на перше місце безпеку, прозорість та ефективну комунікацію із зацікавленими сторонами.

На нашу думку, довгостроковий вплив на репутацію компанії “Boeing” залежить від її здатності ефективно вирішувати ці проблеми й запобігати майбутнім інцидентам. Тому керівництву необхідно звернути увагу на культуру та корпоративну спрямованість, а також необхідно взаємодіяти з усіма зацікавленими сторонами, а не лише з тими, що знаходяться за межами організації.

Компанії бракує бачення та цілеспрямованості. З огляду на потенційну культуру, яка зосереджена на забезпеченні короткострокових прибутків акціонерам, необхідно провести розмови з цими зацікавленими сторонами, щоб вони знали про трансформаційну роботу, необхідну для відновлення довіри регуляторних органів, авіакомпаній та пасажирів. Тому що довіра до “Boeing” - це те, що допомагає авіакомпаніям працювати.

Враховуючи всі аспекти, можна узагальнити, що у світі авіаційної індустрії компанія “Boeing” завжди займала важливе місце, але останні події виявилися випробуванням її стійкості та стабільності. Складна ситуація, викликана серією подій, вимагає звернутися також і до можливих проблем, з якими може стикатися у майбутньому цей авіаційний гігант. Це дозволить краще зрозуміти вплив цих

факторів на компанію та визначити можливі стратегії для забезпечення її стійкості та конкурентоспроможності в майбутньому.

Тож, на нашу думку, перспективні проблеми конкурентного розвитку компанії “Boeing” на існуючих та потенційно нових ринках можуть включати:

- екологічні вимоги та тривалість експлуатації: зростаючий тиск на зменшення викидів та екологічності авіаційної промисловості може вимагати від “Boeing” розробки та впровадження нових технологій, що можуть збільшити витрати та вплинути на конкурентоспроможність.
- потенційні регуляторні обмеження: законодавчі зміни, спрямовані на забезпечення безпеки польотів та обмеження викидів, можуть створити додаткові вимоги для виробників літаків, що можуть вплинути на стратегію та витрати “Boeing”.
- інноваційні та технологічні виклики: розвиток нових технологій та конкурентів, таких як електричні літаки або безпілотні повітряні транспортні засоби, може вимагати від “Boeing” значних інвестицій у дослідження та розробку нових продуктів для збереження конкурентоспроможності.
- глобальні геополітичні ризики: зростання геополітичної нестабільності та торгових конфліктів може вплинути на світову економіку та попит на авіаційні продукти, що може мати негативний вплив на ринки, де присутня “Boeing”.
- зміни в споживчому попиті: зміна у споживчих уподобаннях, зокрема у зв'язку з екологічними питаннями, може призвести до змін у попиті на певні типи літаків, що може вимагати від компанії адаптації своїх стратегій та продуктового портфеля.
- конкуренція від новаторів та збереження лідируючих позицій: поява нових інноваційних конкурентів, які швидко розвиваються на ринку, може створити додатковий тиск на “Boeing” та вимагати швидкої реакції на зміни в індустрії. “Boeing” стикається з жорсткою конкуренцією з боку “Airbus”, а також з боку нових конкурентів, таких як “COMAC” з Китаю.

Таким чином, розуміння та врахування цих перспективних проблем допоможе “Boeing” розробити стратегії для подолання викликів та забезпечення конкурентного розвитку на існуючих та потенційно нових ринках, адже “Boeing” має сильну позицію на ринку, хоч і стикається з низкою викликів. Тому, на нашу думку, компанія повинна продовжувати розвивати й вдосконалювати свої продукти, зосереджуючись на безпеці, якості та задоволенні потреб клієнтів, інвестувати в дослідження та розробки, а також в розширення свого глобального впливу, щоб зберегти лідируючі позиції.

3.2 Стратегічні пріоритети компанії “Boeing” в умовах глобальної нестабільності

У сучасному світі глобальна нестабільність стає все більш відчутною через такі фактори, як економічні коливання, політичні конфлікти, геополітичні напруження та екологічні загрози. Умови нестабільності мають великий вплив на стратегічне планування компаній, зокрема, на такого гіганта, як компанія “Boeing”. Для успішного функціонування в умовах глобальної нестабільності “Boeing” повинна ідентифікувати та вибрати стратегічні пріоритети, що відповідають її поточному стану та викликам сучасного світу.

Враховуючи всі вищеперелічені аспекти, слід визначити, що потенційні стратегічні пріоритети компанії “Boeing” можуть включати:

- Інновації та розвиток нових технологій: “Boeing” може вкладати значні ресурси у дослідження та розробку нових технологій, таких як покращені системи автопілоту, більш ефективні двигуни, а також розробку літаків з меншим викидом вуглецю. Інновації допоможуть компанії зберегти конкурентну перевагу та відповісти на зростаючі вимоги ринку.
- Диверсифікація продуктової лінійки: розширення асортименту продукції може зменшити ризик від впливу несприятливих умов на ринках певних

продуктів. “Boeing” може розглянути можливість розробки нових моделей літаків для різних сегментів ринку, включаючи пасажирські, військові та вантажні літаки.

- Глобальний розвиток ринків: розширення присутності на ринках за межами США може забезпечити “Boeing” нові можливості для збільшення обсягів продажів. Розвиток високорозвинених ринків, таких як Індія та країни Близького Сходу, може стати ключовим напрямком для компанії.
- Фокус на створенні екологічно стійких технологій: у зв'язку зі зростаючою увагою до екологічних питань, “Boeing” може активно розвивати та впроваджувати технології, спрямовані на зменшення впливу авіації на довкілля. Це може включати в себе роботу над електричними та гібридними літаками, а також використання біопалива.
- Підвищення ефективності виробництва та оптимізація ланцюга постачання: “Boeing” може шукати способи підвищення продуктивності та оптимізації виробничих процесів, щоб знизити витрати та підвищити якість продукції. Також важливо посилювати співпрацю з партнерами та постачальниками для забезпечення стабільності ланцюга постачання.
- Розвиток військово-промислового комплексу: окрім цивільної авіації, “Boeing” може зосередитися на розвитку своєї військово-промислової діяльності, включаючи розробку та виробництво військової авіації, беспілотних літальних апаратів, оборонних систем та іншого військового обладнання.

Але в умовах постійної динаміки глобального ринку авіаційної індустрії, компанія “Boeing” знаходиться перед необхідністю постійного адаптування своєї стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Провідна позиція на ринку не гарантує успіху, адже конкуренція посилюється, технології змінюються, а вимоги споживачів розвиваються.

Ми вважаємо, що у цьому контексті оптимізація поточного стратегічного планування стає ключовим завданням для “Boeing”. Зміни вимагають не лише реакції, але й активного впливу на перспективи розвитку компанії. Оптимізація

стратегічного планування має на меті не лише забезпечення ефективності в поточний момент, але й підготовку до майбутніх викликів та можливостей.

В умовах постійних змін на ринку авіаційних технологій, які відбуваються від удосконалення апаратів до змін у вимогах споживачів та конкурентному середовищі, ми вважаємо, що проведення аналізу SPACE-матрицею (Strategic Position and Action Evaluation Matrix), який формує базовий профіль стратегічного позиціонування компанії шляхом визначення параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, стає критично важливим для “Boeing”.

Високотехнологічні інновації, змінність глобальних ринків та постійні технологічні зміни зумовлюють необхідність чіткої стратегії позиціонування, щоб забезпечити стабільність, конкурентоспроможність та успішність у цьому конкурентному середовищі. Отже, для визначення стратегічних пріоритетів, порівняння поточного стану компанії з потенційними конкурентними позиціями та вибору стратегічних дій для досягнення максимального успіху побудуємо SPACE-матрицю для компанії “Boeing”. У табл. 3.1 проведемо аналіз факторів фінансового потенціалу та стабільності обстановки матриці SPACE компанії “Boeing”.

Таблиця 3.1 - Аналіз факторів фінансового потенціалу та стабільності обстановки матриці SPACE компанії “Boeing”

Внутрішнє стратегічне становище	Зовнішня стратегічна позиція
Фактори фінансового потенціалу (FS)	Фактори стабільності обстановки (ES)
Рентабельність активів (ROA) — 2	Ціновий діапазон товарів-конкурентів — -2
Коефіцієнт поточної ліквідності — 5	Попит на продукцію — -2
Коефіцієнт оборотності запасів — 2	Конкурентний тиск — -4
Середнє значення	
3	2,7 Σ 0,3 (вісь y)

Джерело: розроблено автором на основі [85]

Для аналізу фінансового стану беруться такі показники, як рентабельність активів (ROA), коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт оборотності запасів. Рентабельність активів (ROA) за 2023 рік становила -2,1% і їй присвоюється числове значення 2, оскільки компанія неефективно використовувала свої активи

[85]. Рентабельності компанії перешкоджають її високі операційні витрати, що вказує на необхідність оптимізації використання активів для кращого отримання прибутку. Це ознака серйозної проблеми, яку потрібно терміново вирішувати. Значення показника рентабельності активів у розмірі -2,1% є значно нижчим, ніж середній коефіцієнт для більшості галузей.

Коефіцієнт поточної ліквідності 1,15 вважається вище середнього [85]. Це означає, що підприємство має достатньо оборотних активів для покриття своїх поточних зобов’язань. Поточний коефіцієнт 1,15 не такий сильний, як поточний коефіцієнт 1,50 або вище, але все одно вважається хорошим знаком для ліквідності компанії. Це означає, що компанія, швидше за все, зможе виконати свої короткострокові зобов'язання та має певну гнучкість у разі непередбачених подій.

Коефіцієнт оборотності запасів 0,22 вважається низьким [86]. Це означає, що компанія не надто швидко обертає свої запаси, що може призвести до збільшення витрат на зберігання запасів і втрати можливостей продажу. Коефіцієнт оборотності запасів 0,22 значно нижчий за середній для більшості галузей.

Для аналізу позиції стабільності беруться такі показники, як ціновий діапазон товарів-конкурентів, попит на продукцію та конкурентний тиск. Проведений аналіз свідчить, що аерокосмічна галузь є висококонкурентним ринком зі значними коливаннями цін на різні продукти та сегменти. Ціни можуть коливатися від десятків тисяч доларів на компоненти малих літаків до мільярдів доларів на великі комерційні реактивні літаки. Ці діапазони цін є лише приблизними та можуть суттєво відрізнятися залежно від конкретних факторів, таких як складність літака, рівень налаштування та поточні ринкові умови. Аналізуючи ціни на літаки провідних компаній, таких як “Airbus” і “Boeing”, можна зробити висновок, що ціни на літаки коливаються від 77,4 до 445,6 млн дол. США [54, 75].

Згідно з прогнозами “Boeing” щодо попиту на нові комерційні літаки, протягом наступних 20 років світовий флот подвоїться до 48 600 літаків, збільшуючись на 3,5% на рік [87].

