

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра промислового маркетингу**

«На правах рукопису»  
УДК (062.1) 62-191.12:658.8:339.5

До захисту допущено:  
В.о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ  
«15» грудня 2025р.

**МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ**

**на здобуття ступеня магістра  
за освітньо-професійною програмою  
«Промисловий маркетинг»  
спеціальності 075 Маркетинг**

**на тему: «Формування маркетингової стратегії компанії на  
міжнародному ринку авіаційних двигунів»**

**Виконав:**

студент 2-го курсу, групи УМ-341мп  
к.т.н. Данько Костянтин Анатолійович



**Науковий керівник:**

професор кафедри промислового маркетингу,  
к.е.н., проф. Зозульов Олександр Вікторович

\_\_\_\_\_

**Рецензент:**

завідувач кафедри менеджменту підприємств,  
д.е.н., проф., Дергачова Вікторія Вікторівна

\_\_\_\_\_

Засвідчую, що у цій магістерській  
дисертації немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних посилань

Студент \_\_\_\_\_



Київ – 2025 року

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 075 Маркетинг

Освітньо-професійна програма «Промисловий маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

\_\_\_\_\_ Жанна ЖИГАЛКЕВИЧ

« 19 » вересня 2025 року

## **ЗАВДАННЯ**

**на магістерську дисертацію студенту**

**ДАНЬКУ КОСТЯНТИНУ АНАТОЛІЙОВИЧУ**

- 1. Тема дисертації** «Формування маркетингової стратегії компанії на міжнародному ринку авіаційних двигунів»,  
науковий керівник дисертації Зозульов Олександр Вікторович, к.е.н., проф.,  
затверджені наказом по університету від «03» листопада 2025 року  
№ 4741-с.
- 2. Строк подання студентом дисертації:** 15 грудня 2025 року.
- 3. Об'єкт дослідження:** процес формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівного підприємства.
- 4. Предмет дослідження:** підходи, методи та інструменти формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівного підприємства.

## 5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

### а) теоретико-методологічна частина:

- розглянути сутність, визначення та класифікацію поняття маркетингової стратегії на міжнародному промисловому ринку;
- встановити ключові чинники та підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії сучасної авіадвигунобудівної компанії;
- окреслити тенденції структурних перетворень високотехнологічних міжнародних авіадвигунобудівних компаній;
- визначити ключові науково-методичні положення формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства в умовах війни;

### б) дослідницько-аналітична частина:

- виконати аналіз міжнародного ринку авіаційних двигунів, охарактеризувати його стан та тенденції;
- здійснити структурний аналіз конкурентів АТ «Івченко-Прогрес»;
- провести аналіз маркетингової діяльності АТ «Івченко-Прогрес» на міжнародному ринку авіаційних двигунів;
- зробити діагностику ефективності міжнародної маркетингової стратегії АТ «Івченко-Прогрес» на ринку авіаційних двигунів;

### в) проектно-рекомендаційна частина:

- сформулювати міжнародну маркетингову стратегію АТ «Івченко-Прогрес» на ринку АД на прикладі двигуна AI-450T;
- розробити маркетингові заходи з реалізації міжнародної маркетингової стратегії для двигуна AI-450T АТ «Івченко-Прогрес»;
- виконати економічне обґрунтування реалізації міжнародної маркетингової стратегії для двигуна AI-450T АТ «Івченко-Прогрес».

## 6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) презентація роботи у форматі PowerPoint.

## 7. Орієнтований перелік публікацій:

- 1) Стаття: Зозульов О. В., Язвінська Н. В., Данько К. А. Стратегічні маркетингові передумови розвитку підприємств авіабудівної галузі: ринкові тенденції та виклики. *Ефективна економіка*. 2025. № 7 (фахове видання);
- 2) Тези: Данько К. А., Зозульов О. В. Сучасні виклики при розробленні маркетингової стратегії підприємств авіадвигунобудівної галузі України. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2025 р.). Київ, 2025. С. 203 – 205.
- 3) Підготовлена до публікації стаття Данько К. А., Зозульов О. В., Язвінська Н. В., *Strategic Alternatives for Aircraft Engine Manufacturers: A Comparative Marketing Analysis* (31 стор.)

8. *Дата видачі завдання:* 1 вересня 2025 року.

### **9. Календарний план**

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	02.09.2024 – 09.09.2024	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	10.09.2024 – 24.09.2024	
3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства та промисловості	02.09.2024 – 12.09.2024	
4.	Аналіз потенціалу підприємства та напрямів досліджуваної тематики	13.09.2024 – 27.09.2024	
5.	Оцінювання міжнародної маркетингової стратегії на підприємстві	28.09.2024 – 18.10.2024	
6.	Розроблення рекомендацій щодо реформування міжнародної маркетингової стратегії підприємства	19.10.2024 – 30.10.2024	
7.	Розроблення маркетингових заходів з реалізації міжнародної маркетингової стратегії підприємства	31.10.2024 – 15.11.2024	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	16.11.2024 – 30.11.2024	
9.	Оформлення магістерської дисертації	01.12.2024 – 12.12.2024	

Студент



Костянтин ДАНЬКО

Науковий керівник



Олександр ЗОЗУЛЬОВ

## РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 151 найменувань, 23 рисунки, 16 таблиць та 15 додатків. Загальний обсяг роботи складає 181 сторінку основного тексту.

Об'єктом дослідження є процес формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівного підприємства.

Предметом дослідження є підходи, методи та інструменти формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівного підприємства.

Мета дисертаційної роботи полягає у формуванні міжнародної маркетингової стратегії для АТ "Івченко-Прогрес" шляхом позиціонування підприємства в системі міжнародного розподілу праці, обґрунтований вибір перспективних ринків, реалізацію конкурентних переваг та механізмів стратегічного партнерства.

Основні методи дослідження: системний та структурно-логічний аналіз, компаративний аналіз, узагальнення та порівняння, методи збору первинної інформації, структурно-логічне моделювання, компаративний аналіз теоретичних підходів, PEST-аналіз та CAGE Distance Framework, портфельний аналіз, сценарне планування, фінансове моделювання, графічна візуалізація.

Наукова новизна роботи. Вперше сформовано матрицю вибору доцільного для компанії виду демарджеру в процесі реалізації міжнародної маркетингової стратегії компанії. Удосконалено методичний підхід до класифікації підходів формування міжнародних маркетингових стратегій промислових підприємств через систематизацію сорока трьох підходів за сімома критеріями, що дозволяє структурувати теоретичні концепції для практичного застосування; науково-методичне положення економічного обґрунтування стратегій інтернаціоналізації авіадвигунобудівних підприємств через інтеграцію показників життєвого циклу продукції та післяпродажного обслуговування, що враховує специфіку галузевої бізнес-моделі з домінуванням доходів від MRO-сервісів; інструментарій діагностики ефективності міжнародної маркетингової діяльності промислових компаній на основі збалансованої системи показників фінансової, клієнтської,

процесної та інноваційної перспектив. Набули подальшого розвитку теоретичні положення теорії міжнародного маркетингу в частині визначення поняття «міжнародна маркетингова стратегія», яке на відміну від існуючих, визначає цю стратегію виходячи з її ролі в системі міжнародного розподілу праці; концептуальні положення формування міжнародних маркетингових стратегій через розробку інтегрованої структурно-логічної схеми, що синтезує концептуальні, поведінкові, стратегічно-аналітичні та цифрові підходи в єдину систему каскадного стратегічного вибору з ядром утримання ключових компетенцій та механізмом стратегічного поділу; теоретичні засади застосування CAGE Distance Framework для аналізу бар'єрів входу на міжнародні ринки високотехнологічної продукції з урахуванням специфіки культурної, адміністративної, географічної та економічної дистанції в контексті авіадвигунобудування; науково-методичні підходи до операціоналізації міжнародних маркетингових стратегій через інтеграцію процесного та проєктного менеджменту для забезпечення балансу операційної стабільності та стратегічної гнучкості.

Практичне значення: розроблена стратегія застосовна АТ "Івченко-Прогрес" для виходу на ринок АТР. Структурно-логічна схема може використовуватись промисловими підприємствами різних галузей при формуванні міжнародних маркетингових стратегій. Система маркетингових заходів та економічне обґрунтування придатні для адаптації до специфіки інших високотехнологічних виробництв.

Напрями продовження досліджень криються у перспективності вивчення впливу цифровізації на трансформацію міжнародних маркетингових стратегій промислових підприємств, дослідження специфіки застосування ESG-критеріїв у формуванні стратегій авіадвигунобудівних компаній, розробка методології сценарного планування в умовах геополітичної фрагментації глобальних ринків.

Ключові слова: міжнародна маркетингова стратегія, авіадвигунобудування, АІ-450Т, Азіатсько-Тихоокеанський регіон, інтернаціоналізація, ключові компетенції, демерджі, глокалізація, транснаціональна модель.

## SUMMARY

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, general conclusions, a list of references with 151 titles, 23 figures, 16 tables, and 15 appendices. The total volume of the work is 181 pages of main text.

The object of the study is the process of forming an international marketing strategy for an aircraft engine manufacturing company.

The subject of the study is the approaches, methods, and tools for forming an international marketing strategy for an aircraft engine manufacturing company.

The purpose of the dissertation is to develop an international marketing strategy for Ivchenko-Progress JSC by positioning the company in the international division of labor, making informed choices about promising markets, and implementing competitive advantages and strategic partnership mechanisms.

Main research methods: systematic and structural-logical analysis, comparative analysis, generalization and comparison, methods of collecting primary information, structural-logical modeling, comparative analysis of theoretical approaches, PEST analysis and CAGE Distance Framework, portfolio analysis, scenario planning, financial modeling, graphical visualization.

Scientific novelty of the work. For the first time, a matrix has been developed for selecting the most appropriate type of demerger for a company in the process of implementing its international marketing strategy. Has been improved a methodological approach to classifying approaches to the formation of international marketing strategies for industrial enterprises by systematizing forty-three approaches according to seven criteria, which allows theoretical concepts to be structured for practical application; scientific and methodological provisions for the economic justification of internationalization strategies for aircraft engine manufacturing enterprises through the integration of product life cycle and after-sales service indicators, taking into account the specifics of the industry business model with the dominance of income from MRO services; a toolkit for diagnosing the effectiveness of international marketing activities of industrial companies based on a balanced system of financial, customer, process, and innovation perspectives.

Have been further developed the theoretical provisions of international marketing theory in terms of defining the concept of “international marketing strategy,” which, unlike existing definitions, defines this strategy based on its role in the international division of labor; conceptual provisions for the formation of international marketing strategies through the development of an integrated structural-logical scheme that synthesizes conceptual, behavioral, strategic-analytical, and digital approaches into a single system of cascading strategic choice with a core of key competencies and a mechanism for strategic division; theoretical foundations for applying the CAGE Distance Framework to analyze barriers to entry into international markets for high-tech products, taking into account the specifics of cultural, administrative, geographical, and economic distance in the context of aircraft engine manufacturing; scientific and methodological approaches to the operationalization of international marketing strategies through the integration of process and project management to ensure a balance between operational stability and strategic flexibility.

Practical significance: the developed strategy is applicable to Ivchenko-Progress JSC for entering the Asia-Pacific market. The structural-logical diagram can be used by industrial enterprises in various industries when forming international marketing strategies. The system of marketing measures and economic justification are suitable for adaptation to the specifics of other high-tech industries.

Areas for further research include the promising study of the impact of digitalization on the transformation of international marketing strategies of industrial enterprises, research into the specifics of applying ESG-criteria in the formation of strategies for aircraft engine manufacturing companies, and the development of a scenario planning methodology in the context of geopolitical fragmentation of global markets.

Keywords: international marketing strategy, aircraft engine manufacturing, AI-450T, Asia-Pacific region, internationalization, core competencies, demarginalization, glocalization, transnational model.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	11
ВСТУП.....	13
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ДВИГУНІВ.....	19
1.1 Маркетингова стратегія на міжнародному промисловому ринку: сутність, визначення, класифікація.....	19
1.2 Підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівної компанії.....	30
1.3 Науково-методичні положення формування міжнародної маркетингової стратегії компанії на промисловому ринку.....	55
Висновки до розділу 1.....	61
2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ІВЧЕНКО- ПРОГРЕС» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ДВИГУНІВ	65
2.1 Аналіз міжнародного ринку АД, його стан та тенденції.....	65
2.2 Аналіз маркетингової діяльності АТ «Івченко-Прогрес» на міжнародному ринку авіаційних двигунів.....	91
2.3 Діагностика ефективності міжнародної маркетингової стратегії компанії на ринку авіаційних двигунів.....	109
Висновки до розділу 2.....	122
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» НА РИНКУ АД.....	124
3.1 Формування міжнародної маркетингової стратегії АТ “Івченко- Прогрес” на ринку АД на прикладі двигуна AI-450T.....	124
3.2 Маркетингові заходи з реалізації міжнародної маркетингової стратегії для двигуна AI-450T АТ “Івченко-Прогрес”.....	153
3.3 Економічне обґрунтування реалізації міжнародної маркетингової стратегії для двигуна AI-450T АТ “Івченко-Прогрес”.....	169
Висновки до розділу 3.....	180
ВИСНОВКИ.....	182
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	184
ДОДАТОК А.....	200
ДОДАТОК Б.....	204
ДОДАТОК В.....	211
ДОДАТОК Г.....	212
ДОДАТОК Д.....	213
ДОДАТОК Е.....	216
ДОДАТОК Ж.....	218
ДОДАТОК К.....	220
ДОДАТОК Л.....	221
ДОДАТОК М.....	222
ДОДАТОК Н.....	223

ДОДАТОК П.....	224
ДОДАТОК Р.....	225
ДОДАТОК С.....	226
ДОДАТОК Т.....	227

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АД – авіаційний двигун/авіаційні двигуни  
АТ – акціонерне товариство  
АТР – Азіатсько-Тихоокеанський регіон  
БПЛА – Безпілотний літальний апарат  
ВТО – Всесвітня Торгівельна Організація  
ГТД – газотурбінний двигун  
ДП – державне підприємство  
ЄС – Європейський Союз  
ЛА – літальний апарат  
ММС – міжнародна маркетингова стратегія  
НДДКР – науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота  
ОАЕ – Об'єднані Арабські Емірати  
ПАР – Південно-Африканська Республіка  
СОТ – Світова організація торгівлі  
ТНК – транснаціональні корпорації  
ТОiP – Технічне обслуговування і ремонт  
AI – artificial intelligence  
АСЕАН – Association of Southeast Asian Nations  
ADL – Arthur D. Little  
B2B – бізнес для бізнесу  
B2G – business-to-government  
BCG – Boston Consulting Group  
СААМ – Civil Aviation Authority of Malaysia  
CAGE – Cultural, Administrative, Geographic, and Economic  
CAGR – Compound annual growth rate  
COMAC – Commercial Aircraft Corporation of China  
CORSIA – Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation  
CRM – Customer Relationship Management  
CSR – Corporate social responsibility  
DGCA – Directorate General of Civil Aviation  
DTA – Double Taxation Agreement  
EASA – European Union Aviation Safety Agency  
EMS – Express Mail Service  
ERP – Enterprise Resource Planning  
ESG – Environmental, Social, Governance

EU ETS – EU Emissions Trading System  
FAA – Federal Aviation Administration  
FMCG – Fast-Moving Consumer Goods  
GE – General Electric  
GTF – Geared Turbofan  
GVC – Global Value Chain  
IAE – International Aero Engines  
IATA – International Air Transport Association  
ICAO – International Civil Aviation Organization  
IFSD – In-Flight Shut Down  
ISO – International Organization for Standardization  
ITAR – International Traffic in Arms Regulations  
JSC – Joint Stock Company  
MRO – Maintenance, Repair, and Overhaul  
MTU – Motor and Turbine Union  
NADCAP – National Aerospace and Defence Contractors Accreditation Program  
NYSE – New York Stock Exchange  
OEM – Original Equipment Manufacturers  
OLI – Ownership–Location–Internalization  
PEST – Political, Economic, Social, Technological  
PESTEL – Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal  
PPP – public-private partnership  
RBV – Resource-Based View  
RSP – Risk Sharing Partnership  
RRSP – Risk and Revenue Sharing Partnership  
R&D – Research and Development  
SAF – Sustainable Aviation Fuel  
SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound  
SME – Small and Medium-sized Enterprises  
SWOT – strengths, weaknesses, opportunities, and threats  
TBO – Time Between Overhaul  
UAM – Urban Air Mobility  
UAV – Unmanned Aerial Vehicle  
UTC – United Technologies Corporation  
VR/AR – Virtual reality and augmented reality

## ВСТУП

**Актуальність роботи.** Актуальність дослідження обумовлена об'єктивними процесами глобалізації ринків високотехнологічної продукції, посиленням міжнародної конкуренції в авіадвигунобудівній галузі та необхідністю пошуку нових ринків збуту для українських промислових підприємств в умовах трансформації геополітичної архітектури світової економіки. Авіаційна індустрія характеризується високими бар'єрами входу, тривалими циклами розробки продукції, капіталомісткістю інвестицій та олігополістичною структурою глобального ринку, що створює специфічні виклики для формування ефективних міжнародних маркетингових стратегій.

АТ "Івченко-Прогрес", маючи значний науково-технічний потенціал та історично накопичені компетенції у сфері проектування авіаційних двигунів, потребує обґрунтованої стратегії виходу на перспективні міжнародні ринки для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Азіатсько-Тихоокеанський регіон демонструє динамічне зростання попиту на регіональну авіацію та безпілотні літальні апарати, що створює сприятливі можливості для турбогвинтового двигуна AI-450T.

Водночас відсутність системних досліджень, які б інтегрували розрізнені теоретичні підходи до формування міжнародних маркетингових стратегій у єдину концептуальну рамку з урахуванням специфіки авіадвигунобудування, утримання ключових компетенцій та механізмів стратегічного поділу компаній, обумовлює наукову актуальність даної роботи. Розробка комплексної міжнародної маркетингової стратегії на основі структурно-логічної інтеграції концептуальних, поведінкових, стратегічно-аналітичних та цифрових підходів відповідає сучасним вимогам теорії міжнародного маркетингу та практичним потребам промислових підприємств у навігації складним конкурентним середовищем глобальних ринків високотехнологічної продукції.

Питаннями розроблення та ефективного реалізації маркетингової стратегії займались Котлер Ф., Levitt Т., Steenkamp J-B., Yip G., Douglas S.,

Keegan W., Johansson J., Sheth J., Prahalad C., Армстронг Г., Porter, M. E., Varadarajan, R., Ansoff H., Rankić O., Simikić Z., Зозулев О., Співаковська Т., Царьова Т., Бошик Ю., Струк Н., Капраль О, Ларіна Я., Багорка М., Челак В., Буняк Н., Войтович С. Потапюк І., Гаркавенко С., Карачина Н., Зозуля І., Мельник Д., Ніколайчук О., Надь Н. та інші. Однак аналіз наукових праць провідних вчених виявив недостатню адаптованість понятійного апарату щодо пріоритетів міжнародної маркетингової стратегії та її реалізації на закордонних ринках в умовах значної геополітичної нестабільності, регіоналізації ринків та викликаних цим збоїв у глобальному ланцюгу постачання. Крім того, обмежену увагу приділено формуванню міжнародної маркетингової стратегії підприємств за умов нової глобальної економічної парадигми, за якої прослідковуються такі тенденції як індивідуалізація та локалізація продуктів, орієнтація на стратегічні альянси, гнучкість як ефективна форма реакції на дії ринку. Потребує поглибленого дослідження питання стратегічної гнучкості та адаптивності до волатильності міжнародних ринків, геополітичних ризиків, культурно-інституційних бар'єрів та трансформації глобальних ланцюгів створення вартості в умовах системних криз.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконане відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри промислового маркетингу факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» в межах виконання наукової теми НДР № 0121U114175 «Маркетинг в епоху невизначеності та цифрової трансформації суспільства та бізнесу», де особисто автором удосконалено алгоритм формування та удосконалення міжнародної маркетингової стратегії високотехнологічного підприємства при високому рівні невизначеності та надано рекомендації щодо розроблення маркетингової комунікаційної стратегії в умовах системних криз.

**Мета** дисертації полягає у формуванні міжнародної маркетингової стратегії для АТ "Івченко-Прогрес" шляхом позиціювання підприємства в системі міжнародного розподілу праці, обґрунтований вибір перспективних ринків, реалізацію конкурентних переваг та механізмів стратегічного партнерства.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

1. Систематизувати теоретичні підходи до сутності, визначень та класифікації маркетингових стратегій на міжнародних промислових ринках.
2. Узагальнити та класифікувати підходи до формування міжнародних маркетингових стратегій авіадвигунобудівних компаній.
3. Розробити науково-методичні положення формування міжнародної маркетингової стратегії промислової компанії.
4. Проаналізувати стан, структуру та тенденції розвитку міжнародного ринку авіаційних двигунів.
5. Дослідити маркетингову діяльність АТ "Івченко-Прогрес" на міжнародному ринку авіаційних двигунів.
6. Здійснити діагностику ефективності міжнародної маркетингової стратегії компанії на ринку авіаційних двигунів.
7. Сформувати міжнародну маркетингову стратегію АТ "Івченко-Прогрес" для виходу на нові перспективні ринки.
8. Розробити комплекс маркетингових заходів з реалізації міжнародної маркетингової стратегії для обраного двигуна.
9. Здійснити економічне обґрунтування доцільності реалізації міжнародної маркетингової стратегії для обраного двигуна.

**Об'єктом дослідження** є процес формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівного підприємства.

**Предметом дослідження** є підходи, методи та інструменти формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівного підприємства.

**Методологічна база** дослідження включає загальнонаукові методи системного та структурно-логічного аналізу для побудови інтегрованої схеми формування стратегії, компаративний аналіз теоретичних підходів до стратегування, PEST-аналіз та CAGE Distance Framework для дослідження зовнішнього середовища, портфельний аналіз міжнародних ринків, методи сценарного планування для управління ризиками, фінансове моделювання для економічного обґрунтування стратегічних рішень, а також методи графічної візуалізації для представлення структурно-логічних взаємозв'язків елементів міжнародної маркетингової стратегії.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з міжнародного маркетингу та стратегічного менеджменту, статистичні дані міжнародних організацій авіаційної індустрії (ICAO, IATA), аналітичні звіти провідних консалтингових компаній щодо ринку авіаційних двигунів, регуляторна документація авіаційних органів (EASA, FAA), офіційна фінансова та операційна звітність компаній-конкурентів АТ «Івченко-Прогрес», рекламні матеріали двигуна AI-450T, галузеві публікації та матеріали міжнародних авіаційних виставок, а також дані про ринки Азіатсько-Тихоокеанського регіону з офіційних джерел урядів Індонезії та Малайзії.

Для обробки даних використовувалась програма Microsoft Excel.

#### **Новизна отриманих результатів:**

*Вперше:*

- сформовано матрицю вибору доцільного для компанії виду демерджеру в процесі реалізації міжнародної маркетингової стратегії компанії.

*Удосконалено:*

- методичний підхід до класифікації підходів формування міжнародних маркетингових стратегій промислових підприємств через систематизацію сорока трьох підходів за сімома критеріями, що дозволяє структурувати теоретичні концепції для практичного застосування;

- науково-методичне положення економічного обґрунтування стратегій інтернаціоналізації авіадвигунобудівних підприємств через інтеграцію показників життєвого циклу продукції та післяпродажного обслуговування, що враховує специфіку галузевої бізнес-моделі з домінуванням доходів від MRO-сервісів;

- інструментарій діагностики ефективності міжнародної маркетингової діяльності промислових компаній на основі збалансованої системи показників фінансової, клієнтської, процесної та інноваційної перспектив.

*Набуло подальшого розвитку:*

- теоретичні положення теорії міжнародного маркетингу в частині визначення поняття «міжнародна маркетингова стратегія», яке на відміну від існуючих, визначає цю стратегію виходячи з її ролі в системі міжнародного розподілу праці;

- концептуальні положення формування міжнародних маркетингових стратегій через розробку інтегрованої структурно-логічної схеми, що синтезує концептуальні, поведінкові, стратегічно-аналітичні та цифрові підходи в єдину систему каскадного стратегічного вибору з ядром утримання ключових компетенцій та механізмом стратегічного поділу;

- теоретичні засади застосування CAGE Distance Framework для аналізу бар'єрів входу на міжнародні ринки високотехнологічної продукції з урахуванням специфіки культурної, адміністративної, географічної та економічної дистанції в контексті авіадвигунобудування;

- науково-методичні підходи до операціоналізації міжнародних маркетингових стратегій через інтеграцію процесного та проектного менеджменту для забезпечення балансу операційної стабільності та стратегічної гнучкості.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у застосуванні розробленої стратегії компанією АТ "Івченко-Прогрес" для виходу на ринок АТР. Структурно-логічна схема може використовуватись промисловими підприємствами різних галузей при формуванні міжнародних маркетингових

стратегій. Система маркетингових заходів та економічне обґрунтування придатні для адаптації до специфіки інших високотехнологічних виробництв.

**Особистий внесок здобувача.** Магістерська робота є самостійною науковою працею. Усі викладені результати отримано автором особисто під керівництвом наукового керівника.

**Апробація результатів дослідження.** Ключові положення, результати, висновки та пропозиції дисертаційної роботи доповідались, обговорювались та отримали схвалення на III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» в м. Київ у 2025 р.

Публікації. Основні результати проведеного дослідження було представлено у публікаціях:

1. Зозульов, О. В., Язвінська, Н. В., & Данько, К. А. Стратегічні маркетингові передумови розвитку підприємств авіабудівної галузі: ринкові тенденції та виклики. Ефективна економіка. 2025. № 7 2025.

2. Данько К. А., Зозульов О. В. Сучасні виклики при розробленні маркетингової стратегії підприємств авіадвигунобудівної галузі України Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу. Київ, 2025. С 203 – 205.

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 151 найменувань, 23 рисунки, 16 таблиць та 15 додатків. Загальний обсяг роботи складає 181 сторінку основного тексту.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ НА РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ДВИГУНІВ

## 1.1 Маркетингова стратегія на міжнародному промисловому ринку: сутність, визначення, класифікація

Сучасна глобальна економіка перебуває у стані глибокої трансформації, що зумовлена зростаючою геополітичною напруженістю, порушенням ланцюгів постачання, торговельними обмеженнями, тарифними війнами та переходом від ліберальної моделі торгівлі до протекціонізму. У таких умовах високотехнологічні підприємства, стикаються з потребою перегляду своїх стратегій розвитку й адаптації до нових викликів.

Розглянемо базові теоретичні категорії і ключові поняття пов'язані із маркетинговою стратегією. Базовими поняттями у маркетингу є поняття «тактики» і «стратегії», що прийшли до нас із філософії війни. Згідно з Карлом фон Клаузевицем [1] «тактика – це вчення про використання військових сил у бою», а «стратегія – це вчення про використання боїв для досягнення цілей війни». Зважаючи, що «бої» і «війни» будуть розглядатися в розрізі маркетингу, а саме промислового маркетингу, розглянемо це поняття детальніше. Промисловий маркетинг (industrial marketing, B2B-маркетинг) — це сукупність всіх видів заходів, пов'язаних з маркетингом товарів на промисловому ринку [2]. Іншими словами, це вид маркетингової діяльності, орієнтований не на кінцевого споживача, а на інші підприємства чи організації, що використовують продукцію у своїх виробничих чи інфраструктурних процесах. Під промисловим ринком будемо розуміти ринок, що включає в себе фізичних (окремі особи) і юридичних осіб (організації і заклади), які придбавають товари для використання їх у процесі виробництва, перепродажу, надання послуг чи здачі в аренду [2]. До числа основних характеристик промислового маркетингу слід віднести наступні:

- висока наукоємність технічних та технологічних характеристик продукції;
- високі стандарти якості;
- значні обсяги контрактів;
- тривалі цикли виробництва й продажу;
- висока роль післяпродажного обслуговування і сервісу.

Зважаючи на те, що дане дослідження націлене на міжнародні ринки, варто дати визначення поняттю «міжнародний маркетинг». Міжнародний маркетинг — це теорія та практика прийняття управлінських рішень щодо розробки продуктово-ринкової стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки на основі аналізу факторів міжнародного ринкового середовища [3]. Іншими словами, це сукупність маркетингових заходів підприємства, які спрямовані на виробництво, просування та реалізацію продукції на ринках інших країн з урахуванням специфіки цих ринків: законодавства, культури, стандартів, інфраструктури, тарифів і нетарифних бар'єрів.

Специфіка міжнародного маркетингу включає:

- необхідність вивчення законодавчих і культурних особливостей;
- високий ступінь ризику, обумовлений високою невизначеністю;
- необхідність адаптації продукту, ціни, інструментів для просування та каналів збуту до умов конкретного ринку;
- складність у логістиці, митному регулюванні, сертифікаціях;
- високий рівень інформаційної асиметрії;
- гостра міжнародна конкуренція і вимога відповідності міжнародним стандартам якості.

Наступним важливим поняттям є поняття «маркетингова стратегія». Вивченням цього важливого поняття займались багато вітчизняних [4] – [13] та зарубіжних науковців [14] – [19]. Філіп Котлер розглядав різні стратегії в контексті маркетингових цілей і під маркетинговою стратегією розумів раціональну, логічну побудову, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Згідно з Ф. Котлером

маркетингова стратегія включає конкретні стратегії за цільовими ринками, комплексом маркетингу і рівнем витрат на маркетинг [14]. Визначення Майкла Портера ґрунтується на його ширшій концепції конкурентної стратегії, наголошує на диференціації та позиціонуванні. Згідно з його визначенням [15], маркетингова стратегія полягає у свідомому виборі різного набору заходів для створення унікального поєднання цінностей. Цей підхід є основоположним для розуміння маркетингової стратегії у зв'язку з конкурентною перевагою. Визначення П. Раджана Варадараджана [16] підкреслює інтегрований та цілісний характер маркетингової стратегії і звучить наступним чином: «маркетингова стратегія – це інтегрована схема рішень організації, яка визначає її вирішальний вибір щодо продуктів, ринків, маркетингової діяльності та маркетингових ресурсів у створенні, комунікації та/або постачанні продуктів, що пропонують цінність клієнтам в обміні з організацією, і таким чином дозволяють організації досягати конкретних цілей». Томас Т. Левітт відокремлював стратегії за ступенем глобалізації [17], Ігор Ансофф — розробивши однойменну матрицю — Матрицю Ансоффа, створив основний інструмент для класифікації маркетингових стратегій [18], Майкл Портер — у своїй класичній роботі "Конкурентні стратегії" (1980) запропонував класифікацію конкурентних стратегій [19], Наталія Надь — систематизувала класифікації маркетингових стратегій [13], Старецький — запропонував класифікацію маркетингових стратегій з точки зору забезпечення сталого розвитку бізнес-структур [9]. В рамках цього дослідження, під маркетинговою стратегією розумітимемо довгостроковий план дій підприємства, спрямований на досягнення конкурентних переваг і цільових позицій на ринку через грамотне використання маркетингових інструментів, адаптацію до змін зовнішнього середовища, і реалізацію внутрішніх ресурсів (визначення автора тез).

В міжнародному контексті маркетингова стратегія – це комплексний план (вектор, напрям), що визначає шлях до досягнення довгострокових цілей компанії в умовах міжнародного ринкового середовища [3]. Ф. Котлер

[14] визначає міжнародну маркетингову стратегію як системний підхід до планування та реалізації маркетингової діяльності компанії на зарубіжних ринках з метою досягнення конкурентних переваг. У своїй співавторській роботі Катеора [20] неявно визначає міжнародну маркетингову стратегію через її основну мету та підхід: вона передбачає адаптацію маркетингових стратегій до культурних відмінностей на місцевому рівні. Це контрастує з глобальним маркетингом, який застосовує єдині стратегії по всьому світу з мінімальними коригуваннями. Це визначення підкреслює необхідність адаптації до місцевих культурних, економічних та регуляторних контекстів для ефективного планування, ціноутворення, просування та спрямування товарів/послуг через кордони. Згідно із [21] міжнародна маркетингова стратегія компанії має розроблятися на чотирьох рівнях: корпоративному, дивізійному, бізнесовому та функціональному і характеризується орієнтацією на множинні ринки, балансуванням між глобальною уніфікацією та локальною адаптацією, підвищеним рівнем ризиків та невизначеності, необхідністю координації дій між різними країнами і важливою роллю геополітичних факторів та міжнародних відносин.

Нижче у таблиці 1.1 наведено загальновизнані визначення терміну міжнародна маркетингова стратегія з метою їх порівняння і аналізу.

Таблиця 1.1 – Порівняльна таблиця визначень поняття "міжнародна маркетингова стратегія"

*Джерела: [22] – [38]*

№	Автор(и)	Визначення	Ключові характеристики
1	Філіп Котлер, Гарі Армстронг [22]	довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу в умовах міжнародного ринку	- Орієнтація на комплекс маркетингу - Часова перспектива - Міжнародний контекст

## Продовження таблиці 1.1

№	Автор(и)	Визначення	Ключові характеристики
2	Жан-Жак Ламбен [23]	довгостроковий план дій компанії, спрямований на створення стійких конкурентних переваг на зарубіжних ринках шляхом систематичного аналізу потреб споживачів у різних країнах, адаптації або стандартизації маркетингового міксу відповідно до специфіки локальних ринків, та координації маркетингових зусиль у глобальному масштабі для досягнення синергетичного ефекту та максимізації цінності для споживачів і акціонерів.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Програмний підхід</li> <li>- Маркетинг-мікс</li> <li>- Часові межі реалізації</li> </ul>
3	Майкл Портер [24]	Конкурентна стратегія на міжнародних ринках, спрямована на створення стійких конкурентних переваг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Конкурентна спрямованість</li> <li>- Довгострокові переваги перш за все з точки зору ціни та унікальності</li> <li>- Глобальне позиціонування</li> </ul>
4	Ігор Ансофф [25]	Система цілей та засобів їх досягнення підприємством на зарубіжних ринках	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Цільовий підхід</li> <li>- Комплексність</li> <li>- Зарубіжна орієнтація</li> </ul>
5	О.Л. Каніщенко [26, 27]	Складний процес, який містить елементи ризику та невизначеності, спрямований на правильний вибір основних альтернатив з урахуванням найважливіших факторів та умов міжнародного середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Процесний підхід</li> <li>- Урахування ризиків</li> <li>- Альтернативність рішень</li> <li>- Адаптація до середовища</li> </ul>
6	Т.В. Співаковська [28]	Цілісний інтегрований план дій на міжнародних ринках, що включає базові та додаткові елементи стратегії на корпоративному, функціональному та інструментальному рівнях	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Системний підхід</li> <li>- Багаторівневність</li> <li>- Інтегрованість</li> <li>- Комплексність елементів</li> </ul>
7	Т.М. Циганкова [29]	Формалізований процес розробки та реалізації маркетингових заходів на зарубіжних ринках з метою підвищення конкурентоспроможності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формалізація процесу</li> <li>- Систематичність</li> <li>- Орієнтація на конкурентоспроможність</li> <li>- Важлива роль використання комплексу маркетингу</li> </ul>
8	Гаррі Ассель [30]	Засіб впливу підприємства на споживачів міжнародних ринків через маркетингові інструменти	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Споживацька орієнтація</li> <li>- Інструментальний підхід</li> <li>- Міжнародний масштаб</li> </ul>

## Продовження таблиці 1.1

№	Автор(и)	Визначення	Ключові характеристики
9	Олівер Уолкер, Харпер Бойд [31]	Ефективно розподілені й скоординовані ринкові ресурси і види діяльності для виконання завдань фірми на міжнародних товарних ринках	- Ресурсний підхід - Координація діяльності - Ефективність розподілу - Ринкова орієнтація
10	Джон Еванс, Баррі Берман [32]	Визначення використання структури маркетингу для задоволення потреб цільових міжнародних ринків	- Структурний підхід - Орієнтація на потреби - Цільові ринки - Міжнародна сегментація
11	Пітер Дойль [33]	Раціональний, логічно обґрунтований механізм дій на міжнародному ринку для вирішення маркетингових завдань	- Організаційно-управлінський підхід - Логічність - Механізм реалізації - Задачна орієнтація
12	Девід Хассі [34]	Комплекс робіт щодо маркетинг-мікс та його окремих елементів на зарубіжних ринках	- Інструментальний підхід - Маркетинг-мікс - Комплексність робіт
13	Н.В. Куденко [35]	Система стратегічних маркетингових рішень щодо виходу на міжнародні ринки, їх освоєння та розвитку присутності	- Системність - Етапність виходу - Розвиток присутності - Стратегічні рішення
14	О. Ніколайчук [12]	Довготермінова орієнтована модель маркетингової діяльності, що містить сукупність маркетингових інструментів, які постійно коригуються під впливом змін міжнародного середовища	- Адаптивність - Динамічність - Модельний підхід - Реакція на зміни середовища
15	О. В. Зозульов [36]	- довгострокова система рішень промислового підприємства щодо вибору цільових зарубіжних ринків, способів виходу та позиціонування своєї продукції, яка забезпечує конкурентну адаптацію до економічних, культурних та регуляторних умов інших країн і формує стійкі зовнішньоекономічні відносини.	- Ринкова селекція та інтернаціоналізація - Адаптація продукту та комунікацій - Побудова партнерських відносин (B2B, дилери, інтегратори) - Глобальна конкурентоспроможність і позиціонування

Кінець таблиці 1.1

№	Автор(и)	Визначення	Ключові характеристики
16	Philip Cateora et al. [20]	визначає міжнародну маркетингову стратегію через її основну мету та підхід: вона передбачає адаптацію маркетингових стратегій до культурних відмінностей на місцевому рівні	- Баланс між стандартизацією та адаптацією - Сегментація та диференціація на глобальному рівні - Інституційна інтеграція та управління ризиком
17	Doole and Lowe [37]	діяльність або операції в більш ніж одній країні, з певним рівнем зовнішнього контролю, що впливає на маркетингові рішення в цій країні.	- Гнучкість - Відповідність місцевим умовам - Координація між ринками
18	Г.Л. Багієв, Н.К. Моїсеєва, В.І. Черенків. Міжнародний маркетинг [38]	довгострокова концепція дій підприємства на зарубіжних ринках, яка визначає спосіб вибору цільових країн та сегментів, форми виходу й позиціонування продукції, а також механізми адаптації до економічних, правових та соціокультурних умов з метою забезпечення стійкої конкурентоспроможності	- Багатофакторний аналіз зовнішнього середовища - Значна роль інтернаціоналізації та способу входу - Адаптація маркетинг-міксу до умов країни

Аналізуючи наведені у таблиці 1.1 визначення і ключові характеристики поняття «міжнародна маркетингова стратегія», приходимо до висновку, що формування і реалізація міжнародної маркетингової стратегії, особливо на промисловому ринку високотехнологічних товарів, характеризується високим рівнем капіталомісткості, що зумовлено специфікою виробничих процесів та технологічною складністю продукції.

Суттєві капіталовкладення необхідні також для навчання та найму висококваліфікованих спеціалістів, розвитку логістичної інфраструктури та сервісного обслуговування. Адже на відміну від споживчого ринку, промислові товари вимагають створення складної системи технічної підтримки, навчання персоналу замовників та забезпечення безперервних поставок комплектуючих.