Наразі в аерокосмічній промисловості домінують кілька великих гравців, включаючи “Boeing”, “Airbus” та інші. Ці компанії конкурують за замовлення від

авіакомпаній та інших клієнтів. Високий рівень диференціації продукції також характеризує галузь, оскільки кожна компанія пропонує унікальний асортимент літаків із різними можливостями та функціями. У табл. 3.2 проведемо аналіз факторів конкурентних переваг та промислового потенціалу матриці SPACE компанії “Boeing”.

Таблиця 3.2 - Аналіз факторів конкурентних переваг та промислового потенціалу матриці SPACE компанії “Boeing”

Внутрішнє стратегічне становище	Зовнішня стратегічна позиція
Фактори конкурентних переваг (CA)	Фактори промислового потенціалу (IS)
Різновид продукції — -1	Потенціал зростання — 5
Використання технологій — -1	Легкість входу на ринок — 1
Грошовий потік — -3	Потенціал прибутку — 4
Середнє значення	
-1,7	3,3 Σ 1,6 (вісь x)

Джерело: розроблено автором на основі [85]

Для аналізу факторів конкурентних переваг беруться такі показники, як різновид продукції, використання технологій та грошовий потік.

“Boeing” є провідною аерокосмічною компанією з різноманітним портфоліо продуктів, що охоплює комерційні літаки, оборонні літаки, супутники, ракети та апарати для дослідження космосу [49]. Його флагманський вузькофюзеляжний літак, “Boeing 737”, є бестселером комерційних авіалайнерів в історії, що пропонує виняткову паливну ефективність і комфорт для пасажирів. Для далеких маршрутів “Boeing” пропонує широкий вибір широкофюзеляжних літаків, включаючи “Boeing 777”, “Boeing 787 Dreamliner” і “Boeing 747-8 Intercontinental”. Ці літаки відомі своєю дальністю польоту, місткістю та передовими технологіями. Компанія “Boeing” також виробляє спеціальні вантажні літаки, такі як “Boeing 767 Freighter” і “Boeing 777 Freighter”, для ефективного транспортування вантажів.

Оборонний підрозділ “Boeing” є головним гравцем на ринку військової авіації, проєктуючи та виробляючи широкий спектр літаків, гелікоптерів і безпілотних літальних апаратів (БПЛА) для різних місій. Портфоліо бойових літаків включає

“Boeing F/A-18 Super Hornet” і “Boeing EA-18G Growler”, які широко використовуються ВМС США та Корпусом морської піхоти. Для транспортування військ і підтримки місій “Boeing” пропонує гелікоптер “CH-47 Chinook”, універсальну та надійну робочу конячку. Крім того, “Boeing” виробляє безпілотні бойові літальні апарати (UCAV), такі як “MQ-9 Reaper” і “RQ-4 Global Hawk”, які забезпечують необхідні можливості для розвідки, спостереження та ударних операцій.

Компанія “Boeing” використовує комплексний набір цифрових технологій, включаючи автоматизацію, робототехніку, розширену аналітику, штучний інтелект, хмарні обчислення, Інтернет речей та гнучкі методології, щоб забезпечити свою подорож цифрової трансформації [88].

“Boeing 787 Dreamliner” є першим у світі комерційним літаком із фюзеляжем із вуглецевого волокна. Цей легкий матеріал робить літак більш економічним і тихим. “Boeing 777X” — найбільший у світі двомоторний реактивний лайнер. Він оснащений передовими технологіями, такими як складні кінці крила та нова конструкція двигуна, що зробить його найбільш паливоефективним широкофюзеляжним літаком у світі [89].

У 2022 році “Boeing” отримав позитивний операційний грошовий потік у розмірі 3,5 млрд дол. США, що стало значним покращенням у порівнянні з негативним грошовим потоком у розмірі 3,4 млрд дол. США у 2021 році [85]. “Boeing” мав позитивний інвестиційний грошовий потік у 4,4 млрд дол. США у 2022 році, але, водночас, фінансовий грошовий потік був негативним та становив 1,3 млрд дол. США [85]. Компанія “Boeing” також не виплачувала жодних дивідендів і не викуповувала жодних акцій у 2022 році, оскільки призупинила цю діяльність у 2020 році через пандемію COVID-19 і аварії “Boeing 737 MAX”.

“Boeing” мав позитивний вільний грошовий потік у розмірі 2,3 млрд дол. США у 2022 році, що стало вражаючим поворотом порівняно з негативним вільним грошовим потоком у розмірі 3,9 млрд дол. США у 2021 році. Це стало результатом позитивного операційного грошового потоку та нижчих капітальних витрат у 2022

році. Маржа грошового потоку становила 3,5% у 2022 році порівняно з -6,2% у 2021 році [85].

Для факторів промислового потенціалу беруться такі показники, як потенціал зростання, легкість входу на ринок і потенціал прибутку. Останнім часом ринок авіаперевезень став свідком значного зростання, прогнози якого вказують на зростання з 1016,38 млрд дол. США у 2023 році до 1085,37 млрд дол. США у 2024 році, що відповідає середньорічному темпу зростання (CAGR) у 6,8% [90]. Це розширення можна пояснити різними факторами, включаючи економічну експансію, глобалізацію, зростання туризму та туристичних подорожей, а також покращення зв’язку та доступності. Обсяг світового ринку оборонної продукції становив 2,15 трлн дол. США у 2021 році та очікується, що він досягне 2,88 трлн дол. США до 2027 року, демонструючи CAGR (сукупний середньорічний темп росту) 5,0% протягом прогнозованого періоду [91].

Аерокосмічна галузь є дуже регульованим і капіталомістким бізнесом, що ускладнює конкуренцію новим учасникам із відомими гравцями, такими як “Boeing” і “Airbus”. Аерокосмічна галузь потребує значних початкових інвестицій у дослідження та розробки, виробничі потужності та маркетинг. Це ускладнює вихід нових компаній на ринок, оскільки їм може знадобитися більше фінансових ресурсів, щоб конкурувати з відомими гравцями. Нові учасники повинні мати можливість розвивати або придбати свою інтелектуальну власність, щоб конкурувати з відомими гравцями.

Відповідно до звіту “Deloitte Insights”, очікується, що аерокосмічна та оборонна промисловість продовжить своє зростання у 2024 році. У звіті йдеться про те, що попит на аерокосмічну та оборонну продукцію та послуги, як очікується, збережеться й у 2024 році. Попри різке зростання попиту, аерокосмічна та оборонна промисловість стикається з новими перешкодами поряд з існуючими проблемами, такими як збої в ланцюжках постачання, подовжені терміни виробництва та дефіцит кваліфікованих фахівців. Щоб подолати ці перешкоди, компанії в цьому секторі можуть дедалі більше використовувати цифрові технології та інтегрувати передові технології. У результаті вони можуть підвищити

прибутковість, вирішуючи проблеми, пов'язані з витратами, і досліджуючи нові джерела доходу [92].

Відповідно до звіту "PwC", у 2022 році глобальна аерокосмічна та оборонна промисловість зареєструвала доходи в розмірі 741 млрд дол. США, що на 3% більше, ніж у 2021 році [93]. Операційна маржа галузі склала 9,1%, збільшившись на 40 базисних пунктів. У звіті також зазначено, що потенціал прибутку галузі помірно покращується.

Таким чином, проаналізувавши фактори конкурентних переваг, промислового потенціалу, фінансового потенціалу та стабільності обстановки, на рис. 3.2 побудуємо SPACE-матрицю компанії "Boeing".

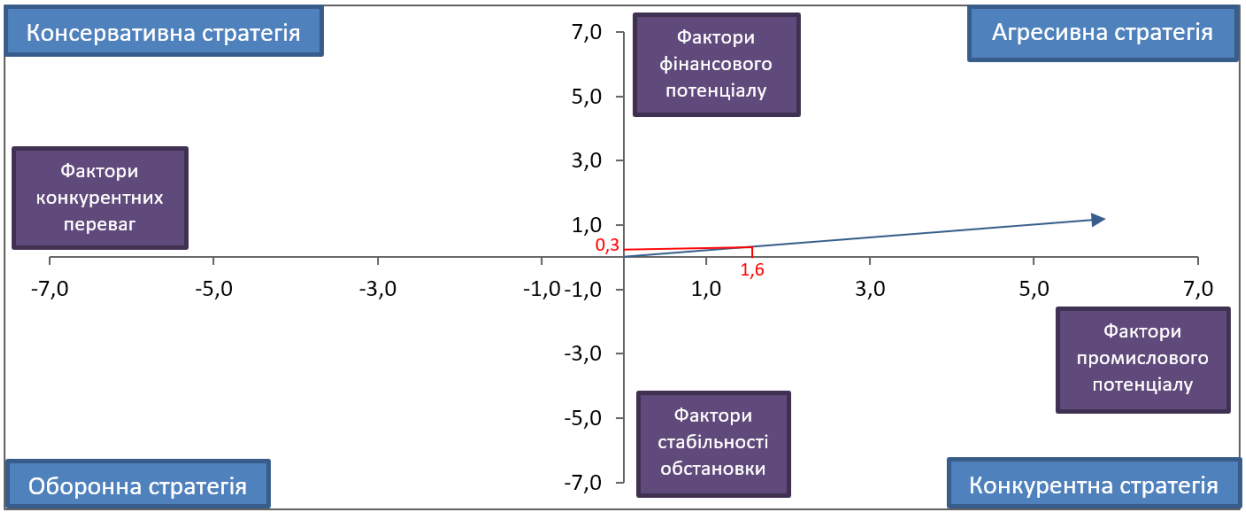

Рисунок 3.2 – SPACE-матриця компанії "Boeing"

Джерело: розроблено автором на основі [85]

Відповідно до SPACE матриці, "Boeing", найбільша у світі аерокосмічна компанія, може отримати вигоду від реалізації агресивної стратегії, щоб відновити свою конкурентоспроможність і зберегти свою позицію лідера в галузі. Тобто стратегії спрямовуються на цінову війну з конкурентами, просування бренду, розширення виробництва та продажів та освоєння нових секторів ринку. Аерокосмічна галузь є привабливою, зростаючою та стабільною, а компанія "Boeing" має високу конкурентну перевагу.

На основі проведеного аналізу, можна зробити висновок, що "Boeing" може розширити свою присутність на ринках, що розвиваються, таких як Африка, Індія та Південно-Східна Азія. Ці ринки пропонують значний потенціал зростання для

аерокосмічної галузі, оскільки населення середнього класу зростає, і попит на авіаперевезення також зростає. Наприклад, розмір авіаринку Південно-Східної Азії оцінюється в 36,06 млрд дол. США у 2024 році, і очікується, що він досягне 45,68 млрд дол. США до 2029 року, зростаючи на 4,84% CAGR (сукупний середньорічний темп росту) протягом прогнозованого періоду (2024-2029) [94]. Розширюючись на ринки, що розвиваються, “Boeing” може диверсифікувати свої потоки доходів і зменшити залежність від традиційних ринків.

Окрім цього, компанія “Boeing” має адаптувати конструкції літаків відповідно до конкретних потреб цих ринків, наприклад менші літаки для регіональних маршрутів і більші літаки для зростаючого попиту на авіаперевезення. Розширюючись на ринки, що швидко розвиваються, “Boeing” може залучити величезну потенційну клієнтську базу та отримати значне зростання прибутку.

До того ж, майбутнє компанії повністю залежить від стратегії виробництва. Вона повинна мати можливість будувати літаки, які відповідатимуть потребам світової спільноти. На нашу думку, “Boeing” може зменшити витрати та задовольнити вимоги авіакомпаній, створюючи літаки, на які поміститься ще більше людей. Наявність більших літаків дозволяє авіакомпаніям мати менше літаків у повітрі. Це скорочує витрати на технічне обслуговування та зменшує вплив на навколишнє середовище.

З іншого боку, компанія може зайнятися розробкою прогресивних автономних авіаційних систем. Автономні літальні апарати можна використовувати для різних цілей, включаючи доставку вантажів, моніторинг повітря безпілотними літальними апаратами й навіть пасажирські рейси. Розробляючи автономні авіаційні системи, “Boeing” може позиціонувати себе як лідера на цьому ринку, що розвивається, і розширити свою клієнтську базу.

Компанія також повинна знайти стійке та екологічно чисте рішення проблеми палива. У світі, який постраждав від COVID-19, нафтової кризи та високого оподаткування, це надзвичайно важливо. Хорошою заміною нинішньому авіаційному паливу може стати біореактивне або водневе [95]. “Boeing” також має продовжувати розвивати дослідження біопалива.

Варто зазначити, що у “Boeing” приблизно 65–70% вмісту для конкретного літака закуповується із зовнішніх джерел [96]. Приблизно за останні 15 років з’явилися історії, які демонструють невдачі постачальників “Boeing”:

- 2023: постачання літаків 787 тимчасово було призупинено. Компанія “Boeing” зазначила, що виявила помилку аналізу “Spirit AeroSystems”, пов’язану з носовою перегородкою літака.
- 2021 рік: у звіті “Reuters” зазначено, що титанові деталі “Boeing 787 Dreamliner”, надані італійськими постачальниками, вироблялися неналежним чином з 2018 року.
- 2021: “Boeing” бере участь у судовій суперечці з “GDC Technics” — фірмою, якій спочатку було доручено модифікувати два “Boeing 747-8”, які мають стати наступними “Air Force One”.
- 2019: з’являються звіти, які показують, що “Boeing” покладався на тимчасових працівників з фірм в Індії для розробки та тестування програмного забезпечення. Колишній інженер зазначив, що цей процес був набагато неефективним порівняно з інженерами, які писали код [97].

Вищенаведене свідчить, що компанія “Boeing” повинна налагодити процес управління контролем. Тож, ми б рекомендували “Boeing” почати власне виробництво принаймні 50%-70% деталей та зменшити залежність від аутсорсингу. На нашу думку, щоб вирішити проблему контролю якості та затримок у виробництві, пов’язаних з аутсорсингом, “Boeing” варто переглянути свою стратегію та збільшити виробництво всередині компанії для кращого контролю. Впровадження суворіших процедур контролю якості та інвестиції в навчання співробітників гарантуватимуть, що однакові стандарти дотримуються в усіх підрозділах компанії.

Наступний факт, вартий уваги: оскільки у 2022 році компанія “Boeing” отримала за державними контрактами США доходу, який становив 40%, а у 2023 році – 37%, то залежність “Boeing” від оборонних контрактів з урядом США наражає його на економічну та політичну невизначеність [98, 99]. Тож, на нашу думку, щоб зменшити цю вразливість, “Boeing” має диверсифікуватися шляхом

розширення свого комерційного авіаційного бізнесу, виходу на нові ринки, розробки продуктів для компаній, що розвиваються ринки, виходячи на космічний ринок і співпрацюючи з неамериканськими партнерами.

Задля зменшення операційних витрат компанії було б варто перемістити складальні та виробничі лінії у країни з меншими витратами на робочу силу та оплати електроенергії, наприклад, до Китаю, адже наразі “Boeing” збирає свої літаки тільки в США, де ціна за кіловат-годину становить 15,45 цента [100]. Але, оскільки наразі вплив політичного фактора не дозволяє реалізувати цей напрям через загострені відносини між США та Китаєм, то компанії варто обрати іншу країну, наприклад, В’єтнам, де ціна за кіловат-годину становить 8,2 цента [101].

Завдяки тому, що технології не стоять на місці, компанія може зробити акцент на поточних технологічних можливостях як інструментах для побудови більш сталого підходу до управління якістю та задоволеності клієнтів та інвестувати в інновації, наприклад, 3-D принтери, автоматизацію, роботизовані складальні та виробничі лінії, щоб в майбутньому суттєво зменшити операційні витрати.

Бренд “Boeing” настільки відомий, що компанія також має створити простір для відгуків клієнтів і співробітників. Без нього продукти та послуги компанії не можуть бути виправлені або покращені відповідно до потреб клієнта. Відповідно це додасть задоволеність клієнтів.

На нашу думку, космічний ринок також пропонує значний потенціал зростання для “Boeing”. Компанія може розширити своє охоплення на зростаючому космічному ринку, використовуючи свій аерокосмічний досвід для розробки космічних апаратів і ракет-носіїв, а також досліджуючи можливості в космічному туризмі та дослідженнях. “Boeing” також може укладати більше контрактів з NASA.

Також “Boeing” має скористатися можливостями нових супутникових технологій, інвестуючи значні кошти в їх розвиток. Це включає вдосконалення супутникових платформ, угруповань і програм. Розширюючи свою присутність на цьому ринку, “Boeing” може диверсифікувати свої потоки доходів і отримати конкурентну перевагу в цьому секторі, що швидко розвивається.

Можна додати, що виробництво літаків обмежене законами фізики та видами палива, тому в певний момент компанія буде суттєво обмежена зі створенням нових типів. Тому можна порекомендувати “Boeing” диверсифікувати виробництво, додавши, наприклад, виробництво вагонів швидкісних поїздів і локомотивів, адже ця диверсифікація забезпечить додатковий прибуток компанії й частку ринку.

Таким чином, узагальнюючи основні напрямки оптимізації поточного стратегічного планування компанії “Boeing”, можна зробити декілька важливих висновків:

- По-перше, компанія повинна активно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема, політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові фактори. Розуміння цих факторів дозволить “Boeing” ефективно адаптуватися до змін та використовувати можливості, що виникають.
- По-друге, важливо звернути увагу на підвищення ефективності виробництва та логістики, щоб знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Оптимізація процесів виробництва дозволить забезпечити швидше реагування на попит і зменшити час на виробництво нових продуктів.
- По-третє, розвиток інноваційних продуктів та технологій є ключовим аспектом стратегії “Boeing”. Компанія повинна інвестувати в дослідження та розробку нових технологій, які відповідають сучасним та майбутнім потребам ринку.
- По-четверте, важливо враховувати екологічні аспекти у всіх аспектах бізнесу. Розробка та впровадження екологічно чистих технологій допоможе зменшити негативний вплив авіаційної індустрії на довкілля та підвищить репутацію компанії в очах споживачів.

На нашу думку, усі ці напрямки оптимізації поточного стратегічного планування мають за мету забезпечити стійкий та успішний розвиток компанії “Boeing” у складних умовах сучасного бізнесу. Активне впровадження цих заходів

дозволить “Boeing” залишатися лідером на ринку авіаційних технологій та послуг і забезпечить її майбутній успіх.

ВИСНОВОК

У висновку можна сказати, що промисловий сектор є ключовим для економіки й піддається впливу різних чинників, таких як геополітичні зміни та ринкові тенденції. Однак, позитивні тенденції, такі як зростання попиту та інвестицій у цифрову трансформацію, сприяють динаміці цього сектору. Інновації стають основною стратегічною складовою для промислових компаній, які прагнуть забезпечити довгостроковий розвиток та підвищити свою конкурентоспроможність.

Умови ведення бізнесу постійно змінюються, що вимагає постійного удосконалення та оновлення асортименту продукції та технологій виробництва для адаптації до ринкових умов і використання нових технологій. Інновації стають ключовою стратегією для промислових компаній, які мають на меті довгостроковий розвиток та збереження конкурентних позицій.

Найбільш актуальні стратегії промислових компаній визначаються контекстом ринку, конкурентним середовищем та стратегічними цілями самої компанії. Попри різницю міжнародних стратегій у різних секторах економіки, вони мають спільні аспекти, такі як аналіз глобальних тенденцій, урахування потреб суспільства та корпоративна соціальна відповідальність.

У міжнародній практиці спостерігається значна різноманітність підходів до розробки міжнародних стратегій, проте кожна компанія прагне враховувати свої власні фактори успіху та використовувати інтенсивні та агресивні методи діяльності на глобальних ринках.

У світлі цього, компанії, такі як "Boeing", розвиваються, адаптуючись до змін у ринковому середовищі, покращуючи ефективність виробництва, інвестуючи в інновації та звертаючи увагу на екологічні аспекти бізнесу. Розуміння цих напрямків дозволяє компанії не лише виживати, а й залишатися лідером на ринку, забезпечуючи свій майбутній успіх і стабільність.

У зв'язку з цим, "Boeing" повинен продовжувати розвивати та вдосконалювати свої продукти, зосереджуючись на безпеці, якості та задоволенні потреб клієнтів, а також в інвестуванні в дослідження та розробки, щоб зберегти свою лідерську позицію на ринку. Важливо також враховувати екологічні аспекти та активно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі для забезпечення сталого конкурентного розвитку.

У висновку можна виділити основні напрямки оптимізації поточного стратегічного планування компанії “Boeing”:

- реагування на політичні та правові фактори: лобіювання і співпраця з урядовими структурами: “Boeing” повинен активно взаємодіяти з урядовими органами та регуляторами, щоб впливати на формування законодавства та стандартів безпеки в авіаційній галузі. Це може допомогти зменшити ризики політичних обмежень та забезпечити стабільність діяльності компанії.
- максимізація вигод в економічних умовах: оптимізація виробництва та постачання: “Boeing” повинен вдосконалити свої процеси виробництва та логістики, щоб знизити витрати та підвищити ефективність. Це дозволить компанії бути більш конкурентоспроможною в умовах коливань на ринку.
- використання соціокультурних та технологічних тенденцій: розвиток нових продуктів та послуг: Аналіз соціокультурних та технологічних тенденцій дозволяє “Boeing” ідентифікувати нові можливості для розвитку та виробництва інноваційних літаків та авіаційних технологій. Наприклад, розвиток електричної авіації або безпілотних літаків.
- відповідь на екологічні вимоги: розробка екологічно чистих технологій: “Boeing” повинен інвестувати в дослідження та розробку нових технологій, спрямованих на зменшення викидів парникових газів та інших шкідливих речовин у повітря.
- реагування на зміни в макроекономічних умовах: диверсифікація ринків і продуктів: “Boeing” може розглянути можливості розширення на нові ринки або розвитку нових продуктів, що дозволить компанії зменшити ризики та підвищити стійкість до змін у світовій економіці.