Додатковим чинником капіталомісткості є тривалий цикл окупності інвестицій, зумовлений складністю процесу прийняття рішень про закупівлю, необхідністю сертифікації продукції та встановлення довгострокових партнерських відносин. Високі бар'єри виходу на міжнародний ринок високотехнологічних товарів створюють конкурентні переваги для встановлених гравців ринку, водночас обмежуючи можливості нових учасників.

Вказані у таблиці 1.1 визначення акцентують також на важливості систематичності у плануванні, стійкості конкурентних переваг, адаптації до локальних ринків, ролі невизначеності процесів, багаторівневості стратегії, ефективного розподілу ринкових ресурсів, культурних відмінностей. Але вони не враховують важливого критерію, притаманного саме промислового ринку – мети, заради якої компанія виходить на міжнародний ринок. А як відомо, загальною метою діяльності компанії є підвищення ефективності використання капіталу для підвищення власної конкурентоспроможності. Це реалізується через використання існуючої системи економічних відносин та участь у міжнародній системі розподілу праці. Таким чином мета виходу промислової компанії на міжнародний ринок полягає у тому, щоб реалізувати та/або використати наявні переваги міжнародної системи розподілу праці і таким чином посилити свої конкурентні переваги. Згідно з цим, автором пропонується наступне визначення міжнародної маркетингової стратегії. Міжнародна маркетингова стратегія — це спосіб реалізації економічних інтересів господарюючого суб'єкта через використання міжнародної системи розподілу праці (спеціалізації і кооперації), використання конкурентних переваг на локальних ринках в умовах відкритої економіки СОТ в тому числі через входження в окремі міжорганізаційні утворення. Дане визначення максимально влучно для теми цього дослідження відображає як ключові цілі (реалізація економічних інтересів) компанії, так і засоби для їх досягнення – використання міжнародної системи розподілу праці, використання конкурентних переваг на локальних ринках через входження в окремі

міжорганізаційні утворення. А саме ці інструменти особливо важливі для промислового ринку, що вимагає складних ланцюгів постачання, де підприємства працюють в умовах відкритих інновацій, що допомагає оптимізувати витрати через спеціалізацію та економію масштабу, швидше виходити на нові ринки, використовуючи локальну експертизу партнерів, мінімізувати ризики через диверсифікацію, отримувати доступ до унікальних ресурсів, технологій та каналів збуту, посилювати конкурентні позиції завдяки синергії компетенцій. Міжнародна стратегія дозволяє розвивати переваги підприємства, які вже є на локальному ринку, або отримувати конкурентні переваги за рахунок кооперації шляхом входження до міжнародних організацій. Міжнародні організації дуже важливі для промислового ринку завдяки сприянню утворенню формальних і неформальних міжорганізаційних утворень.

Виходячи із наведених вище визначень, поняття міжнародної маркетингової стратегії охоплює широке коло сфер діяльності компанії. Для спрощення вибору підходів до реалізації міжнародної маркетингової стратегії авторами [39] – [42] запропоновано ряд класифікацій міжнародних маркетингових стратегій. Систематизуємо зазначені класифікатори у вигляді таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 — Класифікація міжнародних маркетингових стратегій

*Джерела: [39] – [42]*

Критерії	Міжнародні маркетингові стратегії	Опис
1. За географічним охопленням	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Глобальна</li> <li>- Мультинаціональна</li> <li>- Транснаціональна</li> <li>- Регіональна</li> <li>- Локальна</li> </ul>	Визначає масштаб та географію міжнародної присутності компанії
2. За рівнем стандартизації/ адаптації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Повна стандартизація</li> <li>- Часткова адаптація</li> <li>- Глокалізація</li> <li>- Повна локалізація</li> <li>- Гібридна стратегія</li> </ul>	Визначає ступінь уніфікації маркетингового міксу на різних ринках

## Продовження таблиці 1.2

Критерії	Міжнародні маркетингові стратегії	Опис
3. За способом виходу на міжнародний ринок	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Експортна</li> <li>- Ліцензування/Франчайзинг</li> <li>- Спільні підприємства</li> <li>- Прямі інвестиції</li> <li>- Стратегічні альянси</li> </ul>	Визначає форму входження та рівень контролю над операціями
4. За типом міжнародної спеціалізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вертикальна спеціалізація</li> <li>- Горизонтальна спеціалізація</li> <li>- Технологічна спеціалізація</li> <li>- Функціональна спеціалізація</li> <li>- Продуктова спеціалізація</li> </ul>	Визначає фокус компанії в міжнародному поділі праці
5. За рівнем міжнародної кооперації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Автономна стратегія</li> <li>- Кооперація в НДДКР</li> <li>- Виробнича кооперація</li> <li>- Маркетингова кооперація</li> <li>- Комплексна кооперація</li> </ul>	Визначає глибину співпраці з міжнародними партнерами
6. За типом міжорганізаційних утворень	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегічні альянси</li> <li>- Мережеві структури</li> <li>- Консорціуми</li> <li>- Платформові екосистеми</li> <li>- Міжнародні кластери</li> </ul>	Визначає форму організації міжнародної співпраці
7. За характером стратегічного партнерства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Горизонтальне партнерство</li> <li>- Вертикальне партнерство</li> <li>- Діагональне партнерство</li> <li>- Co-opetition</li> <li>- Екосистемне партнерство</li> </ul>	Визначає природу відносин зі стратегічними партнерами
8. За конкурентною позицією	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Стратегія лідера</li> <li>- Стратегія членджера</li> <li>- Стратегія послідовника</li> <li>- Стратегія нішера</li> <li>- Стратегія інноватора</li> </ul>	Визначає роль компанії на міжнародному конкурентному ринку
9. За типом конкурентної переваги (за М. Портером)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лідерство за витратами</li> <li>- Диференціація</li> <li>- Фокусування на витратах</li> <li>- Фокусування на диференціації</li> <li>- Інтегрована перевага</li> </ul>	Визначає основу конкурентоспроможності на міжнародних ринках
10. За маркетинговою орієнтацією	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Етноцентрична</li> <li>- Поліцентрична</li> <li>- Регіоцентрична</li> <li>- Геоцентрична</li> <li>- Ноосферна (stakeholder-oriented)</li> </ul>	Визначає філософський підхід до міжнародних ринків
11. За темпами інтернаціоналізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Традиційна поступова (Uppsala)</li> <li>- Прискорена експансія</li> <li>- Born Global</li> <li>- Born-again Global</li> <li>- Миттєва глобалізація (digital)</li> </ul>	Визначає швидкість виходу на міжнародні ринки

Кінець таблиці 1.2

Критерії	Міжнародні маркетингові стратегії	Опис
12. За ринковим охопленням	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Недиференційований маркетинг</li> <li>- Диференційований маркетинг</li> <li>- Концентрований маркетинг</li> <li>- Масова кастомізація</li> <li>- Гіперперсоналізація</li> </ul>	Визначає підхід до сегментації міжнародних ринків
13. За продуктово-ринковою матрицею Ансоффа	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Проникнення на ринок</li> <li>- Розвиток ринку</li> <li>- Розвиток продукту</li> <li>- Диверсифікація</li> <li>- Інтернаціоналізація</li> </ul>	Визначає напрямок стратегічного зростання на міжнародних ринках
14. За рівнем цифровізації	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Традиційна (офлайн)</li> <li>- Гібридна</li> <li>- Digital-first</li> <li>- Digital-only</li> <li>- Omnichannel</li> </ul>	Визначає роль цифрових каналів у міжнародній стратегії
15. За підходом до створення цінності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Транзакційна</li> <li>- Відносинна (relationship)</li> <li>- Мережева (network)</li> <li>- Екосистемна</li> <li>- Платформова</li> </ul>	Визначає механізм створення та розподілу цінності в міжнародному контексті

Наведена класифікація виконана за 15 різними критеріями, включаючи тип міжорганізаційних утворень (у найбільш загальному вигляді), проте вона не враховує організаційний аспект участі компанії у міжнародній системі розподілу праці. А це є дуже важливо для реалізації міжнародної маркетингової стратегії, що брала б до уваги механізм, за яким між собою взаємодіють/кооперуються компанії задля реалізації своїх економічних інтересів та посилення своєї міжнародної конкурентної позиції. Тому, на думку автора, класифікацію, наведену у таблиці 1.2 варто доповнити ще одним критерієм – за організаційним аспектом (таблиця 1.3).

Таким чином, в контексті міжнародного промислового ринку проаналізована сутність базових понять, пов'язаних із поняттям стратегія, виконане порівняння найпоширеніших визначень поняття «міжнародна маркетингова стратегія».

Таблиця 1.3 — Класифікація міжнародних маркетингових стратегій за організаційним аспектом

*Джерела: [систематезовано автором]*

Критерій	Міжнародні маркетингові стратегії	Опис
16. За організаційним аспектом участі компанії у міжнародній системі розподілу праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стратегія договірної спеціалізації</li> <li>– Стратегія створення спільних підприємств</li> <li>– Spin-off стратегії</li> <li>– Spin-out стратегії</li> <li>– Carve-out стратегії</li> <li>– Spillover стратегії</li> <li>– Split-off стратегії</li> <li>– Split-up стратегії</li> <li>– Hybrid / Joint-spin</li> </ul>	Визначає форми організаційної трансформації компанії при інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості та міжнародний розподіл праці.

Автором запропоноване власне визначення поняття «міжнародна маркетингова стратегія», що враховує мету виходу промислової компанії на міжнародний ринок. Складено класифікатор міжнародних маркетингових стратегій за 16 критеріями. Наступним кроком є розгляд існуючих підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії і маркетингової специфіки авіаційної галузі.

## **1.2 Підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівної компанії.**

У сучасних умовах розвитку авіаційної промисловості підприємства авіадвигунобудівної галузі України стикаються з рядом системних проблем, серед яких найгострішими є: недостатній рівень фінансування науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, втрата традиційних ринків збуту, обмежений доступ до новітніх технологій і матеріалів, а також зростаюча конкуренція з боку транснаціональних корпорацій. Ці виклики суттєво ускладнюють підтримання технологічної спроможності та міжнародної конкурентоспроможності українських розробників і виробників

авіаційних двигунів. Водночас, збереження технологічного потенціалу, забезпечення експорту високотехнологічної продукції та інтеграція у світові виробничі ланцюги створення доданої вартості є критично важливими завданнями як для окремих підприємств, так і для економіки України загалом.

У цьому контексті залучення зовнішніх інвестицій виступає необхідною умовою стабілізації та розвитку галузі, адже саме інвестиційні ресурси здатні компенсувати нестачу внутрішнього фінансування, сприяти модернізації виробництва, впровадженню інновацій та виходу на нові ринки [43, 44]. Більше того, стратегічні іноземні інвестори можуть стати провідниками технологічного трансферу та джерелом управлінської експертизи, що в сукупності підвищує адаптивність галузі до змін глобального ринку.

У цих умовах стратегічне партнерство постає як один з найперспективніших інструментів покращення інвестиційної привабливості підприємств авіадвигунобудівної галузі України. Його ключовою особливістю є можливість досягнення синергії між учасниками шляхом об'єднання ресурсів, компетенцій та ринкових можливостей з метою зниження інвестиційного навантаження, підвищення інноваційної спроможності та забезпечення доступу до нових ринків і нових джерел інвестицій [45]. Особливої актуальності набуває модель стратегічного партнерства у форматі Risk Sharing Partnership (RSP) та Risk and Revenue Sharing Partnership (RRSP), які дозволяють не лише розподіляти витрати і ризики між сторонами [46], але й формувати спільну довгострокову ціннісну пропозицію для світового авіаційного ринку [47, 48].

Вплив стратегічного партнерства на інноваційність і сталий розвиток підприємств досліджується такими авторами як Максимова [49], Eweje G., Sajjad A., Nath S. [50]. Wittenborg та ін. [51] виконали системне дослідження ролі партнерських мереж в обміні знаннями та інноваціями в аерокосмічній інженерії. Wang та Ma [52] обґрунтували важливість державно-приватного

партнерства як інструменту для досягнення цілей сталого розвитку. Важлива роль формування партнерств, здатних забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність Європи відзначена у [53]. Renard у роботі [54] критично оцінює підхід Європейського Союзу до формування стратегічних партнерств, вказуючи на надмірну декларативність і відсутність глибокої взаємодії в багатьох із них. Автор аргументує, що поточна геополітична ситуація — зокрема загострення конкуренції між великими державами, війна в Україні та зростаюча економічна взаємозалежність — вимагає переформатування підходів ЄС до стратегічної кооперації. Замість «партнерств на папері» пропонується переходити до дійсно функціональних, взаємовигідних і цілеспрямованих альянсів, заснованих на спільних інтересах, довірі та конкретних проєктах. Крім того, тему стратегічного партнерства досліджували у роботах [55] – [59]. Особливу актуальність тема стратегічного партнерства у оборонній промисловості набула з ухваленням 19.06.2025 р. Верховною Радою України законопроекту №7508 про «вдосконалення механізму залучення приватних інвестицій з використанням механізму державно-приватного партнерства» [60], який розширює можливості для післявоєнного відновлення України і розвитку оборонно-промислового комплексу за рахунок розширення можливостей залучення інвестицій і формування стратегічних партнерств.

Вивчення стратегічного партнерства в авіадвигунобудуванні тісно пов'язане з проблематикою промислового маркетингу, стратегічного управління, інноваційного розвитку та міжнародної кооперації. З практичної точки зору, дана тема має безпосереднє прикладне значення для формування ефективних маркетингових стратегій виходу на зовнішні ринки, реструктуризації бізнес-моделей українських виробників авіаційної техніки та формування їх конкурентних переваг в умовах трансформації глобального авіаційного сектору. Саме тому дослідження потенціалу стратегічного партнерства як інструменту залучення інвестицій є своєчасним і важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

Міжнародний ринок авіаційних двигунів характеризується високим рівнем технологічної складності, значними капіталовкладеннями та тривалим циклом прийняття рішень, що обумовлює специфіку формування маркетингових стратегій господарюючих суб'єктів. Ефективна реалізація економічних інтересів виробників у цій галузі неможлива без глибокої інтеграції в міжнародну систему розподілу праці та використання механізмів спеціалізації і кооперації.

Сучасне авіадвигунобудування функціонує на засадах глибокої міжнародної спеціалізації, де кожен учасник ринку концентрується на створенні максимальної доданої вартості у вузькому сегменті виробничого ланцюга. Формування маркетингової стратегії в цих умовах передбачає ідентифікацію унікальних компетенцій підприємства та їх позиціонування в контексті глобальних виробничих мереж. Господарюючі суб'єкти реалізують свої економічні інтереси через участь у консорціумах, стратегічних альянсах та програмах спільного проектування, що дозволяє розподілити технологічні ризики та оптимізувати витрати на НДДКР.

Кооперація на міжнародному B2B ринку авіаційних двигунів набуває форм ризикоорієнтованого партнерства (RSP), де партнери інвестують у розробку на етапі проектування в обмін на гарантовані контракти на виробництво компонентів. Така модель вимагає від маркетингової стратегії орієнтації не лише на кінцевого споживача (авіакомпанії, виробників літаків), але й на потенційних технологічних партнерів, що володіють критичними компетенціями.

В умовах глобалізації та лібералізації торгівлі під егідою СОТ, підприємства авіадвигунобудування мають можливість конвертувати локальні конкурентні переваги в глобальну ринкову позицію. До таких переваг належать: наявність висококваліфікованих інженерних кадрів, спеціалізовані виробничі потужності, історично сформовані компетенції в обробці специфічних матеріалів чи технологіях виробництва критичних компонентів (лопатки турбін, камери згоряння, системи управління).

Маркетингова стратегія має акцентувати увагу на артикуляції цих переваг у комунікації з глобальними OEM-виробниками. Важливим аспектом є демонстрація відповідності міжнародним стандартам якості (AS9100, NADCAP) та здатності інтегруватися в глобальні ланцюги постачання з мінімальними транзакційними витратами.

Входження до міжорганізаційних утворень – промислових кластерів, технологічних платформ, галузевих асоціацій – є критичним елементом маркетингової стратегії на ринку авіаційних двигунів. Такі структури забезпечують доступ до інформації про тенденції попиту, технологічні дорожні карти провідних виробників, можливості співфінансування інноваційних проектів через європейські програми (Horizon Europe, Clean Aviation) чи національні ініціативи.

Участь у міжнародних виставках (Farnborough, Paris Air Show, Singapore Airshow) та галузевих форумах дозволяє не лише демонструвати технологічні досягнення, але й формувати довгострокові партнерські відносини, які є основою успіху на високотехнологічному B2B ринку з обмеженою кількістю ключових гравців та тривалими циклами прийняття рішень.

Таким чином, ефективна маркетингова стратегія на міжнародному ринку авіаційних двигунів інтегрує використання механізмів міжнародної спеціалізації, конвертацію локальних конкурентних переваг та системну участь у міжорганізаційних мережах для максимізації економічних інтересів господарюючого суб'єкта.

Формування маркетингової стратегії авіадвигунобудівної компанії детермінується комплексом зовнішніх та внутрішніх чинників, що визначають простір стратегічних альтернатив та конфігурацію конкурентної позиції на глобальному ринку [61] – [62].

Регуляторне середовище відіграє визначальну роль у стратегічному плануванні. Міжнародні стандарти льотної придатності (EASA, FAA), екологічні регламенти (ICAO CORSIA, EU ETS), експортний контроль

технологій подвійного призначення створюють жорсткі рамки для позиціонування продукції та визначення цільових ринків. Процес сертифікації, що може тривати роками, вимагає стратегічного передбачення еволюції нормативних вимог.

Технологічні тренди галузі – електрифікація силових установок, використання водневих технологій, розробка недефективних турбовентиляторних двигунів з надвисоким ступенем двоконтурності – визначають напрями інвестицій у НДДКР та формування технологічних партнерств. Життєвий цикл продукту в авіадвигунобудуванні перевищує 30-40 років, що робить технологічне прогнозування критичним елементом стратегії.

Структура попиту характеризується високою концентрацією замовників (Boeing, Airbus, Embraer, COMAC) та тривалими циклами оновлення флотів авіакомпаній. Маркетингова стратегія має враховувати макроекономічні цикли авіаперевезень, геополітичні ризики та тенденції консолідації галузі.

Конкурентна динаміка на ринку визначається олігополістичною структурою (GE Aerospace, Rolls-Royce, Pratt & Whitney, Safran) та високими бар'єрами входу. Стратегія має враховувати позиції конкурентів у різних сегментах (вузькофюзеляжні, широкофюзеляжні літаки, регіональна авіація) та їхні моделі післяпродажного обслуговування.

Внутрішні компетенції компанії – портфель інтелектуальної власності, виробничі потужності, доступ до критичних матеріалів та ланцюгів постачання – визначають реалістичність стратегічних амбіцій та вибір між стратегіями лідерства за витратами чи диференціації.

Розширена таблиця, що містить чинники, що впливають на формування маркетингової стратегії авіадвигунобудівної компанії на міжнародному ринку наведена у Додатку А.

Таким чином ми бачимо, що формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівної компанії відбувається під впливом складної

системи взаємопов'язаних чинників, що охоплюють регуляторно-технічне, технологічне, ринково-конкурентне, ресурсне та геополітичне середовище. Критичними є жорсткі вимоги міжнародної сертифікації (EASA, FAA, ICAO), що створюють високі бар'єри входу та формують олігополістичну структуру з обмеженим числом глобальних гравців. Технологічні мегатренди – електрифікація, цифровізація, адитивні технології та нові матеріали – радикально трансформують галузь, вимагаючи масштабних інвестицій у НДДКР. Специфіка бізнес-моделі з домінуванням післяпродажного обслуговування (60-70% прибутку) та екстремально довгим життєвим циклом продукту (30-40 років) робить репутацію та встановлену базу критичними конкурентними факторами. Посилення геополітичної фрагментації, санкційні режими та національні стратегічні інтереси додають новий вимір стратегічного планування, вимагаючи балансування між глобальною інтеграцією та регіональною диверсифікацією ризиків [63].

Існує ряд підходів до формування маркетингових стратегій у високотехнологічному секторі авіадвигунобудування [64] – [66]. Розглянемо детальніше основні з них.

За критерієм типу стратегічного фокусу або напряму маркетингової активності можна виділити контент-маркетинг, цифрова трансформація, підвищення рівня обслуговування і ремонту (MRO), розвиток ключових компетенцій, реструктуризація бізнесу і стратегічні партнерства.

Спрямованість на цифровий контент і брендинг технологій (або контент-маркетинг) для підприємств авіадвигунобудівної галузі України, що передбачає публікації блогів, white papers, вебінарів, вибудовуючи довіру до бренду і підкреслюючи технологічну перевагу, в умовах війни не може бути реалізована у повному обсязі через безпекові обмеження викликані воєнними ризиками. Тому реалізацію цього перспективного підходу маємо відкласти на післявоєнний час.

Орієнтація на цифрову трансформацію як стратегічний напрямок у секторі авіаційних технологій, або цифрово-аналітичний підхід (Data-driven

industrial marketing approach) має хороші перспективи і відповідає вимогам сьогодення. Підхід передбачає використання цифрових платформ, big data, IoT, цифрових двійників, аналітики життєвого циклу для побудови глобальної маркетингової стратегії. В тренді з постійно зростаючою роллю цифрової-медійної взаємодії, зокрема візуалізації та аналітики даних: VR/AR використовується для презентацій двигунів, CRM — для управління відносинами з OEM-клієнтами, AI-аналітика — для прогнозування ринків і оптимізації цін [67], моніторинг роботи обладнання в реальному часі (predictive maintenance), цифрові сервіси як елемент міжнародного маркетингу, використання даних для персоналізації сервісу і прогнозування потреб замовників. Передбачає реалізацію за наступними напрямками: глобальні маркетплейси, діджитал-експорт, соціальні медіа як інструмент входження на ринок. Всі зазначені інструменти потребують суттєвих інвестицій у набір і навчання кадрів, закупівлю програмного забезпечення і обладнання. А складне економічне становище, в якому знаходяться українські авіадвигунобудівники, ускладнює швидко і ефективно реалізацію цього підходу.

Утримання клієнтів через підвищення рівня обслуговування і ремонту (MRO) і цифрові сервіси як підхід до формування маркетингової стратегії авіадвигунобудівного підприємства є досить ефективним і відповідає сучасним тенденціям у галузі. Акцент на післяпродажне обслуговування і цифрові двійники як частина маркетингової пропозиції, що підвищує життєвий цикл двигуна і лояльність клієнтів, трансформація від розробника і виробника двигунів до постачальника цілісного рішення (двигун і цифрові послуги) також потребує суттєвих зовнішніх інвестицій і немало часу на набір і підготовку відповідного персоналу, переналагодження бізнес-процесів компанії, що в умовах дії воєнного стану доволі складно реалізувати.

Зважаючи на обмеженість ресурсів, процеси трансформації глобальної економіки та міжнародної торгівлі, що все з більшою силою впливають на підприємства авіаційної галузі, а також на стратегічні маркетингові

передумови їх розвитку [68], акцент у даному дослідженні зроблено на комбінацію підходів, орієнтованих на розвиток ключових компетенцій, реструктуризацію бізнесу і стратегічні партнерства як основу маркетингової стратегії.

Теоретичною рамкою, що забезпечує розвиток ключових компетенцій є ресурсно-орієнтований погляд (Resource-Based View або RBV). Згідно з RBV ключові компетенції є надзвичайно цінним, рідкісним ресурсом, який важко скопіювати конкурентам. Тому розвиток ключових компетенцій є практичною реалізацією маркетингової стратегії, що спирається на RBV. RBV наголошує на внутрішніх ресурсах та можливостях компанії як основних рушійних силах конкурентної переваги [69], не зосереджуючись виключно на зовнішніх ринкових умовах. RBV припускає, що унікальні маркетингові можливості, ресурси та компетенції компанії мають вирішальне значення для досягнення вищої продуктивності та стійкої конкурентної переваги. Більш стійку конкурентну перевагу може мати лише комбінація унікальних маркетингових можливостей, ресурсів та компетенцій декількох компаній, сформована в рамках стратегічного партнерства.

Для сталого розвитку внутрішніх ресурсів українських авіадвигунобудівних компаній в умовах війни, високого рівня економічної невизначеності та ризиків, і реалізації інноваційних конкурентоздатних проєктів необхідне залучення зовнішніх інвестицій. Перевага рішуче надається саме зовнішнім інвестиціям по ряду причин, основними з яких є обмеженість власного вільного капіталу компанії і обмежений доступ до державних інвестицій.

Що стосується високотехнологічних рішень, до яких належать авіаційні газотурбінні двигуни, державний сегмент потребує довготривалого формування довіри. Навіть великий досвід компанії, відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки, участь у виставках, White Papers і науково-освітні заходи не є запорукою відповідності критеріям фінансування з боку держави. Попри очікуваної стабільності державних замовлень B2G-

орієнтований підхід у випадку з авіадвигунобудуванням несе з собою ряд загроз. По-перше, державні замовлення залежать від урядових програм, політичного курсу та бюджету. Зміна влади або геополітичної ситуації може повністю зупинити або переглянути фінансування проєктів. Як показала практика, в умовах війни або активних бойових операцій перевага надається готовим рішенням а не перспективним розробкам, хай навіть і таким, що знаходяться на стадії готовності до серійного виробництва. Фінансування ж етапів проектування, випробування і доведення зразка до серійного виробництва в більшості випадків лягає на бюджет підприємства. Саме з цих міркувань, для успішної реалізації сталого розвитку підприємства перевага надається залученню саме зовнішніх інвестицій.

Плануючи розвиток компанії в таких умовах, окрім залучення зовнішніх інвестицій, акцент слід робити на такі заходи як зменшення фінансового навантаження та розподіл ризиків, залучення нових технологій та підвищенні конкурентоспроможності на міжнародному ринку, сталий розвиток і збереження робочих місць, зміцнення обороноздатності країни. Ефективна реалізація зазначених заходів для високотехнологічних підприємств, до яких належать підприємства авіадвигунобудівної галузі, можлива лише за допомогою розвитку стратегічного партнерства — інструмента, що дозволяє розподілити ризики, залучити необхідні інвестиції, отримати доступ до сучасних технологій і матеріалів та зміцнити позиції на міжнародному ринку, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Підхід до формування маркетингової стратегії, що має своїми основними інструментами орієнтацію підприємства на альянси, кооперацію і стратегічне партнерство довів свою ефективність у поєднанні із заходами із реструктуризації бізнесу [70] – [74] (деталі наведені нижче). В рамках цього підходу, для конкуренції в капіталомістких ланцюгах використовується міжпозичкова інтеграція, стратегічні альянси, спільні підприємства, R&D-договірні партнерства. Ключова компетенція формується через об'єднання ноу-хау, інфраструктури, ринків (RBV у дії). Як приклад можуть слугувати

ефективні «supply-chain partnerships» у Rolls-Royce, MTU, Airbus: інтегрування вертикальних ланок у маркетинговому дискурсі, акцент на спільний бренд компетентності.

За критерієм загальної ідеології формування міжнародної маркетингової стратегії (ММС) або концептуальні підходи включають етноцентричний підхід, поліцентричний підхід, регіоцентричний підхід, геоцентричний підхід [75]. Фокус на визначення оптимального рівня уніфікації маркетингового комплексу 4P для різних ринків. Часто застосовується для FMCG (Fast-Moving Consumer Goods або товари повсякденного попиту), брендингу, міжнародних рекламних кампаній.

Етноцентричний підхід передбачає орієнтацію на стандарти та практики країни походження. Маркетингова стратегія при цьому централізована, адаптація до місцевих ринків мінімальна. Прикладом може слугувати австрійська компанія, що керує маркетингом у філіях за єдиними корпоративними стандартами.

Згідно з поліцентричним підходом орієнтація відбувається на локальні ринки та автономність філій. Стратегії формуються окремо для кожної країни. Такий підхід використовується, коли ринки значно відрізняються культурно або економічно.

За регіоцентричного підходу формування стратегій відбувається для регіональних блоків (ЄС, АСЕАН тощо). Характеризується збалансованістю між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією.

Геоцентричний (глобальний) підхід характеризується єдиною стратегією для всіх країн з мінімальною адаптацією, прагненням до економії на масштабі та глобальній ідентичності бренду. Прикладом можуть слугувати Apple, ІКЕА, Соса-Соса.

За критерієм структури управління міжнародним маркетингом підходи до формування ММС включають централізований підхід, децентралізований підхід, матричний підхід, мережевий (або кластерний) підхід [76].

Централізований підхід передбачає що стратегічні рішення ухвалюються головним офісом. Характерними особливостями є висока стандартизація, контроль, єдність бренду. Ключовим недоліком є слабка гнучкість до локальних умов.

При децентралізованому підході рішення ухвалюють на рівні національних підрозділів. Перевага такого підходу полягає у глибокому знанні локальних ринків. Недолік – розрив єдиного корпоративного іміджу, дублювання функцій.

Матричний підхід є комбінацією централізованих і децентралізованих функцій. Характерною є взаємодія між продуктовими лініями (вертикаль) і регіонами (горизонталь). Застосовується у транснаціональних корпораціях (ТНК).

Мережевий (кластерний) підхід базується на побудові мереж партнерів, спільних підприємств, стратегічних альянсів і кооперацій. ММС формується через побудову міжнародних мереж контактів, партнерств, альянсів і кооперацій, і є результатом взаємодії з партнерами і конкурентами для спільного розвитку технологій, платформ, проєктів, продуктів. Компанія інтегрується у глобальні ділові мережі. Ключову роль відіграють взаємовідносини, довіра та інформаційні потоки. Характерними особливостями кластерного підходу є гнучкість, синергія знань і доступу до ринків, спільне фінансування НДДКР, розподіл ризиків, взаємне використання збутових і сервісних мереж, спільне просування на міжнародних ринках. Він є типовим для B2B-сегменту, індустріального маркетингу, інноваційних кластерів, складних високотехнологічних та сервісних компаній, де одна компанія не може самостійно профінансувати і реалізувати повний цикл виробництва. Airbus Consortium може слугувати як приклад державної кооперації.

За рівнем адаптації маркетингового комплексу (поведінкові (ринково-орієнтовані) підходи) виділяють стандартизований підхід, адаптований підхід і комбінований (глокальний) підхід [77]. Стандартизований підхід передбачає

однаковий маркетинг-мікс для всіх країн. Згідно з адаптованим підходом передбачена глибока локалізація продукту, ціни, комунікацій. Комбінований (глокальний) підхід базується на принципі поєднання глобальної стратегії та локальних тактичних корекцій.

В залежності від алгоритму розробки самої стратегії (стратегічно-аналітичні підходи) виділяють планово-аналітичний підхід (послідовне планування: аналіз, потім цілі, далі стратегії, програми і контроль); ситуаційний або контингентний (вибір стратегії залежно від зовнішнього середовища, конкуренції і ресурсів) [78]; портфельний підхід або “International Market Portfolio Management”, що передбачає використання портфельних моделей (BCG, GE/McKinsey, ADL) для балансування ринків і продуктів, і найбільше підходить для багатопродуктових компаній з кількома регіональними ринками; еволюційний або інкрементальний (поступове формування стратегії на основі досвіду та експериментів), інноваційно-мережевий (створення стратегій через відкриті інновації, цифрові екосистеми, партнерства). Інноваційно-мережевий підхід (Network-based innovation approach) передбачає формування міжнародної маркетингової стратегії через мережі інноваційних партнерств (спільні проекти з університетами, лабораторіями, OEM-компаніями, науковими інститутами, авіаційними альянсами). Ключовими принципами реалізації цього підходу є розвиток технологій через міжорганізаційні зв'язки, обмін знаннями та ризиками між партнерами, спільний брендинг і розподіл функцій у ланцюгу створення вартості. Гарним прикладом може слугувати CFM International (спільне підприємство GE Aviation і Safran), що використовує мережеву модель глобального співробітництва. Доцільно використовувати даний підхід для стратегічних альянсів, коопераційного маркетингу, R&D-кластерів, технологічних консорціумів.

Глобальні стратегічні орієнтації ММС включають мультирегіональну, транснаціональну, міжнародну та глобальну стратегії. Мультирегіональна стратегія передбачає розроблення власної стратегії кожним регіоном. При

реалізації транснаціональної стратегії відбувається поєднання глобальної ефективності та локальної адаптації. Міжнародна стратегія спирається на передачу ноу-хау з країни базування до зарубіжних ринків, в той час як глобальна стратегія забезпечує уніфікований підхід для всіх ринків світу [79].

Сучасні цифрові підходи включають стратегію на основі великих даних і аналітики, Digital-first approach, Sustainability-oriented та Agile international strategy [80]. Стратегія на основі великих даних і аналітики або Data-driven international marketing strategy це системний підхід до розробки та реалізації ММС, що ґрунтується на систематичному зборі, аналізі та інтерпретації емпіричних даних для прийняття управлінських рішень. Digital-first approach — спершу цифрові канали, потім традиційні – стратегічна орієнтація, за якої цифрові канали та технології є пріоритетними у маркетинговій діяльності. Передбачає первинну розробку контенту та кампаній для цифрових платформ, використання автоматизації, омніканальної інтеграції та real-time аналітики. Забезпечує швидку адаптацію до змін споживчої поведінки та максимальну вимірюваність ефективності маркетингових інвестицій у цифровому екосистемі. Sustainability-oriented – стратегічний підхід, що інтегрує принципи екологічної, соціальної та економічної відповідальності у маркетингову діяльність [81]. Орієнтований на створення довгострокової цінності через мінімізацію негативного впливу на довкілля, етичні практики та транспарентну комунікацію про сталий розвиток бренду. Agile international strategy – швидка ітеративна адаптація стратегій під зміни середовища – адаптивний підхід до міжнародного маркетингу, що передбачає ітеративне тестування гіпотез, швидку адаптацію до локальних ринків та гнучке коригування стратегії на основі реального зворотнього зв'язку. Замість детального попереднього планування компанії використовують короткі цикли розробки, що дозволяє ефективно реагувати на динамічні зміни глобального середовища.

Окрім перелічених вище існує ще багато підходів до формування ММС. Розглянемо їх детальніше.

Підхід етапності інтернаціоналізації або Uppsala model approach. Його суть полягає у тому, що стратегія формується поступово, у міру зростання знань і досвіду на іноземних ринках [82]. Компанія при цьому спершу експортує у близькі за культурою країни, потім створює мережу торгових агентів і філії, і зрештою відкриває локальне виробництво. Ключову роль при цьому мають управління ризиками виходу на нові ринки та накопичення знань. Застосовувати такий підхід доцільно малим та середнім підприємствами (SME).

Підхід “Born Global” або “International New Ventures” полягає у першочерговій орієнтації стратегії на глобальний ринок із самого моменту створення компанії. Компанія з перших років діяльності має клієнтів у кількох країнах, маркетингова стратегія – глобально-інтегрована, а цифрові канали, мережеві платформи та логістика – основа її діяльності. Найчастіше такий підхід реалізовується стартапами, високотехнологічними компаніями, IT- та e-commerce-компаніями [83].

Згідно з підходом “OLI Paradigm” (Ownership–Location–Internalization, Дж. Даннінг) міжнародна стратегія формується на основі трьох чинників: O (ownership) – конкурентні переваги власності (бренд, технологія, ноу-хау); L (location) – привабливість локації (ринок, ресурси, інфраструктура); I (internalization) – доцільність внутрішнього контролю чи ліцензування. Даний підхід доцільний для стратегічного планування виходу компанії на зарубіжні ринки (FDI, франчайзинг, ліцензування) [84].

Підхід Портера до міжнародної конкурентоспроможності (“Diamond Model”) полягає в розробленні ММС на основі аналізу національних конкурентних переваг. Ключовими факторами для аналізу є ресурси, знання, технології, умови попиту, суміжні галузі, стратегія, структура і конкуренція фірм. Застосовується для галузевого і національного рівня стратегій [85], розробки маркетингової політики для транснаціональних корпорацій.

Сутність підходу “CAGE Distance Framework” полягає у формування ММС з урахуванням чотирьох ключових типів відмінностей (відстаней) між країною базування та ринком: cultural (культурна), administrative (адміністративна/правова), geographic (географічна), economic (економічна) [86] – [87]. Найбільш застосована для оцінки привабливості іноземних ринків перед виходом.

Підхід “Cross-cultural management approach” полягає в урахуванні національно-культурних особливостей у процесі формування маркетингової стратегії. Застосовані інструменти – це моделі Г. Хофстеде, Е. Холла, Р. Льюїса [88]. Застосовується для адаптації комунікацій, брендингу, сервісу під культурні коди цільових країн.

При реалізації підходу “Global Value Chain (GVC) Strategy” стратегія формується на основі участі компанії в глобальних ланцюгах створення вартості [89]. Компанія формує міжнародну маркетингову стратегію на основі участі у глобальних ланцюгах постачання — як постачальник вузлів, компонентів, інжинірингу чи сервісу. Ключова ціль ММС полягає у з’ясуванні того, де і як компанія може створювати, додавати або захоплювати вартість. Вона орієнтується на ідентифікацію ролі компанії у глобальній мережі виробників і на довгострокові контракти з OEM-компаніями. Позичіонування відбувається через якість, сертифікацію (AS9100), точність постачань. Найбільш застосована високотехнологічними виробничими компаніями, логістичними та контрактними виробниками, де успіх залежить не від кінцевих продажів, а від ролі у міжнародному виробничому ланцюгу та доступу до тендерів.

Підхід “CSR/ESG-oriented International Marketing Strategy” полягає у формуванні міжнародної маркетингової стратегії з урахуванням принципів сталого розвитку, етичності, соціальної відповідальності. Застосована для міжнародних корпорацій, брендів зі стійким позиціонуванням (“green marketing”, “ethical branding”) [90].

Підхід “Scenario and Risk-based International Strategy” базується на формуванні ММС через моделювання сценаріїв розвитку міжнародного середовища та оцінку ризиків (політичних, валютних, технологічних регуляторних) [91], [92]. Ключовими інструментами ММС, побудованої за даного підходу є геополітичне моделювання, оцінка ризику санкцій, постачань, сертифікації, диверсифікація ринків і постачальників. Відповідає потребам енергетики, фармацевтики, військово-промислового сектору. Високотехнологічні галузі також надзвичайно вразливі до санкцій і політичних змін, як у випадку АТ «Мотор Січ» і китайськими партнерами.

Технологічно-інноваційний підхід “Technology-push / Innovation-driven approach”, за якого ММС базується на технологічних інноваціях, а не на реакції на попит. Компанія спочатку створює технологічно унікальний продукт (наприклад, авіадвигун з новими матеріалами чи зниженим споживанням палива), а потім шукає ринки для його комерціалізації [93]. Ключові принципи даного підходу полягають у провідній ролі R&D і патентного портфеля, технологічному лідерстві як основі конкурентної переваги, формуванні стратегії через технологічне домінування і стандартизацію (як Rolls-Royce, Pratt & Whitney, GE Aviation). Використовується у галузях з високою капіталоемністю та інтенсивністю знань (аерокосмос, оборона, енергомашинобудування).

Інституційно-регуляторний підхід (Institutional–Regulatory approach) полягає у формуванні стратегії на основі аналізу міжнародного регуляторного середовища, норм безпеки, стандартів сертифікації, експортного контролю [94]. Ключовими принципами є врахування міжнародних угод (ICAO, EASA, FAA, ISO, ITAR), гармонізація маркетингової політики з національними стандартами, участь у міжнародних програмах та державно-приватних партнерствах (PPP). Є характерним для аерокосмосічної галузі, оборонно-промислового комплексу, енергетики, де маркетинг нерозривно пов’язаний із державним регулюванням і політичними аспектами.

Підхід “Customer-integration B2B approach”, що передбачає залучення клієнта (це може бути авіакомпанія, військове відомство, виробник літаків, розробник двигунів) до створення продукту. Стратегія за такого підходу формується через спільну розробку, тестування, просування на міжнародних ринках, післяпродажний супровід [95]. Характерними рисами є спільні НДДКР з клієнтами (co-design, co-engineering), глибока кастомізація продукту під вимоги конкретного замовника, модель “solution-based marketing” (продаж не продукту, а рішення). Поширення цей підхід набув у промисловому високотехнологічному маркетингу, де лояльність і довіра клієнта важливіші за ціну.

Знаннєво-орієнтований підхід (Knowledge-based internationalization approach) передбачає формування ММС на основі акумульованих технологічних знань, компетенцій і інтелектуального капіталу [96], а не географічного розширення. Базовими принципами є “експорт знань” через ліцензування, інжиніринг, навчальні центри, управління інтелектуальною власністю (патенти, ноу-хау) як основний інструмент міжнародного маркетингу, позиціонування як технологічного лідера. Прикладами компаній, що успішно реалізують даний підхід є Rolls-Royce “Power-by-the-hour” — продаж не двигунів, а сервісу на основі знань і цифрових даних. Доцільно застосовувати у високотехнологічних галузях, де головний актив — технологічне знання, а не фізичний продукт.

Підхід довгострокових партнерств та сервісного домінування (Servitization strategy) передбачає перехід від продажу “продукту” до продажу комплексного рішення і сервісу (aftermarket, MRO, lifecycle management). Ключовими рисами ММС, що реалізується за даним підходом є застосування принципу “Product-as-a-service” (наприклад, “engine leasing”, “power-by-the-hour”), постійна присутність на міжнародному ринку через сервісну мережу, лояльність клієнта через цінність післяпродажного обслуговування [97]. Доцільний для реалізації у авіадвигунобудуванні, де частка прибутку від сервісу перевищує продаж нового обладнання.

Систематизуємо підходи у вигляді таблиці (додаток Б).

Наведена у Додатку Б класифікація сформована автором і носить академічний характер. Призначена вона для систематизації теоретичних підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії промислових підприємств. На практиці для компаній доцільно використовувати комбінацію декількох підходів одночасно. Так, наприклад, АТ «Івченко-Прогрес» у своїй міжнародній діяльності приділяє особливу увагу підходам за номерами 4, 5, 8, 10, 16, 20, 24, 29 та 42. Такий комплексний підхід є результатом пошуку шляхів розвитку в складних економічних та геополітичних умовах, що склалися на сьогоднішній день. Особливо актуальним для українських підприємств стає підхід, що спирається на реструктуризацію бізнесу і стратегічні партнерства. Тож розглянемо існуючий світовий досвід реалізації цього підходу.

Провівши аналіз структурних перетворень, що мали місце у високотехнологічних міжнародних авіадвигунобудівних компаніях зможемо отримати реальну картину трендів впродовж найближчих десяти років, що спричинили їх зростання.

У лютому 2025 р. генеральний директор компанії Honeywell Вімал Капура зробив офіційну заяву [98], в якій оголосив, що внаслідок «безпрецедентного попиту» у комерційному та оборонному аерокосмічному секторах компанія Honeywell прийняла рішення виділити цей підрозділ в окрему публічну компанію. В наслідок цього рішення, Honeywell протягом 2025 - 2026 рр. розділиться і будуть сформовані три окремі компанії — з виробництва сучасних матеріалів, автоматизації та аерокосмічної промисловості. Метою такого поділу, за словами генерального директора, є забезпечення оптимальних умов для реалізації індивідуальних стратегій зростання і створення кращих умов для акціонерів і клієнтів компанії [98].

Аерокосмічний підрозділ Honeywell, що найближчим часом перетвориться у окрему компанію Honeywell Aerospace за 2024 р. отримав прибуток 15 млрд доларів [98] і наразі спеціалізується на виготовленні цілого

переліку авіаційної продукції, такої як двигуни, авіоніка, кабіни пілотів та навігаційні системи. Для формування додаткової акціонерної вартості планується розширення портфелю компанії за рахунок придбання додаткових стратегічних об'єктів.

Рішення про поділ Honeywell формувалось вже довгий час. Серед числа факторів, які могли стати вирішальними, варто відзначити тиск з боку інвестора Elliott Investment Management [98], який, за інформацією The Wall Street Journal, закликав до розриву ще у 2024 р. Керівництво компанії вважає, що «посилення фокусу, вирівнювання та стратегічна гнучкість, що забезпечуються цим поділом, дозволять Honeywell реалізувати можливості для операційного покращення та підвищення вартості» [98]. Таке рішення керівництва компанії Honeywell цілком природньо вбудовується у тенденцію реструктуризації міжнародних аерокосмічних корпорацій через спін-офф (spin-off), або сегментарний поділ бізнесу, що спостерігається вже кілька років поспіль. Під спін-оффом компанії будемо розуміти процес, коли материнська компанія виділяє частину свого бізнесу або підрозділ у самостійну незалежну компанію. Материнська компанія створює нову юридичну особу і передає їй активи, співробітників та операції певного напрямку бізнесу. Акціонери материнської компанії зазвичай отримують акції нової компанії пропорційно до своїх часток. Види таких компаній та матриця вибору наведені у таблиці 1.4 та у Додатку В. Особливою формою виділення компанії є спін-аут (spin-out) - створення незалежної компанії співробітниками.

Таблиця 1.4 - Види spin-off -компаній

Джерело: [систематизовано автором].

Критерій	Види	Характеристика
За способом виділення:	Чистий спін-офф (Pure spin-off)	- Материнська компанія безкоштовно роздає акції нової компанії своїм акціонерам - Найпоширеніший тип, акціонери отримують акції пропорційно до своїх часток

## Кінець таблиці 1.4

Критерій	Види	Характеристика
За способом виділення:	Кар'ваут (Carve-out)	- Материнська компанія продає частину акцій нової компанії на публічному ринку - Зберігає контрольний пакет у новій компанії
	Спліт-офф (Split-off)	- Акціонери обмінюють свої акції материнської компанії на акції нової компанії - Зменшується кількість акціонерів материнської компанії
	Трекінг-сток	- Окремі акції без фактичного розділення
	Еквіті кар'ваут	- Тимчасовий продаж з подальшим викупом
За розміром виділеної частини	Повний спін-офф	- Виділяється весь підрозділ або напрямок бізнесу
	Частковий спін-офф	- Виділяється лише частина активів підрозділу
За стратегічною метою	Захисний спін-офф	- Виділення проблемних або збиткових підрозділів
	Ростовий спін-офф	- Виділення перспективних напрямків для кращого розвитку
	Фокусний спін-офф	- Концентрація на основному бізнесі
За податковими наслідками	Податково-нейтральний	- Не передбачає оподаткування для акціонерів
	Оподатковуваний	- Акціонери сплачують податки з отриманої вигоди

Рух в напрямку децентралізації почався у листопаді 2018 р, коли United Technologies Corporation (UTC) оголосила про безподаткове виділення своїх компаній Otis і Carrier у нові незалежні публічні компанії під назвою Otis Worldwide Corp і Carrier Global Corp. У квітні 2020 року UTC, перейменована на Raytheon Technologies завершила неоподатковане виділення Otis Worldwide Corp і Carrier Global Corp [99]. У 2023 році корпорація змінила назву з Raytheon Technologies на RTX Corporation. Наразі RTX Corporation ефективно реалізовує свою діяльність через три компанії – Collins Aerospace, Pratt & Whitney і Raytheon, які працюють як одне ціле, щоб забезпечити потреби міжнародних партнерів в аерокосмічній галузі та обороні. Метою поділу було дати змогу кожному бізнесу зосередитися на своїх ключових компетенціях, зробити їх привабливішими для інвесторів.

Далі естафета реструктуризації через спін-офф перейшла до General Electric (GE). 9 листопада 2021 року компанія GE оголосила про плани створити три публічні компанії, зосереджені на зростаючих секторах авіації,

охорони здоров'я та енергетики. Вже 18 липня 2022 р. GE оголосила назви брендів майбутніх компаній: GE HealthCare для медичного бізнесу GE, GE Vernova для енергетичного портфелю компанії GE, включаючи відновлювані джерела енергії, енергетику, цифрові та енергетичні фінансові послуги і GE Aerospace для авіаційного бізнесу GE. Планувалося що усі три компанії й надалі отримуватимуть вигоду від спадщини GE та глобального бренду, оціненого на той час майже в 20 мільярдів доларів [100]. 30 листопада 2022 р. – Компанія General Electric оголосила, що її рада директорів схвалила раніше оголошене виділення свого бізнесу з охорони здоров'я — GE Healthcare Holding LLC («GE HealthCare»). 4 січня 2023 р. – GE оголосила, що завершила відокремлення свого бізнесу в сфері охорони здоров'я, заснувавши компанію GE HealthCare Technologies Inc. («GE HealthCare»). 2 квітня 2024 року – GE Aerospace оголосила про офіційний запуск незалежної публічної компанії, після завершення відділення GE Vernova. GE Aerospace торгується на Нью-Йоркській фондовій біржі (NYSE) під тикером «GE». Голова правління та генеральний директор GE Aerospace Г. Лоуренс Калп-молодший сказав: "Оскільки завершено успішний запуск трьох незалежних публічних компаній, сьогодні ми знаменуємо собою історичний останній крок у багаторічній трансформації GE" [101].

Rolls-Royce Holdings plc не робила прямого спін-оффу, але протягом останніх років продає або виводить непрофільні активи, щоби зосередитися виключно на авіаційних двигунах, включно з цивільною авіацією, обороною та енергетикою. Так у 2022 році було продано дочірню компанію Bergen Engines [102], обговорювався також продаж підрозділу Power Systems. Такі заходи були спрямовані на покращення фінансової стабільності після кризи викликаній наслідками пандемії COVID-19 та дозволили компанії фокусуватися на основному напрямку — авіаційних двигунах.

Таким чином прослідковується чітка тенденція формування вузькоспеціалізованих спін-офф-компаній у авіадвигунобудуванні. Попередні сім років де-монструють виразну тенденцію серед міжнародних

аерокосмічних корпорацій — реструктуризацію через стратегічний поділ бізнесу на окремі публічні компанії з фокусом на вузькі напрями діяльності. Цей процес часто реалізується у формі спін-оффів або інших форм демерджерів (demerger — це процес розділення од-нієї компанії на дві або більше самостійних компаній; основні види демерджерів: спін-офф, спліт-офф, carve-out та повне розділення) і є особливо важливим для підприємств авіадвигунобудування, де високотехнологічні розробки потребують максимального управлінського фокусу й фінансової прозорості. Матриця вибору виду демерджеру для аерокосмічної компанії наведена на рисунку Г.1 у Додатку Г.

Ключові цілі таких трансформацій полягають у підвищенні інвестиційної привабливості за рахунок зрозумілої спеціалізації, покращенні операційної ефективності і створенні умов для цільового стратегічного розвитку кожного бізнес-напрямку.

Прикладом створення спін-офф компанії, яка спеціалізується на окремому сімействі двигунів є CFM International, створена у 1974 р GE Aviation і Snecma, спеціально для розробки та виробництва турбовентиляторного двигуна CFM56. Це було не просто партнерство, а окремо створена компанія (хоч і без формального відділення, але з власним брендом, балансом і стратегічною автономією). Згодом CFM International також стала розробником сімейства «LEAP» — нового покоління двигунів для вузькофюзеляжних літаків (Airbus A320neo, Boeing 737 MAX). Досвід показав ефективність цього рішення, що дозволило ізолювати інвестиційні, виробничі та інженерні ризики конкретного продукту, дати клієнтам (авіакомпаніям) чіткий бренд і канал обслуговування, оптимізувати управління життєвим циклом «конкретного двигуна».

В результаті двигун CFM56 став одним із найпопулярніших турбовентиляторних двигунів для ринку вузькофюзеляжних літаків. Згідно [103], станом на 2021 рік CFM International мала 44% загальної частки цього

ринку двигунів, причому сімейство CFM56 займало 85% цієї частки (решта – це двигуни LEAP).

Компанія «CFM International» може вважатися класичним прикладом «спін-оффу по продукту», оскільки, хоча юридично це «joint venture», стратегічно це було виділення продуктового активу компанії (двигуна) в окрему бізнес-структуру. GE і Snecma не просто кооперувалися, а створили бренд, структуру підтримки, бізнес-модель виключно для одного продукту — CFM56.

Подібна практика стосується «IAE» (International Aero Engines) — компанії, створеної для просування двигуна V2500 (Airbus A320) між Pratt & Whitney, MTU, Rolls-Royce і японськими компаніями.

«International Aero Engines (IAE)» — це справді яскравий приклад виділення сімейства авіадвигунів у вигляді окремої бізнес-структури, створеної для конкретного продукту. Тож цей випадок вартує детального аналізу.

IAE – стратегічний спін-офф двигуна V2500, був заснований у 1983 році з метою спільної розробки та просування двигуна V2500, як конкурента CFM56. Учасниками консорціуму стали компанії «Pratt & Whitney» – головний інтегратор, «MTU Aero Engines» – відповідальні за модуль компресора та турбіну, «Japanese Aero Engine Corporation» (JAEC) – відповідальні за турбіну низького тиску та фінансування, «Rolls-Royce» – первинний партнер (вийшов у 2012) та «FIAT Avio / Alfa Romeo Avio» – незначна участь на ранніх етапах (згодом припинилася).

З часом Rolls-Royce передала свою частку Pratt & Whitney, і сьогодні IAE фактично керується переважно Pratt & Whitney та MTU.

Двигун V2500 з успіхом застосовується на лайнерах Airbus A320neo, McDonnell Douglas MD-90, Embraer KC-390. Конкурент – CFM56. Станом на 2020-ті роки кількість встановлень складає понад 7,000 двигунів [104] за даними MTU [105] у 2023 р. 5300 двигунів знаходилось в експлуатації.

Цілі створення компанії ІАЕ полягали в тому, щоб об'єднати інтелектуальну власність та технології декількох компаній, які окремо не могли б конкурувати з CFM. Крім того, вагомими аргументами є бажання розділити фінансові ризики науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт і оптимізувати виробництво й сервіс через модульну конструкцію двигуна (розподіл виробництва по партнерах). Також вдалося створити єдиний бренд двигуна, незалежно від національної приналежності виробника.

Операційна модель полягає у тому, що кожен партнер виробляв "свій" модуль, який потім інтегрувався під керівництвом P&W. ІАЕ діяла як «окрема бізнес-одиниця» з власною структурою продажів, маркетингу, підтримки клієнтів і сервісу. А прибуток і витрати ділились пропорційно внескам кожної компанії.

Як результат, двигун V2500 зайняв частку ринку серед вузькофюзеляжних літаків близько 50 відсотків [105], забезпечивши гідну конкуренцію CFM56 у Європі, Азії та на Близькому Сході. Компанія ІАЕ принесла значний прибуток і технологічну експертизу своїм учасникам і проклала шлях до майбутніх програм, зокрема «GTF» (Geared Turbofan), у якій брали участь ті ж компанії.

З точки зору маркетингу і стратегії, компанія ІАЕ це бренд, який успішно позиціонувався окремо від материнських компаній. Це дозволило уникнути внутрішньої конкуренції між учасниками (наприклад, P&W і Rolls-Royce мали окремі продукти, але не конкурували у сегменті A320). Модель ІАЕ задала шаблон для подібних майбутніх альянсів у двигунобудуванні.

Таким чином, ІАЕ — це приклад продуктоцентричного спін-оффу, де вся бізнес-модель була «заточена» під «один продукт» — V2500 з глобальною підтримкою, окремим брендом і чітко структурованою моделлю розподілу ризиків та прибутку.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у світі авіаційного двигунобудування, де інновації, швидкість змін та вимоги до безпеки

безперервно зростають, вузькоспеціалізовані компанії демонструють високу адаптивність та ринкову ефективність.

Реструктуризація через поділ у поєднанні зі стратегічним партнерством — це не лише відповідь на зовнішні виклики, а й інструмент стратегічного посилення позицій у високотехнологічному секторі. Очікується, що така тенденція триватиме і в наступні роки, формуючи нову архітектуру глобального ринку авіаційних двигунів.

### **1.3 Науково-методичні положення формування міжнародної маркетингової стратегії компанії на промисловому ринку**

Формування міжнародної маркетингової стратегії на промисловому ринку ґрунтується на синтезі теорій міжнародного маркетингу, конкурентного аналізу та специфіки індустріальних ринків. Для ринку авіаційних двигунів обираємо поєднання теорії інтернаціоналізації (модель Упсали), концепції стандартизації vs. адаптації та теорії конкурентних переваг (ромб Портера). Саме інтеграція ключових положень з різних концепцій є запорукою створення цілісного стратегічного підходу. Ключовим є адаптація глобального підходу до локальних умов, враховуючи високі технологічні вимоги, довгостроковість угод та комплексність процесу купівлі.

Модель Упсали описує поступову інтернаціоналізацію через накопичення ринкових знань та поступове збільшення зобов'язань. Спочатку компанія виходить на психологічно близькі ринки через експорт, згодом створюючи там стратегічні партнерства. Для АТ «Івченко-Прогрес» ця модель доцільна через високі ризики та специфіку промислового ринку. Вона дозволяє мінімізувати інвестиції, накопичити досвід роботи з іноземними замовниками та поступово закріплюватися на нових ринках. Ця модель продемонструвала свою доцільність на ринках країн СНД, та Азії.

Концепція «стандартизація vs. адаптація» поєднує два підходи: уніфікацію маркетингу для економії витрат та його адаптацію під локальні ринки для підвищення ефективності. Для АТ «Івченко-Прогрес» доцільний гібридний підхід. Стандартизувати можна технічні характеристики та ядро продукту. Адаптовувати ж необхідно сервіс, технічну підтримку та комунікацію під вимоги конкретних авіабудівників та авіакомпаній, що забезпечить конкурентну перевагу.

Теорія конкурентних переваг М. Портера стверджує, що конкурентоспроможність компанії формується чотирма взаємопов'язаними факторами: умовами для факторів виробництва, умовами попиту, станом суміжних галузей та стратегією фірми.

Та перш ніж приступити до застосування зазначених вище інструментів, необхідно здобути дані що допоможуть прийняти рішення щодо доцільності виходу компанії на нові зовнішні ринки. І в цьому нам допоможе SWOT-аналіз. Міжнародний SWOT-аналіз є критичним інструментом стратегічного планування експортної діяльності, оскільки забезпечує систематичну оцінку внутрішніх можливостей підприємства та зовнішніх ринкових умов. Даний аналіз дозволить нам ідентифікувати конкурентні переваги компанії, потенційні ризики міжнародної експансії, а також виявити найперспективніші напрями інтернаціоналізації.

Для АТ «Івченко-Прогрес» це означає, що перевагу формує не лише технологічний потенціал, а й вимоги глобальних замовників, розвиток місцевих субпідрядників та чітка нішева стратегія. Державна підтримка та геополітичні можливості виступають ключовими каталізаторами.

Детальніше зазначені теорії і концепції розглянуті в наступному розділі.

Наступним кроком, використовуючи систематизовані у Таблиці Б1 підходи сформуємо наочний і зручний для практичного застосування інструмент для розроблення міжнародної маркетингової стратегії – структурно-логічну схему, зображену на рисунку 1. Вона враховує детермінанти попиту, пропозиції, середовища і правові детермінанти.



Рисунок 1 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії [систематизовано автором]

Запропонована структурно-логічна схема синтезує розглянуті вище підходи до формування міжнародної маркетингової стратегії промислових підприємств у цілісну багаторівневу систему стратегічного вибору. Ключовою особливістю схеми є позиціонування концепції утримання ядра ключових компетенцій як фундаменту всієї стратегічної архітектури, що узгоджується з ресурсним підходом до конкурентоспроможності.

Схема демонструє каскадну логіку стратегування: від аналізу чотирьох груп детермінант (попиту, пропозиції, середовища, правових) через семирівневу систему стратегічних виборів до механізму реалізації через процесно-проектний підхід та демерджі. Така архітектура забезпечує гнучкість адаптації до специфіки конкретного підприємства при збереженні системності.

Інтеграція стратегії демерджерів як механізму виведення непрофільних активів дозволяє промисловим підприємствам концентрувати ресурси на критичних технологіях, НДДКР та управлінні брендом, делегуючи некритичні функції стратегічним партнерам. Це особливо актуально в умовах цифрової трансформації та посилення глобальної конкуренції.

Наявність зворотного зв'язку через систему моніторингу забезпечує циклічність та адаптивність стратегії, що відповідає принципам Agile-менеджменту. Схема орієнтована на досягнення триєдиної мети: науково-технічного лідерства, зміцнення ринкових позицій та максимізації економічних результатів у довгостроковій перспективі.

Формування міжнародної маркетингової стратегії високотехнологічної компанії на промисловому ринку авіадвигунобудування вимагає комплексного наукового підходу, що інтегрує специфічні особливості B2B-сектору, технологічну складність продукції та глобальний характер галузевої конкуренції. Науково-методичний базис такої стратегії має ґрунтуватися на синтезі класичних теорій міжнародного маркетингу та сучасних концепцій промислового маркетингу взаємодії.

Теоретичним фундаментом формування міжнародної маркетингової стратегії обрана парадигма взаємодії та створення цінності у промислових мережах, розроблена представниками скандинавської школи промислового маркетингу. На відміну від транзакційного підходу, що домінував у традиційному маркетингу, ця концепція розглядає промисловий ринок як систему довгострокових взаємовідносин між учасниками, де конкурентні переваги формуються через розвиток стратегічних партнерств, технологічну кооперацію та спільне створення інноваційних рішень.

Для авіадвигунобудівної галузі ця методологія особливо релевантна, оскільки цикл створення, сертифікації та комерціалізації авіаційної силової установки може тривати від семи до п'ятнадцяти років, а післяпродажне обслуговування – декілька десятиліть. За таких умов стратегічні відносини з авіавиробниками, авіакомпаніями та регуляторними органами стають критичним активом компанії, що визначає її конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Запропонована автором методологія формування міжнародної маркетингової стратегії у високотехнологічному промисловому секторі має базуватися на кількох взаємопов'язаних принципах. По-перше, принцип багаторівневого аналізу передбачає одночасне дослідження макросередовища міжнародного авіаційного ринку, мезорівня галузевої структури та мікрорівня конкретних бізнес-відносин із ключовими клієнтами. Такий підхід дозволяє ідентифікувати як загальні тренди технологічного розвитку галузі, так і специфічні потреби окремих замовників.

По-друге, принцип технологічно-ринкової синергії визначає необхідність узгодження напрямів НДДКР із прогнозованими потребами цільових сегментів міжнародного ринку. У контексті авіадвигунобудування це означає, що розробка нових силових установок або модернізація існуючих має відповідати стратегічним векторам розвитку глобальної авіаційної індустрії: підвищенню паливної ефективності, зниженню шкідливих викидів, покращенню економічних показників експлуатації.

По-третє, принцип адаптивної стандартизації визначає баланс між уніфікацією маркетингового підходу на різних національних ринках та його локальною адаптацією. Технічні характеристики авіаційних двигунів значною мірою стандартизовані міжнародними нормами, проте комерційні умови, сервісна підтримка та комунікаційні стратегії потребують врахування регіональної специфіки.

Процес розробки міжнародної маркетингової стратегії структурується як послідовність взаємопов'язаних етапів стратегічного аналізу, планування та імплементації. Стратегічний аудит охоплює аналіз внутрішніх технологічних компетенцій, оцінку конкурентного позиціонування та дослідження динаміки міжнародних ринків. Критичним елементом є ідентифікація ключових компетенцій, що створюють унікальну цінність для споживачів: технологічне лідерство у певних типах двигунів, експертиза у післяпродажному обслуговуванні, гнучкість у кастомізації рішень.

Етап стратегічного планування включає сегментацію міжнародного ринку, вибір цільових сегментів та розробку ціннісної пропозиції. У промисловому маркетингу сегментація відбувається не за демографічними, а за бізнес-критеріями: тип літальних апаратів, операційні умови експлуатації, стратегічні пріоритети замовників. Для компанії авіадвигунобудівної галузі критично важливою є ідентифікація перспективних програм створення нових літаків на стадії концептуального проектування, що дозволяє інтегруватися у процес розробки з початкових етапів.

Ціннісна пропозиція у високотехнологічному B2B-секторі має артикулювати не лише технічні переваги продукту, але й економічну цінність для замовника протягом повного життєвого циклу: зниження витрат на експлуатацію, підвищення операційної надійності, доступність технічної підтримки, сприятливі умови післяпродажного сервісу. Це особливо актуально в умовах, коли основна маржинальність у галузі генерується саме сервісними контрактами.

Реалізація міжнародної маркетингової стратегії у промисловому секторі вимагає специфічного інструментарію, адаптованого до особливостей B2B-комунікацій. Ключовими елементами є розвиток стратегічного партнерства з провідними авіавиробниками, участь у міжнародних галузевих виставках та форумах, технічна підтримка існуючих клієнтів, формування експертної репутації через публікації у галузевих виданнях та участь у професійних асоціаціях. Цифрова трансформація промислового маркетингу відкриває нові можливості для демонстрації технологічних компетенцій через віртуальні технології, онлайн-платформи технічної документації та цифрові сервіси підтримки експлуатації.

### **Висновки до розділу 1**

У першому розділі дисертаційного дослідження здійснено комплексний теоретико-методичний аналіз формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії компанії на ринку авіаційних двигунів. Проаналізовано існуючі підходи, серед яких варто відзначити стратегічне партнерство, RRSP, Resource-Based View або RBV та інші до формування ММС авіадвигунобудівної компанії і чинники, що впливають на її формування. Створено класифікацію підходів до формування ММС промислових підприємств, і структурно-логічну схему, що враховує детермінанти попиту, детермінанти пропозиції, детермінанти середовища, правові детермінанти і позиціонує концепцію утримання ядра ключових компетенцій як фундаменту всієї стратегічної архітектури та інтегрує стратегію демерджерів. Це дозволило сформулювати наступні концептуальні висновки.

Систематизація наукових підходів до трактування сутності маркетингової стратегії на міжнародному промисловому ринку засвідчила еволюцію теоретичних концепцій від транзакційної парадигми до реляційної моделі промислового маркетингу. Складена порівняльна таблиця визначень

поняття «міжнародна маркетингова стратегія» і запропоновано власне визначення, що враховує ключові цілі компанії і основні засоби їх досягнення. Встановлено, що міжнародна маркетингова стратегія у B2B-секторі являє собою спосіб реалізації економічних інтересів компанії через використання міжнародної системи розподілу праці, використання конкурентних переваг на локальних ринках в умовах відкритої економіки, в тому числі через входження в окремі міжорганізаційні утворення. Критичною відмінністю промислового маркетингу від споживчого є те, що зазначені у визначенні інструменти вимагають складних ланцюгів постачання, відкритих інновацій, спеціалізацію та економію масштабу, використання локальної експертизи партнерів, диверсифікацію і доступ до унікальних ресурсів, технологій та каналів збуту.

Розроблена класифікація міжнародних маркетингових стратегій промислових компаній за критеріями охоплення ринку, способу входження, ступеня адаптації та конкурентного позиціонування дозволяє диференціювати стратегічні альтернативи залежно від специфіки галузі, ресурсного потенціалу компанії та характеристик цільових ринків. Класифікацію доповнено критерієм, що враховує організаційний аспект участі компанії у міжнародній системі розподілу праці, що є важливим для реалізації міжнародної маркетингової стратегії за механізмом, що передбачає взаємодію з іншими компаніями для реалізації своїх економічних інтересів.

Критичний аналіз підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії авіадвигунобудівної компанії виявив специфічні особливості галузевого контексту, що детермінують стратегічні рішення. По-перше, екстремально тривалий цикл розробки, сертифікації та комерціалізації авіаційних силових установок (від семи до дванадцяти років) вимагає формування стратегічних партнерств із авіавиробниками на етапі концептуального проектування літальних апаратів. По-друге, жорсткі вимоги міжнародних регуляторних органів (EASA, FAA) до сертифікації авіаційної техніки створюють високі бар'єри входу на ринок та детермінують

необхідність розвитку компетенцій у сфері міжнародної сертифікації. По-третє, зміщення центру прибутковості від продажу двигунів до післяпродажного обслуговування актуалізує стратегії життєвого циклу та створення сервісної екосистеми навколо продукту.

Обґрунтовано, що конкурентне середовище ринку авіаційних двигунів характеризується олігополістичною структурою з домінуванням декількох глобальних виробників, високою концентрацією споживачів та значними технологічними і фінансовими бар'єрами входу. За таких умов, стратегія міжнародного маркетингу має базуватися на ідентифікації та розвитку унікальних технологічних компетенцій у вузьких сегментах ринку, формуванні репутації надійного довгострокового партнера та створенні гнучких механізмів адаптації до індивідуальних потреб замовників.

Запропоновані науково-методичні положення формування міжнародної маркетингової стратегії на промисловому ринку інтегрують концептуальні основи, методологічні принципи та інструментарій стратегічної реалізації. Концептуальною базою визначено парадигму взаємодії та створення цінності у промислових мережах, що акцентує важливість довгострокових стратегічних відносин, технологічної кооперації та спільного інноваційного розвитку. Методологічний каркас формування стратегії структуровано навколо принципів багаторівневого аналізу, технологічно-ринкової синергії та адаптивної стандартизації, що забезпечує комплексність стратегічного планування та узгодженість технологічних розробок із ринковими потребами.

Процес формування міжнародної маркетингової стратегії структуровано як послідовність етапів стратегічного аудиту, сегментації та позиціонування, розробки ціннісної пропозиції та вибору інструментів реалізації. Критичним елементом є ідентифікація ключових компетенцій, що створюють унікальну цінність для замовників: технологічне лідерство, експертиза у післяпродажному обслуговуванні, гнучкість у кастомізації рішень. Ціннісна пропозиція у високотехнологічному B2B-секторі має

артикулювати не лише технічні характеристики продукту, але й економічну цінність для замовника протягом повного життєвого циклу експлуатації.

Систематизація інструментарію реалізації міжнародної маркетингової стратегії у промисловому секторі виявила специфіку B2B-комунікацій, де домінують інструменти прямого маркетингу, особистих продажів, технічної підтримки та формування експертної репутації через участь у міжнародних галузевих форумах та професійних асоціаціях. Цифрова трансформація промислового маркетингу відкриває нові можливості для демонстрації технологічних компетенцій та надання віддаленої технічної підтримки.

Результати теоретико-методичного дослідження створюють концептуальну основу для подальшого аналізу практики формування та реалізації міжнародної маркетингової стратегії конкретної авіадвигунобудівної компанії та розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо її вдосконалення у сучасних умовах трансформації глобального авіаційного ринку.

За результатами виконання розділу підготовлено одну статтю у фаховому виданні: Зозульов О. В., Язвінська Н. В., Данько К. А. Стратегічні маркетингові передумови розвитку підприємств авіабудівної галузі: ринкові тенденції та виклики. Ефективна економіка. 2025. № 7]. Апробація – тези: Данько К. А., Зозульов О. В. Сучасні виклики при розробленні маркетингової стратегії підприємств авіадвигунобудівної галузі України // Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 2025 р.). Київ, 2025. С. 203 – 205.

## 2 АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ДВИГУНІВ

### 2.1 Аналіз міжнародного ринку АД, його стан та тенденції

На першому етапі виконаємо аналіз ключових особливостей попиту міжнародного ринку авіаційних двигунів. Результати наведено у Таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Ключові особливості попиту міжнародного ринку авіаційних газотурбінних двигунів

*Джерела: [106], [107]*

Критерій аналізу	Характеристика	Вплив на попит
Обсяг та динаміка ринку	Глобальний ринок авіадвигунів оцінюється у 25 млрд USD у 2025 р. Прогнозований CAGR 4-6% до 2035 року. Післяпандемічне відновлення пасажиропотоків стимулює зростання	Позитивний, стійке зростання попиту на нові двигуни та MRO-послуги
Сегментація за застосуванням	Комерційна авіація (60-65%), військова авіація (20-25%), бізнес-авіація (8-10%), вертольоти (5-7%)	Комерційна авіація – основний драйвер попиту, оборонний сектор забезпечує стабільність
Географічна структура	Азіатсько-Тихоокеанський регіон (АТР) (35-40% попиту), Північна Америка (30%), Європа (20%), решта світу (10-15%). Найвищі темпи зростання в АТР та Близькому Сході	Зміщення попиту на користь азійських ринків, що розвиваються швидкими темпами
Технологічні тренди	Підвищення паливної ефективності (10-15% покоління на покоління), зниження емісій (стандарти ICAO SAEP), розвиток електричних та гібридних систем, використання композитних матеріалів, цифровізація	Критично важливий фактор: двигуни, що не відповідають екологічним стандартам, втрачають конкурентоспособність
Структура вартості життєвого циклу	Вартість придбання – 10-15%, експлуатаційні витрати та MRO – 85-90% протягом 25-30 років життєвого циклу	Попит визначається не лише ціною придбання, а загальною вартістю володіння (TCO)
Цикл оновлення парку	Комерційна авіація: 15-25 років, військова: 25-40 років. Середній вік глобального парку цивільних літаків – 11-12 років	Створює стабільний попит на заміну застарілих двигунів та модернізацію

## Продовження таблиці 2.1

Критерій аналізу	Характеристика	Вплив на попит
Модель бізнесу	Перехід від продажу двигунів до моделі "Power-by-the-Hour" (оплата за льотні години з повним сервісним супроводом).	Змінює структуру попиту: авіакомпанії віддають перевагу договорам повного циклу обслуговування.
Регуляторне середовище	Жорсткі вимоги сертифікації (EASA, FAA, IAC), екологічні стандарти (ICAO CORSIA, EU ETS), шумові обмеження.	Високі бар'єри входу, тривалість сертифікації 5-7 років, значні інвестиції у відповідність стандартам.
Конкурентна структура	Олігополія: 3-4 глобальні гравці контролюють 80-85% ринку. Високий рівень вертикальної інтеграції. Стратегічні альянси та спільні підприємства.	Обмежені можливості для нових гравців, необхідність нішевої спеціалізації або технологічних проривів.
Інноваційний цикл	Розробка нового двигуна: 7-12 років, інвестиції 1-5 млрд USD. Термін окупності 15-20 років.	Попит орієнтований на перевірені, надійні технології; нові гравці стикаються з високими ризиками.
Післяпродажне обслуговування (MRO)	Ринок MRO складає 45-50% загального ринку авіадвигунів (близько 35-40 млрд USD щорічно). Прогнозоване зростання 4-5% річних.	Критична складова бізнес-моделі, часто прибутковіша за виробництво нових двигунів.
Вплив макроекономіки	Прямий зв'язок з ВВП, рівнем глобалізації торгівлі, тарифами, санкціями, ціною на паливо, інфляцією, відсотковими ставками.	Циклічність попиту, чутливість до економічних криз та геополітичних подій.
Екологічні вимоги	CO <sub>2</sub> емісії (цілі Net Zero 2050), NO <sub>x</sub> , шум, використання сталого авіаційного палива (SAF), водневі технології.	Зростаючий тиск на виробників, майбутній попит визначатиметься здатністю відповідати Green Deal.
Цифровізація та Industry 4.0	Цифрові двійники, предиктивна аналітика, IoT-моніторинг, аддитивне виробництво, штучний інтелект у проектуванні.	Підвищує ефективність експлуатації, знижує витрати на обслуговування, створює нові сервісні моделі.
Ланцюги постачання	Складні глобальні мережі (5000+ постачальників на один двигун), високий рівень аутсорсингу, ризики геополітичних розривів.	Попит на локалізацію виробництва, диверсифікацію постачальників, стійкість ланцюгів постачання.
Фінансування закупівель	Операційний лізинг (55-60% флоту), фінансовий лізинг (20-25%), пряма купівля (15-20%).	Доступність фінансування критично впливає на обсяг замовлень, особливо для авіакомпаній emerging markets.
Вимоги до надійності	Показник IFSD (In-Flight Shut Down) менше 1 на 100,000 льотних годин. Інтервал між ремонтами (TBO) 20,000-30,000 годин.	Репутація надійності – вирішальний фактор вибору, навіть при вищій ціні.

## Кінець таблиці 2.1

Критерій аналізу	Характеристика	Вплив на попит
Вплив пандемії COVID-19	Скорочення попиту на 30-40% у 2020-2021 рр., зміна структури на користь вантажної авіації, прискорення списання застарілих літаків.	Відновлення попиту з 2023 року, перегляд стратегій авіакомпаній, фокус на ефективність.
Військовий сегмент	Стабільний попит, довгострокові державні контракти, пріоритет національної безпеки над економічною ефективністю.	Менша цінова чутливість, вищі вимоги до надійності та продуктивності, політичні фактори закупівель.
Тренд консолідації	Злиття та поглинання постачальників, вертикальна інтеграція, створення стратегічних альянсів.	Зменшення кількості незалежних постачальників, зростання бар'єрів входу.

Аналіз ключових особливостей попиту міжнародного ринку авіаційних двигунів показує, що зазначений ринок характеризується стійким зростанням попиту, але з високими технологічними, регуляторними та фінансовими бар'єрами входу. Ключовими детермінантами попиту є паливна ефективність, екологічність, загальна вартість володіння та надійність. Майбутнє ринку визначатиметься досягненням кліматичних цілей та цифровою трансформацією галузі.

Для АТ "Івченко-Прогрес" аналіз ключових особливостей попиту на його ключові продукти – турбовентиляторні (Д-18Т, Д-36, Д-436), гвинто-вентиляторні (Д-27), турбовальні (Д-136, АІ-450М), турбогвинтові (АІ-450Т) двигуни та допоміжні силові установки (АІ-9) виглядатиме наступним чином (дивись Таблицю 2.2).

Аналіз ключових особливостей попиту на ключові продукти АТ «Івченко-Прогрес» показав, що найвищий комерційний потенціал мають турбогвинтові АІ-450Т та турбовальні АІ-450М завдяки універсальності застосування та зростаючим ринкам. Гвинто-вентиляторні Д-27 володіють унікальними технологічними перевагами, але потребують літакової платформи. Турбовентиляторні двигуни обмежені нішею обслуговування. ДСУ забезпечують стабільний, але обмежений дохід.