Таким чином, оптимізація поточного стратегічного планування компанії “Boeing” може включати цілий ряд напрямків та ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності, конкурентоспроможності та стійкості бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Manufacturing in Asia – Industry Insights & Data Analysis [Електронний ресурс] // Statista. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/study/89837/manufacturing-in-asia/.
2. Sold production of high-tech at 355 billion in 2022 [Електронний ресурс] // Eurostat. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20230922-1.
3. Manufacturing [Електронний ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/outlook/io/manufacturing/worldwide.
4. Global industrial production growth between January 2019 to October 2023, by region [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/1033936/industrial-production-growth-worldwide/.
5. Top 10 Largest Manufacturing Companies in the World 2020, Global Manufacturing Industry Factsheet [Електронний ресурс] // BizVibe. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://blog.bizvibe.com/blog/largest-manufacturing-companies.
6. The World's Manufacturing Superpowers [Електронний ресурс] / Felix Richter // Statista. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/chart/28031/manufacturing-racing-bars/.
7. KPMG 2022 CEO Outlook. Growth strategies in turbulent times [Електронний ресурс] // KPMG. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ceo-outlook-report.pdf.
8. Number of supply chain disruptions worldwide from 2019 to 2021 [Електронний ресурс] // Statista. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/1267082/supply-chain-disruptions-worldwide/.
9. Industrial, Energy, & Natural Resources Survey 2023: Turning ESG Responsibility into Business Opportunity [Електронний ресурс] // Stanton Chase. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.stantonchase.com/insights/white-papers/industrial-

energy-natural-resources-survey-2023-turning-esg-responsibility-into-business-opportunity.

10. Global Industrial Trends [Електронний ресурс] // Euromonitor International. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.euromonitor.com/global-industrial-trends/report.
11. Sources of Greenhouse Gas Emissions [Електронний ресурс] // U.S. Environmental Protection Agency. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.epa.gov/ghgemissions/sources-greenhouse-gas-emissions.
12. From remanufacturing to recycling: how manufacturing can raise the bar on global climate goals [Електронний ресурс] / Martin Lundstedt // World Economic Forum. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.weforum.org/agenda/2021/06/manufacturing-industry-climate-change-goals/.
13. Five ways that ESG creates value [Електронний ресурс] // McKinsey & Company. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value.
14. Guide to digital transformation in the manufacturing industry [Електронний ресурс] / Trent Maw // Plant Engineering. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.plantengineering.com/digital-transformation/.
15. AI in the manufacturing market will rise by 14 billion dollars in 5 years [Електронний ресурс] / Eray Eliaçık // Dataconomy. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://dataconomy.com/2022/08/25/artificial-intelligence-in-manufacturing/.
16. Distribution of cyberattacks across worldwide industries in 2023 [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/1315805/cyber-attacks-top-industries-worldwide/.
17. Cybercrime and the manufacturing industry worldwide - Statistics & Facts [Електронний ресурс] / Ani Petrosyan // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/topics/10742/manufacturing-industry-cyber-crime/#topicOverview.

18. Topic 9. Strategic Alternatives [Електронний ресурс]. – 2014. – Режим доступу до ресурсу: https://zahiro.files.wordpress.com/2014/11/sm9.pdf.
19. Стратегічне управління: підручник, 2-ге вид., перероб. і доп. / Шершньова З. Є. // КНЕУ. - 2004. - 699 с. - ISBN 966–574–615–4.
20. Which kinds of business strategies should manufacturing companies employ? [Електронний ресурс] / Sachin K Sheoran // LinkedIn. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.linkedin.com/pulse/which-kinds-business-strategies-should-manufacturing-employ-sheoran/.
21. Integration Strategy: Definition, Meaning And Examples [Електронний ресурс] // Harappa. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://us.harappa.education/integration-strategy/.
22. Do you have a delivery service? [Електронний ресурс] // IKEA. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.ikea.com/us/en/customer-service/knowledge/articles/0c37g3b5-1eb9-4731-g036-f17bceb90g51.html.
23. What are the most famous instances of backward integration? [Електронний ресурс] // Investopedia. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.investopedia.com/ask/answers/041515/what-are-most-famous-instances-backward-integration.asp.
24. British American Tobacco takes control of Reynolds for $49bn [Електронний ресурс] // BBC. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.bbc.com/news/business-38647864.
25. Ansoff Matrix [Електронний ресурс] / Kyle Peterdy // CFI. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/ansoff-matrix/.
26. Samsung Business Strategy [Електронний ресурс] // FreshEssays. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://samples.freshessays.com/samsung-business-strategy.html.
27. Tesla’s Generic Competitive Strategy & Growth Strategies [Електронний ресурс] / Christine Rowland // Panmore Institute. – 2023. – Режим доступу до ресурсу:

https://panmore.com/tesla-motors-inc-generic-strategy-intensive-growth-strategies-analysis.

28. Apple is selling the most-expensive polishing cloth at $19. And fans are buying [Електронний ресурс] / Daisuke Wakabayashi // The Economic Times. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://economictimes.indiatimes.com/magazines/panache/apple-is-selling-the-most-expensive-polishing-cloth-at-19-but-thats-not-stopping-fans-from-buying/articleshow/87463301.cms?from=mdr.
29. Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // Інвестиції: практика та досвід. - 2009. - № 10. - С. 17-21. - Режим доступу до ресурсу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2009_10_6.
30. Kennedy, Reed. – 2020. - Strategic Management. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing. https://doi.org/10.21061/strategicmanagement.
31. Exploring the Benefits and Drawbacks of Unrelated Diversification [Електронний ресурс] / Kennedy Mulenga // LinkedIn. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.linkedin.com/pulse/exploring-benefits-drawbacks-unrelated-kennedy-mulenga-mba/.
32. Ford workers incensed by retrenchment of 20% of its staff [Електронний ресурс] // Numsa. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: https://numsa.org.za/2008/09/ford-workers-incensed-by-retrenchment-of-20-of-its-staff/.
33. GE To Sell BioPharma Business to Danaher for $21.4 Billion [Електронний ресурс] // General Electric Company. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.ge.com/news/press-releases/ge-sell-biopharma-business-danaher-214-billion.
34. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 16th Edition, ISBN 978-0-13-416784-8 by Fred r. David and Forest r. David, published by Pearson Education. - 2017.

35. Сучасні стратегії експортно-імпортної діяльності промислових підприємств та їх обґрунтування. / Балюк Ю. С. // Бізнес Інформ. - 2022. - №5. С. 100–107. Режим доступу до ресурсу: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-5-100-107
36. Міжнародні бізнес-стратегії промислових підприємств. / Заяць О. І., Гошпер В. В. // Бізнес-навігатор. - 2021. - № 6. С. 20–24. Режим доступу до ресурсу: http://business-navigator.ks.ua/journals/2021/67_2021/5.pdf.
37. Методи оцінювання реалізації стратегії підприємства. / Задовська О. О., Артеменко Л. П. // Економіка та управління підприємствами. - 2018. - № 19. С. 185–189. Режим доступу до ресурсу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/19_2018_ukr/33.pdf.
38. Financial Reports Volkswagen Group [Електронний ресурс] // Volkswagen Group – Режим доступу до ресурсу: https://www.volkswagen-group.com/en/financial-reports-volkswagen-group-15928.
39. Full Year Results and Annual Report 2022. [Електронний ресурс] // Mercedes-Benz Group. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://group.mercedes-benz.com/investors/reports-news/annual-reports/2022/.
40. 2022 Business Report [Електронний ресурс] // Samsung Electronics Co. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://images.samsung.com/is/content/samsung/assets/global/ir/docs/2022-4q-Business-Report.pdf.
41. Worldwide Smartphone Market Shares (2021 to 2022) [Електронний ресурс] / David McQueen // Allied Business Intelligence. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.abiresearch.com/blogs/2023/04/28/smartphone-market-shares-2021-to-2022/.
42. Projected GDP Ranking [Електронний ресурс] // StatisticsTimes. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php.
43. Growth rate of exports of trade goods in the United States between 2021 to 2022, by product industry class [Електронний ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступу

до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/258766/growth-rate-of-us-exports-of-trade-goods-in-by-product-industry-class/.

44. Volume of exports of trade goods in the United States in 2023, by principal end-use commodity category [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/258796/volume-of-us-exports-of-trade-goods-in-by-end-use-commodity-category/.
45. Understanding Minimum Paid-Up Capital Requirement for Private Companies [Електронний ресурс] // Marg ERP Ltd. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://margcompusoft.com/m/minimum-paid-up-capital-for-private-company/.
46. Regulation's Impact on Manufacturing [Електронний ресурс] / Stephen Gray // AreaDevelopment. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.areadevelopment.com/business-climate/q3-2017/regulations-impact-on-manufacturing.shtml.
47. Key Elements of the U.S. Tax System [Електронний ресурс] // Tax Policy Center. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.taxpolicycenter.org/briefing-book/how-does-corporate-income-tax-work.
48. Top 10 USA manufacturing companies [Електронний ресурс] / Helen Sydney Adams // Manufacturing Global. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://manufacturingdigital.com/smart-manufacturing/top-10-usa-manufacturing-companies.
49. General Information [Електронний ресурс] // Boeing. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.boeing.com/company/general-info.
50. Boeing Mission and Vision Statement [Електронний ресурс] / Daniel Pepeira // The Business Model Analyst. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://businessmodelanalyst.com/boeing-mission-and-vision-statement/.
51. The Boeing Company 2022 Annual Report. Today, Tomorrow and Beyond [Електронний ресурс] // Boeing. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.boeing.com/content/dam/boeing/boeingdotcom/company/annual-report/2022/Boeing-2022-Annual-Report.pdf.

52. Delaware Resource Group [Електронний ресурс] // Boeing. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.boeing.com/content/dam/boeing/boeingdotcom/suppliers/Delaware-Resource-Group.pdf.
53. How Much Does a Boeing Plane Cost? [Електронний ресурс] / Sean Walsh // Pilot Passion. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://pilotpassion.com/how-much-does-a-boeing-plane-cost/.
54. How much does an airplane cost? [Електронний ресурс] // That aviation. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://that-aviation.com/en/how-much-does-an-airplane-cost-airbus-and-boeing-group-price-list/.
55. Leading aerospace and defense manufacturers worldwide in 2022, based on revenue [Електронний ресурс] // Statista. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/257381/global-leading-aerospace-and-defense-manufacturers/.
56. Boeing's global revenue in FY 2021, by region or country [Електронний ресурс] // Statista. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/680130/revenue-of-boeing-globally-by-region/.
57. Anzahl der bei Boeing bestellten Flugzeuge (Bruttobestellungen) von 2003 bis 2023 [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/197143/umfrage/auftragsentwicklung-bei-boeing/.
58. Boeing Research and Development Expenses 2010-2023 [Електронний ресурс] // Macrotrends. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BA/boeing/research-development-expenses.
59. 25 Disruptive Innovations – You Can’t Believe In Different Industries [Електронний ресурс] / Brianna Parker // Business Strategy Hub. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://bstrategyhub.com/25-disruptive-innovations-you-cant-believe-in-different-industries/.

60. Reports [Електронний ресурс] // Boeing. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://investors.boeing.com/investors/reports/.
61. Boeing's first test flight of air taxi a success as it works on making Uber Air a reality [Електронний ресурс] // CNBC. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.cnbc.com/amp/2019/01/23/boeing-takes-step-in-developing-uber-air--with-successful-test-flight.html.
62. Porsche and Boeing to Partner on Premium Urban Air Mobility Market [Електронний ресурс] // Newsroom. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://newsroom.porsche.com/en/2019/company/porsche-boeing-collaboration-premium-urban-air-mobility-18880.html.
63. U.S. Space Force Awards Boeing WGS-12 Communications Satellite Production Contract [Електронний ресурс] // Boeing. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://investors.boeing.com/investors/news/press-release-details/2024/U.S.-Space-Force-Awards-Boeing-WGS-12-Communications-Satellite-Production-Contract/default.aspx.
64. Sky’s the Limit: How the Boeing-Airbus Trade Deal Impacts US-EU Relations [Електронний ресурс] // The Lauder Global Business Insight Report. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://lauder.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2022/02/6_Skys-the-Limit.pdf.
65. 5 сил Портера [Електронний ресурс] // Дія.Бізнес. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/5-sil-portera.
66. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі [Електронний ресурс] // BakerTilly International. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: https://shorturl.at/xIO34.
67. Boeing hits 2023 jet delivery goal but lags Airbus [Електронний ресурс] / Valerie Insinna // Reuters. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/boeing-hits-2023-jet-delivery-goal-blockbuster-sales-year-2024-01-09/.
68. Bruttobestellungen der Boeing 737 von 2004 bis 2023 [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу:

https://de.statista.com/statistik/daten/studie/196950/umfrage/bestellungen-der-boeing-737/.

69. Bruttobestellungen der Boeing 747 von 2004 bis 2022 [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/196953/umfrage/bestellungen-der-boeing-747/.
70. Bruttobestellungen der Boeing 767 von 2004 bis 2023 [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/196954/umfrage/bestellungen-der-boeing-767/.
71. Bruttobestellungen der Boeing 777 von 2004 bis 2023 [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/196956/umfrage/bestellungen-der-boeing-777/.
72. Bruttobestellungen der Boeing 787 Dreamliner von 2004 bis 2023 [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/150405/umfrage/bestellungen-der-boeing-787-dreamliner/.
73. Boeing 797: A Sustainable Future for Aviation [Електронний ресурс] // WingTalkers. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://wingtalkers.com/boeing-797-sustainable-future/.
74. Passenger Air Vehicle (PAV) [Електронний ресурс] // Boeing Future of Flight. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://www.boeingfutureofflight.com/pav.
75. Average prices for Boeing aircraft as of March 2022, by type [Електронний ресурс] // Statista. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/273941/prices-of-boeing-aircraft-by-type/.
76. How Many Boeing Business Jet 737s Have Been Delivered So Far? [Електронний ресурс] / Mark Finlay // Simple Flying. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://simpleflying.com/bbj-737-deliveries/.

77. The Boeing Company (BA) [Електронний ресурс] // Stock Analysis. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://stockanalysis.com/stocks/ba/financials/.
78. Boeing's problems could soon become your problem [Електронний ресурс] / Bryan Mena // CNN Business. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://edition.cnn.com/2024/03/15/economy/boeing-airfares-economy/index.html.
79. Boeing 737 Max 9 Blowout Blemishes Consumer Trust in the Air Giant [Електронний ресурс] / Joanna Piacenza // Morning Consult. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://pro.morningconsult.com/analysis/boeing-alaska-airlines-blowout-consumer-trust.
80. Gewinn beziehungsweise Verlust von Boeing in den Jahren 1998 bis 2023 [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://de.statista.com/statistik/daten/studie/160642/umfrage/jahresergebnis-der-boeing-company/.
81. Boeing evaluating if 2023 delivery goal is feasible following new 737 quality problem [Електронний ресурс] / Jon Hemmerdinger // FlightGlobal. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.flightglobal.com/airframers/boeing-evaluating-if-2023-delivery-goal-is-feasible-following-new-737-quality-problem/154700.article.
82. Boeing Whistleblower John Barnett Found Dead Amid Depositions Against Plane Company [Електронний ресурс] / Koh Ewe // TIME. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://time.com/6900123/boeing-whistleblower-john-barnett-found-dead-deposition-safety/.
83. Boeing Company (The) Common Stock (BA) [Електронний ресурс] // NASDAQ. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/ba.
84. Executive Biography of David Calhoun [Електронний ресурс] // Boeing. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://boeing.com/company/bios/david-l-calhoun.
85. The Boeing Company (BA) [Електронний ресурс] // Stock Analysis. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://stockanalysis.com/stocks/ba/financials/ratios/.

86. Boeing Inventory Turnover Ratio 2010-2023 [Електронний ресурс] // Macrotrends. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BA/boeing/inventory-turnover.
87. Boeing Forecasts Demand for 42,600 New Commercial Jets Over Next 20 Years [Електронний ресурс] // Boeing. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://investors.boeing.com/investors/news/press-release-details/2023/Boeing-Forecasts-Demand-for-42600-New-Commercial-Jets-Over-Next-20-Years/default.aspx.
88. Digital Transformation at Boeing: Empowering Innovation and Efficiency [Електронний ресурс] / Jacobs Edo // Medium. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://medium.com/@JacobsEdo/digital-transformation-at-boeing-empowering-innovation-and-efficiency-7bf46e5729ce.
89. Boeing 777X – the largest twin-engine jet in the world [Електронний ресурс] / Thorsten Rienth // AEROREPORT. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://aeroreport.de/en/good-to-know/boeing-777x-the-largest-twin-engine-jet-in-the-world.
90. Air Transport Global Market Report [Електронний ресурс] // The Business Research Company. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/air-transport-global-market-report.
91. Defence Market Report Overview [Електронний ресурс] // Business Research Insights. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/defence-market-109136.
92. 2024 aerospace and defense industry outlook [Електронний ресурс] / Lindsey Berckman, Kate Hardin, Matt Sloane, Tarun Dronamraju // Deloitte. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/aerospace-defense/aerospace-and-defense-industry-outlook.html.
93. PwC's global aerospace and defense: Annual performance and outlook [Електронний ресурс] // PwC. – 2023. – Режим доступу до ресурсу:

https://www.pwc.com/us/en/industries/industrial-products/library/aerospace-defense-review-and-forecast.html.

94. Southeast Asia Aviation Market Size & Share Analysis - Growth Trends & Forecasts (2024 - 2029) [Електронний ресурс] // Mordor Intelligence. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/southeast-asia-aviation-market.

95. Alternative fuels used for aviation [Електронний ресурс] // European Commission. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://alternative-fuels-observatory.ec.europa.eu/transport-mode/aviation/alternative-fuels-for-aviation.

96. Boeing's outsourcing strategy under fire after mid-air incident [Електронний ресурс] / HJ Suroy suroy // Outsource Accelerator. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://news.outsourceaccelerator.com/boeing-outsourcing-strategy/.

97. Looking Back: Boeing Repeatedly Burned By Outsourcing [Електронний ресурс] / Chris Loh // Simple Flying. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://simpleflying.com/boeing-burned-by-outsourcing/.

98. Boeing Annual Report 2023 [Електронний ресурс] // Stocklight. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://annualreport.stocklight.com/nyse/ba/23561945.pdf.

99. How Much Do Government Contracts Contribute to Defense Suppliers' Revenue Share? [Електронний ресурс] / Ivo Kolchev // TenderAlpha. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://tenderalpha.com/blog/post/fundamental-analysis/how-much-do-government-contracts-contribute-to-defense-suppliers-revenue-share.

100. Electricity Rates for Every State in The U.S. [Електронний ресурс] // EnergyBot. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.energybot.com/electricity-rates/.

101. Vietnam's power prices increase by 4.5% [Електронний ресурс] / Hoai Thu // VnExpressInternational. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://e.vnexpress.net/news/economy/vietnam-s-power-price-increases-by-4-5-4675050.html.

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури (10 джерел)

1. **KPMG 2022 CEO Outlook. Growth strategies in turbulent times [Електронний ресурс] // KPMG. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ceo-outlook-report.pdf.**

The KPMG 2022 CEO Outlook provides a comprehensive analysis of growth strategies in turbulent times. The report, published by KPMG, delves into the challenges and opportunities faced by CEOs across various industries and regions. Here are the key points from the report:

- Navigating Turbulent Times: The report emphasizes the need for CEOs to navigate through turbulent economic and geopolitical environments. It discusses how businesses are adapting to rapid changes and uncertainties to sustain growth.
- Resilience and Agility: CEOs are focusing on building resilience and agility within their organizations. This includes adopting digital technologies, enhancing supply chain flexibility, and rethinking business models to stay competitive.
- Digital Transformation: The digital transformation journey remains a top priority for CEOs. They are leveraging data analytics, artificial intelligence, and automation to drive innovation, improve customer experiences, and streamline operations.
- Sustainability and ESG: Environmental, Social, and Governance (ESG) considerations are gaining prominence. CEOs are integrating sustainability practices into their business strategies to meet stakeholder expectations and contribute to a more sustainable future.
- Talent and Skills: The report discusses the challenges of talent acquisition and retention in a rapidly changing landscape. CEOs are focusing on upskilling their workforce, fostering a culture of learning, and embracing diversity and inclusion initiatives.
- Global Market Dynamics: CEOs are navigating complex global market dynamics, including trade tensions, regulatory changes, and geopolitical risks. They are diversifying their market presence and partnerships to mitigate risks and capitalize on growth opportunities.
- Innovation and Collaboration: Collaborative innovation is highlighted as a key driver of growth. CEOs are collaborating with startups, academia, and other industry players to foster innovation, co-create solutions, and stay ahead of market disruptions.