Таблиця 2.2 – Ключові особливості попиту на міжнародному ринку авіаційних двигунів АТ "Івченко-Прогрес" за типами продукції

Джерело: [систематизовано автором]

Тип двигуна	Цільові сегменти	Географія попиту	Ключові драйвери	Конкурентне середовище	Бар'єри та виклики	Потенціал ринку
Турбовентильаторні (Д-18Т, Д-36, Д-436)	Важкі транспортні літаки (Ан-124, Ан-225), регіональні лайнери середньої дальності, бізнес-джети	СНД, Китай, Близький Схід, Африка	Модернізація парків Ан-124, вантажні перевезення, потреба в двигунах великої тяги для важких літаків	Висока: GE, Pratt & Whitney, Rolls-Royce домінують. Д-18Т унікальний для Ан-124/225	Складна сертифікація EASA/FAA, високі вимоги до паливної ефективності та екології, обмежений доступ до західних компонентів	Середній: нішевий попит на обслуговування існуючих платформ, обмежені можливості нових продажів
Гвинтовентиляторні (Д-27)	Середньомагістральні транспортні літаки (Ан-70, Ан-180), перспективні вантажні платформи	Потенційно: Азія, Африка, Латинська Америка, СНД	Висока паливна ефективність (на 20-25% краще турбовентильаторних), екологічність, економічність експлуатації	Низька: унікальна технологія, обмежена кількість аналогів (концепція propfan)	Відсутність серійних літакових платформ, необхідність значних інвестицій у НДДКР, довготривала сертифікація	Високий перспективний: технологічна унікальність, відповідність майбутнім екологічним стандартам, але потребує платформи для реалізації
Турбовальні (Д-136, АІ-450М)	Важкі вертольоти (Мі-26), легкі багатоцільові гелікоптери, безпілотні системи	Країни Південно-Східної Азії, Індія, Китай, Африка, Близький Схід, СНД	Зростання гелікоптерного парку, офшорні операції, військові застосування, розвиток БПЛА	Д-136: низька (унікальний для Мі-26). АІ-450М: висока (Safran, P&W Canada, Rolls-Royce)	Д-136: обмежена платформа. АІ-450М: необхідність конкурентної ціни та післяпродажного сервісу	Д-136: низький (обмежений парк Мі-26). АІ-450М: високий (зростаючий сегмент легких гелікоптерів та БПЛА)

## Кінець таблиці 2.2

Тип двигуна	Цільові сегменти	Географія попиту	Ключові драйвери	Конкурентне середовище	Бар'єри та виклики	Потенціал ринку
Турбогвинтові (AI-450T)	Легкі транспортні літаки, навчально-тренувальні літаки, БПЛА середнього класу, сільськогосподарська авіація	Азія, Африка, Латинська Америка, Східна Європа	Розвиток регіональної авіації, модернізація навчальних парків, зростання ринку БПЛА, доступна ціна експлуатації	Середня: Pratt & Whitney Canada PT6, Honeywell TPE331, Walter M601	Необхідність підтвердження надійності, розширення мережі сервісних центрів, цінова конкуренція	Високий: динамічний ринок, множинність застосувань, зростаючий попит у країнах, що розвиваються
Допоміжні силові установки (AI-9)	Літаки всіх типів для забезпечення автономного енергопостачання на землі та в повітрі	Глобальний (переважно обслуговування радянських/пострадянських літаків), СНД, Азія	Модернізація існуючих парків, потреба в автономності літаків, післяпродажне обслуговування	Середня: Honeywell, Pratt & Whitney, Safran домінують у новому виробництві	Орієнтація на застарілі платформи, обмежений попит на нові установки, необхідність адаптації до сучасних систем	Низький-середній: стабільний попит на обслуговування, обмежені можливості зростання без нових літакових платформ

У таблиці 2.1 вже згадувались обсяг та динаміка ринку. Розглянемо ці характеристики ринку детальніше. Глобальний ринок газотурбінних двигунів демонструє вражаючу динаміку, досягнувши обсягу 25,26 мільярдів доларів США у 2025 році із прогнозом зростання до 34,75 мільярдів доларів до 2032 року при середньорічному темпі зростання 4,66% (рисунок 2).

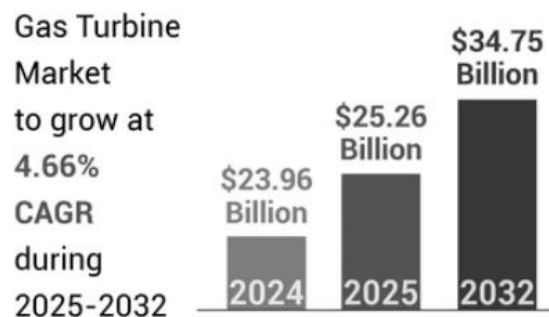


Рисунок 2 – Динаміка зростання глобального ринку газотурбінних двигунів [108]

Альтернативні дослідження [109], [110], [111] надають різні оцінки, однак усі підтверджують стабільне розширення ринку, зумовлене відновленням авіаційної галузі після пандемічних обмежень та структурними змінами в індустрії. Глобальний ринок авіаційних двигунів демонструє тенденцію до консолідації та формування олігополістичних структур з одного боку, а з іншого – спостерігається регіоналізація та локалізація продуктів, орієнтація на стратегічні альянси, що є наслідком зростаючої економічної невизначеності та геополітичної нестабільності [63]. При цьому спостерігається трансформація від цивільного до військового сегменту. Критичними трендами є декарбонізація авіації, розвиток електричних і гібридних силових установок, регіоналізація авіаперевезень. Геополітична фрагментація створює можливості для альтернативних постачальників поза західними альянсами.

Обсяг світового ринку технічного обслуговування і ремонту (ТОiP) для газових турбін у 2024 році оцінювався в 15,09 млрд доларів США. Прогнозується, що ринок зросте з 15,55 млрд доларів США у 2025 році до 18,23 млрд доларів США до 2032 року, демонструючи середньорічний темп зростання (CAGR) 2,29% протягом прогнозованого періоду (рисунок 3) [112].

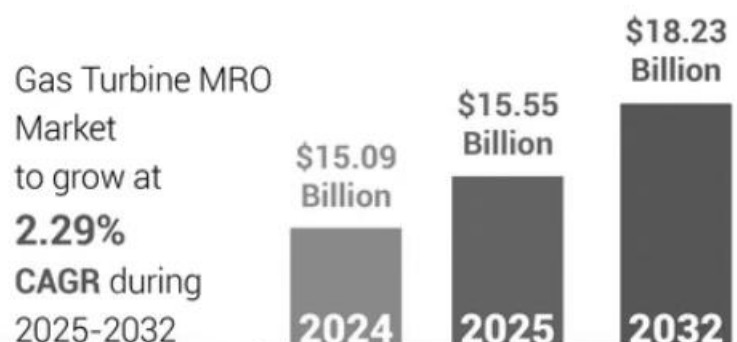


Рисунок 3 – Прогноз зростання світового ринку ТОiP газових турбін [64]

Розглядаючи особливості попиту на міжнародному ринку авіаційних двигунів за їх типами у таблицях 2.1 і 2.2 вище, ми вже торкнулися важливої теми драйверів, або «рушійних сил», які стимулюють зростання ринків для

конкретних типів двигунів. Драйвери пояснюють, чому саме зараз певні сегменти демонструють підвищений інтерес: наприклад, розвиток БПЛА посилює попит на турбогвинтові та турбореактивні двигуни малої тяги. Тобто драйвери є безпосередніми імпульсами ринкового зростання, що походять зсередини галузі — від потреб операторів, OEM-виробників, національних програм або технологічних інновацій.

Втім, для повної картини важливо враховувати, що самі драйвери не виникають у вакуумі. Вони реалізуються в ширшому стратегічному контексті, який формують фактори макросередовища. Саме ці фактори — економічні, політичні, правові, технологічні, соціальні, екологічні та регуляторні — задають рамкові умови, в яких розвивається міжнародний ринок авіаційних двигунів і в яких проявляється дія драйверів. Наприклад, технологічний прогрес у матеріалах і цифрових системах управління створює підґрунтя для появи нових драйверів, тоді як геополітична напруга або зміни у експортному контролі можуть їх послаблювати або навіть блокувати. Аналогічно, глобальна економічна динаміка визначає інвестиційні можливості OEM-виробників, а екологічні регуляції безпосередньо впливають на формування попиту на більш ефективні двигуни.

Таким чином, для коректного аналізу ринку необхідно розглядати драйвери у взаємозв'язку з факторами макросередовища: перші стимулюють розвиток, а другі визначають межі можливостей і темп цього розвитку. Тож далі проведемо огляд ключових факторів макросередовища, що формують стратегічний контекст функціонування міжнародного ринку авіаційних двигунів.

Міжнародний ринок авіаційних газотурбінних двигунів розвивається під впливом широкого спектра макрофакторів, які визначають умови попиту, технологічної динаміки та конкурентних можливостей виробників [113], [114]. У таблиці Д.1 (додаток Д) подано структурований огляд цих факторів у форматі PESTEL.

Вказані фактори макросередовища визначають загальні рамки, у яких діє кожен виробник авіаційних газотурбінних двигунів. Саме вони формують доступність ринків, темп технологічного прогресу, структуру попиту та вимоги до сертифікації. Для компанії АТ «Івченко-Прогрес» це означає необхідність гнучкої адаптації продуктів, посилення інженерної підтримки, роботи з регуляторами та орієнтації на регіони, де економічні й політичні фактори створюють найбільший попит на двигуни класу 400–800 к.с., зокрема AI-450T та AI-450M.

Як видно із таблиці Е.1 ключовими можливостями для ринку авіаційних двигунів наразі є зростаючий попит на регіональну авіацію в країнах, що розвиваються, екологічні переваги турбогвинтових двигунів у контексті декарбонізації і цифровізація як засіб диференціації через послуги моніторингу та підтримки.

В той же час основними викликами є високі бар'єри входу через регуляторні вимоги, технологічні зміни (електрифікація, водень) вимагають довгострокових інвестицій і геополітична нестабільність створює невизначеність для ланцюгів постачання.

Як результат, можемо сформулювати специфічні рекомендації для родини двигунів AI-450. Перш за все необхідно прискорити отримання міжнародних сертифікатів (EASA, FAA). При позиціонуванні слід робити акцент на двигун як екологічно відповідальне рішення для регіональної авіації. Партнерства варто розвивати з виробниками літаків та післяпродажне обслуговування. Інвестувати доцільно у дослідження гібридних та альтернативних конфігурацій для забезпечення конкурентоспроможності у майбутньому.

Оскільки фактори макросередовища визначають загальний стратегічний контекст і напрям розвитку світового ринку авіадвигунів, наступним кроком є більш детальне вивчення його внутрішньої будови. Структурний аналіз за моделлю Вінда-Дугласа [21] дозволяє перейти від зовнішніх умов до оцінки самої ринкової системи — її сегментів, учасників, взаємозв'язків і конкурентної логіки. Модель Вінда-Дугласа передбачає

послідовну сегментацію на двох рівнях: макросегментація – виділення груп країн за загальними характеристиками; мікросегментація – виділення конкретних споживчих сегментів всередині макросегментів.

Таким чином, на першому рівні виконаємо сегментацію за критерієм географічного розташування – по регіонам в залежності від їх привабливості. Ступінь привабливості регіона або країни при сегментуванні за географічним розташуванням в рамках даного дослідження буде визначатися виходячи з задекларованого на законодавчому рівні «бажання» уряду розвивати авіаційну галузь і технічної/технологічної спроможності країни. Глобальний ринок авіаційних двигунів характеризується значною географічною фрагментацією та нерівномірністю технологічного розвитку. Для АТ "Івченко-Прогрес" доцільно здійснити сегментацію по регіонам за двома ключовими критеріями: рівнем технологічної зрілості авіадвигунобудування та державною підтримкою авіаційної галузі.

Регіон 1 включатиме високотехнологічні ринки з розвиненою інфраструктурою. До цього сегменту віднесено США, Канаду, країни Західної Європи (Великобританія, Франція, Німеччина) та Японію. Ці країни характеризуються найвищим рівнем технологічного розвитку, наявністю власних потужних виробників (Pratt & Whitney, GE Aviation, Rolls-Royce, Safran) та комплексною державною підтримкою авіаційної індустрії через оборонні контракти, науково-дослідні програми та податкові стимули. Привабливість сегменту знижується через високу конкуренцію та протекціоністські бар'єри, проте можливості існують у нішах регіональної авіації, БПЛА та післяпродажного обслуговування.

Країни з активним технологічним розвитком варто віднести до регіону 2. Це Китай, Індія, Південна Корея, Туреччина та Бразилія формують сегмент країн із стрімким технологічним розвитком авіадвигунобудування. Уряди цих держав декларують авіацію стратегічним пріоритетом, реалізуючи масштабні програми імпортозаміщення та технологічного трансферу. Китай впроваджує програму "Made in China 2025", Індія розвиває ініціативу "Make

in India" з акцентом на авіабудування, Туреччина інвестує в національну аерокосмічну галузь через Turkish Aerospace Industries. Цей сегмент демонструє високу привабливість завдяки зростаючому попиту, державній підтримці та відкритості до міжнародної кооперації. Але варто враховувати геополітичний аспект по відношенню до Китаю та Індії та відповідні діючі обмеження.

Регіон 3 об'єднує ринки з помірним технологічним рівнем – країни Східної Європи (Польща, Чехія, Румунія), Близького Сходу (ОАЕ, Саудівська Аравія) та Південно-Східної Азії (В'єтнам, Малайзія, Індонезія) характеризуються помірним технологічним рівнем при наявності державних програм розвитку авіації. Ці країни часто виступають як партнери у виробничих кооперативах, маючи обмежені власні конструкторські потужності. Привабливість сегменту визначається потребою в модернізації флоту, розвитку регіональних авіаліній та готовністю до технологічних партнерств.

Регіон 4 включає Країни Центральної Азії та СНД: Казахстан, Узбекистан, Азербайджан. Ці країни зберігають радянську авіаційну інфраструктуру та експлуатують літаки з двигунами АТ "Івченко-Прогрес". Уряди декларують підтримку авіаційної галузі, проте технологічний рівень власного виробництва залишається базовим. Сегмент демонструє високу привабливість через встановлену експлуатаційну базу, сумісність стандартів та потребу в модернізації парку повітряних суден.

Країни Африки та Латинської Америки формують регіон 5. Даний сегмент характеризується низьким рівнем власного авіадвигунобудування при декларативній підтримці розвитку авіаційної галузі (Аргентина, ПАР, Єгипет). Привабливість обмежена фінансовими можливостями, проте існує попит на економічно ефективні рішення для регіональної авіації.

Дані аналізу систематизуємо у таблиці Е.1 (додаток Е). Ключовий акцент при створенні таблиці зроблено на тому, що найбільш привабливими для АТ "Івченко-Прогрес" є ринки, де відсутній повний цикл виробництва

авіаційних двигунів і де національні виробники активно орієнтовані на міжнародну кооперацію та співпрацю.

Аналізуючи таблицю приходимо до висновку, що найбільш привабливими для АТ "Івченко-Прогрес" є Регіони 2, 3 та 4, які характеризуються:

1. відсутністю повного циклу виробництва авіаційних двигунів – країни не мають власних завершених технологічних ланцюгів від проектування до серійного виробництва;

2. активною орієнтацією на міжнародну систему кооперації та співпраці – уряди та виробники відкриті до партнерств, технологічного трансферу та спільних проектів;

3. державною підтримкою авіаційної галузі – законодавчо закріплені програми розвитку авіабудування створюють сприятливе середовище для міжнародної кооперації.

Регіон 1 характеризується низькою привабливістю через наявність повного циклу виробництва та самодостатність провідних виробників, що обмежує можливості входу на ринок для зовнішніх гравців. Проте АТ «Івченко-Прогрес» варто забезпечити присутність компанії у інформаційному просторі країн цього регіону з метою пошуку потенційних постачальників матеріалів та технологій, а також шукати шляхи виходу на ринки цих країн через розвинені мережі збуту безбизнес-партнерів переважно з нішевими товарами як наприклад недорогі рішення для БПЛА. Країни 5 регіону також не є в пріоритеті через декларативну державну підтримку з боку урядів, обмежені фінансові можливості і надто низький рівень технологічного розвитку. Але, враховуючи прогнози щодо швидкого розвитку країн цього регіону, у довгостроковій стратегії підприємства має бути готовий план виходу на цей ринок. А наразі – інформаційна присутність підприємства формуватиме базу для подальшого органічного входження на ринки цих країн.

Таким чином, попередньо можна відмітити, що оптимальними цільовими сегментами для АТ "Івченко-Прогрес" є регіони 2, 3 та 4, що поєднують державну підтримку авіації з технологічною відкритістю та комерційною привабливістю для міжнародної кооперації. Враховуючи, що компанія АТ «Івченко-Прогрес» вже присутня на ринках регіонів 2 і 4, а на ринках регіону 3 лише частково (Чеська Республіка, Близький Схід), основний фокус даного дослідження зроблено на країни Південно-Східної Азії.

Наступним кроком стане сегментація за типом двигуна. Турбовентиляторні двигуни домінують на міжнародному ринку, контролюючи 73% частки у 2023 році завдяки широкому застосуванню на платформах А320neo та В737 MAX [109]. Ця категорія залишається основою комерційної авіації завдяки економічності за рахунок високої ступені двоконтурності, композитним лопатям вентилятора та цифровим системам управління, що забезпечують економічну ефективність експлуатації. 14% ринку займають турбовальні двигуни, 8% - турбогвинтові і 5% - поршньові (Рисунок 4).

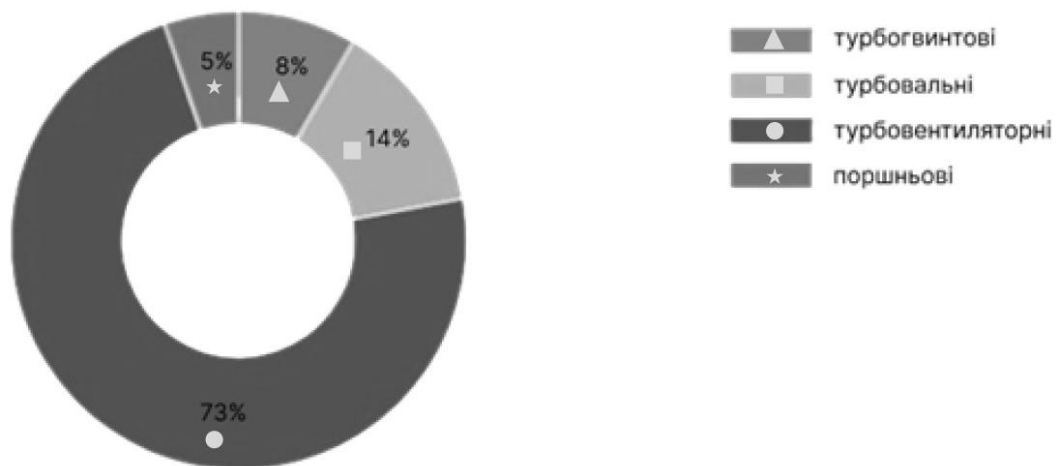


Рисунок 4 – Частка світового ринку АД за типом двигуна, 2023 [109]

Значний акцент наразі робиться на розробці двигунів, сумісних із екологічно чистим авіаційним паливом (SAF), здатних працювати зі 100% SAF-сумішами [115]. Регуляторний тиск Європейського Союзу стимулює

виробників до сертифікації двигунів для роботи з підвищеними концентраціями сталого палива.

Аналіз за технологією показує що сегменту традиційних двигунів належить 95 – 97 % глобального ринку, 3-5% займають електричні та гібридні двигуни. При цьому перша група домінує як у комерційній так і у військовій авіації, характеризується стійким попитом і еволюційними покращеннями паливної ефективності. Сегмент електричних і гібридних двигунів можна віднести до категорії емерджентних, з фокусом на малотоннажну авіацію та Urban Air Mobility (UAM), і високим потенціалом зростання через екологічні регуляції та інновації.

За типом компонентів – компресора, турбіни, редуктора, камери згоряння, паливної системи глобальний ринок авіаційних двигунів сегментується для стратегічного позиціонування та таргетингу наступним чином. Турбіни (високотемпературна та силова): найвищі технологічні бар'єри. Лідерство визначає ринкову владу. Завжди є критичною технологією для виробників двигунів (OEM) та сервісного обслуговування (MRO). Компресори – ключовий сегмент для ефективності двигуна. Конкуренція між OEM та спеціалізованими постачальниками. Акцент на матеріалах та аеродинаміці. Паливні системи: високі вимоги до точності та безпеки. Ріст через тренд екологічності (SAF, водень). Камери згоряння: фокус на зниженні викидів. Ніша для інноваційних рішень. Редуктори: критичний компонент для турбогвинтових та турбовентиляторних двигунів. Спеціалізований ринок.

Згідно з класифікацією ICAO цивільна авіація поділяється на комерційну авіацію (для здійснення регулярних та нерегулярних перевезень) і загальну авіацію, що включає приватну, корпоративну, навчальну, спортивну, сільськогосподарську авіацію та авіацію для інших спеціалізованих польотів. Державна авіація включає військову, поліцейську, прикордонну/митну і рятувальну авіацію або авіацію спеціальних державних служб (в рамках даної роботи не розглядається). Комерційна авіація є

найбільшим за обсягом глобальним ринком і включає в себе вузькофюзеляжні (Boeing 737, Airbus A320/A321, Embraer E195-E2), широкофюзеляжні (Airbus A330 / A340 / A350, Boeing 767 / 777 / 787), регіональні (Embraer ERJ-145 / E170 / E175, Bombardier CRJ-200 / CRJ-900) літаки. Комерційний вузькофюзеляжний сегмент за даними 2024 р. становив 43,35% ринку [109], відображаючи пріоритети авіакомпаній щодо гнучкості маршрутної мережі та економіки експлуатації. Характеризується масовим попитом і високою конкуренцією. CFM International - LEAP двигуни займають близько 60% ринку, Pratt & Whitney - GTF (Geared Turbofan) - 30% ринку. Вартість розробки нового двигуна складає \$500 млн - \$2 млрд, а цикл розробки складає від 7 до 12 років. Широкофюзеляжний сегмент відновлює позиції у зв'язку з відродженням міжнародних перевезень після кризи, пов'язаної з COVID-19. Домінуючі гравці як GE Aviation, Pratt & Whitney, Rolls-Royce займають близько 99% ринку, формуючи повну олігополію. Характеризується високою вартістю розробки нового двигуна (1-3 млрд доларів США на один двигун) і тривалим циклом розробки – 10 - 15 років. Бар'єри входу критично високі через сертифікаційні вимоги EASA/FAA, що можуть бути виконані компаніями з багаторічним досвідом, доступом до складних виробничих технологій, відмінною репутацією та величезними R&D інвестиціями. Сегмент комерційних регіональних літаків займає нішу між вузькофюзеляжними літаками та загальною авіацією. Основним драйвером попиту є економічна ефективність на коротких та малозавантажених маршрутах, що забезпечує гнучкість мережі авіакомпаній. Характерна технологічна конкуренція між основними гравцями: Pratt & Whitney домінує з двигунами серії PW1000G (Geared Turbofan), тоді як General Electric пропонує рішення на базі двигунів CF34 та технологій від Safran. Вартість розробки нового двигуна для цього сегменту може сягати \$1-1.5 млрд, а цикл розробки зазвичай становить 5-8 років.

Загальна авіація включає цілий ряд категорій літальних апаратів, основні з яких представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Ключові категорії ЛА сегменту загальної авіації

Джерело: [ICAO, Annex 1 to the Convention on International Civil Aviation, 2022]

Категорія	Тип ЛА	Приклади	Основне призначення
Легкі літаки	Одномоторні, двомоторні	Cessna 172, Piper PA-28	Приватні, навчальні польоти
Гелікоптери	Поршневі, газотурбінні	Robinson R44, Bell 407	Тренування, евакуація, моніторинг
Бізнес-авіація	Реактивні, турбогвинтові	CitationJet, King Air	Ділові польоти
Спортивна	Планери, дельтаплани	DG-1000, Aeroprakt-A22	Дозвілля, спорт
Сільгоспавіація	Турбогвинтові, поршневі	AT-802, Ан-2	Агрообробка, моніторинг
Навчальна	Легкі літаки	DA20, Tecnam P2008	Підготовка пілотів
Експериментальна	Саморобні	Van's RV-7	Тестові, аматорські польоти
Цивільні БПЛА	Дрони, БПЛА	DJI, Quantum Systems	Фото, агро, інспекція

Розглянемо детальніше категорії ЛА, що можуть слугувати ринком для двигунів АТ «Івченко-Прогрес». Ринок легких літаків (до 8.6 т) - перспективна ніша. Динаміка стабільно зростає, особливо в сегменті бізнес-джетів та турбогвинтових літаків. Основними конкурентами є Pratt & Whitney Canada, GE Aviation, Honeywell, які контролюють понад 80% ринку. Попит на двигуни стабільний. Орієнтація замовників на надійні, економічні та екологічні рішення. Бар'єри: значні інвестиції (розробка коштує \$1-1,2 млрд, триває 5-8 років) та потреба в міжнародній сертифікації. Основний виклик — конкурувати з глобальними гравцями.

Сегмент ринку гелікоптерів загальної авіації з турбовальним двигуном характеризується обсягом приблизно 6,8 млрд USD у 2024 р. з ростом ~7 % річних [116]. Частка двигунобудування у глобальному сегменті гелікоптерних двигунів близько 55-60%. Бар'єри входу – висока вартість розробки (~1,5 млрд USD) для нового двигуна. Цикл розробки нового двигуна — 6-10 років. Попит стимульований EMS/службами порятунку, нафтою/газом, приватними чартерами; конкуренція — Safran Helicopter

Engines, Pratt & Whitney Canada, Rolls-Royce. Ринок характеризується високими технічними та сертифікаційними бар'єрами, довгим життєвим циклом та значною залежністю від післяпродажного сервісу.

Ринок бізнес-авіації демонструє зростаючу динаміку (CAGR ~ 4-5%), орієнтуючись на нові, паливно-ефективні та екологічні рішення. Конкуренція висока, домінують Rolls-Royce, Honeywell, Pratt & Whitney, GE Aviation. Бар'єри входу надзвичайно високі: вартість розробки нового двигуна сягає \$1,3–1,5 млрд USD, а цикл розробки триває 5-10 років. Попит зосереджений на надійності, низьких експлуатаційних витратах та дотриманням екологічних стандартів (SAF, зниження шуму).

Ринки спортивної, сільгоспавіації, навчальної, та експериментальної авіації для АТ «Івченко-Прогрес» наразі неактуальні. Натомість розглянемо сегмент БПЛА. Ринок БПЛА для АТ «Івченко-Прогрес» будемо розглядати як єдиний, адже військові й цивільні апарати мають спільну технологічну базу, виробничу інфраструктуру та тенденції розвитку. Світовий ринок БПЛА оцінюється у \$ 10,85 млрд у 2025 р. (рисунок 5) з прогнозованим зростанням 10-12% річних до 2030-2035 років (таблиця 2.4) [117]. Частка газотурбінних двигунів на глобальному ринку БПЛА за кількістю одиниць є невеликою, становлячи приблизно 2-5%. Однак, якщо враховувати вартість та стратегічне значення, їхня частка значно вища. Так, розмір ринку мікротурбін для БПЛА, пілотованих легких літальних апаратів з фіксованим крилом, EVTOL/міська повітряна мобільність та ін. оцінюється в 3,76 млрд доларів США у 2025 році та, за прогнозами, досягне 4,97 млрд доларів США до 2030 року, що становитиме 5,74% CAGR [118].

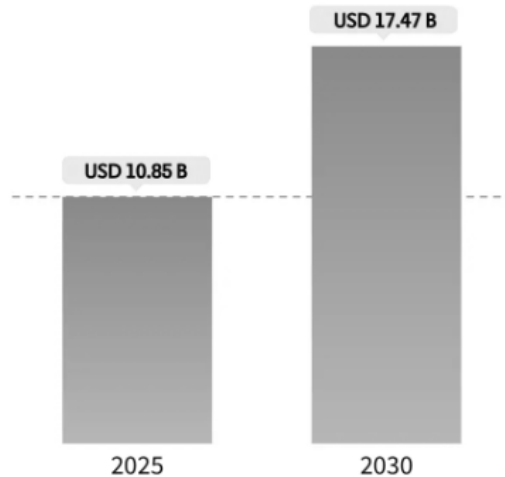


Рисунок 5 – Ємність ринку двигунів для БПЛА, млрд доларів США, CAGR 9.99% [118]

Таблиця 2.4 – Оцінка розміру та частки ринку двигунів БПЛА - тенденції зростання та прогнози (2025-2030)

Джерела: [117], [119]

Період прогнозування ринку	2025 - 2035
Базовий рік	2024
Розмір ринку 2025 - 2035	USD 10.85 млрд - USD 22.59 млрд
Складний річний темп зростання (CAGR) (2025 - 2035)	10.72%
Найшвидше зростаючий ринок	Азіатсько-Тихоокеанський регіон
Найбільший ринок	Північна Америка
Концентрація ринку	Середня
Основні гравці	Thales Group, GKN Aerospace, Rolls-Royce, Dynetics, BAE Systems, Honeywell Aerospace, Raytheon Technologies, UTC Aerospace Systems, L3 Harris Technologies, AeroVironment, Northrop Grumman, General Atomics, Kaman Corporation, Elbit Systems, Textron Systems, PBS Group, KingTech, etc.
Ключові ринкові можливості	Зростання оборонних бюджетів у світі, Збільшення цивільного застосування, Технологічний прогрес у двигунах, Зростання поставок електронною комерцією, Розширення використання сільськогосподарських БПЛА
Ключова динаміка ринку	Технологічний прогрес у двигунобудуванні, Зростання витрат на оборону в усьому світі, Зростаючий попит на комерційне застосування, Сталий розвиток та екологічні норми, Зростання інвестицій у безпілотні літальні апарати (БПЛА)

Конкуренція в цьому сегменті є суттєвою. Провідні гравці — Rotron Power, Hirth Engines, UAV Engines Ltd, Northwest UAV, Currawong Engineering Valuates. Ринок фрагментований, точні частки не розкриваються. Бар'єри входу криються у високій вартості розробки авіадвигуна – вона коштує ~\$1 млрд, тривалість циклу — 3 – 5 років [120]. Потрібні сертифікації, багаторічне тестування, спеціалізоване обладнання та кваліфікований персонал. Особливості сектору полягають у переході до електричних/гібридних систем, жорстких екологічних вимогах, багатопаливності та високій надійності. Таким чином, хоча газотурбінні двигуни і не є масовими з точки зору кількості одиниць на ринку, вони займають критично важливу нішу високоякісних, стратегічних БПЛА.

Наступним загальним критерієм для макро-сегментації оберемо демографічні або операційні характеристики, що включатимуть сегментацію за типом оператора/кінцевого користувача та розмір компанії/флоту. Сегментацію виконаємо на прикладі сімейства двигунів AI-450.

Тип оператора / кінцевого користувача:

- Для AI-450T: комерційні авіакомпанії (регіональні), приватні оператори (бізнес-авіація), ВПС (транспортні, навчальні літаки), урядові структури.
- Для AI-450M: оператори гелікоптерів (комерційні, медичні, рятувальні), ВПС (військова авіація), поліція, МНС.

Розмір компанії / флоту:

- Дрібні авіакомпанії з 1-5 літаками.
- Середні регіональні перевізники з флотом 10-50 повітряних суден.
- Великі державні оператори (наприклад, Міністерство оборони).

І в завершення макро-сегментації проаналізуємо міжнародний ринок авіаційних двигунів-аналогів сімейству AI-450 за технографічними характеристиками, що включають тип повітряного судна і експлуатаційні умови.

Тип повітряного судна:

- Для AI-450T: нові регіональні турбогвинтові літаки (9 місць), БПЛА.
- Для AI-450M: багатоцільові вертольоти легкого класу (типу MSB-2, Airbus Helicopters H145 / BK117, або перспективні розробки).

Експлуатаційні умови:

- Регіони з жарким кліматом та високогір'ям (вимоги до тяги/потужності).
- Експлуатація в умовах морського клімату (стійкість до корозії).
- Експлуатація у віддалених районах з обмеженою інфраструктурою (вимоги до ремонтпридатності).

В якості факторів мікросегментації оберемо ситуаційні фактори, фактори, пов'язані із закупівлею і особистими характеристиками ключових осіб, що приймають рішення (таблиця Ж.1, додаток Ж) [121].

Мікросегментація за зазначеними у таблиці факторами дозволяє глибше зрозуміти мотивацію та потреби замовників всередині більш загальних (макро) сегментів. А зважаючи на те, що АТ "Івченко-Прогрес" функціонує на висококонкурентному ринку авіаційних двигунів, де ефективність маркетингової стратегії залежить від глибокого розуміння механізмів прийняття рішень про закупівлю та специфічних потреб різних сегментів замовників, ключова мета для відділу маркетингу компанії – визначити, на які саме з цих мікросегментів варто націлювати маркетингові комунікації, комерційні пропозиції та сервісні пакети.

Процес вибору постачальника авіаційних двигунів характеризується множинністю критеріїв оцінки та різноманітністю осіб, що беруть участь у прийнятті рішення. Технічні фахівці акцентують увагу на надійності та експлуатаційних характеристиках, фінансові підрозділи аналізують сукупну вартість володіння, а керівництво балансує між технічними, економічними та стратегічними факторами. Така багаторівнева структура прийняття рішень вимагає диференційованого підходу до комунікації з кожною групою стейкхолдерів.

Аналіз психографічних характеристик ключових осіб, що приймають рішення, дозволяє виділити три основні сегменти. Консервативні замовники, орієнтовані на мінімізацію ризиків, потребують переконливих доказів надійності через сертифікацію та референції. Прагматично налаштовані клієнти приймають рішення на основі ретельного економічного аналізу, порівнюючи вартість життєвого циклу та експлуатаційні витрати. Новатори шукають технологічні переваги та готові розглядати нестандартні рішення за умови їхньої доведеної ефективності.

Ситуаційний контекст закупівлі суттєво впливає на критерії вибору постачальника. Планова модернізація флоту передбачає тривалий процес оцінки альтернатив, тоді як екстрені заміни після відмов вимагають швидкості реагування та розвиненої сервісної інфраструктури. Компанії доцільно розробити специфічні комерційні пропозиції для кожного типу ситуацій, враховуючи також обсяги замовлень.

Для державних замовників значущими є політичні фактори, зокрема імпортозаміщення та національні інтереси. АТ "Івченко-Прогрес" як вітчизняний виробник має природну конкурентну перевагу в цьому сегменті, проте її необхідно підкріплювати високими технічними та економічними показниками продукції.

Критичним елементом конкурентоспроможності є розвинена система післяпродажного обслуговування. Доступність технічної підтримки, запасних частин та програм підготовки персоналу формує довіру замовників, особливо тих, хто традиційно працює із західними виробниками та очікує відповідного рівня сервісу.

Успішне позиціонування на ринку вимагає від АТ "Івченко-Прогрес" здатності адаптувати комунікаційну стратегію до специфіки кожного сегмента, балансує між технічною досконалістю продукції, економічною привабливістю пропозиції та якістю сервісного супроводу. Такий комплексний підхід дозволить компанії ефективно конкурувати з усталеними

міжнародними виробниками та зміцнювати свої позиції на ринку авіаційних двигунів.

Наступним кроком виконаємо структурний аналіз конкурентів АТ «Івченко-Прогрес» із застосуванням карт стратегічних груп. Аналіз почнемо з координат «Глобальність ведення бізнесу – Технологічна досконалість продукції» (рисунок 6).

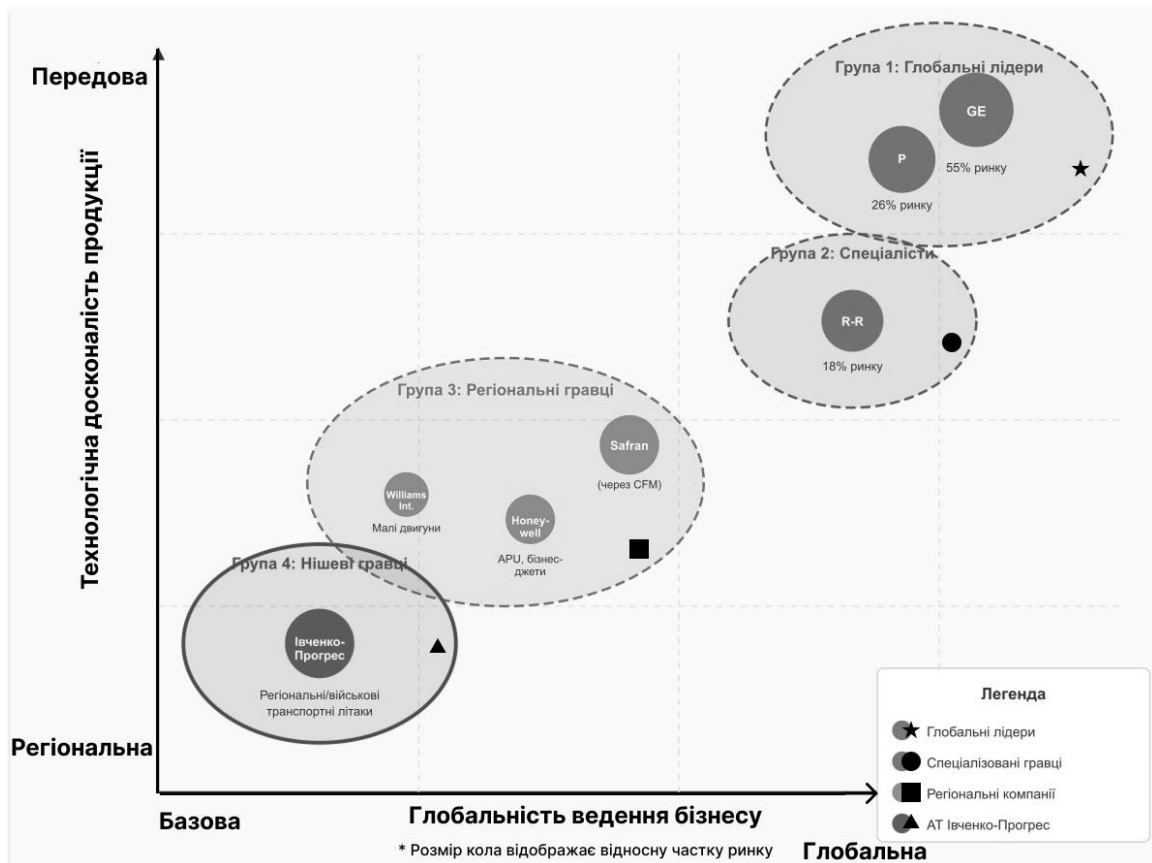


Рисунок 6 – Карта стратегічних груп конкурентів АТ «Івченко-Прогрес» №1 у координатах «Глобальність ведення бізнесу – Технологічна досконалість продукції» [систематизовано автором]

Група 1: Глобальні лідери. GE Aerospace (55% ринку через CFM) - найбільший гравець з найпередовішими технологіями (GE90, GE9X, LEAP). Pratt & Whitney (26% ринку) - інноваційні технології GTF (Geared Turbofan), лідер у вузькофюзеляжних літаках.

Група 2: Спеціалізовані гравці. Rolls-Royce (18% ринку) - фокус на широкофюзеляжних літаках, двигуни Trent серії, високі технології.

Група 3: Регіональні та спеціалізовані компанії. Safran - партнер GE у CFM International, сильні позиції через співпрацю. Honeywell - спеціалізація на АPU та двигунах для бізнес-авіації. Williams International - малі газотурбінні двигуни.

Група 4: Нішеві гравці (АТ "Івченко-Прогрес"). Українська компанія займає нішеву позицію з обмеженою глобальністю, але зі стабільними технологіями для: регіональних транспортних літаків (Ан-24, Ан-26, Ан-70), військово-транспортної авіації, БПЛА (АІ-450Т для Baykar Akinci).

Аналіз карти стратегічних груп №1 показав, що АТ "Івченко-Прогрес" знаходиться в складній конкурентній позиції з обмеженою глобальною присутністю і потребує стратегії диференціації через спеціалізацію на нішевих ринках військової та регіональної авіації.

Тепер сформуємо карту стратегічних груп з новими осями: глобальність ведення бізнесу – широта лінійки продукції (рисунок 7).