The KPMG 2022 CEO Outlook underscores the importance of strategic leadership, resilience, and adaptability in driving sustainable growth amidst challenging times. It provides valuable insights and actionable strategies for CEOs and business leaders looking to thrive in an ever-evolving business landscape.

2. **From remanufacturing to recycling: how manufacturing can raise the bar on global climate goals [Електронний ресурс] / Martin Lundstedt // World Economic Forum. – 2021. – Режим доступу до ресурсу: https://www.weforum.org/agenda/2021/06/manufacturing-industry-climate-change-goals/.**

In the digital age, where sustainability and environmental responsibility have become critical imperatives, Martin Lundstedt's article titled “From Remanufacturing to Recycling: How Manufacturing Can Raise the Bar on Global Climate Goals” published on the World Economic Forum's website in 2021 delves into the pivotal role of the manufacturing industry in addressing climate change.

Lundstedt's piece underscores the urgent need for a paradigm shift in manufacturing practices towards sustainability. He emphasizes the potential of remanufacturing and recycling as transformative strategies that not only reduce waste but also curb greenhouse gas emissions. By extending the life cycle of products through remanufacturing and implementing robust recycling processes, manufacturers can significantly contribute to mitigating climate change impacts.

The article navigates through various aspects, highlighting the challenges and opportunities in adopting sustainable manufacturing practices. Lundstedt discusses the technological advancements that facilitate remanufacturing, such as artificial intelligence and data analytics, enabling more efficient and resource-conscious production processes.

Drawing on examples from leading companies and initiatives worldwide, Lundstedt paints a compelling picture of how the manufacturing industry can become a proactive force in achieving global climate goals. He stresses the significance of regulatory frameworks that incentivize sustainable practices and calls for collective action to accelerate the transition towards a circular economy.

In conclusion, Lundstedt's article serves as a call to action for the manufacturing sector to embrace innovative approaches like remanufacturing and recycling, positioning itself as a key driver in the fight against climate change. It encapsulates the urgency and the immense potential for positive impact that lies within sustainable manufacturing practices, urging stakeholders to prioritize environmental stewardship alongside economic growth.

3. **Guide to digital transformation in the manufacturing industry [Електронний ресурс] / Trent Maw // Plant Engineering. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.plantengineering.com/digital-transformation/.**

The article "Guide to Digital Transformation in the Manufacturing Industry" by Trent Maw, published in Plant Engineering in 2022, provides an insightful overview of digital transformation within the manufacturing sector. Maw delves into the significant impact of digital technologies on modernizing manufacturing processes, improving efficiency, and fostering innovation.

The article begins by highlighting the rapid evolution of digital technologies and their integration into various industries, including manufacturing. It emphasizes the importance of digital transformation as a strategic imperative for companies looking to stay competitive in today's fast-paced market.

One of the key points discussed is the role of data analytics and artificial intelligence (AI) in driving digital transformation initiatives. Maw explains how advanced analytics tools can unlock valuable insights from vast amounts of data generated by manufacturing operations, enabling informed decision-making and predictive maintenance strategies.

Furthermore, the article addresses the adoption of Internet of Things (IoT) devices and connected technologies in manufacturing facilities. Maw emphasizes the benefits of IoT in optimizing production processes, enhancing supply chain visibility, and enabling real-time monitoring of equipment performance. Another crucial aspect covered in the article is cybersecurity considerations in the era of digital transformation. Maw emphasizes the importance of robust cybersecurity measures to protect sensitive data, prevent cyber threats, and ensure the integrity of digital systems within manufacturing environments.

In conclusion, Maw's "Guide to Digital Transformation in the Manufacturing Industry" offers valuable insights into the transformative potential of digital technologies in revolutionizing manufacturing processes. The article serves as a comprehensive resource for industry professionals seeking to navigate and leverage the opportunities presented by digital transformation initiatives.

4. **Kennedy, Reed. – 2020. - Strategic Management. Blacksburg, VA: Virginia Tech Publishing. https://doi.org/10.21061/strategicmanagement.**

"Strategic Management" by Kennedy Reed is a comprehensive guide to understanding and implementing strategic management principles in the business world. The book delves into various aspects of strategic management, including analysis, formulation, and implementation of strategies to achieve organizational goals and gain a competitive advantage.

Key topics covered in the book include environmental analysis, industry analysis, internal analysis of organizations, strategy formulation, strategy implementation, and strategy evaluation. Reed emphasizes the importance of aligning organizational resources and capabilities with external opportunities and threats to create sustainable competitive advantages.

One of the notable strengths of the book is its practical approach, with numerous real-world examples, case studies, and strategic management tools that help readers apply theoretical concepts to

actual business scenarios. The book also addresses contemporary challenges such as digital transformation, globalization, sustainability, and corporate social responsibility, providing insights into how these factors influence strategic decision-making.

5. **Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 16th Edition, ISBN 978-0-13-416784-8 by Fred r. David and Forest r. David, published by Pearson Education. - 2017.**

"Strategic Management: A Competitive Advantage Approach" by Fred R. David and Forest R. David is a comprehensive and well-structured textbook that delves into the intricacies of strategic management in the business world. Published by Pearson Education, the 16th edition, released in 2017, continues to be a valuable resource for students, academics, and professionals alike. One of the key strengths of this book is its focus on providing a competitive advantage to organizations. It emphasizes the importance of strategic thinking and planning in achieving sustainable success in a dynamic and competitive environment. The authors present a blend of theoretical concepts and real-world case studies, making the content both informative and practical.

The book is divided into several sections, starting with an introduction to strategic management and its importance in contemporary business. It then progresses to discuss the process of strategic analysis, formulation, implementation, and evaluation. Each section is well-organized and offers insights into various strategic models, frameworks, and tools that can be applied in different business contexts. One notable feature of this edition is the inclusion of updated case studies that reflect current trends and challenges faced by organizations globally. These cases not only illustrate key concepts but also encourage critical thinking and decision-making skills among readers.

Overall, "Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, 16th Edition" stands out as a comprehensive and practical guide to strategic management. Its relevance, thoroughness, and applicability make it a valuable resource for anyone interested in understanding and mastering strategic management principles in today's competitive business landscape.

6. **Regulation's Impact on Manufacturing [Електронний ресурс] / Stephen Gray // AreaDevelopment. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: https://www.areadevelopment.com/business-climate/q3-2017/regulations-impact-on-manufacturing.shtml.**

In his article "Regulation's Impact on Manufacturing," Stephen Gray explores the intricate relationship between government regulations and the manufacturing industry. Published in 2017 on Area Development, the article delves into the effects of regulatory policies on manufacturing operations, competitiveness, and overall economic performance.

Gray begins by acknowledging the essential role that regulations play in ensuring safety, environmental protection, and fair business practices. However, he also highlights how excessive, or poorly designed regulations can impose significant burdens on manufacturing firms, leading to increased costs, reduced innovation, and diminished global competitiveness.

One key point Gray discusses is the varying impact of regulations across different sectors within the manufacturing industry. He notes that while some regulations, such as those related to environmental sustainability, may drive innovation and market differentiation, others, such as complex tax codes or bureaucratic hurdles, can stifle growth and investment. The article also delves into the challenges faced by manufacturers in navigating a complex regulatory landscape, especially for companies operating in multiple jurisdictions with differing regulatory frameworks. Gray emphasizes the importance of regulatory clarity, consistency, and flexibility to foster a conducive environment for manufacturing growth and investment.

In conclusion, Gray's analysis underscores the nuanced impact of regulations on manufacturing, highlighting both the benefits of well-crafted regulations and the potential drawbacks of excessive regulatory burdens. The article calls for a balanced approach to regulation that promotes safety and sustainability while also supporting innovation, competitiveness, and economic growth in the manufacturing sector.

7. **How Much Does a Boeing Plane Cost? [Електронний ресурс] / Sean Walsh // Pilot Passion. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://pilotpassion.com/how-much-does-a-boeing-plane-cost/.**

In Sean Walsh's article “How Much Does a Boeing Plane Cost?” published on Pilot Passion in 2024, the author delves into the intricacies of pricing for Boeing aircraft. The article provides a comprehensive analysis of the factors that contribute to the cost of these planes, offering valuable insights into the aviation industry.

The author begins by acknowledging the complexity of determining the exact cost of a Boeing plane, highlighting the various models and configurations available. From commercial jets to military aircraft, Boeing offers a wide range of products tailored to different purposes, each with its own set of cost considerations.

One of the key factors discussed in the article is the technological advancements incorporated into Boeing's aircraft. These advancements, such as advanced avionics systems, fuel-efficient engines, and lightweight materials, contribute significantly to the overall cost of the planes. Walsh delves into how these technological features not only enhance performance but also impact pricing and operational efficiency.

Furthermore, the article explores the role of market demand and competition in shaping the pricing strategies of Boeing planes. Factors such as global economic trends, geopolitical dynamics, and airline preferences all play a part in determining the final price tag of these aircraft.

In conclusion, “How Much Does a Boeing Plane Cost?” by Sean Walsh provides a comprehensive overview of the complex factors influencing the pricing of Boeing aircraft. The article serves as a valuable resource for industry professionals, enthusiasts, and anyone interested in gaining insight into the economics of the aviation sector.

8. **25 Disruptive Innovations – You Can’t Believe In Different Industries [Електронний ресурс] / Brianna Parker // Business Strategy Hub. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://bstrategyhub.com/25-disruptive-innovations-you-cant-believe-in-different-industries/.**

The article “25 Disruptive Innovations – You Can't Believe In Different Industries” by Brianna Parker, published on Business Strategy Hub in 2024, explores a diverse range of disruptive innovations impacting various industries.

In this article, Parker delves into the concept of disruptive innovation, which refers to innovations that significantly alter or revolutionize existing markets, often displacing established market leaders in the process. She identifies and discusses 25 such disruptive innovations across different sectors, highlighting their potential to reshape industries and create new opportunities.

Some of the disruptive innovations covered in the article include advancements in artificial intelligence (AI) and machine learning, which are transforming industries such as healthcare, finance, and retail. Additionally, Parker explores the impact of blockchain technology on sectors like supply chain management, cybersecurity, and digital currencies. Moreover, the article delves into the rise of renewable energy technologies, such as solar and wind power, which are disrupting traditional energy markets and driving sustainability initiatives globally. Other disruptive innovations mentioned include advancements in 3D printing, autonomous vehicles, and telemedicine, each with profound implications for their respective industries.

Parker's analysis emphasizes the dynamic nature of disruptive innovations and their potential to drive economic growth, improve efficiency, and address complex challenges. By showcasing diverse examples from different industries, the article provides valuable insights into the evolving landscape of innovation and its implications for businesses and society at large. Overall, “25 Disruptive Innovations – You Can't Believe In Different Industries” offers a comprehensive overview of key disruptive technologies and trends, encouraging readers to stay abreast of these developments to remain competitive in an ever-changing business environment.

9. **2024 aerospace and defense industry outlook [Електронний ресурс] / Lindsey Berckman, Kate Hardin, Matt Sloane, Tarun Dronamraju // Deloitte. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/aerospace-defense/aerospace-and-defense-industry-outlook.html.**

The "2024 Aerospace and Defense Industry Outlook" published by Deloitte provides a comprehensive analysis of the current trends and future prospects in the aerospace and defense sector. Authored by Lindsey Berckman, Kate Hardin, Matt Sloane, and Tarun Dronamraju, the report offers valuable insights into the key factors shaping the industry landscape.

The report begins by highlighting the ongoing challenges faced by the aerospace and defense industry, including geopolitical tensions, supply chain disruptions, and technological advancements. It discusses how these factors are impacting market dynamics and influencing strategic decision-making among industry players.

One of the major themes explored in the outlook is the rapid evolution of technology and its implications for the sector. The authors delve into topics such as digital transformation, artificial intelligence, and advanced manufacturing techniques, examining how these innovations are reshaping the way aerospace and defense companies operate. Furthermore, the report assesses the impact of global economic trends on the industry, such as trade policies, market demand, and investment patterns. It also examines the role of sustainability and environmental considerations in shaping industry priorities and strategies.

In terms of market outlook, the report provides a detailed analysis of key subsectors within aerospace and defense, including commercial aviation, defense spending, space exploration, and emerging technologies. It discusses growth opportunities, challenges, and potential disruptors that could shape the competitive landscape in the coming years.

Overall, the "2024 Aerospace and Defense Industry Outlook" offers a comprehensive view of the opportunities and challenges facing the sector, providing stakeholders with valuable insights to navigate an increasingly complex and dynamic global environment.

10. **PwC's global aerospace and defense: Annual performance and outlook [Електронний ресурс] // PwC. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.pwc.com/us/en/industries/industrial-products/library/aerospace-defense-review-and-forecast.html.**

The PwC's Global Aerospace and Defense Industry Review for 2023 provides a comprehensive analysis of the sector's performance and outlook. Released by PricewaterhouseCoopers (PwC), a leading global consulting firm, this annual report delves into key trends, challenges, and opportunities shaping the aerospace and defense (A&D) landscape.

The report, accessible through the link provided, covers a range of crucial topics pertinent to stakeholders in the A&D industry. Here are some key highlights from the review:

- Industry Performance: The report likely evaluates the financial performance of major aerospace and defense companies worldwide. This includes metrics such as revenue growth, profitability, and market share dynamics.
- Market Trends: PwC's review would discuss emerging trends influencing the A&D sector. This might encompass shifts in technology adoption, geopolitical factors impacting demand, and evolving customer preferences.
- Regulatory Environment: Given the highly regulated nature of the aerospace and defense industry, the report likely touches upon regulatory challenges and their implications on business operations.
- Innovation and Technology: A significant focus would be on innovation trends within the industry, such as advancements in aerospace engineering, defense technologies, and sustainability initiatives.
- Supply Chain Dynamics: The review probably addresses supply chain resilience, disruptions, and strategies for enhancing efficiency and flexibility in the face of global challenges like the COVID-19 pandemic.

- Geopolitical Analysis: Given the global reach of A&D companies, geopolitical risks and opportunities are likely discussed, including defense spending trends across various regions.
- Sustainability Initiatives: With growing emphasis on sustainability, the report may highlight initiatives taken by A&D companies to reduce environmental impact, improve fuel efficiency, and adopt greener practices.
- Outlook and Forecast: PwC's report would provide insights into the future outlook of the aerospace and defense industry, including growth projections, investment trends, and potential areas for expansion or disruption.
- Risk Management: The review would touch upon risk factors affecting the A&D sector, such as cybersecurity threats, geopolitical instability, and economic uncertainties.
- Strategic Recommendations: Lastly, the report may offer strategic recommendations for industry players to navigate challenges effectively, capitalize on opportunities, and sustain long-term growth.

Overall, PwC's Global Aerospace and Defense Industry Review serves as a valuable resource for industry professionals, policymakers, investors, and other stakeholders seeking in-depth insights into the dynamics shaping this critical sector.

ДОДАТОК Б

Анотація дипломної бакалаврської роботи

Udovichenko S. O. “Strategic priorities for the development of American industrial companies”. Manuscript.

The aim of this paper is to study the theoretical and practical aspects of strategic planning in industrial markets on the example of Boeing Corporation. The study has several objectives, including analysing global trends in the development of industrial markets, studying the strategic strategies used by industrial companies, studying the specifics of the American industrial business in the domestic and international markets, assessing the competitive advantages and weaknesses of Boeing compared to other aircraft manufacturers, determining a strategic course based on the analysis using the SPACE matrix, and others.

In today's globalised and rapidly advancing technological environment, strategic planning is becoming a key success factor for industrial enterprises. The development and implementation of effective strategies is crucial for maintaining and expanding the position of companies in the global market. The chosen research topic is due to the relevance of strategic planning issues in the context of global competition and continuous development of industries.

Thus, the relevance of the research topic is driven by the need to develop new approaches to strategic planning in the changing environment of industrial markets and the importance of studying the experience of successful companies, such as Boeing, which have been successfully competing in the global market for many years. This analysis will help identify the key challenges faced by the company and suggest ways to optimise its strategic planning for further successful development.

Keywords: industrial sector, innovation, digital transformation, strategies, Boeing, strategic portfolio assessment, strategic planning.

Year: 2024

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Unicheck

UNICHECK by Turnitin

Ім'я користувача:

Міжнародного менеджменту Олійник Вікторія

Дата перевірки:

26.04.2024 13:07:07 EEST

Дата звіту:

26.04.2024 13:13:10 EEST

ID перевірки:

1016212255

Тип перевірки:

Doc vs Internet + Library

ID користувача:

100005721

Назва документа: **Удовіченко С.О.Стратегічні пріоритети розвитку американських промислових компаній**
Кількість сторінок: 104 Кількість слів: 22664 Кількість символів: 175220
Розмір файлу: 1.16 MB ID файлу: 1015984742

5.55% Схожість

Найбільша схожість: 0.49% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1009319462)

3.59% Джерела з Інтернету | 331 ..... Сторінка 106

4.2% Джерела з Бібліотеки | 455 ..... Сторінка 109

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи | 8

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
у кооперації з Університетом міста Бремен (Німеччина)

ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: НАЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ФІНАНСУВАННЯ

Міжнародна науково-практична конференція
студентів та дослідників

Травень 2, 2024 | Київ-Бремен

Збірник наукових матеріалів
(електронне видання)

Зміст

ВСТУПНЕ СЛОВО 3
Bestuzheva M. GOVERNMENT SECURITIES MARKET IN UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS 4
Fiecek A. PERCEIVING THREATS TO THE GOING CONCERN PRINCIPLE BY ACCOUNTING STUDENTS IN THE CONTEXT OF RUSSIAN INVASION OF UKRAINE 6
Halustian R. MACRO-FINANCIAL STABILITY OF UKRAINE DURING THE WAR 8
Hedz M., Kuznetsova T. INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN POST-WAR DEVELOPMENT 10
Mazhara O. GOVERNMENT CREDIT SUPPORT FOR SMALL BUSINESSES IN UKRAINE DURING THE WAR 12
Mozgovyi D., Tetera Y. DEVELOPING AND IMPLEMENTING FINANCING PROGRAMS FOR THE RECONSTRUCTION OF POST-/WAR-COUNTRIES 14
Pashchenko A. PERSONAL INCOME TAX FOR MILITARY PERSONNEL IN UKRAINE: CHANGES IN REDISTRIBUTION POLICY 16
Rakhman A. THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION 19
Starina E., Filyak A. INTERNATIONAL FINANCIAL SUPPORT FOR UKRAINE IN A WAR TIME: THE COST OF DEBT DEPENDENCE 21
Stateshna O. BASE EROSION AND PROFIT SHIFTING FRAMEWORK BY THE OECD: IMPLEMENTATION and EFFECTIVENESS 25
Vasnitska S. DIGITAL TRANSFORMATION OF CUSTOMS PROCEDURES IN UKRAINE DUE TO THE EUROPEAN INTEGRATION 27
Yurkova V. GLOBAL FINANCIAL RISKS IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION 30
Блошенко Д. РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ 32
Бондар А. ДЕРЖАВНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 34
Бороденко Т. ПРОБЛЕМИ МИТНОГО ОФОРМЛЕННЯ В УКРАЇНІ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ 36
Босюк Ю., Славкова А. ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД АКЦИЗНОГО ОПОДАТКУВАННЯ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ У КРИЗОВИХ УМОВАХ 39
Вакалюк А. ІНСТИТУТИ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ ЯК СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 43
Валько Я. ДЖЕРЕЛА ТА ФОРМИ ФІНАНСУВАННЯ ЗЕЛЕНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 45
Вішнякова В. РОЛЬ ФІНАНСОВОГО РИНКУ У ВІДБУДОВІ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 48
Власенко Ю., Славкова А. ОЦІНКА СТАНУ БЮДЖЕТНОГО ВІДШКОДУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ В УКРАЇНІ 50
Воловодівський І. МИТНЕ РЕГУЛЮВАННЯ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 53
Гавриленко Д. МІСЦЕВІ ПОДАТКИ ТА ЗБОРИ ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВОЇ САМОСТІЙНОСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ 56
Гарькавий В. ЗАСТОСУВАННЯ БЛОЙКЧЕЙН У МИТНІЙ СПРАВІ УКРАЇНИ 58