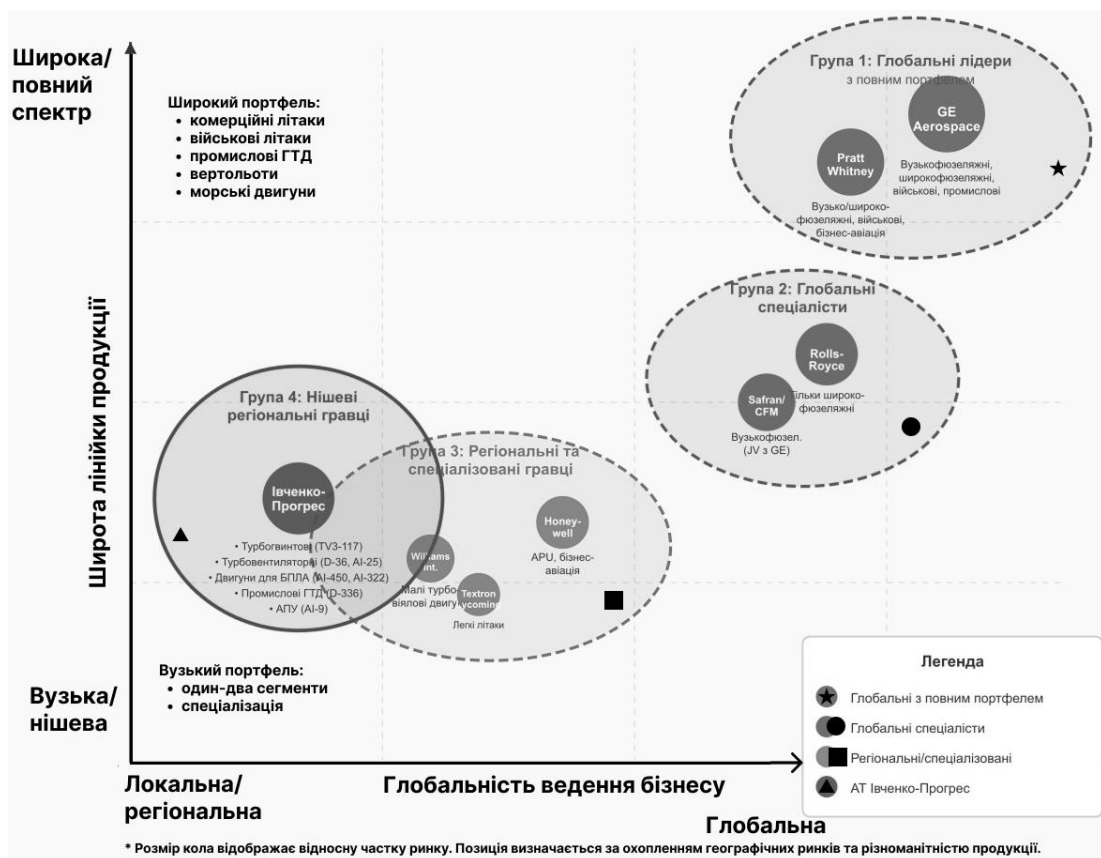


Рисунок 7 – Карта стратегічних груп конкурентів АТ «Івченко-Прогрес» №2 у координатах «Глобальність ведення бізнесу – Широта лінійки продукції»

[систематизовано автором]

Проаналізуємо окремо кожну групу. Група 1: глобальні лідери з повним портфелем. GE Aerospace - найширший продуктовий портфель на ринку: вузькофюзеляжні літаки (через CFM International - LEAP, CFM56), широкофюзеляжні літаки (GE90, GE9X, GEnx), військові двигуни (F110, F414), промислові газотурбінні установки, морські двигуни.

Pratt & Whitney - диверсифікований портфель: вузькофюзеляжні (PW1000G GTF серія), широкофюзеляжні (історично PW4000), військові двигуни (F135 для F-35), бізнес-авіація (PW300, PW500), вертольотні двигуни (PT6T).

Група 2: глобальні спеціалісти. Rolls-Royce - вузька спеціалізація на широкофюзеляжних: виключно двигуни для широкофюзеляжних літаків (Trent 700/800/900/1000/XWB), військові та морські застосування.

Safran/CFM International - спеціалізація через партнерство: спільне підприємство з GE. Фокус на вузькофюзеляжних літаках.

Група 3: регіональні та спеціалізовані гравці. Honeywell - APU та бізнес-авіація. Williams International - малі турбовентиляторні двигуни. Textron Lycoming - двигуни для легкої авіації.

Група 4: нішеві регіональні гравці (АТ "Івченко-Прогрес"). АТ "Івченко-Прогрес" має помірно диверсифікований портфель із понад 30 типів двигунів для 42 типів літаків, що експлуатуються у 80 країнах світу. Продуктова лінійка включає: турбогвинтові двигуни (TV3-117 для вертольотів Мі-8, Мі-26), турбовентиляторні двигуни (D-36 для Як-42, AI-25 для L-39), двигуни для БПЛА (AI-450 для Bayraktar Akinci, AI-322F для MIUS), промислові ГТД (D-336 для газоперекачувальних станцій), допоміжні силові установки (АПУ, AI-9).

Аналіз показав, що АТ "Івченко-Прогрес" має обмежену глобальність порівняно з західними конкурентами, але помірно широкий портфель для свого сегменту. Компанія займає унікальну нішу між вузькоспеціалізованими гравцями та глобальними лідерами, маючи достатню широту продукції для ринків країн що розвиваються.

Можливості розвитку полягають перш за все у зростаючому сегменті БПЛА (співпраця з Туреччиною), розширенні промислових застосувань ГТД, модернізації існуючих двигунів. В той же час слід пам'ятати про існуючі виклики, серед яких обмежений доступ до глобальних ринків через геополітичні фактори та необхідність сертифікації за західними стандартами (EASA, FAA).

Карта стратегічних груп за осями «глобальність ведення бізнесу – ціна продукції» зображена на рисунку 8.

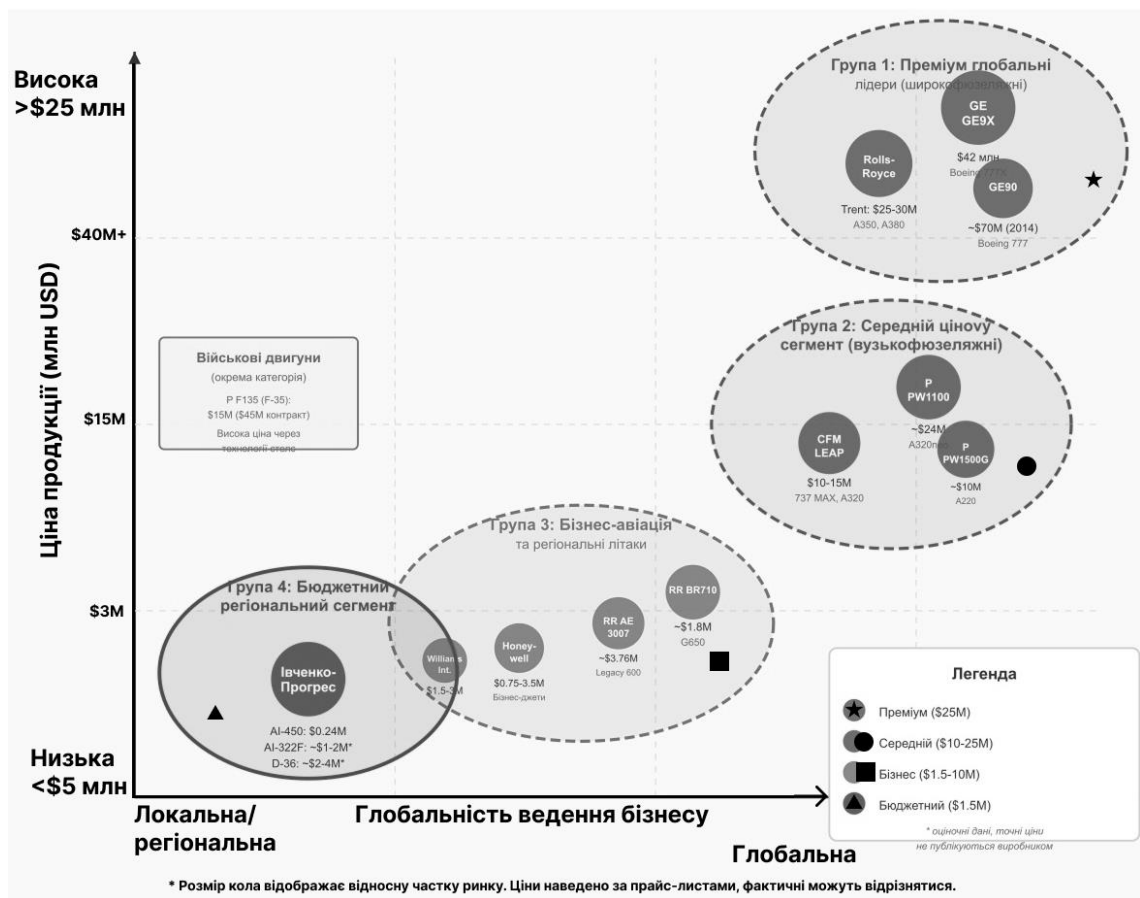


Рисунок 8 – Карта стратегічних груп конкурентів АТ «Івченко-Прогрес» №3 у координатах «Глобальність ведення бізнесу – Ціна продукції»

[систематизовано автором]

Структурний аналіз конкурентів за осями: глобальність – ціна виглядає наступним чином.

Група 1: преміум глобальні лідери (широкофюзеляжні літаки). GE9X - найдорожчий комерційний двигун у світі за ціною близько \$42 млн, призначений для Boeing 777X. GE90 для Boeing 777 - у 2014 році продавався за \$70 млн за двигун. Rolls-Royce Trent XWB для Airbus A350 коштує приблизно \$25 млн за прайсом [122]. Ці двигуни представляють найдорожчий сегмент з найширшою глобальною присутністю.

Група 2: Середній ціновий сегмент (вузькофюзеляжні літаки). Pratt & Whitney PW1100 для A320neo - у 2024 році компанія Willis Lease Finance придбала 15 двигунів за \$363.9 млн, що становить близько \$24.26 млн за кожен [123]. CFM LEAP та PW1500G коштують у діапазоні \$10-15 млн і домінують на ринку вузькофюзеляжних лайнерів.

Група 3: Бізнес-авіація та регіональні літаки. Rolls-Royce BR710 для Gulfstream G650 коштує близько \$1.8 млн за одиницю. Rolls-Royce AE3007 для Embraer Legacy 600 оцінюється у \$3.76 млн. Honeywell та інші виробники двигунів для бізнес-джетів пропонують двигуни у діапазоні від \$750,000 до кількох мільйонів доларів.

Група 4: Бюджетний регіональний сегмент (АТ "Івченко-Прогрес"). AI-450 коштує приблизно \$236,400 - це робить його одним з найдоступніших турбогвинтових двигунів на ринку. Україна планує експортувати понад 500 двигунів до Туреччини протягом 10 років на загальну суму понад \$600 млн [124], що включає AI-450 та AI-322F.

Таким чином, з точки зору цінової конкурентоспроможності, АТ "Івченко-Прогрес" займає унікальну нішу бюджетного сегменту з цінами нижчими за західних конкурентів у відповідних категоріях. Низька ціна робить продукцію привабливою для: країн, що розвиваються, військових застосувань з обмеженими бюджетами, проектів БПЛА (Туреччина), модернізації старого флоту літаків.

Незважаючи на конкурентні ціни, глобальна присутність обмежена через відсутність сертифікації FAA/EASA для багатьох моделей, геополітичних факторів, обмежених маркетингових ресурсів.

Стратегічні можливості полягають у розвитку співпраці з Туреччиною у сегменті БПЛА, просуванні на ринки Азії, Африки, Латинської Америки, позиціюванні як "value for money" альтернатива.

Виклики заключаються у необхідності підвищення якості та отримання міжнародних сертифікацій для виходу на нові ринки при збереженні цінової конкурентоспроможності.

На основі проведеного структурного аналізу конкурентів АТ "Івченко-Прогрес" із застосуванням карт стратегічних груп можна зробити важливі висновки. Міжнародний ринок авіаційних двигунів характеризується олігополістичною структурою з ознаками жорсткої нецінової конкуренції. На глобальному рівні домінують три основні гравці - General Electric, Pratt & Whitney та Rolls-Royce. Вхідні бар'єри є надзвичайно високими через капіталомісткість галузі, необхідність багаторічної сертифікації та унікальні технологічні компетенції.

АТ "Івченко-Прогрес" займає нішеву позицію у групі регіональних гравців з обмеженою глобальною присутністю, помірно диверсифікованим продуктовим портфелем та конкурентоспроможними цінами (\$0.24-4 млн проти \$10-70 млн у глобальних лідерів). Компанія поступається західним конкурентам (GE, Pratt & Whitney, Rolls-Royce) за технологічною досконалістю та глобальністю бізнесу, однак має стратегічні переваги у бюджетному сегменті для країн, що розвиваються, БПЛА та військових застосувань. Ключові виклики: отримання міжнародних сертифікацій та розширення географічної присутності.

Таким чином, аналіз основних маркетингових метрик демонструє, що глобальний ринок авіаційних двигунів характеризується високою концентрацією, де три лідери контролюють дев'яносто дев'ять відсотків ринку комерційної авіації. АТ "Івченко-Прогрес" займає менше відсотка глобального ринку, зосереджуючись на нішевих сегментах.

Узгодження попиту та пропозиції на ринку характеризується значною асиметрією. Основний попит зосереджений на високотехнологічних

паливоективних двигунах для вузькофюзеляжних літаків, де домінують CFM LEAP та Pratt & Whitney GTF, тоді як пропозиція АТ "Івченко-Прогрес" орієнтована на legacy-сегмент та нові застосування БПЛА. Критична прогалина існує у відсутності сертифікації FAA/EASA для українських двигунів, що унеможлиблює доступ до прибуткових західних ринків комерційної авіації.

Особливості маркетингової діяльності включають: використання стратегії B2B з довгостроковими контрактами; цінову конкуренцію з перевагою порівняно з західними аналогами; відсутність активної рекламної діяльності через специфіку оборонного сектору; критичну залежність від міжурядових угод та геополітичних факторів у просуванні продукції на міжнародних ринках.

## **2.2 Аналіз маркетингової діяльності АТ «Івченко-Прогрес» на міжнародному ринку авіаційних двигунів**

Дата заснування підприємства – 5 травня 1945 року на заводі № 478 було створено дослідно-конструкторське бюро (ДКБ) з розробки нових та модернізації раніше створених авіаційних двигунів середньої і малої потужності для цивільної авіації. Вже в 1946 році в ДКБ був створений двигун М-26ГР (гелікоптерний, редукторний) потужністю 500 к. с. Це був перший у світі поршневий вертольотний двигун повітряного охолодження. Двигуну присвоюється індекс «АІ» (Олександр Івченко) — АІ-26ГР. З 1953 р. ДКБ починає роботи по створенню газотурбінних двигунів. Шістдесяті роки ознаменувалися розробкою сімейства малих допоміжних силових установок для приводу електрогенераторів, для роботи системи кондиціонування, подачі стисненого повітря під час запуску маршових двигунів як цивільної, так і військової авіації. У першій половині 80-х років основні зусилля підприємства були направлені на створення ТРДД надвисокої тяги для стратегічного військово-транспортного літака Ан-124 «Руслан». Був

створений потужний, високоефективний двигун Д-18Т з тягою 23430 кгс. Він також встановлений і на самому вантажопідйомності у світі транспортний літак Ан-225 «Мрія». Всього побудовано 52 літака і виготовлений 251 двигун. В експлуатації знаходяться 188 Д-18Т. З 1994 р. Підприємство носить ім'я свого першого керівника — академіка О. Г. Івченка, а з 2004 р. — ДП «Івченко-Прогрес». Для задоволення прогнозованого росту попиту на авіатехніку підприємство розробляє ряд нових авіаційних двигунів цивільного і військового призначення. З травня 2021 року підприємство почало виготовлення п'ятилопатевого повітряного гвинта власної конструкції. 31 січня 2025 року форму власності Державного підприємства «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О. Г. Івченка» змінено на акціонерне товариство, що відкриває нові можливості для розвитку та співпраці [125].

АТ «Івченко-Прогрес» проводить відкриту політику у питаннях кооперації та аутсорсингу. На сьогоднішній день має більше 230 підприємств-партнерів і постачальників, серед яких АТ «Мотор Січ» (м. Запоріжжя), ДП ФЕД, ПАТ ФЕД (м. Харків), ДержКБ «Луч» та ТОВ Радіонікс (м. Київ) та багато інших.

АТ «Івченко-Прогрес» входить до складу АТ «Укроборонпром», що є стратегічним виробником озброєння та військової техніки в Україні і об'єднує підприємства у стратегічних галузях оборонної промисловості держави.

Сфера діяльності підприємства включає: проектування, виготовлення, випробування, доведення, сертифікація, постановка на серійне виробництво і ремонт газотурбінних двигунів авіаційного і промислового застосування. АТ «Івченко-Прогрес» має понад 60 сертифікатів Бюро Верітас, Європейського агентства з авіаційної безпеки (EASA), Головного управління цивільної авіації Китаю і Державіаслужби України підтверджують відповідність типової конструкції, якість, надійність і право на проектування, виробництво, ремонт та модернізацію двигунів підприємства [125].

Для підприємства характерна вертикальна інтеграція, оскільки окрім виконання основної функції – КБ, підприємство володіє інфраструктурою, бізнес-процесами, технологіями і компетенціями для дрібносерійного виробництва, випробування, доведення, сертифікації, постановки на серійне виробництво, обслуговування і ремонт ГТД, охоплюючи тим самим увесь його життєвий цикл.

66 типів літаків з двигунами та ДСУ конструкції АТ «Івченко-Прогрес» окрім України експлуатуються в більш ніж 100 країнах. Так двигуни АТ «Івченко-Прогрес» для цивільної авіації експлуатуються у Чеській Республіці, Польщі, Швейцарії, Австрії, Індії, Мексиці, Бразилії, ОАЕ, Туреччині, країнах південно-східної Азії, Африці, Китаї. З метою організації ефективної роботи з замовниками підприємство співпрацює з державними зовнішньоторгівельними компаніями Укрспецекспорт та Спецтехноекспорт.

Проектування двигунів відбувається також під конкретні цілі замовника. Доведення існуючої конструкції двигуна для досягнення певних цільових параметрів (тяга, ресурс, висотність, та ін.). Проводиться розроблення окремих вузлів двигунів як окремо, так і в кооперації, експертна підтримка розроблення двигунів іншим підприємством.

Згідно з класичним підходом до планування етапів виходу компанії на міжнародний ринок [21], сформулюємо попередні цілі, що переслідує АТ «Івченко-Прогрес», розширяючи свої міжнародні ринки. Згрупуємо цілі наступним чином: фінансові, маркетингові, виробничі, організаційні і стратегічні. Формулювати зізначені цілі будемо за принципом SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound):

Фінансові цілі:

- Збільшити обсяг міжнародних контрактів на 25% протягом 2026-2027 років через вихід на 3 нові географічні ринки.
- Досягти рентабельності 12-15% на нових ринках до кінця 2027 року.

- Знизити собівартість виробництва на 18% до 2028 року через збільшення обсягів випуску до 500 двигунів на рік.
- Окупити інвестиції в міжнародну сертифікацію (\$5-7 млн) та маркетинг (\$2 млн) протягом 4 років (2025-2028).
- Зменшити податкове навантаження на 20% до 2027 року через використання 2-3 ДТА та створення представництв у вільних економічних зонах.
- Залучити грантове фінансування обсягом \$3-5 млн для міжнародної сертифікації FAA/EASA до кінця 2026 року.

#### Маркетингові цілі:

- Завоювати 5% ринку БПЛА-двигунів у Туреччині до кінця 2026 року та 10% до кінця 2027 року.
- Підвищити впізнаваність бренду з 15% до 45% серед цільових B2B-клієнтів у 5 ключових країнах до 2027 року.
- Сформувати базу з 50 лояльних корпоративних клієнтів з повторними замовленнями протягом 2026-2028 років.
- Адаптувати 4 базові моделі двигунів до вимог замовників Туреччини, Індії та Бразилії до середини 2026 року.
- Відкрити 3 технічні представництва (Туреччина, Індія, ОАЕ) до кінця 2026 року.

#### Виробничі цілі:

- Отримати сертифікацію ISO 9001:2015 та AS9100D до червня 2026 року.
- Підвищити завантаження виробничих потужностей з 40% до 75% до кінця 2027 року.
- Скоротити цикл виробництва AI-450 з 8 до 5 місяців до кінця 2026 року.
- Збільшити міжремонтний ресурс двигунів на 30% (з 3000 до 3900 годин) до 2028 року.

- Локалізувати 25% виробництва компонентів у Туреччині до 2027 року для зниження логістичних витрат на 15%.

Організаційні цілі:

- Створити міжнародний відділ з 15 спеціалістів та 3 регіональні офіси до III кварталу 2026 року.

- Найняти 8 менеджерів з досвідом роботи на цільових ринках (мінімум 5 років) до кінця 2025 року.

- Провести 120 годин тренінгів з міжнародної торгівлі для 50 ключових співробітників протягом 2025-2026 років.

- Укласти 10 стратегічних партнерських угод (4 OEM, 3 MRO, 3 науково-дослідні) до кінця 2027 року.

Стратегічні цілі:

- Знизити залежність від одного ринку з 70% до 40% доходів протягом 2026-2028 років через диверсифікацію на 4-5 географічних ринків.

- Реалізувати 3 спільні R&D проекти з міжнародними партнерами до 2027 року для отримання доступу до передових технологій.

- Інтегрувати 5 нових технологічних рішень від міжнародних партнерів у виробництво до 2028 року.

- Забезпечити середньорічний приріст виручки 15-20% протягом 2025-2030 років з виходом на \$150 млн до 2030 року.

Сформульовані SMART-цілі забезпечують комплексний підхід до міжнародної експансії АТ "Івченко-Прогрес". Взаємопов'язані фінансові, маркетингові, виробничі, організаційні та стратегічні цілі створюють чітку дорожню карту на 2026-2030 роки. Акцент на конкретних показниках (зростання доходів на 25%, рентабельність 12-15%, завоювання 5-10% ринку) та визначених термінах дозволяє ефективно контролювати виконання стратегії та своєчасно коригувати дії для досягнення довгострокового стійкого зростання компанії.

АТ "Івченко-Прогрес" перебуває у складній ситуації через комплекс зовнішніх і внутрішніх викликів. Повномасштабна війна з росією створила критичні логістичні проблеми та ризики для виробничих потужностей. Втрата найбільшого історичного ринку після 2014 року, коли російські та китайські замовлення становили левову долю прибутку, змусила компанію терміново шукати нові ринки збуту.

Ключовим викликом залишається відсутність міжнародної сертифікації FAA та EASA для більшості моделей двигунів, що обмежує доступ до прибуткових західних ринків. Компанія також стикається з репутаційними ризиками через асоціацію з радянською технологічною спадщиною та корупційні скандали у державному секторі, що негативно впливають на довіру міжнародних партнерів.

Геополітична напруженість створює додаткові складності: спроби китайських інвесторів придбати пов'язане підприємство АТ «Мотор Січ» викликали занепокоєння США щодо витоку критичних технологій. Позитивним моментом є зростаюче співробітництво з Туреччиною у сегменті БПЛА, проте турецькі партнери вже працюють над власними двигунами для зменшення залежності. Енергетичні проблеми в Україні, брак кваліфікованих кадрів через мобілізацію, неконкурентну зарплатню та обмежене фінансування НДДКР додатково ускладнюють позицію компанії на глобальному конкурентному ринку авіадвигунобудування.

Для подолання зазначених викликів та забезпечення конкурентоспроможності на глобальному ринку АТ "Івченко-Прогрес" активно розвиває міжнародну маркетингову діяльність, ключові аспекти якої представлені у нижче.

Незважаючи на складну ситуацію, викликану повномасштабною війною та втратою російського ринку, АТ "Івченко-Прогрес" активно розвиває міжнародну маркетингову діяльність для диверсифікації джерел доходу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Компанія зосереджує зусилля на зміцненні позицій у стратегічно важливих сегментах,

особливо у сфері БПЛА та спеціальної техніки, де спостерігається зростаючий глобальний попит. У таблиці К.1 додатку К представлено огляд поточної міжнародної маркетингової діяльності АТ «Івченко-Прогрес».

Аналіз поточної міжнародної маркетингової діяльності АТ "Івченко-Прогрес" демонструє стратегічну переорієнтацію компанії з пострадянських ринків на співпрацю з країнами НАТО, насамперед з Туреччиною. Довгостроковий контракт на постачання двигунів протягом 2021-2030 років став найбільшим експортним проектом компанії після втрати російського ринку.

Двигуни АТ «Івченко-Прогрес» використовуються у турецьких БПЛА Akinci та Kizilelma, які експортуються до 24 країн, включаючи Польщу, що забезпечує компанії непряму присутність на західних ринках. Особливо важливим є той факт, що БПЛА Kizilelma називають "турецьким птахом з українським серцем" через використання українських двигунів.

Однак аналіз виявляє критичні виклики: залежність від єдиного стратегічного клієнта (Baykar) створює нові ризики концентрації, а відсутність сертифікації FAA/EASA обмежує можливості прямого виходу на прибуткові західні ринки комерційної авіації. Для забезпечення стійкого зростання компанії необхідна подальша диверсифікація клієнтської бази, інвестиції в міжнародну сертифікацію та розширення маркетингових зусиль на ринках Близького Сходу, Південної Азії та Латинської Америки.

На наступному етапі виконаємо сегментування споживачів підприємства. Результати представлено на рисунку Л.1 у додатку Л.

Аналіз наведеної схеми дозволяє виявити ключові відмінності та сегменти для двох типів двигунів сімейства AI-450. Для турбогвинтового двигуна AI-450T критичним сегментом є Baykar (Туреччина) для БПЛА Akinci. Додатковий сегмент це Diamond Aircraft та Evektor для цивільної авіації.

Що стосується турбовального двигуна AI-450M, то його двороторна конструкція з газогенератором та вільною турбіною призначена, перш за все, для вертольотів. Його ключові переваги у вазі та споживанні палива

визначають ключовим сегментом модернізацію вертольотів типу Мі-2 (Мі-2MSB) цивільного і подвійного призначення.

Стратегічна різниця полягає в тому, що АІ-450Т - експортний лідер з глобальним охопленням через турецькі БПЛА, тоді як АІ-450М орієнтований на модернізацію існуючого флоту радянських вертольотів на регіональних ринках, але з потенціалом застосування на нових моделях вертольотів.

Подальший аналіз цільової аудиторії проведемо із застосуванням методу 5W або методики Шеррінгтона (рисунок 9).

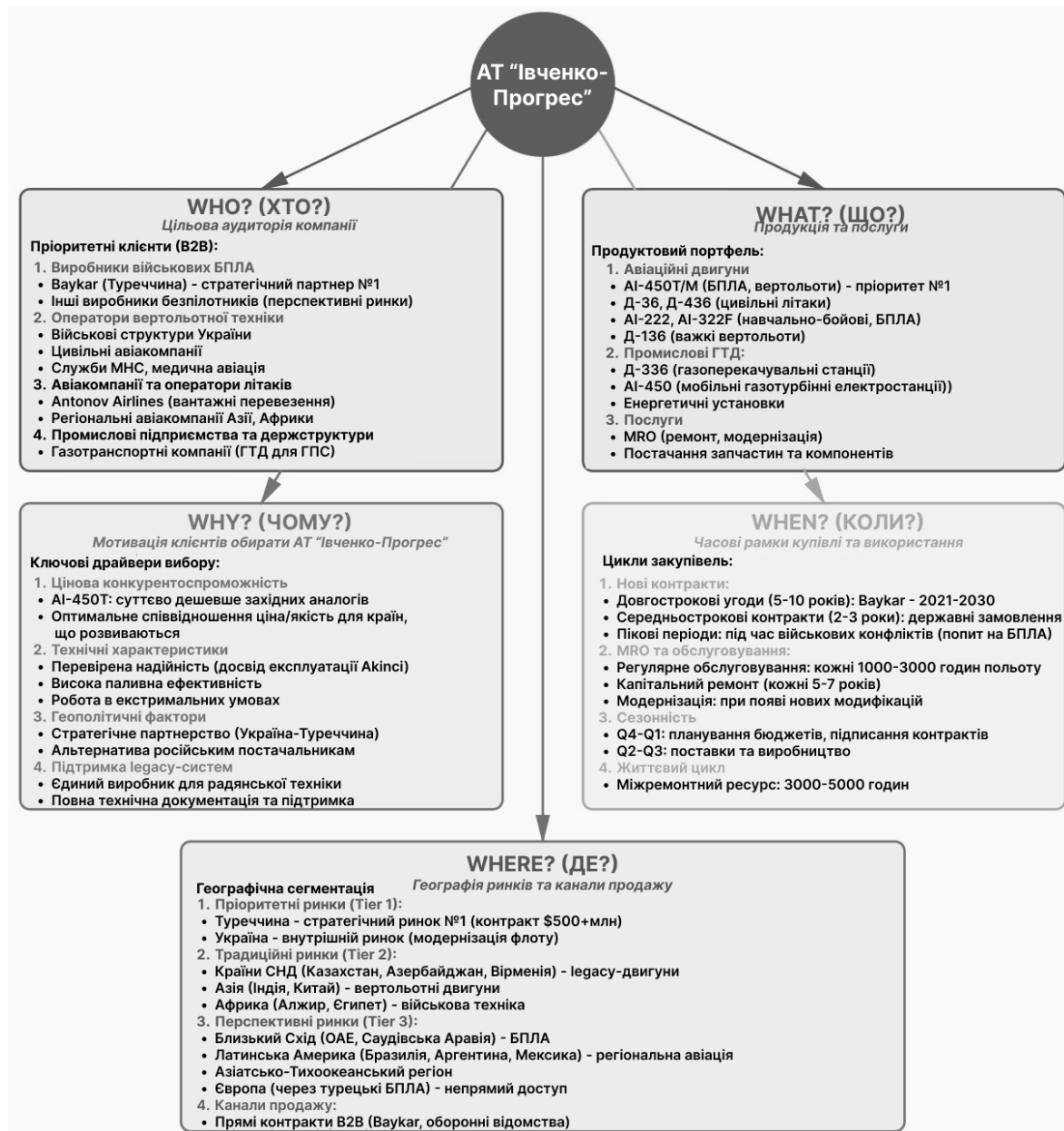


Рисунок 9 – 5W аналіз цільової аудиторії АТ «Івченко-Прогрес»

[систематизовано автором]

Проведений 5W аналіз цільової аудиторії АТ "Івченко-Прогрес" дозволяє системно визначити ключові параметри маркетингової стратегії підприємства. Відповідь на питання "Хто?" ідентифікує основні групи споживачів продукції підприємства, серед яких пріоритетними є виробники військових безпілотних літальних апаратів, зокрема турецька компанія Baykar, оператори вертолітної техніки, міжнародні авіакомпанії, військові структури та промислові підприємства газотранспортного сектору. Питання "Що?" розкриває продуктовий портфель компанії, який включає авіаційні двигуни різних типів, зокрема флагманські моделі AI-450T та AI-450M для безпілотників, двигуни D-36 та D-436 для цивільної авіації, а також промислові газотурбінні двигуни D-336 та послуги з технічного обслуговування, ремонту та модернізації.

Мотиваційні чинники вибору продукції підприємства клієнтами, які розкриває питання "Чому?", базуються на високій цінній конкурентоспроможності, оскільки двигун AI-450T коштує суттєво дешевше західних аналогів, технічній надійності, підтвердженій понад вісімсот сімдесятьма чотирма бойовими вильотами БПЛА Akinci, паливній ефективності моделі AI-450M зі зниженням споживання палива на двадцять сім відсотків, унікальній позиції єдиного виробника комплектуючих для радянської авіаційної техніки, а також стратегічному партнерстві України з Туреччиною у оборонно-технологічній сфері. Часові параметри співпраці з клієнтами, визначені через питання "Коли?", характеризуються довгостроковими контрактами тривалістю від п'яти до десяти років, як у випадку з компанією Baykar на період з дві тисячі двадцять першого по дві тисячі тридцятий рік, середньостроковими державними замовленнями на два-три роки, піковими періодами попиту під час військових конфліктів, регулярним технічним обслуговуванням кожні одну-три тисячі годин польоту, капітальним ремонтом кожні п'ять-сім років експлуатації та сезонністю, коли четвертий квартал та перший квартал року характеризуються підписанням контрактів, а другий та третій квартали

присвячені поставкам продукції. Географічна структура ринків збуту, що розкривається через питання "Де?", включає пріоритетні ринки першого рівня, до яких належать Туреччина з контрактом на суму понад шістсот мільйонів доларів США та Україна як внутрішній ринок, традиційні ринки другого рівня у країнах СНД, Азії та Африки, а також перспективні ринки третього рівня на Близькому Сході, у Латинській Америці та опосередковано в Європі через експорт турецьких безпілотних літальних апаратів до двадцяти чотирьох країн світу.

По результатам попереднього аналізу, маємо достатньо інформації для створення профілів споживачів. Аналіз цільової аудиторії АТ "Івченко-Прогрес" вимагає детального розгляду профілів споживачів для двох ключових продуктів компанії, а саме турбогвинтового двигуна AI-450T та турбовального двигуна AI-450M, які, незважаючи на спільну технологічну базу, орієнтовані на принципово різні сегменти ринку. Профіль споживача двигуна AI-450T характеризується домінуванням виробників безпілотних літальних апаратів середнього та важкого класу, серед яких провідну позицію займає турецька компанія Baykar, що використовує українські двигуни для оснащення ударних безпілотників Bayraktar Akinci, які здійснили понад вісімсот сімдесят чотири бойові вильоти та продемонстрували здатність перебувати у повітрі протягом двадцяти п'яти годин на висоті до дванадцяти тисяч метрів з корисним навантаженням у одну тонну чотириста кілограмів. Ключовими мотиваційними чинниками для цього сегменту споживачів є висока надійність двигуна у екстремальних умовах експлуатації, підтверджена реальним бойовим застосуванням, економічна ефективність порівняно з західними аналогами, оскільки ціна двигуна AI-450T нижче вартості конкуруючих рішень, а також геополітичний фактор стратегічного партнерства між Україною та Туреччиною у оборонно-технологічній сфері, що забезпечує стабільність постачань та можливості подальшої співпраці у розробці перспективних платформ, включаючи безпілотний винищувач Kızılelma MIUS. Додатковий сегмент споживачів AI-450T представлений

виробниками легких літаків загальної авіації, зокрема австрійською компанією Diamond Aircraft, що розробляє літак DA50-JP7, та чеською Evektor з проектом EV-55, для яких критичними факторами вибору є сертифікація двигуна за європейськими стандартами, паливна ефективність та конкурентоспроможна вартість життєвого циклу експлуатації.

Профіль споживача двигуна AI-450M суттєво відрізняється та орієнтований на операторів легких багатоцільових вертольотів радянського виробництва, насамперед численного парку Mi-2, який налічує понад п'ять тисяч чотириста одиниць, виготовлених польським підприємством PZL-Świdnik та розповсюджених у країнах Співдружності Незалежних Держав, Східної Європи, Азії та Африки. Ключовою мотивацією для операторів вертольотів Mi-2 у виборі двигуна AI-450M є можливість глибокої модернізації існуючої техніки без необхідності придбання нових літальних апаратів, що особливо актуально для країн з обмеженими оборонними бюджетами, при цьому заміна застарілих двигунів GTD-350 потужністю чотириста кінських сил на сучасні AI-450M потужністю чотириста шістьдесят п'ять кінських сил дозволяє знизити споживання палива на двадцять сім відсотків, зменшити масу силової установки на двадцять п'ять кілограмів та збільшити максимальну злітну вагу вертольота з трьох тисяч семисот до чотирьох тисяч трьохсот кілограмів, що суттєво розширює експлуатаційні можливості літальних апаратів. Особливо важливим сегментом споживачів AI-450M є військові структури, зокрема Національна гвардія України, яка зацікавлена у бойовому варіанті Mi-2MSB-W, обладнаному ракетними та кулеметними установками, системами інфрачервоного подавлення та диспенсерами хибних теплових цілей для захисту від переносних зенітних ракетних комплексів, що набули широкого розповсюдження у сучасних локальних конфліктах. Цивільний сегмент споживачів AI-450M включає авіакомпанії, що виконують пасажирські та вантажні перевезення у важкодоступних регіонах, служби міністерства надзвичайних ситуацій, медичну та рятувальну авіацію, для яких критичними параметрами є

покращена робота двигуна на великих висотах до семи тисяч метрів та при високих температурах, що розширює географію застосування техніки у гірських та пустельних регіонах Азії, Африки та Близького Сходу.

Порівняльний аналіз профілів споживачів демонструє принципові відмінності у поведінкових патернах та пріоритетах двох сегментів, де споживачі AI-450T орієнтовані на довгострокові контракти значного обсягу з чітко визначеними параметрами поставок, як у випадку контракту з компанією Baykar на період з дві тисячі двадцять першого по дві тисячі тридцятий рік, тоді як споживачі AI-450M демонструють більш фрагментовану структуру попиту з переважанням одноразових або середньострокових замовлень на модернізацію окремих літальних апаратів або невеликих парків вертольотів. Географічна структура споживання також суттєво різниться, оскільки AI-450T має концентрований ринок збуту з домінуванням Туреччини та непрямим доступом до двадцяти чотирьох країн через експорт турецьких безпілотників, включаючи члена НАТО Польщу, тоді як AI-450M орієнтований на широкий, але фрагментований ринок країн пострадянського простору, Азії та Африки з численними малими операторами радянської авіаційної техніки. Ціннісні пропозиції для двох сегментів також відрізняються, оскільки для споживачів AI-450T критичними є технологічна досконалість, підтверджена бойовим застосуванням, можливість інтеграції з сучасними авіонічними системами та довгострокова підтримка виробника у рамках стратегічного партнерства, тоді як споживачі AI-450M найбільше цінують економічну ефективність модернізації порівняно з придбанням нової техніки, сумісність з існуючими планерами та системами, доступність технічної документації та запасних частин, а також можливість виконання ремонтних робіт на місцевих авіаційних підприємствах без необхідності відправлення двигунів до виробника. Графічне узагальнення профілів споживачів зазначених двигунів зображено на рисунках М.1 і Н.1 у додатках М та Н відповідно.

Таким чином, аналіз профілів споживачів двигунів AI-450T та AI-450M AT «Івченко-Прогрес» дозволяє зробити наступні висновки:

- AI-450T орієнтований на стратегічних великих клієнтів з довгостроковими контрактами, високою технологічною культурою та потребою у надійності;

- AI-450M орієнтований на фрагментований ринок модернізації legacy-техніки з численними малими операторами, для яких критична економічна ефективність заміни двигунів порівняно з купівлею нових вертольотів;

- Обидва продукти мають спільну цінову перевагу порівняно з західними аналогами, але різні мотиваційні фактори споживачів та канали дистрибуції.

Далі розглянемо модель 5 сил Портера для AT «Івченко-Прогрес», зображено на рисунку П.1 (додаток П).