Гречанінов Ф. НАПРЯМИ ДОВГОСТРОКОВОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 61
Дем'яненко А. СТРАТЕГІЇ ТНК В УКРАЇНІ ТА СВІТІ ПІД ВПЛИВОМ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 63
Деревко Ю. НЕБАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВІ УСТАНОВИ В УМОВАГ ВОЄННОГО СТАНУ 66
Дмитрієва М. АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 68
Дячук М. ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗЯНОЇ ЕКОНОМІКИ 71
Єпішина Д. АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ У КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ: ВПЛИВ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 72
Єрмоленко Д. РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ У РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ 76
Журбій А. ОПОДАТКУВАННЯ ЗОВНІШНЬО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 77
Кирилюк О. ОБЛІГАЦІЇ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 80
Коваль М. ВПЛИВ ВІЙНИ НА РИНОК ДЕРЖАВНИХ ОБЛІГАЦІЙ УКРАЇНИ ТА ЙОГО ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ 82
Ковера Я. ПРОГРАМИ ФІНАНСУВАННЯ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОЇ ЕКОНОМІКИ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ 85
Кондратюк І. ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАЛУЧЕННІ ФІНАНСУВАННЯ ДЛЯ ПРОЕКТІВ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ 86
Курінна К. МІЖНАРОДНІ БЕЗПЕКОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ЇХНЯ РОЛЬ В БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ 89
Лепесій Я., Сивульстка Н. ПОДАТКОВИЙ КОНТРОЛЬ В УКРАЇНІ: ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ 91
Лобода К., Редька М. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ КАПІТАЛУ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 94
Марчук Д. РОЛЬ МІЖНАРОДНОГО ВАЛЮТНОГО ФОНДУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 96
Матвієнко В. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 99
Плясун М., Коломієць Г. ЗАХИСТ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ НА МИТНОМУ КОРДОНІ УКРАЇНИ 101
Подрєз О. РОЛЬ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ У СТИМУЛЮВАННІ ЕКСПОРТУ ТА ІМПОРТУ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ 103
Поперека О. БОРГОВІ ВИКЛИКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ 107
Рока І. ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНОГО БАНКУ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ЙОГО РОЛЬ У ПОСТВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ДЕРЖАВИ 109
Савчук Д. РЕФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ 111
Саприкіна Н., Коломієць Г. МИТНИЙ ПОСТ-АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 113
Сардак А., Гороховська Є. ОСОБЛИВОСТІ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 115

Северин К. ОСОБЛИВОСТІ МИТНОГО КОНТРОЛІНГУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 117
Сіробаба М., Коломієць Г. РОЛЬ ВСЕСВІТНОЇ МИТНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В МИТНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ 121
Удовіченко С. ПРИНЦИПОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ 123
Хвостенко Д. ЗАХОДИ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД 125
Хома О. РОЛЬ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ У ФОРМУВАННІ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ 127
Хоменко В. РИНОК НЕРУХОММОСТІ В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 130
Шаммєдова А. ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ВВІЗНИМ МИТОМ ТОВАРІВ, ЩО ПЕРЕМІЩУЮТЬСЯ ЧЕРЕЗ КОРДОН УКРАЇНИ 132
Шинкаренко Н. ПОДАТКОВІ НАДХОДЖЕННЯ ЯК ДЖЕРЕЛО ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ 134
Щербак К. РИЗИКИ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ 137
Шорська Д. СТАЛІ ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА ЇХ РОЛЬ У ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА ВІТЧИЗНЯНА ПРАКТИКА 139

Співпраця України та ВМО має взаємно вигідний характер і відіграє важливу роль у розвитку української економіки та інтеграції України до європейського та світового простору.

Література:

1. *Вебсайт Всесвітньої митної організації (ВМО): https://www.wcoomd.org/*
2. *Юридична енциклопедія "Ліга": https://zakon.rada.gov.ua/go/2697-20*
3. *Журнал "Міжнародна економічна інтеграція": https://osvita.ua/vnz/reports/international-relations/19192/#google_vignette*
4. *Вебсайт Державної митної служби України: https://customs.gov.ua/*

Удовіченко С.
"Міжнародний бізнес", 4 курс
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – д.е.н., професор кафедри міжнародного менеджменту Кальченко Т. В.

ПРИНЦИПОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНИХ РИНКІВ ПРОМИСЛОВОЇ ПРОДУКЦІЇ

Промисловий сектор є важливим стовпом для економічного розвитку кожної країни, але зазнає впливу різних викликів, таких як геополітичні труднощі та зміни в ринкових умовах. Незважаючи на це, позитивні фактори, такі як зростання попиту, технологічний прогрес і інвестиції, продовжують сприяти його розвитку і конкурентоспроможності.

Основні показники ринку у 2023 році вражають своїм обсягом та тенденціями. Додана вартість виробничого ринку склала величезні 14,83 трлн доларів США, а загальний обсяг виробництва наблизився до 71,68 трлн доларів США. Прогнози на 2024 рік обіцяють ще більший ріст до 79,86 трлн доларів США з темпом зростання на рівні 14,86% (CAGR 2024–2028) [1].

Аналіз динаміки світового виробництва за період 2019-2023 років показує нестабільні зміни, від -14% до 23,32%, з піком у червні 2021 року [2]. Протягом цього періоду середні темпи зростання виробництва на місяць відзначалися у розвинутих країнах – 0,4%, у країнах, що розвиваються - 4,9% та у Сполучених Штатах Америки – 0,4%, що в цілому становить 2,6% по всьому світу.

Можна зазначити, що розвиток промисловості у країнах, що розвиваються, відбувається швидше, ніж у розвинутих країнах. Серед країн, що розвиваються, основними промисловими лідерами вважаються Китай, Південна Корея та Індія, а серед розвинутих – США, Японія та Німеччина.

Згідно з доповіддю "KPMG 2022 CEO Outlook", трендами розвитку глобальних ринків промислової продукції є:

- перегляд ланцюга постачання внаслідок змін у геополітичному середовищі;
- решоринг виробництва;

- розвиток цифровізації, інновацій, штучного інтелекту, автоматизації та роботизації;
- інтеграція ESG-цілей та споживчих уподобань у стратегічні ініціативи компанії;
- зростання інвестицій у зелені технології;
- покращення ціннісної пропозиції для працівників задля утримання талантів;
- захист від інфляції капітальних, закупівельних та операційних витрат;
- забезпечення кібербезпеки та надійності даних [3].

Промислові компанії активно прагнуть зробити свої ланцюги постачання більш гнучкими, щоб протистояти глобальній пандемії та зростаючим геополітичним ризикам. Відповідно до дослідження "Euromonitor Voice of the Industry", 42% компаній планують розширити свою мережу постачальників і ресурсів, щоб забезпечити більшу гнучкість у виробництві та зменшити операційні ризики у майбутньому [4].

Підвищення операційної гнучкості найбільше вигідне для галузей з довгими ланцюгами постачання, таких як автомобільна промисловість, виробництво високотехнологічних товарів або хімічна продукція. Крім того, це може створити нові можливості для зростання для постачальників у Східній Європі, Латинській Америці та на Близькому Сході, які можуть скористатися низькими операційними витратами та близькістю до ринків Західної Європи чи Північної Америки.

Промисловий та виробничий сектори все більше визнають важливість екологічних, соціальних та урядових ініціатив (ESG). Згідно з "Глобальним опитуванням керівників 2023 року", 75% промислових організацій розпочали впроваджувати програми ESG [5]. Цю тенденцію визначають різні фактори, включаючи строгі вимоги щодо збереження навколишнього середовища.

Цифрова трансформація буде продовжувати швидко розвиватися, включаючи збільшення інвестицій в Інтернет речей, хмарні обчислення та автоматизацію виробництва. Ці цифрові інструменти дозволяють компаніям покращити свої ланцюги постачання, зменшити ризики майбутніх збоїв та створити більш гнучкі методи виробництва.

Окрім автоматизації, приблизно 60% компаній розглядають інвестиції у хмарні обчислення через зростаючу потребу в аналізі даних, прогнозуванні постачання та подібних операціях [4]. Виробники сподіваються отримати кілька переваг від цифрової трансформації своїх процесів. Найпоширеніші очікування включають зниження витрат (50%) та покращення видимості даних (39%) [6].

У висновку, можна підкреслити важливість промислового сектору для економіки та відзначити вплив різноманітних чинників, включаючи геополітичні та ринкові зміни. Проте, позитивні тенденції, такі як зростання попиту та інвестицій, сприяють його динаміці. Прогнозоване збільшення

обсягу виробництва та інвестицій у цифрову трансформацію свідчить про стратегічне орієнтування сектору на майбутнє, зокрема на підвищення гнучкості у ланцюгах постачання та використання нових технологій для оптимізації процесів та зниження витрат.

Література:

1. *Manufacturing [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/outlook/io/manufacturing/worldwide.*
2. *Global industrial production growth between January 2019 to October 2023, by region [Електронний ресурс] // Statista. – 2024. – Режим доступу до ресурсу: https://www.statista.com/statistics/1033936/industrial-production-growth-worldwide/.*
3. *KPMG 2022 CEO Outlook. Growth strategies in turbulent times [Електронний ресурс] // KPMG. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/10/ceo-outlook-report.pdf.*
4. *Global Industrial Trends [Електронний ресурс] // Euromonitor International. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.euromonitor.com/global-industrial-trends/report.*
5. *Industrial, Energy, & Natural Resources Survey 2023: Turning ESG Responsibility into Business Opportunity [Електронний ресурс] // Stanton Chase. – 2023. – Режим доступу до ресурсу: https://www.stantonchase.com/insights/white-papers/industrial-energy-natural-resources-survey-2023-turning-esg-responsibility-into-business-opportunity.*
6. *Trent Maw. Guide to digital transformation in the manufacturing industry [Електронний ресурс] / Trent Maw // Plant Engineering. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: https://www.plantengineering.com/digital-transformation/.*

Хвостенко Д.
«Фінанси, банківська справа та страхування», здобувач PhD
Київський національний університет імені Вадима Гетьмана
Науковий керівник – к.е.н., професор кафедри фінансів імені В. Федосова Огонь Ц.Г.

ЗАХОДИ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ВИДАТКАМИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

У сучасних умовах світових економічних викликів і постійних змін у соціально-політичному оточенні ефективне керування витратами державного бюджету є надзвичайно важливим для забезпечення стабільності та сталого розвитку країни, особливо в післявоєнний період. Державний бюджет України є головним інструментом формування фінансової політики, тому його ефективне управління потребує системного підходу та науково обґрунтованих стратегій [1].

В успішному управлінні видатками державного бюджету у післявоєнний період провідне значення має впровадження ефективних заходів, спрямованих на оптимізацію та раціоналізацію витрат. Потрібно враховувати соціально-економічні пріоритети країни, щоб підвищити ефективність витрат і якість публічних послуг. Ефективне управління видатками також вимагає детального аналізу і планування бюджетних

НАУКОВЕ ТОВАРИСТВО та РАДА МОЛОДИХ ВЧЕНИХ,
КАФЕДРА ФІНАНСІВ імені В. Федосова

У КООПЕРАЦІЇ З ФАКУЛЬТЕТОМ БІЗНЕС ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЕКОНОМІКИ УНІВЕРСИТЕТУ МІСТА БРЕМЕН (НІМЕЧЧИНА)

University of Bremen

СЕРТИФІКАТ УЧАСТІ

УДОВІЧЕНКО С.

у Міжнародній науково-практичній конференції молодих дослідників

**«ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ:
НАЧАСНІ МОЖЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ФІНАНСУВАННЯ»**

**“RECOVERY OF UKRAINE'S ECONOMY:
TIMELY OPPORTUNITIES AND CHANNELS OF FINANCING”**

Травень 2, 2024 | КИЇВ-БРЕМЕН

Голова Наукового товариства — Марина СТЕПУРА

Голова Ради молодих вчених — Ганна КОТІНА