Застосування моделі п'яти конкурентних сил Майкла Портера до аналізу стратегічного становища AT "Івченко-Прогрес" дозволяє системно оцінити структурну привабливість галузі авіаційного двигунобудування та визначити ключові фактори конкурентоспроможності підприємства. Ця модель аналізує п'ять фундаментальних сил, що визначають інтенсивність конкуренції та прибутковість галузі, а саме загрозу появи нових конкурентів, ринкову владу постачальників, ринкову владу споживачів, загрозу товарів-замінників та рівень конкурентного суперництва між існуючими гравцями ринку.

Перша сила: загроза появи нових конкурентів (низька). Галузь авіаційного двигунобудування характеризується надзвичайно високими бар'єрами входу. Розробка нового авіаційного двигуна вимагає інвестицій від одного до п'яти мільярдів доларів США та тривалості розробки від восьми до п'ятнадцяти років. Критичним бар'єром є необхідність отримання сертифікатів від Федеральної авіаційної адміністрації США та Європейського агентства авіаційної безпеки, процес отримання яких може тривати від трьох до семи років. Додатковими бар'єрами виступають

унікальні технологічні компетенції у матеріалознавстві та аеродинаміці, необхідність створення глобальної мережі післяпродажного обслуговування та репутаційні фактори. Для АТ "Івченко-Прогрес" ці бар'єри мають подвійний ефект: захищають компанію у нішах регіональної авіації та безпілотних літальних апаратів, але одночасно ускладнюють вихід на прибуткові західні ринки.

Друга сила: ринкова влада постачальників (середня). Ринкова влада постачальників для АТ "Івченко-Прогрес" оцінюється як середня внаслідок специфіки ланцюга постачань авіаційного двигунобудування та географічних особливостей розташування підприємства. З одного боку, виробництво авіаційних двигунів вимагає унікальних високотехнологічних матеріалів та компонентів, зокрема жароміцних нікелевих та титанових сплавів, монокристалічних лопаток турбін, високоточних підшипників та складних систем автоматичного управління, постачання яких контролюється обмеженою кількістю спеціалізованих виробників з США, Європи, Японії та Китаю, що створює потенційно високу владу постачальників. Проте для АТ "Івченко-Прогрес" ця влада частково нівелюється кількома факторами, зокрема історичною інтеграцією підприємства у пострадянський виробничий комплекс, який забезпечує доступ до традиційних постачальників з України та інших країн Співдружності Незалежних Держав, хоча повномасштабна війна з росією суттєво порушила ці ланцюги постачань та змусила компанію терміново шукати альтернативних постачальників. Додатковим фактором є розвиток стратегічного партнерства з Туреччиною, яке відкриває доступ до турецьких постачальників авіонічних систем, композитних матеріалів та електронних компонентів через спільне підприємство Black Sea Shield та контракти з компанією Baykar, що диверсифікує ланцюг постачань та знижує залежність від традиційних джерел. Водночас ситуація ускладнюється санкційними обмеженнями та експортним контролем західних країн щодо постачання подвійних технологій до України, що обмежує доступ до найсучасніших систем цифрового проектування, верстатів з числовим

програмним управлінням та спеціалізованого випробувального обладнання, необхідних для розробки двигунів нового покоління. Енергетична криза в Україні та періодичні відключення електропостачання додатково підвищують операційні ризики та залежність від постачальників резервного електрообладнання та палива для аварійних генераторів, що збільшує собівартість виробництва та знижує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Третя сила: ринкова влада споживачів (висока). Ринкова влада споживачів оцінюється як висока внаслідок критичної концентрації доходів компанії на єдиному стратегічному клієнті - турецькій компанії Baykar, яка забезпечує від шестидесяти до сімдесяти відсотків поточних замовлень через контракт на постачання двигунів. Друга категорія споживачів - оператори техніки радянського походження - має середню ринкову владу, оскільки АТ "Івченко-Прогрес" займає унікальну позицію єдиного виробника оригінальних двигунів для вертольотів Мі-8, Мі-26 та літаків Як-42, Ан-124. Потенційні замовники на нових ринках мають високу владу через можливість вибору між українською продукцією та альтернативними західними постачальниками.

Четверта сила: загроза товарів-замінників (середня до низької). У сегменті військових безпілотників загроза замінників оцінюється як середня, оскільки турбогвинтовий двигун AI-450T може бути теоретично замінений західними альтернативами або новими турецькими розробками компанії TEI. Проте високі витрати реінтеграції нового двигуна від п'ятдесяти до ста мільйонів доларів США та тривалість процесу від трьох до п'яти років обмежують практичну реалізацію цієї загрози. У сегменті вертолітної авіації загроза замінників є низькою, оскільки двигун AI-450M спроектований як пряма заміна застарілого GTD-350 з мінімальними конструктивними змінами, тоді як альтернативні західні двигуни вимагають суттєвої перебудови моторної установки.

П'ята сила: рівень конкурентного суперництва (високий). Рівень конкурентного суперництва оцінюється як високий внаслідок домінування потужних глобальних лідерів. General Electric контролює близько п'ятдесяти п'яти відсотків ринку, Pratt & Whitney - двадцять шість відсотків, Rolls-Royce - вісімнадцять відсотків, разом контролюючи понад дев'яносто дев'ять відсотків світового ринку турбореактивних двигунів для комерційної авіації [126]. Кожна з цих компаній щорічно інвестує від трьох до п'яти мільярдів доларів США у науково-дослідні роботи, що у десятки разів перевищує весь річний обіг АТ "Івченко-Прогрес". Пряма конкуренція з цими гігантами є практично неможливою, тому компанія зосереджується на нішевих сегментах ринку військових безпілотників та модернізації існуючої техніки, де конкурує з Honeywell, Williams International, PBS Velká Bíteš та китайськими виробниками, маючи цінову перевагу завдяки вартості, нижчій від західних аналогів.

Далі виконаємо міжнародний SWOT-аналіз підприємства. Результати міжнародного SWOT-аналізу АТ "Івченко-Прогрес" наведені у таблиці Р.1 додатку Р.

SWOT аналіз показав, що стратегічний розвиток підприємства має базуватися на монетизації інтелектуальних активів через ліцензійне виробництво, формування стратегічних альянсів з виробниками цільових ринків та створення сервісних центрів для експлуатаційної бази. Критичним напрямком є залучення міжнародних інвестицій та реалізація офсетних угод для компенсації обмежених виробничих потужностей, з пріоритетом отримання сертифікації на ринках з лібералізованими вимогами. Для протидії загрозам рекомендується нішування у сегментах регіональної авіації та БПЛА, де конкуренція менш інтенсивна, а також використання цінових переваг проти китайських конкурентів. У довгостроковій перспективі доцільна трансформація бізнес-моделі від інтегрованого виробника до інжинірингової компанії з акцентом на проектування, технічну підтримку та цифрову трансформацію через PLM-системи.

Для аналізу сильних і слабких сторін АТ «Івченко-Прогрес» у контексті міжнародних умов використаємо модель «Діамант Портера» (рисунок С.1, додаток С).

Модель "Діамант Портера" пояснює чому обрана галузь у конкретній країні досягає міжнародної конкурентоспроможності через взаємодію чотирьох взаємопов'язаних детермінантів національного середовища. Застосування цієї моделі до аналізу АТ "Івченко-Прогрес" дозволяє системно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства у контексті міжнародної конкуренції в авіаційному двигунобудуванні.

Перша детермінанта – факторні умови. Україна володіє суттєвими перевагами у базових факторних умовах, насамперед через багаторічний досвід авіаційного двигунобудування, що сягає радянського періоду, коли на території країни сформувалися провідні конструкторські бюро та виробничі потужності. Ключовою перевагою є висококваліфікований людський капітал, оскільки середня заробітна плата в українській авіаційній промисловості у шість разів нижча ніж у США при збереженні високого рівня інженерної підготовки та технологічної експертизи. Проте країна відстає за розвиненими факторними умовами, зокрема відсутня сучасна дослідницька інфраструктура, обмежений доступ до передових матеріалів та технологій через обмеження, пов'язані з війною, а енергетична криза та періодичні відключення електропостачання додатково знижують операційну ефективність виробництва.

Друга детермінанта – умови попиту. Внутрішній попит в Україні на авіаційні двигуни є критично обмеженим через невеликий розмір ринку та економічні труднощі, що змушує АТ "Івченко-Прогрес" орієнтуватися виключно на міжнародні ринки. На відміну від успішних прикладів, таких як японська автомобільна промисловість, де вимогливі внутрішні споживачі стимулювали інновації, українське підприємство не має підтримки потужного внутрішнього ринку, який би створював тиск на постійне вдосконалення продукції. Водночас сформований міжнародний попит на

модернізацію існуючої техніки радянського походження у країнах СНД, Азії та Африки створює стабільну нішу, а стратегічне партнерство з Туреччиною відкриває доступ до швидкозростаючого ринку військових безпілотників з вимогливими технічними специфікаціями.

Третя детермінанта – споріднені та підтримуючі галузі. Історично українська авіаційна промисловість була інтегрована у пострадянський виробничий комплекс з розвинутою мережею постачальників спеціалізованих матеріалів, компонентів та обладнання. Однак повномасштабна війна з росією суттєво порушила ці ланцюги постачань та змусила підприємство терміново диверсифікувати джерела постачання. Позитивним фактором є розвиток співпраці з турецькими підприємствами авіаційної промисловості через спільне підприємство Black Sea Shield та контракти з Baykar, що створює нові кластери підтримуючих галузей. Проте порівняно з розвиненими авіаційними кластерами, такими як Сієтл у США або Тулуза у Франції, українська екосистема залишається фрагментованою та недостатньо інтегрованою.

Четверта детермінанта – стратегія, структура та конкуренція компаній. Внутрішня конкуренція в українській авіаційній промисловості є обмеженою, оскільки АТ "Івченко-Прогрес" фактично монополізує ринок розробки та розділяє ринок виробництва авіаційних двигунів у країні разом з АТ «Мотор Січ». Відсутність інтенсивної внутрішньої конкуренції, яка характерна для японської автомобільної промисловості з вісьмома основними гравцями, знижує стимули до постійних інновацій та підвищення ефективності. Організаційна структура підприємства несе спадщину радянської системи з характерними бюрократичними процедурами та обмеженою гнучкістю у прийнятті стратегічних рішень, що контрастує з динамічними західними конкурентами.

Державна підтримка української авіаційної промисловості є недостатньою порівняно з масштабними програмами підтримки у США, Франції чи Китаї, де уряди інвестують мільярди доларів у розвиток галузі.

Фактор випадковості проявився у повномасштабній війні, яка одночасно створила нові ризики для виробництва та відкрила можливості для поглиблення стратегічного партнерства з Туреччиною у оборонно-технологічній сфері, що призвело до контракту на шістьсот мільйонів доларів США з компанією Baykar.

АТ "Івченко-Прогрес" володіє конкурентними перевагами у кваліфікованому людському капіталі та низькій собівартості виробництва, проте стикається з критичними обмеженнями через слабкий внутрішній попит, фрагментовану екосистему підтримуючих галузей, недостатню державну підтримку та застарілу організаційну структуру. Стратегічне партнерство з Туреччиною частково компенсує ці недоліки, відкриваючи доступ до міжнародних ринків військових БПЛА.

### **2.3 Діагностика ефективності міжнародної маркетингової стратегії компанії на ринку авіаційних двигунів**

Діагностика ефективності міжнародної маркетингової стратегії підприємства вимагає застосування комплексних інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити конкурентну позицію організації у контексті еволюції галузі та життєвого циклу продукції. Для аналізу стратегічного становища АТ "Івченко-Прогрес" на міжнародному ринку авіаційних двигунів доцільним є використання двох взаємодоповнюючих матричних методів, а саме матриці Артура Д. Літтла та матриці Хофера-Шенделя, які забезпечують різні перспективи оцінки стратегічної ефективності через призму стадій зрілості галузі, конкурентної позиції та еволюції продуктово-ринкового простору. Об'єктом аналізу виступає турбогвинтовий двигун AI-450T, який є флагманським продуктом підприємства у сегменті цивільних легких літаків та військових безпілотних літальних апаратів та забезпечує важливу частку експортних доходів компанії через стратегічне партнерство з турецькою компанією Baykar.

Матриця Артура Д. Літла являє собою портфельний інструмент стратегічного аналізу, що базується на концепції життєвого циклу продукції та використовує дві ключові детермінанти для позиціонування стратегічних бізнес-одиниць, а саме стадію зрілості галузі та конкурентну позицію підприємства. Модель включає чотири стадії зрілості галузі - ембріональну, зростання, зрілості та старіння, та п'ять конкурентних позицій - домінуюча, сильна, сприятлива, прийнятна та слабка, що створює матрицю з двадцятьма комірками, кожна з яких передбачає специфічні стратегічні рекомендації щодо розподілу ресурсів та напрямків розвитку бізнесу.

Для коректного позиціонування двигуна AI-450T у матриці Артура Д. Літла необхідно здійснити оцінку стадії зрілості галузі військових безпілотних літальних апаратів середнього та важкого класу, де цей двигун знаходить своє основне застосування. Ембріональна стадія характеризується швидким зростанням ринку, мінімальною конкуренцією та високими початковими витратами, тоді як стадія зрілості проявляється у уповільненні зростання, насиченні ринку та інтенсифікації конкурентної боротьби. Глобальний ринок військових БПЛА демонструє ознаки переходу від стадії зростання до ранньої зрілості, що підтверджується швидкою експансією застосування безпілотників у регіональних конфліктах на Близькому Сході та під час повномасштабної війни в Україні, де турецькі БПЛА Bayraktar здійснили понад вісімсот сімдесят чотири бойові вильоти, демонструючи технологічну зрілість та операційну ефективність. Водночас ринок залишається фрагментованим географічно та технологічно, оскільки різні країни розробляють власні платформи безпілотників з диференційованими технічними характеристиками, що вказує на те, що галузь ще не досягла повної зрілості з її характерною стабілізацією ринкових часток та уніфікацією технологічних стандартів. Враховуючи ці фактори, галузь військових БПЛА з двигунами класу чотириста п'ятдесят кіньських сил може бути позиціонована на межі стадії зростання та ранньої зрілості.

Оцінка конкурентної позиції AI-450T вимагає систематичного аналізу низки критичних факторів, включаючи ринкову частку, технологічне лідерство,

контроль над каналами розподілу, лояльність споживачів та стійкість конкурентної переваги. Домінуюча позиція характеризується значною ринковою часткою та мінімальною конкуренцією, сильна позиція означає стабільну ринкову частку навіть за наявності конкуренції, сприятлива позиція виникає у фрагментованих галузях без чіткого лідера, прийнятна позиція означає нішеве або географічно обмежене становище, тоді як слабка позиція характеризується неприбутковістю та постійною втратою ринкової частки. Позиція AI-450T може бути класифікована як сприятлива з тенденцією до прийнятної, оскільки двигун займає провідну позицію у вузькому сегменті постачань для турецьких БПЛА, проте загальна ринкова частка у глобальному контексті двигунів для військових безпілотників залишається обмеженою через домінування західних виробників Honeywell та Williams International на інших платформах та у інших географічних сегментах. Критичним обмежувальним фактором виступає висока концентрація клієнтської бази, оскільки єдиний замовник Baykar забезпечує від шестидесяти до сімдесяти відсотків доходів від продажу AI-450T, що створює значну вразливість до зміни стратегічних пріоритетів цього клієнта або до його успішної реалізації власних проектів з розробки альтернативних двигунів турецькою компанією TEI.

Позиціювання AI-450T у матриці Артура Д. Літтла на перетині стадії зростання-ранньої зрілості та сприятливої конкурентної позиції відповідає стратегічній рекомендації селективного зростання з обережним інвестуванням. Згідно з методологією матриці, продукти у цій комірці потребують стратегії диференціації та зміцнення конкурентних переваг через покращення технологічних характеристик, розширення клієнтської бази для зниження концентраційних ризиків та активного захисту існуючої ринкової позиції від потенційних конкурентів. Критичним стратегічним імперативом виступає необхідність переходу від сприятливої до сильної конкурентної позиції через диверсифікацію географічних ринків та клієнтського портфелю, що може бути реалізовано шляхом активного просування AI-450T на ринки Близького Сходу, Південно-Східної Азії та Латинської Америки, де спостерігається зростаючий

інтерес до військових безпілотників середнього класу з оптимальним співвідношенням ціна-ефективність.

Матриця Хофера-Шенделя, також відома як матриця еволюції продуктово-ринкового простору, була розроблена Чарльзом Хофером та Даном Шенделем як вдосконалення матриці Артура Д. Літгла та матриці Дженерал Електрик-МакКінзі з метою більш точного відображення позиції нових бізнесів, що знаходяться на стадії початкового зростання у нових галузях. Згідно з Хофером та Шенделем, принциповою складністю матриці Дженерал Електрик є те, що вона не відображає достатньо ефективно позиції нових бізнесів, що тільки починають зростати у нових галузях, тому доцільно використовувати п'ятнадцяти-коміркову матрицю, в якій бізнеси позиціонуються за їх конкурентною позицією та стадією продуктово-ринкової еволюції. Матриця Хофера-Шенделя використовує п'ять стадій еволюції галузі на горизонтальній осі - розвиток, зростання, конкурентне струшування, зрілість та занепад, та три рівні конкурентної позиції на вертикальній осі - сильна, середня та слабка, що створює п'ятнадцять стратегічних комірок з диференційованими рекомендаціями щодо інвестиційної стратегії.

Для позиціювання AI-450T у матриці Хофера-Шенделя критичним є визначення точної стадії еволюції продуктово-ринкового простору військових БПЛА з турбогвинтовими двигунами потужністю чотириста-шістсот кінських сил. Стадія розвитку характеризується високим потенціалом зростання, інноваційністю та низькою конкуренцією, стадія швидкого зростання проявляється у розширенні ринку, стандартизації та зростаючій конкуренції, стадія конкурентного струшування означає консолідацію ринку та вихід слабких гравців, тоді як стадія зрілості характеризується стабільними ринковими частками та фокусом на операційній ефективності. Ринок військових БПЛА середнього класу, де застосовується AI-450T, демонструє ознаки пізньої стадії швидкого зростання з елементами початку конкурентного струшування, що проявляється у активній консолідації технологічних рішень навколо кількох успішних платформ, інтенсифікації конкурентної боротьби між турецькими, китайськими, ізраїльськими та американськими виробниками безпілотників, та

зростаючому тиску на зниження цін при одночасному підвищенні технічних характеристик через швидке вдосконалення бортової авіоніки, систем наведення та корисного навантаження.

Конкурентна позиція AI-450T у методології Хофера-Шенделя може бути оцінена як середня з тенденцією до сильної у вузькому сегменті, що базується на наступних критеріях оцінки. По-перше, двигун демонструє технічну надійність та операційну ефективність, підтверджену випробуваннями БПЛА Bayraktar Akinci, що забезпечує високу репутацію серед військових операторів та створює базу для розширення клієнтської бази. По-друге, AI-450T володіє значною ціною перевагою, оскільки його вартість є нижчою порівняно з західними аналогами потужністю чотириста п'ятдесят-шістсот кінських сил від Honeywell або Williams International, що робить його особливо привабливим для країн з обмеженими оборонними бюджетами. По-третє, стратегічне партнерство з Baykar забезпечує гарантований обсяг замовлень до дві тисячі тридцятого року, що створює стабільний грошовий потік та дозволяє планувати довгострокові інвестиції у розвиток продукції. Проте конкурентна позиція обмежується кількома критичними факторами, зокрема відсутністю сертифікації Федеральної авіаційної адміністрації США та Європейського агентства авіаційної безпеки, що унеможлиблює прямі продажі на західні ринки навіть для військових застосувань у країнах НАТО, високою залежністю від єдиного клієнта з концентрацією ризику, обмеженою глобальною мережею післяпродажного обслуговування порівняно з західними конкурентами, що мають сервісні центри у понад ста п'ятдесяті країнах, та потенційною загрозою заміщення у довгостроковій перспективі власними турецькими розробками, оскільки компанія TEI активно працює над створенням національного двигуна потужністю п'ятсот кінських сил з плановим завершенням розробки до дві тисячі двадцять шостого-дві тисячі двадцять сьомого року.

Позиціювання AI-450T у матриці Хофера-Шенделя на перетині стадії зростання-конкурентного струшування та середньої конкурентної позиції відповідає стратегічній комірці, для якої рекомендується обережне селективне інвестування з фокусом на зміцнення конкурентних переваг та підготовку до

інтенсифікації конкурентної боротьби. Загальні стратегічні принципи для різних комірок матриці включають агресивне інвестування для комірок на стадії розвитку та зростання з сильною позицією, селективне інвестування для комірок на стадії зростання з середньою позицією, та стратегію збору врожаю або виходу для комірок на стадії занепаду зі слабкою позицією. Для AI-450T критичними стратегічними імперативами виступають, по-перше, диверсифікація клієнтської бази через активне просування двигуна на альтернативні платформи безпілотників від виробників Близького Сходу, Південно-Східної Азії та Латинської Америки для зниження концентраційного ризику до більш збалансованого портфелю з п'ятьма-сімома великими клієнтами, кожен з яких забезпечує не більше двадцяти-тридцяти відсотків обсягу продажів. По-друге, слід докласти зусиль для повернення зроблених компанією інвестицій у технологічне вдосконалення AI-450T для підвищення потужності, покращення паливної ефективності та інтеграції сучасних систем цифрового управління двигуном для забезпечення сумісності з найновішими авіонічними комплексами та системами автоматичного керування польотом безпілотників. По-третє, стратегічно важливим є розвиток глобальної мережі післяпродажного обслуговування через створення регіональних сервісних центрів у Туреччині, Об'єднаних Арабських Еміратах, Індії та Бразилії, що дозволить забезпечити швидку технічну підтримку та постачання запасних частин для міжнародних операторів та знизить сприйняття ризику при виборі AI-450T порівняно з західними альтернативами з розгалуженою сервісною інфраструктурою.

Порівняльний аналіз результатів позиціонування AI-450T у матриці Артура Д. Літтла та матриці Хофера-Шенделя демонструє високий рівень конвергенції стратегічних висновків, що підтверджує валідність діагностики та дозволяє сформулювати комплексні рекомендації щодо вдосконалення міжнародної маркетингової стратегії АТ "Івченко-Прогрес". Обидві матриці ідентифікують AI-450T як продукт, що знаходиться у динамічному ринковому середовищі на стадії переходу від зростання до ранньої зрілості з конкурентною позицією, яка може бути охарактеризована як сприятлива-середня, але не досягає рівня

сильної або домінуючої через структурні обмеження у вигляді концентрації клієнтської бази, географічної фрагментації ринкової присутності та відсутності міжнародної сертифікації для доступу на найбільш прибуткові ринки. Ключовою стратегічною рекомендацією, що впливає з обох аналітичних frameworks, є необхідність селективного, але послідовного інвестування у зміцнення конкурентної позиції через диверсифікацію клієнтської бази, технологічне вдосконалення продукції та розбудову глобальної інфраструктури післяпродажного обслуговування, що дозволить перемістити AI-450T з поточної позиції до більш сприятливої стратегічної комірочки із сильною конкурентною позицією на стадії зрілості ринку, де можливе стабільне генерування грошових потоків та захист від конкурентних загроз.

Наступним важливим інструментом, доречним для стратегічного аналізу в рамках прийнятої концепції конкурентних переваг (Resource-Based View) є VRIO Framework, розроблена Джеєм Барні [127]. Даний підхід побудований на твердженні, що стійкі конкурентні переваги підприємства впливають не з характеристик зовнішнього середовища, а з унікальної конфігурації внутрішніх ресурсів та організаційних здібностей. Акронім VRIO розшифровується як Value (цінність), Rarity (рідкість), Imitability (складність імітації) та Organization (організаційна здатність), що представляють чотири послідовні критерії оцінки стратегічної значущості ресурсів підприємства [128].

Застосування VRIO Framework для діагностики ефективності міжнародної маркетингової стратегії АТ "Івченко-Прогрес" дозволяє систематично оцінити, чи володіє підприємство ресурсами та компетенціями, необхідними для створення та утримання конкурентних переваг на міжнародному ринку авіаційних двигунів. Методологія передбачає послідовне тестування кожного ключового ресурсу підприємства за чотирма питаннями: (1) Чи створює ресурс цінність через використання можливостей або нейтралізацію загроз зовнішнього середовища? (2) Чи є ресурс рідкісним, тобто контрольованим невеликою кількістю конкурентів? (3) Чи є ресурс

складним для імітації через унікальні історичні умови, причинну неясність або соціальну складність? (4) Чи організоване підприємство для захоплення цінності, створеної ресурсом, через відповідні процеси та системи? [129]

VRIO-аналіз ключових ресурсів та компетенцій АТ "Івченко-Прогрес" почнемо із розгляду науково-технічних компетенцій в проектуванні турбогвинтових двигунів.

Цінність (Value). Інженерно-конструкторські компетенції АТ "Івченко-Прогрес" у сфері проектування турбогвинтових двигунів створюють значну цінність через здатність розробляти двигуни, що відповідають сучасним вимогам ефективності, надійності та екологічності. Двигун AI-450T демонструє паливну ефективність вищу за аналоги попереднього покоління при конкурентоспроможній питомій масі. Ці технічні характеристики дозволяють експлуатантам знижувати операційні витрати на паливо, що становить до 30 відсотків загальних операційних витрат регіональних авіакомпаній [130]. Таким чином, науково-технічні компетенції створюють вимірювану економічну цінність для клієнтів та дозволяють АТ "Івченко-Прогрес" конкурувати на міжнародному ринку.

Рідкість (Rarity). Компетенції у проектуванні турбогвинтових двигунів класу 400-500 кінських сил є відносно рідкісним ресурсом на глобальному ринку. Олігополістична структура галузі авіадвигунобудування з домінуванням чотирьох глобальних гравців (Pratt & Whitney, General Electric, Rolls-Royce, Safran) свідчить про високі технологічні та капітальні бар'єри входу [131]. АТ "Івченко-Прогрес" належить до обмеженого кола підприємств світу, що володіють повним циклом розробки авіаційних двигунів від концептуального проектування до сертифікаційних випробувань. Проте в глобальному масштабі ця компетенція не є абсолютно унікальною, оскільки контролюється кількома провідними виробниками.

Складність імітації (Imitability). Інженерні компетенції АТ "Івченко-Прогрес" характеризуються високою складністю імітації з трьох причин. По-перше, існує історична залежність траєкторії (path dependence): компетенції

накопичувалися протягом більш ніж 80 років діяльності підприємства, включаючи радянський період інтенсивного розвитку авіації, що створило унікальну інженерну школу та неявні знання [132]. По-друге, спостерігається причинна неясність (causal ambiguity): складність розуміння точного поєднання індивідуальних знань інженерів, організаційних процесів та технологічних рішень, що забезпечують успішний дизайн двигуна. По-третє, наявна соціальна складність (social complexity): інженерна культура та мережі співпраці між конструкторами, які формувалися десятиліттями, важко реплікувати в короткостроковій перспективі. Ці фактори створюють значні бар'єри для імітації навіть з боку ресурсно забезпечених конкурентів.

Організація (Organization). АТ "Івченко-Прогрес" частково організоване для захоплення цінності від науково-технічних компетенцій через формалізовані процеси управління проектами розробки двигунів, систему управління якістю відповідно до стандартів AS9100 та структури захисту інтелектуальної власності. Проте існують обмеження в капіталізації цих компетенцій для міжнародної експансії через недостатню інтеграцію конструкторського бюро з підрозділами міжнародного маркетингу та обмежені фінансові ресурси для просування на нових ринках. Це свідчить про потребу в організаційному вдосконаленні для повної реалізації потенціалу ресурсу.

Висновок по ресурсу: науково-технічні компетенції створюють тимчасову конкурентну перевагу з потенціалом до трансформації в стійку перевагу при покращенні організаційних механізмів капіталізації.

Наступним внутрішнім ресурсом для аналізу обрано репутаційний капітал та історія надійності.

Цінність (Value). Репутація надійності, накопичена за десятиліття експлуатації двигунів АТ "Івченко-Прогрес" на літаках Ан-225, Ан-140, Ан-148 та інших платформах, створює цінність через зниження сприйняття ризику потенційними клієнтами. В авіаційній індустрії, де безпека є критичним фактором, репутація надійного постачальника забезпечує

конкурентну перевагу при рівності технічних характеристик [133]. Перелік успішних експлуатацій знижує витрати клієнтів на перевірку (due diligence) та прискорює цикли прийняття рішень про закупівлю.

**Рідкість (Rarity).** Репутаційний капітал у вузькоспеціалізованій ніші турбогвинтових двигунів є відносно рідкісним активом. На відміну від масових ринків, де репутація може бути відносно швидко сформована через маркетингові комунікації, в B2B-сегменті високотехнологічної продукції репутація будується через десятиліття безаварійної експлуатації та виконання контрактних зобов'язань. АТ "Івченко-Прогрес" володіє цим активом, проте він не є абсолютно унікальним, оскільки провідні західні виробники володіють ще сильнішими репутаційними позиціями.

**Складність імітації (Imitability).** Репутаційний капітал характеризується високою складністю імітації через часову компресію (time compression diseconomies): неможливо прискорити процес формування репутації навіть при наявності необмежених ресурсів, оскільки потрібен тривалий період демонстрації надійності в реальних експлуатаційних умовах [134]. Нові гравці не можуть швидко відтворити 80-річну історію безпечних польотів навіть при технологічній паритетності продукції.

**Організація (Organization).** Підприємство недостатньо організоване для систематичної капіталізації репутаційного капіталу на міжнародних ринках. Відсутня проактивна стратегія управління репутацією через міжнародні маркетингові комунікації, обмежена присутність у галузевих медіа та на престижних виставках, недостатня документація кейсів успішних експлуатацій для маркетингових цілей. Це знижує ефективність використання цінного ресурсу.

**Висновок по ресурсу:** репутаційний капітал має потенціал невикористаної конкурентної переваги, що вимагає організаційних механізмів для його активної капіталізації.

Портфель інтелектуальної власності – наступний ресурс для аналізу.

Цінність (Value). Патентний портфель АТ "Івченко-Прогрес" на конструктивні рішення двигуна АІ-450Т створює цінність через юридичний захист унікальних технологічних рішень від копіювання конкурентами та можливість ліцензування технологій стратегічним партнерам. Проте економічна цінність обмежена складністю правозастосування патентного законодавства в міжнародному контексті та можливістю конкурентів розробляти альтернативні технічні рішення, що обходять патенти.

Рідкість (Rarity). Специфічні патенти на конструктивні рішення АІ-450Т є рідкісними за визначенням, оскільки надають ексклюзивне право на використання винаходу. Проте рідкість не є абсолютною, оскільки конкуренти володіють власними альтернативними патентними портфелями на подібні функціональності.

Складність імітації (Imitability). Патенти за природою створюють юридичні бар'єри для імітації через загрозу судового переслідування за порушення прав інтелектуальної власності. Проте в авіадвигунобудуванні існує традиція "винаходити навколо" патентів через альтернативні технічні шляхи досягнення подібної функціональності, що знижує реальну захисну здатність окремих патентів [135].

Організація (Organization). АТ "Івченко-Прогрес" має формалізовані процедури управління інтелектуальною власністю через патентний відділ та юридичну службу. Проте існують обмеження у використанні ІР як інструменту міжнародної експансії через обмежений досвід ліцензування технологій іноземним партнерам та недостатню інтеграцію ІР-стратегії з маркетинговою стратегією.

Висновок по ресурсу: Портфель інтелектуальної власності створює паритет конкурентних позицій, забезпечуючи захист від прямого копіювання, але не гарантуючи стійкої переваги.

Виробничі потужності та технологічна база – важливий внутрішній ресурс що підлягає подальшому аналізу.

Цінність (Value). Виробничі потужності АТ "Івченко-Прогрес" для серійного виробництва турбогвинтових двигунів створюють цінність через здатність забезпечити постачання продукції відповідно до контрактних зобов'язань. Проте існують обмеження щодо масштабування виробництва через війну, технологічне старіння обладнання та потребу в модернізації для впровадження сучасних технологій адитивного виробництва та автоматизації.

Рідкість (Rarity). Виробничі потужності для авіаційних двигунів є відносно рідкісним ресурсом через високі капітальні вимоги та регуляторні бар'єри. Проте самі по собі виробничі активи без унікальних технологічних процесів та кваліфікованих спеціалістів не є джерелом стійкої переваги, оскільки можуть бути відтворені конкурентами при наявності капіталу.

Складність імітації (Imitability). Виробничі потужності характеризуються помірною складністю імітації. З одного боку, необхідні значні капітальні інвестиції та час для створення аналогічних виробничих активів. З іншого боку, технології виробництва авіаційних двигунів є відносно стандартизованими в галузі, і відсутні унікальні ноу-хау, що не можуть бути відтворені конкурентами [136].

Організація (Organization). Організація виробництва частково оптимізована через системи менеджменту якості, проте існують можливості для вдосконалення через впровадження концепцій Lean Manufacturing та цифровізації виробничих процесів. Обмежені інвестиції в модернізацію обладнання та систему управління виробництвом знижують ефективність капіталізації виробничих активів.

Висновок по ресурсу: Виробничі потужності забезпечують конкурентний паритет, достатній для підтримки поточних операцій, але потребують модернізації для підтримки довгострокової конкурентоспроможності.

Далі розглянемо систему післяпродажного обслуговування (MRO).

Цінність (Value). Компетенції та інфраструктура післяпродажного обслуговування створюють критичну цінність, оскільки в авіадвигунобудуванні від 60 до 70 відсотків операційного прибутку генерується через MRO-сервіси [137]. Здатність надавати своєчасне технічне обслуговування, постачання запасних частин та капітальні ремонти забезпечує довгострокові відносини з клієнтами та створює бар'єри перемикання.

Рідкість (Rarity). Розвинена система MRO для турбогвинтових двигунів є відносно рідкісним ресурсом, особливо з географічним охопленням. Проте на ринку АТР АТ "Івченко-Прогрес" поки не володіє цим ресурсом, що становить стратегічний розрив для міжнародної експансії.

Складність імітації (Imitability). Створення мережі сервісних центрів вимагає значних капітальних інвестицій, навчання персоналу та накопичення експлуатаційного досвіду, що створює часові бар'єри для імітації. Проте ці бар'єри не є абсолютними, і конкуренти можуть поступово будувати аналогічні мережі.

Організація (Organization). Для ринку АТР АТ "Івченко-Прогрес" недостатньо організоване для надання MRO-сервісів через відсутність локальних сервісних центрів, обмежені складські запаси запасних частин у регіоні та брак навченого технічного персоналу, що володіє специфікою обслуговування AI-450T. Це критичний організаційний недолік для успішної реалізації міжнародної стратегії.

Висновок по ресурсу: система MRO становить конкурентний недолік на ринку АТР, що вимагає пріоритетних інвестицій для створення необхідної інфраструктури.

Інтегровані висновки VRIO-аналізу (таблиця 2.5) можуть бути сформульовані наступним чином. Систематичний VRIO-аналіз ключових ресурсів та компетенцій АТ "Івченко-Прогрес" виявляє неоднорідну картину конкурентної позиції підприємства для реалізації міжнародної маркетингової стратегії на ринку АТР з двигуном AI-450T.

Таблиця 2.5 – Узагальнені результати VRIO-аналізу

*Джерело: [систематизовано автором]*

Ресурс/компетенція	V	R	I	O	Конкурентні наслідки	Стратегічний пріоритет
Науково-технічні компетенції	✓	✓	✓	Часткова	Тимчасова перевага	Покращити організацію
Репутаційний капітал	✓	✓	✓	Ні	Невикористана перевага	Активна капіталізація
Портфель ІР	✓	✓	Часткова	Часткова	Конкурентний паритет	Підтримка
Виробничі потужності	✓	Частково	Ні	Часткова	Конкурентний паритет	Модернізація
Система MRO	✓	-	-	Ні	Конкурентний недолік	Негайне створення

Аналіз демонструє, що найбільш цінними та складними для імітації ресурсами є нематеріальні активи: інженерні компетенції та репутаційний капітал. Проте критичним обмеженням є недостатня організаційна здатність для повної капіталізації цих ресурсів на міжнародному ринку. Особливо критичною є відсутність розвиненої системи післяпродажного обслуговування на ринку АТР, що становить стратегічний недолік з огляду на домінування MRO-доходів у бізнес-моделі авіадвигунобудування.

## Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ринку авіаційних газотурбінних двигунів виявив стійке зростання попиту на тлі олігополістичної консолідації та регіоналізації. Ключовими трендами є декарбонізація, розвиток гібридних установок та цифровізація галузі. Найбільш привабливими для АТ "Івченко-Прогрес" визначено ринки Регіонів 2-4, що характеризуються відсутністю повного циклу виробництва та орієнтацією на міжнародну кооперацію. Перспективними сегментами є легкі літаки та БПЛА з очікуваним CAGR 10,72% до 2035 року.

Конкурентний аналіз засвідчив унікальну позицію підприємства у бюджетному сегменті з обмеженою глобальною присутністю. Стратегічний

розвиток має базуватися на монетизації інтелектуальних активів через ліцензування, формування альянсів та нішування у регіональній авіації та БПЛА, з трансформацією до інжинірингової бізнес-моделі.

Ключовими драйверами ринку авіаційних ГТД є зростання пасажиропотоку, попит на паливоекфетивні двигуни, жорсткіші екологічні регуляції та військові застосування. Обмежувальними факторами залишаються недостатні виробничі потужності спеціалізованих сплавів та дефіцит кваліфікованих постачальників. Ринок характеризується високою концентрацією з домінуванням GE, Pratt & Whitney, Rolls-Royce. Найвищі темпи зростання демонструють Близький Схід та АТР.

Підсумовуючи, результати аналізу ефективності міжнародної маркетингової стратегії АТ «Івченко-Прогрес» можна зробити висновок, що існуюча система маркетингу АТ "Івченко-Прогрес" демонструє критичну неефективність через надмірну залежність від обмеженого числа замовників, обмежену географічну присутність на швидкозростаючих ринках Близького Сходу та АТР, відсутність диверсифікації каналів збуту та недостатню експлуатацію потенціалу сервісного сегменту, що зростає на 8,45% річних. Бракує стратегічних альянсів та сертифікації на цільових ринках, що значно б підсилило міжнародну позицію підприємства.

Аналіз в рамках ресурсної концепції конкурентних переваг компанії показав, що для трансформації наявних тимчасових та невикористаних конкурентних переваг у стійкі стратегічні позиції на ринку АТР рекомендується: (1) посилення інтеграції науково-технічних підрозділів з комерційними функціями через створення міждисциплінарних команд для виходу на нові ринки; (2) розробка систематичної програми управління репутацією через міжнародні маркетингові комунікації, участь у галузевих виставках та публікації кейсів успішних експлуатацій; (3) пріоритетне інвестування у створення регіональної мережі MRO через стратегічні альянси з локальними сервісними провайдерами, що забезпечить довгострокову прибутковість присутності на ринку АТР.

## 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АТ «ІВЧЕНКО-ПРОГРЕС» НА РИНКУ АВІАЦІЙНИХ ДВИГУНІВ

### 3.1 Формування міжнародної маркетингової стратегії АТ «Івченко- Прогрес» на ринку АД на прикладі двигуна AI-450T

Формування ММС АТ «Івченко-Прогрес» буде здійснюватися згідно із запропонованою у Розділі 1 (рисунок 1) структурно-логічною схемою. Оскільки запропонована схема є інструментом для формування цілісного багаторівневого стратегічного вибору, формування ММС будемо виконувати поетапно, розбивши структурно-логічну схему на частини.

Підготовчий етап проілюстровано на рисунку 10.



Рисунок 10 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Підготовчий етап формування ММС

[систематизовано автором]

Стратегічну мету АТ «Івченко-Прогрес» при виведенні на Азіатсько-Тихоокеанський ринок турбогвинтових двигунів AI-450T сформулюємо

наступним чином: «Реалізувати вихід на Азіатсько-Тихоокеанський ринок з AI-450T як один із 3 пріоритетних географічних напрямків, забезпечивши: 20-25% приріст міжнародних контрактів, створення 1 технічного представництва, укладення 3 стратегічних партнерських угод та досягнення рентабельності 12-15% до кінця 2027 року з окупністю інвестицій протягом 6 років (2025-2030).»

Реалізація цієї мети спрямована на досягнення триєдиного результату: системна участь у міжнародній системі розподілу праці, зміцнення ринкових позицій через диверсифікацію географічного портфелю та максимізацію економічних результатів у довгостроковій перспективі через генерацію стабільного прибутку від продажу двигунів та післяпродажного обслуговування.

В основі стратегії лежить концепція утримання та розвитку ядра ключових компетенцій АТ "Івченко-Прогрес", які складають фундамент конкурентоспроможності підприємства. До критичних компетенцій, що підлягають безумовному утриманню, належать унікальні інженерно-конструкторські знання у сфері проектування турбогвинтових двигунів, накопичені за більш ніж вісімдесят років діяльності підприємства. Технологічна база створення двигуна AI-450T нового покоління, що характеризується покращеними паливною ефективністю, надійністю та зниженими експлуатаційними витратами, становить стратегічний актив, який дозволяє конкурувати з провідними світовими виробниками. Портфель інтелектуальної власності, включаючи патенти на конструктивні рішення, технологічні процеси та технічну документацію, а також досвід сертифікації авіаційної техніки за міжнародними стандартами, формують нематеріальні активи, критичні для довгострокової конкурентоспроможності. Система управління якістю, організаційна культура безперервного вдосконалення та репутаційний капітал надійного постачальника для регіональної авіації доповнюють ядро компетенцій, створюючи синергетичний ефект та високі

бар'єри для імітації конкурентами. Коротко ядро стратегії сформулюємо наступним чином: «Розвиток ключових компетенцій за рахунок використання міжнародної системи розподілу праці».

Водночас стратегія передбачає делегування непрофільних функцій стратегічним партнерам через механізм демерджів або на договірній основі. До активів та функцій, що підлягають виведенню або аутсорсингу, належать некритичне виробництво стандартизованих компонентів, які можуть бути виготовлені кваліфікованими субпідрядниками в регіоні АТР, логістичні операції та складське господарство, що ефективніше реалізуються спеціалізованими логістичними провайдерами, інформаційно-технологічна підтримка непрофільних систем, а також допоміжні сервіси адміністративного характеру. Така конфігурація дозволяє концентрувати обмежені фінансові та людські ресурси на критичних напрямках діяльності, підвищуючи загальну ефективність стратегії інтернаціоналізації.

Наступним кроком є аналіз детермінант стратегічного вибору. Формування міжнародної маркетингової стратегії АТ "Івченко-Прогрес" для ринку АТР базується на комплексному аналізі чотирьох груп детермінант (рисунок 10), що визначають можливості та обмеження стратегічного позиціонування.

Детермінанти попиту на ринках Індонезії та Малайзії демонструють сприятливу конфігурацію для двигуна АІ-450Т. Архіпелагова географія Індонезії з понад вісімнадцятьма тисячами островів та розосереджена структура населених пунктів Малайзії створюють об'єктивну потребу в регіональній авіації для забезпечення транспортної зв'язності. Сегмент регіональних авіаперевізників демонструє стійкий попит на економічні турбогвинтові літаки місткістю до дев'яти пасажирів для обслуговування маршрутів малої та середньої протяжності, де реактивна авіація є економічно неефективною. Динамічний розвиток сегменту безпілотних літальних апаратів цивільного та військового призначення в країнах АСЕАН формує

додатковий попит на компактні та надійні силові установки. Специфічні вимоги до авіаційних двигунів у регіоні включають стійкість до експлуатації в умовах високої вологості та температури, здатність до роботи на коротких злітно-посадкових смугах з обмеженою інфраструктурою, а також акцент на низькі експлуатаційні витрати та простоту технічного обслуговування у віддалених регіонах з обмеженим доступом до кваліфікованого персоналу. Тенденція до локалізації виробництва та трансферу технологій відображає прагнення урядів Індонезії та Малайзії розвивати власні аерокосмічні компетенції, що створює як можливості для партнерства, так і вимоги щодо локального контенту. В умовах зростаючої геополітичної нестабільності, зростає попит на безпілотні літальні апарати (БПЛА) у регіоні. Попит на використання AI-450T в ударних та розвідувальних БПЛА середньої дальності (оборонний сектор) також має тенденцію збільшення. Важливим застосуванням двигунів AI-450T є навчально-тренувальна авіація – потреба в двигунах для навчальних літаків військово-повітряних сил також зростає. Важливим застосуванням є сільськогосподарська авіація – обробка плантацій пальмової олії та каучуку.

Технічні вимоги клієнтів АТР включають:

- Надійність роботи в умовах високої вологості та температури (+35°C);
- Стійкість до корозії (морський клімат);
- Низькі експлуатаційні витрати та доступність запасних частин;
- Економічна ефективність на коротких маршрутах (до 500 км);
- Відповідність стандартам EASA або еквівалентним національним.

Детермінанти пропозиції характеризують технологічний профіль та виробничі можливості АТ "Івченко-Прогрес". Турбогвинтовий двигун AI-450T представляє сучасну конструкцію з потужністю близько чотирьохсот п'ятдесяти кінських сил, що оптимально відповідає потребам регіональної авіації та безпілотних систем середнього класу. Технічні характеристики двигуна включають покращену паливну ефективність порівняно з аналогами

попереднього покоління, що критично важливо в умовах волатильності цін на авіаційне паливо, подовжений міжремонтний ресурс, що знижує сукупну вартість володіння для експлуатантів, та модульну конструкцію, що спрощує технічне обслуговування та ремонт. Виробничі потужності підприємства та мережа партнерів-субпідрядників дозволяють забезпечити серійне виробництво двигунів, проте потребують модернізації для нарощування обсягів та впровадження сучасних технологій цифрового виробництва. Система післяпродажного обслуговування, що традиційно забезпечує домінуючу частку прибутковості в авіадвигунобудуванні, потребує адаптації до специфіки регіону АТР через створення мережі сервісних центрів та навчання локального персоналу. Інноваційний потенціал підприємства, зосереджений у конструкторському бюро, здатний забезпечити еволюційний розвиток сімейства двигунів АІ-450 відповідно до змінних вимог ринку, включаючи можливості інтеграції цифрових систем моніторингу та прогностичної аналітики технічного стану.

Детермінанти середовища включають інституційні, культурні та економічні фактори ринків Індонезії та Малайзії. Застосовуючи концептуальну рамку CAGE Distance Framework (Cultural, Administrative, Geographic та Economic виміри), та проаналізувавши чотири виміри — культурний, адміністративний, географічний та економічний — для визначення стратегій міжнародної експансії, можна констатувати наявність значної культурної дистанції між Україною та країнами Південно-Східної Азії, що виявляється у відмінностях мовних практик, релігійних традицій, бізнес-етикету та підходів до прийняття рішень. Адміністративна дистанція визначається відсутністю спільних торговельних блоків, двосторонніх угод про визнання сертифікатів та історичних політичних зв'язків, що потребує додаткових зусиль для навігації в регуляторному середовищі. Географічна дистанція, хоча і значна, частково нівелюється розвиненою глобальною логістичною інфраструктурою авіаційної галузі. Економічна дистанція

характеризується відмінностями у рівнях доходів, структурі витрат та споживчих перевагах, що вимагає адаптації цінової політики. Інституційне середовище ринків АТР відрізняється специфічними вимогами національних авіаційних регуляторів, необхідністю отримання сертифікатів типу від відповідних органів, а також існуванням формальних та неформальних бар'єрів для іноземних постачальників у стратегічних галузях.

Правові детермінанти охоплюють комплекс регуляторних вимог, що визначають умови доступу на ринок та експлуатації авіаційної техніки. Центральним правовим фактором є необхідність сертифікації двигуна АІ-450Т національними авіаційними регуляторами Індонезії та Малайзії, процес якого потребує значних часових та фінансових ресурсів, а також демонстрації відповідності міжнародним стандартам безпеки ІСАО. Так є необхідність валідації сертифікату типу в СААМ (Малайзія) та DGCA (Індонезія), а процес може тривати 12-24 місяці. Екологічні регламенти, що регулюють викиди шкідливих речовин та рівні шуму авіаційних двигунів, висувають додаткові технічні вимоги, яким повинен відповідати продукт – дотримання норм емісії ІСАО Annex 16. Режими експортного контролю технологій подвійного призначення накладають обмеження на трансфер деяких технічних рішень та потребують отримання відповідних ліцензій. Вимоги щодо локального контенту, офсетних зобов'язань та трансферу технологій, характерні для урядових програм розвитку аерокосмічної промисловості в регіоні, створюють необхідність структурування угод з урахуванням інтересів локальної промисловості. Офсетні вимоги в оборонних контрактах зазвичай становлять 30-50% вартості контракту. Режими інтелектуальної власності в країнах АСЕАН, хоча формально і гармонізовані з міжнародними стандартами, на практиці мають особливості правозастосування, що потребує проактивної стратегії захисту патентів та технічної документації. До числа торгових бар'єрів слід віднести імпордне мито на авіаційні двигуни (5-10% залежно від класифікації), вимоги до

локальних партнерів для участі в державних закупівлях та преференції національним виробникам в урядових програмах.

Наступним рівнем є рівень стратегічного вибору або перший етап (рисунок 11). Тож розглянемо каскад стратегічних виборів.

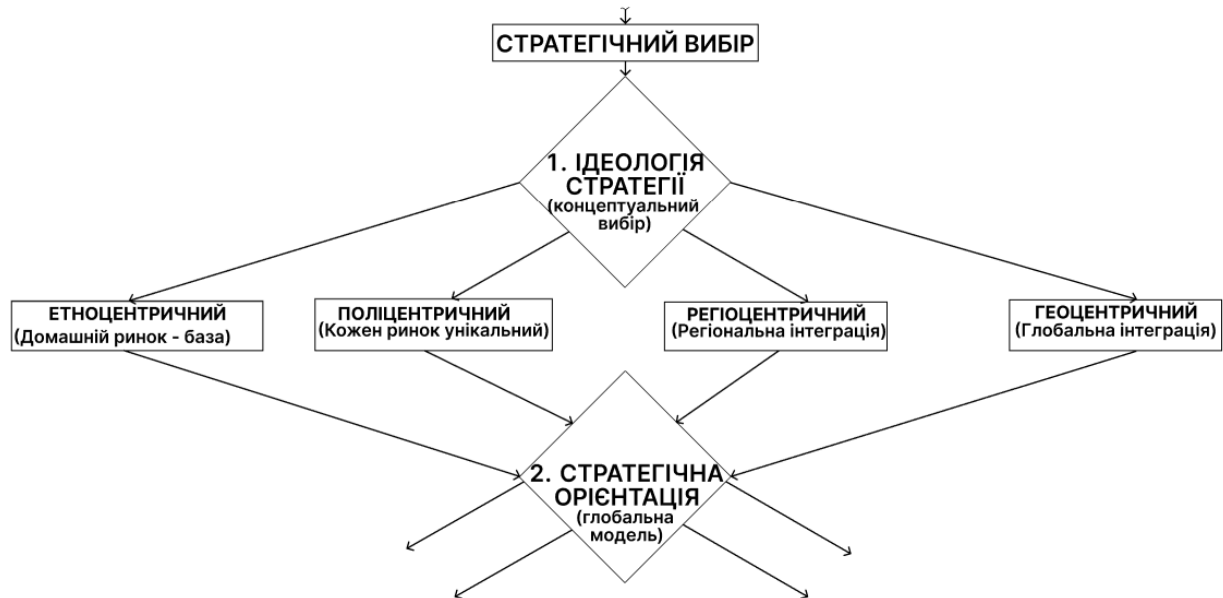


Рисунок 11 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Рівень стратегічного вибору або перший етап ММС [систематизовано автором]

Базуючись на результатах аналізу детермінант, формування міжнародної маркетингової стратегії АТ "Івченко-Прогрес" передбачає послідовне прийняття рішень на семи рівнях стратегічного вибору, що забезпечує системність та внутрішню узгодженість стратегічної архітектури. На рівні ідеології формування міжнародної маркетингової стратегії доцільним є вибір регіоцентричного підходу, що розглядає країни Азіатсько-Тихоокеанського регіону як єдиний стратегічний ринок зі схожими характеристиками попиту, інституційного середовища та бізнес-практик. Регіоцентрична орієнтація дозволяє розробити єдину маркетингову платформу для країн АСЕАН з можливістю тактичної адаптації до національних особливостей Індонезії та Малайзії, забезпечуючи баланс між

економією від масштабу та локальною релевантністю. Цей вибір обґрунтовується культурною та інституційною гомогенністю регіону в порівнянні з глобальною різноманітністю, існуванням інтеграційних механізмів АСЕАН, що гармонізують регуляторні вимоги, та можливістю використання регіональних хабів для координації діяльності. На відміну від етноцентричного підходу, що ігнорував би специфіку азіатських ринків, або поліцентричного, що потребував би дублювання ресурсів у кожній країні, регіоцентрична стратегія оптимізує співвідношення витрат та ефективності для підприємства середнього масштабу.

Вибір глобальної стратегічної орієнтації (рисунк 12) тяжіє до транснаціональної моделі, що поєднує переваги глобальної інтеграції та локальної адаптивності.

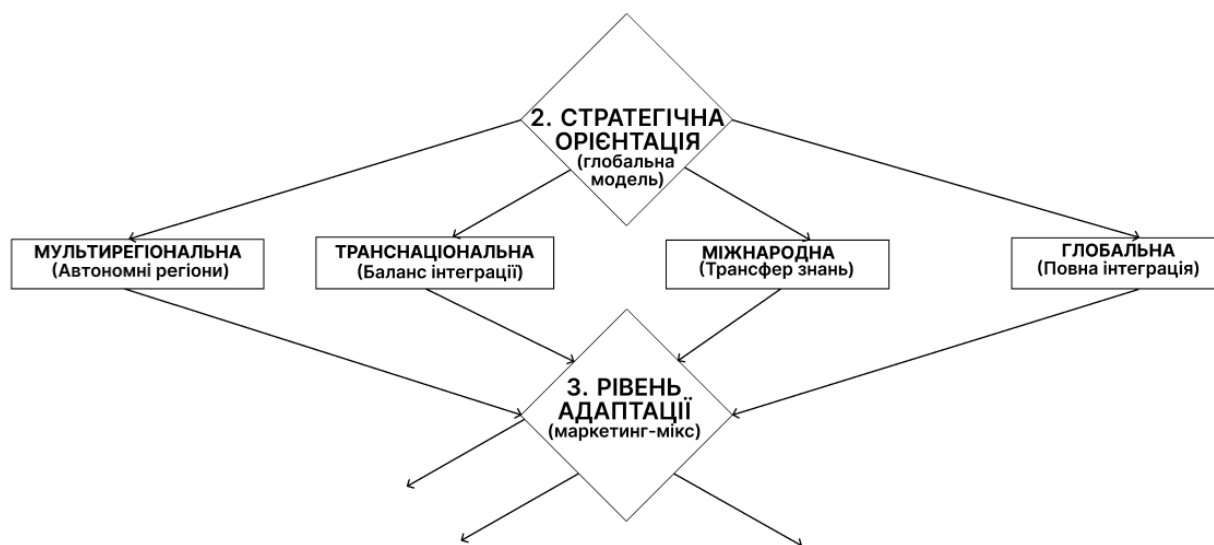


Рисунок 12 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Рівень глобальної моделі або другий етап ММС

[систематизовано автором]

Транснаціональна конфігурація передбачає централізацію критичних функцій, зокрема стратегічного планування, управління інтелектуальною власністю, фундаментальних досліджень та розробок у головному офісі в Запоріжжі, при одночасній децентралізації адаптивних функцій, таких як

маркетингові комунікації, продажі, технічна підтримка та локалізоване виробництво компонентів у регіоні АТР. Така модель дозволяє утримувати ядро компетенцій під централізованим контролем, забезпечуючи технологічну цілісність продукту, водночас надаючи регіональним підрозділам достатню автономію для швидкого реагування на локальні потреби клієнтів та інституційні вимоги. Транснаціональна орієнтація також передбачає створення мережевої структури взаємодії між головним офісом, регіональним хабом в АТР та стратегічними партнерами, що забезпечує двосторонній потік знань та кращих практик.

Рівень адаптації маркетингового комплексу (рисунок 13) визначається вибором комбінованого глокального підходу, що стандартизує базову пропозицію продукту при адаптації окремих елементів маркетинг-міксу до специфіки регіону.

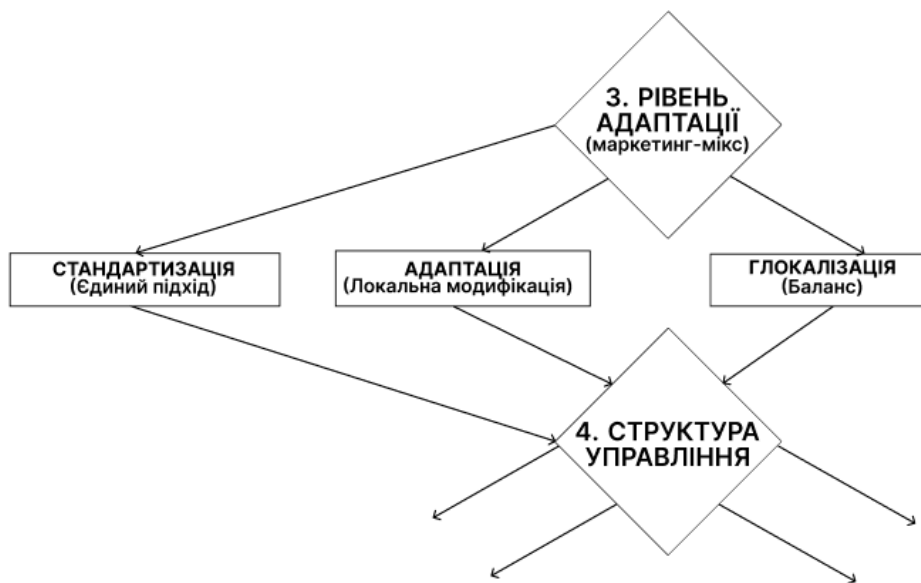


Рисунок 13 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Рівень адаптації маркетингового комплексу або третій етап ММС [систематизовано автором]

Продуктова складова характеризується високим рівнем стандартизації, оскільки технічні параметри двигуна AI-450T визначаються міжнародними авіаційними стандартами та фізичними принципами експлуатації, що

залишають обмежений простір для модифікацій. Проте передбачається адаптація наземних послуг, включаючи програми навчання технічного персоналу з урахуванням локальних освітніх практик, системи технічної підтримки з багатомовним інтерфейсом та локалізованою документацією, а також пакети післяпродажного обслуговування, структуровані відповідно до фінансових можливостей та операційних практик регіональних авіакомпаній. Цінова політика передбачає адаптацію до рівня економічного розвитку та купівельної спроможності цільових сегментів, з можливістю застосування гнучких схем фінансування, лізингових програм та бартерних механізмів. Комунікаційна стратегія потребує значної локалізації, враховуючи культурні коди, мовні особливості та канали комунікації, домінуючі в регіоні, з акцентом на особисті відносини та довгострокові партнерства, що є характерним для азіатської бізнес-культури. Канали дистрибуції адаптуються через залучення локальних дистриб'юторів та створення спільних підприємств, що забезпечують легітимність та доступ до існуючих мереж.

Структура управління міжнародним маркетингом (рисунок 14) базується на матричному підході, що поєднує продуктову та географічну вісі координації.

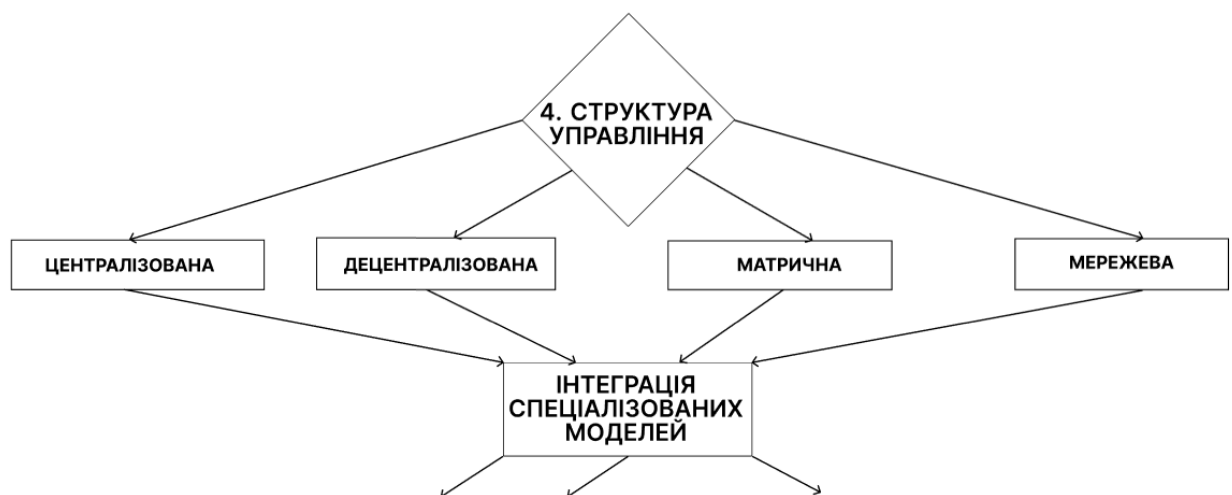


Рисунок 14 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Рівень структури управління ММС або четвертий етап [систематизовано автором]

Продуктова вісь представлена підрозділом, відповідальним за глобальне управління лінійкою двигунів AI-450, включаючи технічний розвиток, управління життєвим циклом продукту, стандартизацію процесів виробництва та обслуговування, а також формування єдиної ціннісної пропозиції. Географічна вісь представлена регіональним відділенням для АТР, що координує маркетингову діяльність в Індонезії та Малайзії, управляє відносинами з локальними стейкхолдерами, адаптує комунікаційні стратегії та забезпечує відповідність національним регуляторним вимогам. Матрична структура передбачає подвійну підпорядкованість ключових менеджерів, що сприяє балансуванню глобальної ефективності та локальної адаптивності, проте потребує розвинутої організаційної культури та систем координації для уникнення конфліктів повноважень. Доповненням до матричної структури є формування міжфункціональних проєктних команд для реалізації специфічних ініціатив виходу на ринок, що забезпечує гнучкість та швидкість прийняття рішень.

Формування міжнародної маркетингової стратегії АТ "Івченко-Прогрес" збагачується інтеграцією спеціалізованих теоретичних моделей інтернаціоналізації (рисунок 15), конкурентного позиціонування та управління знаннями, що надають концептуальну глибину стратегічним рішенням.

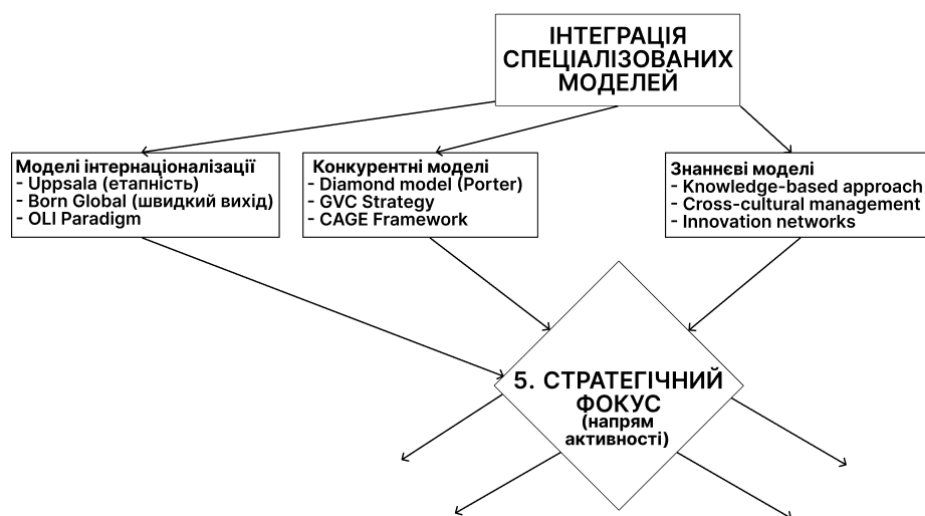


Рисунок 15 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Інтеграція спеціалізованих моделей

[систематизовано автором]

Застосування Uppsala-моделі етапності інтернаціоналізації обґрунтовує логіку послідовного освоєння ринку АТР. Відповідно до цієї моделі, підприємство поступово збільшує ресурсну залученість у міру накопичення знань про іноземний ринок, що знижує сприйняті ризики та дозволяє приймати більш обґрунтовані стратегічні рішення. Для АТ "Івченко-Прогрес" рекомендована траєкторія включає початковий етап нерегулярного експорту через агентів для тестування ринкового інтересу, другий етап експорту через ексклюзивного дистриб'ютора з наданням технічної підтримки, третій етап створення власного торгово-сервісного представництва для прямої взаємодії з ключовими клієнтами, та потенційний четвертий етап створення спільного підприємства для локального складання або обслуговування двигунів. Така послідовність дозволяє мінімізувати первинні інвестиції та ризики, пов'язані з культурною дистанцією та інституційною невизначеністю, водночас забезпечуючи організаційне навчання на кожному етапі.

Парадигма OLI Джона Даннінга надає аналітичну рамку для обґрунтування форми міжнародної присутності через оцінку трьох типів переваг. Переваги володіння включають унікальні технологічні компетенції АТ "Івченко-Прогрес" у проєктуванні турбогвинтових двигунів, репутаційний капітал та інтелектуальну власність, що дозволяють конкурувати на іноземних ринках. Переваги локації аналізують привабливість Індонезії та Малайзії з точки зору доступу до зростаючих ринків регіональної авіації, наявності відносно розвинутої авіаційної інфраструктури, урядової підтримки аерокосмічної індустрії та можливостей інтеграції в регіональні ланцюги вартості. Переваги інтерналізації оцінюють, чи ефективніше реалізовувати діяльність всередині підприємства або через ринкові трансакції з партнерами. Для критичних активів, таких як технологічні знання та управління якістю, інтерналізація є переважною для захисту інтелектуальної власності та забезпечення контролю якості, тоді як

для некритичних функцій, таких як локальна дистрибуція та обслуговування інфраструктури, доцільним є використання партнерських механізмів.

Модель Діаманта Портера застосовується для аналізу конкурентних переваг України як базової локації АТ "Івченко-Прогрес" в авіадвигунобудуванні. Факторні умови включають наявність висококваліфікованих інженерів-конструкторів авіаційного профілю, історично розвинену науково-технічну базу та спеціалізовані виробничі потужності, хоча і потребує модернізації. Умови попиту на домашньому ринку обмежені через невеликий розмір української авіаційної індустрії, що мотивує орієнтацію на експорт. Споріднені та підтримуючі галузі представлені металургійними підприємствами, виробниками спеціалізованих матеріалів та компонентів, а також науковими установами, що формують промисловий кластер. Стратегія та конкуренція фірм характеризуються традиціями довгострокового технологічного розвитку та інженерної досконалості. Розуміння цих конкурентних переваг дозволяє позиціювати АТ "Івченко-Прогрес" на ринку АТР як постачальника технологічно передових рішень з оптимальним співвідношенням ціни та якості, використовуючи унікальну комбінацію пострадянських інженерних компетенцій та сучасних методів розробки.

CAGE Distance Framework Панкаджа Гемавата систематизує аналіз дистанцій між Україною та країнами АТР для розробки стратегії подолання бар'єрів. Культурна дистанція, що включає відмінності мов, релігій, соціальних норм та бізнес-етикету, потребує інвестицій у міжкультурну компетентність персоналу, залучення локальних менеджерів з розумінням азійської бізнес-культури та адаптацію комунікаційних стратегій до цінностей колективізму, довгострокових відносин та збереження обличчя. Адміністративна дистанція, що виявляється у відсутності двосторонніх угод про визнання сертифікатів, торговельних преференцій та історичних політичних зв'язків, вимагає проактивної роботи на рівні урядової дипломатії

для створення сприятливих інституційних умов та розгляду можливості участі у регіональних інтеграційних ініціативах. Географічна дистанція подолається через оптимізацію логістичних ланцюгів та створення регіональних складів запасних частин для забезпечення своєчасної підтримки клієнтів. Економічна дистанція, що відображає відмінності у рівнях економічного розвитку та структурі витрат, враховується через гнучку цінову політику та фінансові інструменти, доступні для клієнтів з різною платоспроможністю.

Знаннєво-орієнтований підхід до інтернаціоналізації наголошує на критичній ролі організаційного навчання у процесі освоєння іноземних ринків. Для АТ "Івченко-Прогрес" це передбачає створення систем захоплення знань про ринок АТР через детальне документування взаємодій з клієнтами, партнерами та регуляторами, формалізацію кращих практик роботи на азійських ринках та їх інтеграцію в корпоративну базу знань, а також розвиток механізмів обміну знаннями між співробітниками, що працюють на різних ринках. Особлива увага приділяється накопиченню знань про культурні особливості ведення переговорів, неформальні мережі впливу у прийнятті рішень щодо закупівель авіаційної техніки та специфічні експлуатаційні вимоги регіону. Інноваційно-мережевий підхід доповнює знаннєву орієнтацію через формування партнерських мереж з локальними технічними університетами для спільних досліджень з адаптації двигунів до тропічних умов, з локальними постачальниками для розробки регіональних ланцюгів постачання компонентів та з авіакомпаніями для спільного проектування сервісних програм, що максимально відповідають їхнім операційним потребам.

Стратегічний фокус маркетингової активності (рисунок 16) концентрується на трьох взаємопов'язаних напрямках.

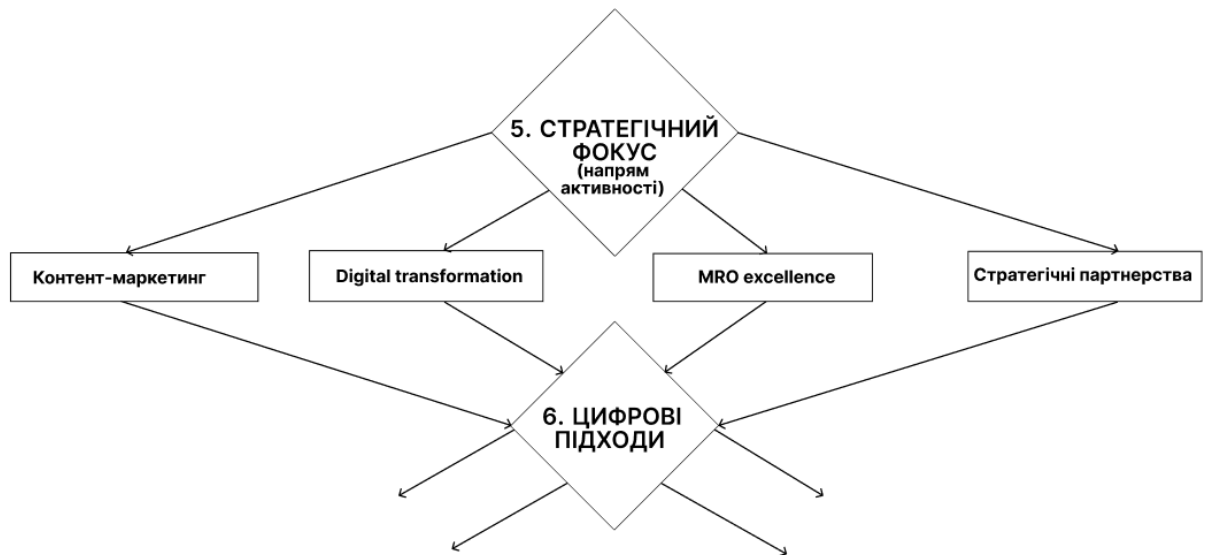


Рисунок 16 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Рівень стратегічного фокусу ММС або п'ятий етап [систематизовано автором]

По-перше, розвиток комплексної системи післяпродажного обслуговування та ремонту як ключового джерела конкурентної переваги та довгострокової прибутковості відповідно до логіки MRO-підходу. Враховуючи, що в авіадвигунобудуванні до семидесяти відсотків прибутку генерується на етапі експлуатації через технічне обслуговування, постачання запасних частин та ремонтні роботи, створення надійної сервісної мережі в регіоні АТР стає критичним фактором успіху. По-друге, формування стратегічних партнерств з локальними аерокосмічними компаніями, авіакомпаніями та урядовими агентствами для забезпечення доступу до ринку, розподілу ризиків інтернаціоналізації та відповідності вимогам локального контенту. Стратегічні альянси можуть включати спільні підприємства для фінальної складки та обслуговування двигунів, угоди про трансфер окремих технологій, офсетні програми з розвитку локальних постачальників компонентів. По-третє, цифрова трансформація маркетингової діяльності через впровадження цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, створення платформ для дистанційного моніторингу

технічного стану двигунів в експлуатації та використання аналітики даних для прогностичного обслуговування та персоналізації пропозицій. В умовах війни потенціал четвертого напрямку активності – контент-маркетингу, для АТ «Івченко-Прогрес» є обмеженим.

Інтеграція сучасних цифрових підходів (рисунок 17) передбачає застосування Data-driven стратегії через створення системи збору та аналізу даних про експлуатацію двигунів у реальних умовах регіону АТР, що дозволяє оптимізувати технічні характеристики продукту, прогнозувати потреби в обслуговуванні та підвищувати надійність.

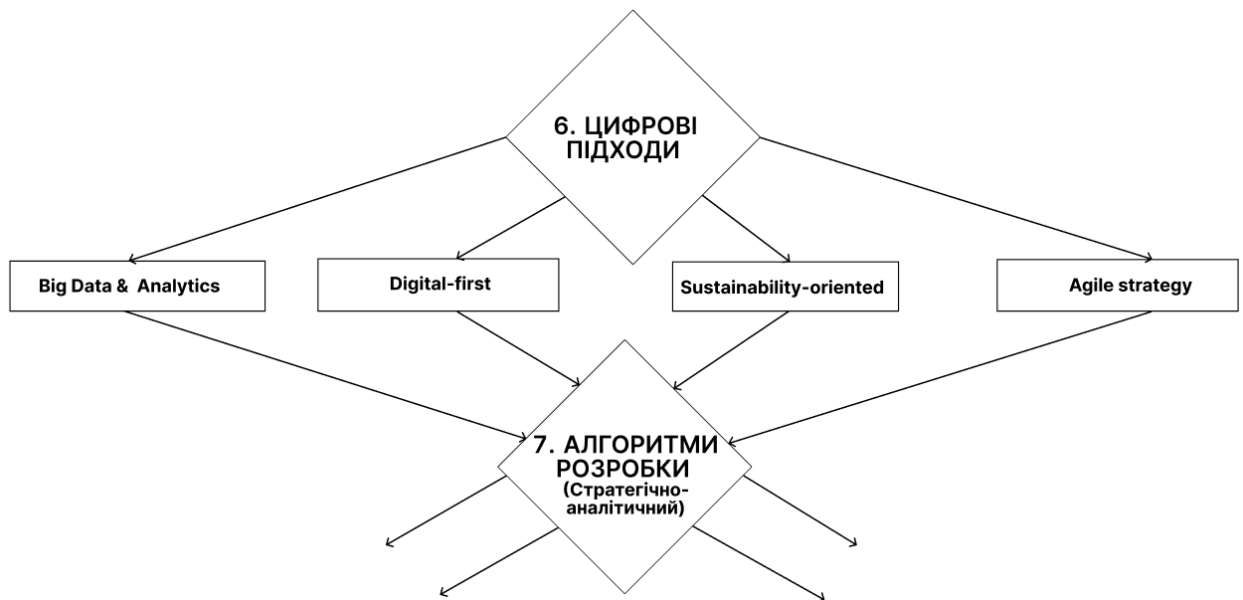


Рисунок 17 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Рівень цифрових підходів у ММС або шостий етап [систематизовано автором]

Sustainability-oriented підхід інтегрується через позиціювання AI-450T як екологічно ефективного рішення з покращеною паливною економічністю та зниженими викидами, що відповідає глобальному тренду декарбонізації авіації та може надавати конкурентні переваги при отриманні державних контрактів з екологічними преференціями. Agile-методології застосовуються у форматі ітеративного освоєння ринку з короткими циклами пілотних

проектів, швидким тестуванням гіпотез щодо цінності пропозиції та адаптацією стратегії на основі зворотного зв'язку від перших клієнтів.

Алгоритм розробки та реалізації стратегії (рисунок 18) поєднує елементи планово-аналітичного, портфельного та еволюційного підходів.



Рисунок 18 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Стратегічно-аналітичний рівень у ММС або сьомий етап [систематизовано автором]

Планово-аналітична компонента включає систематичний аналіз привабливості ринків Індонезії та Малайзії, сегментацію цільових споживачів, розробку детальних планів маркетингу та фінансове моделювання проєкту інтернаціоналізації. Портфельний підхід застосовується для управління пріоритетами між двома країнами як субринками регіону, оцінюючи кожен за критеріями привабливості ринку та конкурентної позиції АТ "Івченко-Прогрес" для оптимального розподілу обмежених маркетингових ресурсів. Еволюційна складова передбачає поетапне нарощування присутності, починаючи з низькоризикових форм входу, таких як експорт через локальних дистриб'юторів та участь у виставках, з подальшою еволюцією до створення власних сервісних центрів та, можливо, локалізованого складального виробництва у міру накопичення досвіду та знань про ринок.

Реалізація міжнародної маркетингової стратегії на ринку АТР супроводжується множиною ризиків, що потребують проактивного управління через застосування сценарного підходу та розробку контингентних планів.

Геополітичні ризики включають потенційні санкційні обмеження, торговельні війни та погіршення політичних відносин між Україною та окремими країнами регіону або їхніми стратегічними партнерами. Стратегія мітигації передбачає диверсифікацію географічного портфелю між декількома країнами для зниження залежності від одного ринку, розвиток мультilaterальних відносин через участь у регіональних організаціях та форумах, а також підтримання політичного діалогу на урядовому рівні для забезпечення сприятливого інституційного середовища. Регуляторні ризики, пов'язані з можливими змінами сертифікаційних вимог, екологічних стандартів або правил доступу іноземних постачальників на ринок, адресуються через проактивний моніторинг регуляторних трендів, участь у консультативних процесах з регуляторами, розвиток технологічних рішень з запасом відповідності майбутнім можливим стандартам та формування альянсів з локальними стейкхолдерами для адвокації сприятливих політик.

Конкурентні ризики включають агресивну поведінку існуючих гравців ринку, таких як Pratt Whitney Canada з двигунами серії РТ6, Honeywell з ТРЕ331 та європейські виробники, які можуть реагувати на вхід нового конкурента ціновим тиском, ексклюзивними угодами з ключовими клієнтами або лобіюванням регуляторних бар'єрів. Стратегія конкурентного позиціонування фокусується на сегментах з недостатньо задоволеним попитом, таких як бюджетні регіональні перевізники та виробники БПЛА, де цінова конкурентоспроможність при прийнятній якості створює перевагу, розвиток унікальних сервісних пропозицій, таких як гнучкі програми обслуговування для операторів з обмеженою інфраструктурою, та створення бар'єрів перемикання через інтеграцію з операційними системами клієнтів та інвестиції у їхній технічний персонал. Технологічні ризики, пов'язані з можливим швидким розвитком альтернативних технологій силових

установок, таких як повністю електричні або гібридні системи, адресуються через моніторинг технологічних трендів, участь у дослідницьких консорціумах з вивчення перспективних технологій та збереження гнучкості для адаптації продуктової лінійки до еволюції технологічного ландшафту.

Операційні ризики включають можливі проблеми з якістю продукції, затримки сертифікації, труднощі з створенням сервісної мережі або конфлікти з партнерами. Система управління якістю з багаторівневим контролем на всіх етапах виробництва, проактивне управління проектом сертифікації з залученням досвідчених консультантів та регулярною комунікацією з регуляторами, ретельна селекція партнерів з перевіркою їхніх компетенцій та репутації, а також юридично обґрунтоване структурування партнерських угод з механізмами вирішення спорів мінімізують ці ризики. Фінансові ризики, включаючи валютні коливання, затримки платежів від клієнтів та перевитрати бюджетів проєктів, управляються через хеджування валютних експозицій фінансовими інструментами, вимоги попередніх платежів або банківських гарантій від клієнтів, особливо на початкових етапах співпраці, та встановлення резервів на непередбачені витрати в проєктних бюджетах.

Сценарне планування структурується навколо двох критичних невизначеностей: темпів зростання ринку регіональної авіації в АТР та рівня протекціонізму національних урядів щодо аерокосмічної індустрії. Оптимістичний сценарій швидкого зростання відкритого ринку передбачає динамічне зростання пасажиропотоку та вантажоперевезень, що стимулює попит на регіональні літаки, та ліберальну політику урядів з мінімальними бар'єрами для іноземних постачальників. У цьому сценарії стратегія фокусується на агресивному нарощуванні продажів, масштабуванні сервісної мережі та можливому створенні виробничих потужностей у регіоні. Песимістичний сценарій повільного зростання з високим протекціонізмом характеризується стагнацією авіаперевезень через економічні кризи або пандемії та політикою національних урядів на користь локальних або альянських постачальників з високими вимогами локального контенту. У

цьому сценарії стратегія переорієнтовується на нішеві сегменти, такі як БПЛА або модернізація існуючого парку літаків, мінімізацію фіксованих витрат через партнерські моделі замість прямих інвестицій та фокус на країнах з більш відкритою політикою. Базовий сценарій помірнього зростання з селективною відкритістю передбачає стабільне, але не вибухове зростання попиту та змішану політику урядів з відкритістю для окремих сегментів при збереженні преференцій для локальної індустрії у стратегічних програмах. Стратегія у цьому сценарії балансує між комерційним розвитком та побудовою стратегічних альянсів для задоволення вимог локального контенту.

Наступним кроком є розроблення механізму реалізації ММС через процесно-проєктний підхід та демерджері (рисунок 19).

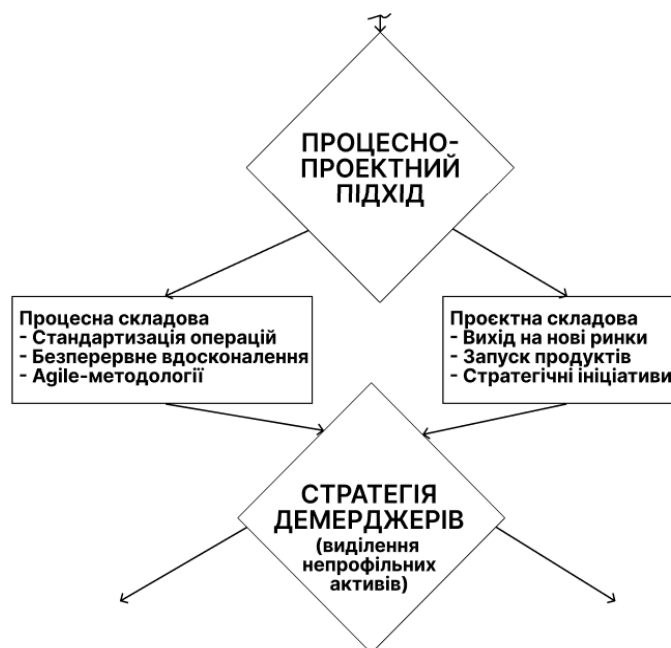


Рисунок 19 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Процесно-проєктний підхід та стратегія демерджерів [систематизовано автором]

Операціоналізація міжнародної маркетингової стратегії АТ "Івченко-Прогрес" здійснюється через інтеграцію процесного та проєктного підходів до управління, що забезпечує баланс між операційною стабільністю та стратегічною гнучкістю.

Процесна складова стратегічної реалізації охоплює стандартизацію та оптимізацію повторюваних операцій, що створюють фундамент для масштабування міжнародної діяльності. Процес управління життєвим циклом продукту формалізується через створення єдиних стандартів технічної документації, процедур контролю якості та методологій модернізації двигунів відповідно до еволюції регуляторних вимог та експлуатаційного досвіду. Процес управління відносинами з клієнтами структурується через впровадження CRM-системи, адаптованої до специфіки довгострокових контрактів в авіадвигунобудуванні, що дозволяє систематично відстежувати взаємодії з потенційними та існуючими клієнтами в регіоні АТР, прогнозувати потреби в обслуговуванні на основі даних експлуатації та персоналізувати комерційні пропозиції. Процес управління ланцюгами постачання оптимізується через створення регіональних хабів запасних частин в стратегічних локаціях АТР, розробку процедур митного оформлення та логістики для мінімізації часу постачання критичних компонентів, а також формування мережі локальних постачальників стандартизованих компонентів для зниження залежності від трансконтинентальних поставок. Процес післяпродажного обслуговування стандартизується через розробку сервісних регламентів, програм навчання технічного персоналу клієнтів та партнерів, систем віддаленої діагностики технічного стану двигунів та протоколів швидкого реагування на експлуатаційні інциденти. Безперервне вдосконалення процесів забезпечується через регулярний аудит ефективності, збір зворотного зв'язку від клієнтів та стейкхолдерів, бенчмаркінг з кращими практиками індустрії та впровадження методологій Lean та Six Sigma для елімінації непродуктивних активностей.

Проектна складова забезпечує реалізацію унікальних стратегічних ініціатив з чітко визначеними цілями, термінами та ресурсами. Проект сертифікації двигуна АІ-450Т в авіаційних регуляторах Індонезії та Малайзії

структурується з виділенням проєктної команди, що включає технічних експертів, фахівців з регуляторних питань та координаторів, з розробкою детального плану підготовки документації, проведення необхідних випробувань та взаємодії з сертифікаційними органами. Проєкт створення регіонального сервісного центру в одній з країн АТР планується з етапами вибору локації на основі логістичних, регуляторних та комерційних критеріїв, пошуку локального партнера або найму персоналу, облаштування технічної бази та отримання необхідних ліцензій на проведення ремонтних робіт. Проєкт входу на ринок кожної країни структурується окремо з аналізом специфічних бар'єрів, ідентифікацією ключових осіб, що приймають рішення, розробкою адаптованих маркетингових матеріалів та організацією демонстраційних заходів. Проєкт формування стратегічного альянсу з локальним партнером передбачає етапи переговорів, структурування угоди, юридичного оформлення та інтеграції операцій. Управління портфелем проєктів здійснюється через пріоритизацію на основі стратегічної важливості, очікуваного фінансового повернення та рівня ризиків, з регулярним моніторингом прогресу та перерозподілом ресурсів між проєктами за необхідності.

Інтеграція процесного та проєктного підходів (рисунок 19) досягається через створення організаційної структури, що поєднує функціональні підрозділи, відповідальні за процеси, з міжфункціональними проєктними командами для стратегічних ініціатив. Проєктний офіс координує портфель проєктів інтернаціоналізації, забезпечує методологічну підтримку проєктних менеджерів, відстежує досягнення проміжних результатів та сприяє обміну знаннями між проєктами. Процесні власники відповідають за операційну досконалість повторюваних активностей, забезпечуючи стабільну базу для реалізації проєктних ініціатив. Система збалансованих показників ефективності інтегрує метрики як процесної ефективності, так і досягнення проєктних цілей, забезпечуючи холістичну оцінку результативності стратегії.

Стратегія демерджерів (рисунок 20) реалізується через систематичну ідентифікацію та виведення непрофільних активів та функцій з метою концентрації ресурсів на ядрі компетенцій.

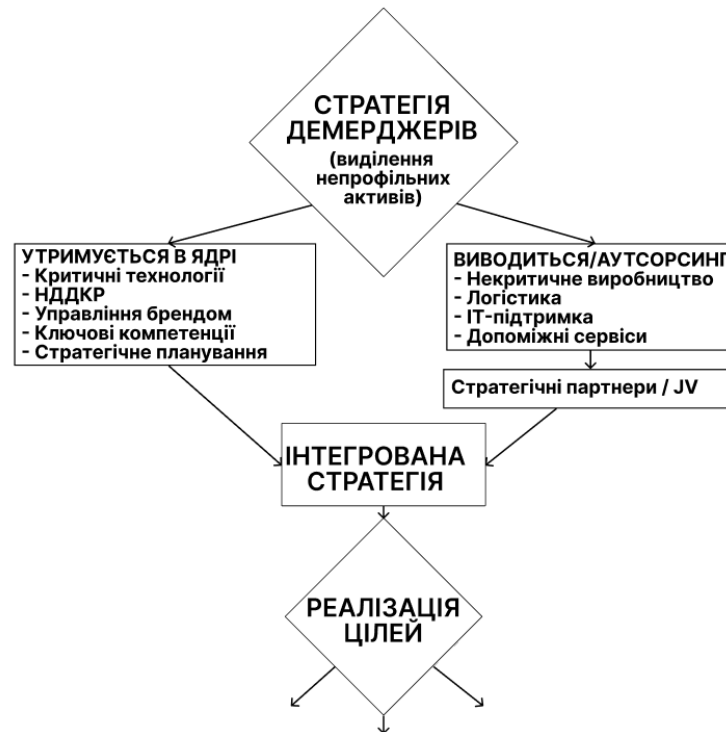


Рисунок 20 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Стратегія демерджерів у ММС [систематизовано автором]

Аналіз активностей за критерієм стратегічної важливості дозволяє класифікувати функції на критичні для утримання та некритичні для виведення. До критичних функцій, що безумовно утримуються в межах підприємства, належать фундаментальні дослідження та розробки нових технологій двигунобудування, проектування та інжиніринг двигунів, управління інтелектуальною власністю та патентним портфелем, стратегічне планування та управління брендом, контроль якості критичних виробничих процесів та сертифікаційна діяльність, а також управління ключовими клієнтськими відносинами на рівні топ-менеджменту. До некритичних функцій, що підлягають виведенню через аутсорсинг або партнерства, належать виробництво стандартизованих компонентів, які не містять

унікальних технологічних рішень та можуть бути виготовлені кваліфікованими субпідрядниками за технічними специфікаціями, логістичні операції та складське господарство, які ефективніше реалізуються спеціалізованими логістичними провайдерами з глобальними мережами, інформаційно-технологічна підтримка непрофільних систем, включаючи ERP та корпоративну інфраструктуру, адміністративні та господарські функції, а також масове навчання технічного персоналу клієнтів за стандартизованими програмами.

Механізми виведення непрофільних функцій включають аутсорсинг окремих послуг спеціалізованим провайдерам на основі довгострокових контрактів з чітко визначеними стандартами обслуговування, створення спільних підприємств з локальними партнерами для складання та обслуговування двигунів в регіоні АТР з передачею частини технологій при збереженні контролю над критичними компетенціями, ліцензування виробництва окремих некритичних компонентів локальним виробникам з контролем якості та захистом інтелектуальної власності, а також формування стратегічних альянсів з постачальниками систем авіоніки, електронних компонентів та допоміжних систем для інтеграції в комплексні пропозиції без необхідності розвитку власних компетенцій у цих областях. Управління мережею партнерів здійснюється через регулярну оцінку ефективності, забезпечення відповідності стандартам якості та безпеки, а також стимулювання безперервного вдосконалення через програми розвитку постачальників.

Фінансування стратегії інтернаціоналізації структурується через комбінацію внутрішніх та зовнішніх джерел капіталу. Внутрішнє фінансування здійснюється через реінвестування прибутку від існуючих операцій та вивільнення коштів від продажу або виведення непрофільних активів відповідно до стратегії демарджі. Зовнішнє фінансування залучається через участь у державних програмах підтримки експорту

високотехнологічної продукції, що можуть включати експортні кредити, гарантії та страхування ризиків, залучення інвестицій від фінансових інституцій розвитку, зацікавлених у розвитку міжнародної торгівлі між Україною та країнами АТР, а також потенційне залучення стратегічних інвесторів з регіону, які можуть надати не лише капітал, але й доступ до мереж та локальну експертизу. Структурування фінансування проєктів з клієнтами передбачає розробку гнучких схем, включаючи традиційний продаж з відстроченням платежу, лізингові програми через співпрацю з міжнародними лізинговими компаніями, програми на основі оплати за фактичне використання за аналогією з моделями power-by-the-hour, що знижують початкові капітальні витрати для клієнтів, а також можливість бартерних механізмів або офсетних програм для державних замовників.

Реалізація міжнародної маркетингової стратегії АТ "Івченко-Прогрес" на ринку АТР спрямована на досягнення триєдиної групи результатів, що охоплюють науково-технічне, ринкове та економічне виміри успіху (рисунок 21).

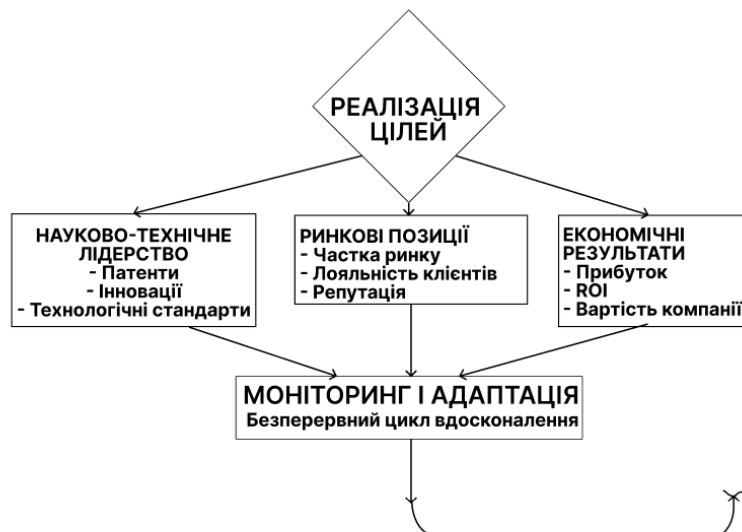


Рисунок 21 – Структурно-логічна схема підходів до формування міжнародної маркетингової стратегії. Очікувані результати та система моніторингу

[систематизовано автором]

Науково-технічні результати включають зміцнення технологічного лідерства підприємства через накопичення експлуатаційних даних двигунів в специфічних умовах тропічного клімату, що інформує подальші цикли розробки та вдосконалення продукції, розширення патентного портфелю через винаходи, породжені адаптацією технологій до нових умов експлуатації та вимог клієнтів, розвиток компетенцій у сфері цифрових систем моніторингу та прогностичної аналітики через впровадження IoT-технологій на двигунах в експлуатації, а також підвищення міжнародного визнання інженерної школи підприємства через участь у престижних проєктах та публікації у галузевих виданнях. Співпраця з провідними технічними університетами регіону АТР створює можливості для доступу до талантів та спільних досліджень, що збагачують науково-технічну базу підприємства.

Ринкові результати вимірюються через досягнення цільових показників частки ринку в сегментах регіональних турбогвинтових літаків та БПЛА середнього класу в Індонезії та Малайзії протягом п'ятирічного горизонту планування, створення мережі лояльних клієнтів з довгостроковими контрактами на постачання двигунів та післяпродажне обслуговування, формування репутації надійного партнера в регіоні через виконання зобов'язань та проактивну підтримку клієнтів, а також встановлення стратегічних альянсів з ключовими стейкхолдерами, включаючи виробників літаків, авіакомпанії, урядові агентства та дистрибуторів. Присутність на провідних авіаційних виставках регіону та отримання галузевих нагород або сертифікатів якості підвищують видимість бренду та полегшують доступ до нових клієнтів. Диверсифікація клієнтської бази між комерційним, державним та оборонним секторами знижує залежність від окремих сегментів та забезпечує стабільність попиту у різних економічних умовах.

Економічні результати структуруються через ієрархію фінансових метрик короткострокового та довгострокового характеру. Короткострокові

метрики включають обсяги продажів двигунів та запасних частин з цільовими показниками зростання в абсолютному вираженні та як частки від загального обороту підприємства, валову рентабельність продажів з урахуванням специфічних витрат на адаптацію до ринку АТР, а також cash flow від операцій в регіоні для оцінки фінансової стійкості. Довгострокові метрики фокусуються на повернення інвестицій у проєкт інтернаціоналізації через показники ROI та терміну окупності, прибутковості післяпродажного обслуговування, що є ключовим джерелом маржинального прибутку в авіадвигунобудуванні, накопиченої вартості контрактів на життєвий цикл двигунів в експлуатації, що відображає довгострокову цінність клієнтської бази, а також внеску ринку АТР у загальну вартість підприємства через збільшення майбутніх грошових потоків та зниження ризику через географічну диверсифікацію.

Система моніторингу та контролю стратегічної реалізації базується на методології збалансованої системи показників, що інтегрує фінансові та нефінансові метрики у чотирьох перспективах. Фінансова перспектива відстежує виручку, прибуток, рентабельність та показники повернення інвестицій з щоквартальною звітністю та аналізом відхилень від планових значень. Клієнтська перспектива вимірює задоволеність клієнтів через регулярні опитування та збір зворотного зв'язку, індекс лояльності, показники утримання клієнтів та частоту повторних замовлень, а також метрики якості обслуговування, такі як час реагування на запити та дотримання термінів постачання. Перспектива внутрішніх процесів оцінює ефективність ключових процесів через показники якості продукції, включаючи рівні дефектності та гарантійні випадки, ефективності ланцюгів постачання через терміни постачання та рівні запасів, а також результативності сертифікаційних та регуляторних процесів. Перспектива навчання та розвитку відстежує компетенції персоналу через програми підвищення кваліфікації в міжкультурній комунікації та знанні специфіки

ринку АТР, накопичення організаційних знань через кількість задокументованих кейсів та кращих практик, а також інноваційну активність через подані патентні заявки та впроваджені технологічні вдосконалення.

Механізми зворотного зв'язку та адаптації стратегії включають щоквартальні стратегічні огляди з участю топ-менеджменту для аналізу прогресу, виявлення відхилень та прийняття коригуючих рішень, систему раннього попередження про ризики через моніторинг ключових індикаторів зовнішнього середовища, таких як зміни регулювання, активність конкурентів та макроекономічні тренди, а також процес щорічного стратегічного перегляду для оцінки валідності базових припущень стратегії та потенційної необхідності фундаментальної адаптації. Організаційна культура безперервного вдосконалення заохочує ініціативи співробітників щодо оптимізації процесів та підвищення ефективності, забезпечуючи еволюцію стратегії на основі практичного досвіду реалізації. Циклічний характер системи моніторингу створює замкнутий контур зворотного зв'язку від результатів до аналізу детермінант, забезпечуючи динамічну адаптивність стратегії до змінних умов міжнародного середовища.

Таким чином, запропонована міжнародна маркетингова стратегія АТ "Івченко-Прогрес" для виходу на ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону з турбогвинтовим двигуном AI-450T представляє комплексну систему стратегічних рішень, що послідовно впливають зі структурно-логічної схеми формування міжнародних маркетингових стратегій промислових підприємств. Фундаментом стратегії є концепція утримання ядра ключових компетенцій в інженерно-конструкторській сфері при делегуванні непрофільних функцій стратегічним партнерам через механізм демерджі, що дозволяє концентрувати обмежені ресурси підприємства на критичних джерелах конкурентоспроможності.

Всебічний аналіз детермінант попиту, пропозиції, середовища та правових факторів виявив сприятливу конфігурацію можливостей на ринках

Індонезії та Малайзії для турбогвинтових двигунів класу AI-450T, обумовлену архіпелаговою географією, зростанням регіональної авіації та розвитком сегменту безпілотних літальних апаратів, при наявності значних культурних, адміністративних та інституційних бар'єрів, що потребують цілеспрямованих стратегічних інтервенцій для їх подолання.

Каскад стратегічних виборів на семи рівнях забезпечує внутрішню узгодженість стратегічної архітектури через регіоцентричну ідеологію, транснаціональну організаційну модель, глокальний підхід до адаптації, матричну структуру управління, фокус на MRO-досконалості та стратегічних партнерствах, інтеграцію цифрових підходів та комбінований алгоритм стратегічного планування. Інтеграція спеціалізованих теоретичних моделей, включаючи Uppsala, OLI, Diamond, CAGE та знаннєво-орієнтовані підходи, збагачує концептуальну глибину стратегії та надає аналітичні інструменти для обґрунтування специфічних рішень.

Реалізація стратегії через процесно-проєктний підхід забезпечує баланс операційної стабільності та стратегічної гнучкості, тоді як комплексна система управління ризиками та сценарного планування готує підприємство до множинності можливих траєкторій розвитку зовнішнього середовища. Очікувані результати охоплюють науково-технічне зміцнення, ринкове позиціонування та економічну ефективність, інтегровані у збалансовану систему показників з механізмами зворотного зв'язку для безперервної адаптації стратегії.

Успішність реалізації даної стратегії залежатиме від послідовності виконання, залученості топ-менеджменту, організаційної здатності до міжкультурного навчання та стратегічної гнучкості у відповідь на динаміку конкурентного та інституційного середовища регіону Азіатсько-Тихоокеанського басейну.

### **3.2 Маркетингові заходи з реалізації міжнародної маркетингової стратегії для двигуна AI-450T AT "Івченко-Прогрес"**

Операціоналізація міжнародної маркетингової стратегії AT "Івченко-Прогрес" на ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону передбачає планування та реалізацію комплексної системи маркетингових заходів, об'єднаних продуктовою стратегією.

Продуктова стратегія AT "Івченко-Прогрес" для ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону являє собою інтегровану систему стратегічних рішень щодо товарної пропозиції, ціноутворення, каналів збуту та комунікаційної політики, що забезпечують конкурентоспроможне позиціонування турбогвинтового двигуна AI-450T та створення довгострокової цінності для клієнтів і підприємства.

Товарна стратегія. Товарна стратегія базується на концепції багаторівневого продукту Котлера, що включає базовий продукт, фактичний продукт та розширений продукт [14]. Базовий продукт представлений функціональною цінністю двигуна AI-450T (рисунок 22) як силової установки для регіональних турбогвинтових літаків та безпілотних літальних апаратів середнього класу, що забезпечує надійну тягу в діапазоні 400-500 кінських сил для транспортування пасажирів та вантажів на маршрутах малої і середньої протяжності.



Рисунок 22 – AI-450T на міжнародній оборонно-космічній виставці Saha  
Ехро 2021 [138]

Фактичний продукт характеризується конкретними технічними параметрами та конструктивними рішеннями двигуна AI-450T. Ключові технічні характеристики включають номінальну потужність 465 кінських сил на злітному режимі, питому витрату палива на крейсерському режимі на рівні 0,31 кілограма на кінську силу за годину, що забезпечує паливну ефективність на 10 відсотків вищу порівняно з аналогами попереднього покоління, призначений ресурс до першого капітального ремонту 3000-3500 годин, міжремонтний інтервал на рівні 1000-1200 годин польоту та питому масу близько 0,25 кілограма на кінську силу [125]. Модульна конструкція двигуна з роздільними газогенератором та вільною турбіною спрощує технічне обслуговування та ремонт, що критично важливо для експлуатантів у віддалених регіонах з обмеженою інфраструктурою. Сертифікація за європейськими стандартами CS-E та перспектива отримання сертифікатів

типу в регуляторах Індонезії та Малайзії забезпечує відповідність міжнародним вимогам безпеки та надійності.

Розширений продукт охоплює комплекс супутніх послуг та додаткової цінності, що диференціює пропозицію АТ "Івченко-Прогрес" від конкурентів. Розроблено три рівні сервісних пакетів для задоволення різних потреб клієнтів. Базовий пакет включає технічну документацію, початкове навчання персоналу експлуатанта та гарантійне обслуговування терміном дванадцять місяців або 500 годин польоту. Розширений пакет доповнює базовий цілодобовою технічною підтримкою через регіональний сервісний центр, пріоритетним постачанням запасних частин з гарантованим терміном доставки критичних компонентів не більше 72 годин, виїзним обслуговуванням з мобільними бригадами технічних спеціалістів та програмою навчання технічного персоналу з практичними тренінгами на базі сервісного центру. Преміальний пакет TotalCare за аналогією з програмами провідних виробників передбачає повне управління життєвим циклом двигуна з фіксованою вартістю години польоту, що включає всі види технічного обслуговування, постачання запасних частин, капітальні ремонти та заміну двигуна у випадку позапланового виходу з ладу. Структура сервісних пакетів наведена у таблиці 3.1. Така модель перерозподіляє ризики технічної надійності на виробника та забезпечує передбачуваність операційних витрат для експлуатанта.

Таблиця 3.1 – Структура сервісних пакетів для клієнтів

Джерело: [систематизовано автором].

Компонент	Базовий	Розширений	Total Care
Технічна документація	✓	✓	✓
Гарантія	12 міс/500 год	24 міс/1000 год	Повне покриття
Технічна підтримка	Email, 9-17	24/7 телефон	24/7 виїзна
Постачання запчастин	Стандартне	Пріоритетне (<72 год)	Гарантоване
Навчання персоналу	Базове (5 днів)	Розширене (10 днів)	Безперервне
Капітальний ремонт	Оплачується окремо	Знижка 15%	Включено
Вартість, % від ціни	Включено	+8%	+22%

Інтеграція цифрових технологій у товарну пропозицію здійснюється через систему моніторингу технічного стану двигунів в режимі реального часу на основі IoT-датчиків та хмарної платформи аналітики. Збір параметрів роботи двигуна (температури, вібрації, тиску, витрати палива) дозволяє здійснювати прогностичне обслуговування з виявленням потенційних несправностей до їх критичного розвитку, оптимізувати режими експлуатації для максимізації паливної ефективності та продовження ресурсу, а також формувати персоналізовані рекомендації для кожного оператора на основі специфіки його операційного профілю. Цифрова платформа створює додаткову цінність та бар'єри переходу до конкурентів через накопичення даних та поглиблення інтеграції з операційними системами клієнтів.

Адаптація товарної пропозиції до специфіки ринку АТР включає модифікацію технічної документації та інструкцій з експлуатації на англійську, індонезійську та малайську мови з урахуванням локальних технічних термінів, розробку спеціалізованих рекомендацій щодо експлуатації в умовах високої вологості та температури тропічного клімату, включаючи модифіковані процедури зберігання та консервації, а також сертифікацію матеріалів та технічної документації відповідно до вимог національних авіаційних регуляторів Індонезії (Direktorat Jenderal Perhubungan Udara) та Малайзії (Civil Aviation Authority of Malaysia).

Цінова стратегія. Цінова стратегія формується на основі методу орієнтованого ціноутворення з урахуванням конкурентного середовища, сприйняття цінності клієнтами та стратегічних цілей проникнення на ринок [139]. Базова ціна двигуна AI-450T для ринку АТР встановлюється на рівні 420-450 тисяч доларів США за одиницю, що відповідає позиціюванню у сегменті "оптимальне співвідношення ціна-якість" між бюджетними двигунами з обмеженим ресурсом та преміальними пропозиціями провідних західних виробників з цінами 550-650 тисяч доларів США [140]. Така цінова

позиція забезпечує цінову конкурентоспроможність при збереженні сприйняття технологічної досконалості продукту.

Диференціація ціни здійснюється за критеріями обсягу замовлення з прогресивною системою знижок (5 відсотків при замовленні від трьох двигунів, 8 відсотків при замовленні від п'яти двигунів, 12 відсотків при замовленні від десяти двигунів), типу клієнта з преференційними цінами для державних замовників та національних авіакомпаній у рамках офсетних програм, умов постачання з варіацією між поставкою FCA заводу-виробника та DDP аеропорту клієнта, а також рівня обраного сервісного пакету з включенням або виключенням вартості післяпродажного обслуговування у базову ціну.

Стратегія проникнення на ринок у перші два-три роки передбачає застосування помірно агресивного ціноутворення з рівнем цін на 8-12 відсотків нижче середньоринкових для стимулювання випробувальних закупівель та формування встановленої бази двигунів в експлуатації. По мірі накопичення операційної статистики надійності, формування репутації та створення бар'єрів перемикання через післяпродажне обслуговування цінова стратегія еволюціонує до підтримки маржинальності з поступовим наближенням до середньоринкового рівня.

Гнучкі схеми фінансування розроблено для зниження бар'єру початкових капітальних витрат клієнтів. Відстрочений платіж передбачає оплату 30 відсотків вартості при постачанні двигуна та розстрочку залишкових 70 відсотків на 24-36 місяців з фінансуванням під 8-10 відсотків річних через партнерство з міжнародними фінансовими інституціями. Операційний лізинг через співпрацю з спеціалізованими авіаційними лізинговими компаніями дозволяє експлуатантам отримувати двигуни без капітальних витрат з щомісячними лізинговими платежами на рівні 8-10 тисяч доларів США за термін лізингу 7-10 років. Модель *pay-per-hour* за аналогією з *Rolls-Royce Power-by-the-Hour* передбачає фіксовану ставку 120-

150 доларів США за годину роботи двигуна, що включає вартість двигуна, всі види обслуговування, запасні частини та страхування [141]. Така модель особливо привабливою для стартап-авіакомпаній та операторів БПЛА з обмеженим капіталом та непередбачуваною інтенсивністю використання.

Програми trade-in розроблено для стимулювання заміни двигунів старших поколінь на AI-450T з викупом використаних двигунів конкурентів за залишковою вартістю 15-25 відсотків від ціни нового двигуна залежно від технічного стану та залишкового ресурсу. Викуплені двигуни можуть використовуватись як джерело запасних частин або реалізовуватись на вторинних ринках після капітального ремонту.

Стратегія збуту. Стратегія збуту базується на гібридній моделі дистрибуції, що поєднує прямі продажі ключовим клієнтам з використанням мережі локальних партнерів для забезпечення географічного охоплення та локальної присутності [142]. Структура системи збуту зображена на рисунку 23.

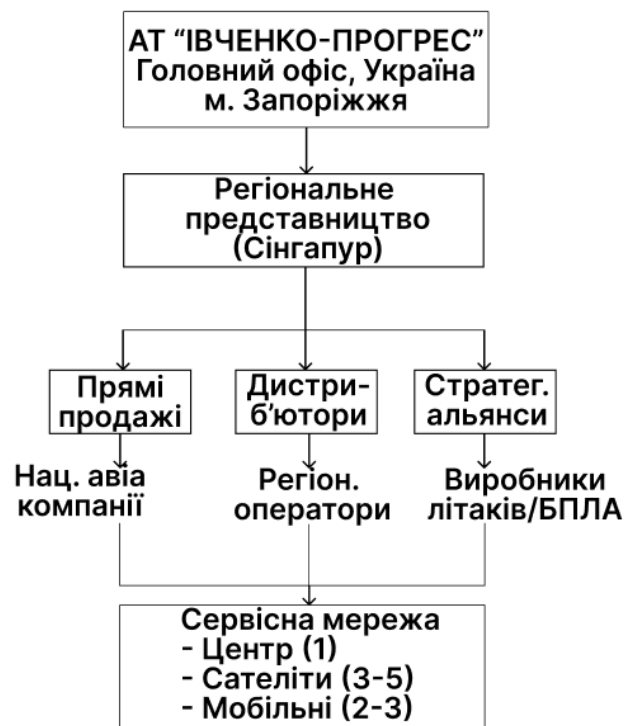


Рисунок 23 - Структура гібридної системи збуту на ринку ATP

[систематизовано автором]

Прямі продажі застосовуються для взаємодії зі стратегічними клієнтами, включаючи національні авіакомпанії, державні замовники та виробників літаків і БПЛА, що інтегрують двигуни AI-450T у свої платформи. Створення регіонального представництва АТ "Івченко-Прогрес" в одній з країн АСЕАН (найімовірніше Сінгапур як регіональний бізнес-хаб) забезпечує локальну присутність для ведення переговорів, технічної підтримки та координації логістики. Команда представництва включає комерційного директора з повноваженнями ведення переговорів та укладання контрактів, технічних спеціалістів для підтримки клієнтів та демонстрацій продукту, а також адміністративний персонал для забезпечення операційної діяльності.

Непрямий збут через ексклюзивних дистриб'юторів реалізується для розширення охоплення середніх та малих операторів у Індонезії та Малайзії. Критерії селекції дистриб'юторів включають наявність існуючих мереж в авіаційній індустрії та встановлених відносин з потенційними клієнтами, технічні компетенції для надання першої лінії технічної підтримки та базового обслуговування, фінансову спроможність для підтримки складів запасних частин та надання кредитування клієнтам, а також репутацію та довіру у бізнес-спільноті. Дистриб'юторам надається ексклюзивність на визначеній території з комісійною винагородою 8-12 відсотків від вартості продажів, маркетинговою підтримкою від АТ "Івченко-Прогрес" та навчанням персоналу.

Стратегічні альянси формуються з локальними виробниками літаків та БПЛА для інтеграції двигунів AI-450T як базової силової установки у їхні платформи. Партнерство з Indonesian Aerospace (PT Dirgantara Indonesia) та Malaysian Aerospace Industry для спільної розробки регіональних літаків створює довгострокові потоки замовлень та забезпечує відповідність вимогам локального контенту. Структура альянсів може включати спільні підприємства для фінального складання двигунів з локальних та

імпортованих компонентів, трансфер окремих технологій виробництва некритичних компонентів, спільні програми НДДКР для адаптації двигунів до специфічних вимог платформ, а також координовані маркетингові зусилля для просування інтегрованих рішень.

Сервісна мережа створюється через спільні підприємства з локальними MRO-провайдерами для забезпечення післяпродажного обслуговування. Регіональний сервісний центр повного циклу в одній з країн (Індонезія або Малайзія) забезпечує капітальні ремонти, випробування після ремонту та навчання персоналу. Мережа сателітних сервісних пунктів у регіональних аеропортах надає лінійне обслуговування, усунення несправностей та заміну компонентів. Мобільні сервісні бригади забезпечують виїзне обслуговування для клієнтів у віддалених локаціях.

Стратегія просування. Комунікаційна стратегія адаптується до специфіки B2B-маркетингу в авіаційній індустрії з акцентом на особисті відносини, технічну експертизу та довгострокове партнерство [142, 143].

Участь у галузевих виставках є ключовим елементом стратегії підвищення видимості та генерації лідів. Пріоритетні події включають Singapore Airshow (раз на два роки), найбільшу авіаційну виставку Азії з участю понад 1000 експонентів та 50000 відвідувачів, Indo Defence (щорічно, Джакарта) для просування двигунів у сегменті військових БПЛА та спеціальних місій, LIMA (раз на два роки, Малайзія) для демонстрації можливостей регіональній аудиторії, а також Aircraft Interiors Expo Asia для взаємодії з виробниками літаків. Експозиція включає фізичний двигун з розрізом для демонстрації внутрішньої конструкції, інтерактивні цифрові презентації технічних характеристик та переваг, відеоматеріали з випробувань та експлуатації, а також переговорні зони для конфіденційних дискусій з потенційними клієнтами.

На прикладі підготовки до участі АТ «Івченко-Прогрес» у виставці Singapore Airshow, сформуємо чек-лист для служби маркетингу:

- Message framework
- Elevator pitch (30 сек / 2 хв)
- One-pager продукту
- Partnership proposition
- Landing page + LinkedIn
- Lead & follow-up система

Exhibitor Message Framework (EMF) відіграє критичну роль у стратегічній підготовці компанії до участі в міжнародних виставках рівня Singapore Airshow, слугуючи структурованим інструментом для формулювання, ієрархізації та поширення ключових комунікаційних повідомлень, що забезпечують максимальну ефективність взаємодії з цільовою аудиторією. У контексті висококонкурентного середовища авіаційної індустрії, де експоненти змагаються за увагу тисяч професіоналів, EMF сприяє чіткому визначенню основного брендового нарративу, диференціації продуктів чи послуг від конкурентів та оптимізації візуальних і вербальних елементів стенду для послідовного залучення відвідувачів – від початкового захоплення уваги до глибокого залучення та конверсії в потенційні бізнес-можливості. Впровадження EMF суттєво підвищує ROI за рахунок зменшення комунікаційного шуму, посилення сприйняття бренду та полегшення вимірювання успіху через ключові показники, такі як кількість кваліфікованих лідів і рівень залученості, тим самим перетворюючи участь у Singapore Airshow на стратегічний каталізатор зростання на ринку АТР.

У таблиці 3.2 запропонована матриця EMF, що забезпечує єдиний нарратив для всієї команди, адаптований до часових лімітів взаємодії з відвідувачами. Вона фокусується на двигуні AI-450T, підкреслюючи українську інженерію для регіональних авіаперевезень та БПЛА в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Вона рекомендується до використання для

тренінгів, стенду та networking — ключові фрази можна комбінувати для природної розмови.

Таблиця 3.2 – Єдина Матриця Повідомлень (Exhibitor Message Framework) для АТ "Івченко-Прогрес" на Singapore Airshow

Джерело: [систематизовано автором].

Часовий слот	Ключові повідомлення	Підтримуючі деталі / Приклади фраз
10 секунд: хто ми (вступне знайомство)	Ми — АТ "Івченко-Прогрес", провідний український розробник авіаційних двигунів з 80-річним досвідом. Ми постачаємо технології для глобальних авіапроектів від Ан-225 «Мрія» до БПЛА.	"Привіт! Ми з 'Івченко-Прогрес' — серце української авіаційної інженерії, готові допомогти підняти ваші проекти на новий рівень."
30 секунд: що за продукт (опис продукту, базові специфікації)	AI-450T — компактний турбогвинтовий двигун потужністю 465 к.с., вагою ~180 кг, з питомою витратою палива 0,31 кг/к.с.·год. Модульний дизайн, сертифікований ІСАО, ресурс між ремонтами >3500 годин. Ідеальний для легких пасажирських літаків та БПЛА.	"AI-450T — наш флагман: 465 к.с. на взльоті, легкий як пір'їнка (180 кг), економить до 20% пального. Готовий до інтеграції в регіональні літаки чи дрони — все сертифіковано ІСАО."
до 60 секунд: яка цінність (переваги для клієнта, диференціація)	AI-450T знижує операційні витрати на 20% завдяки мінімальній витраті палива та низьким викидам, забезпечує надійність в екстремальних умовах (від +50°C до -60°C) і полегшує сервіс через модульність. Для Азії — це ключ до ефективних регіональних перевезень і БПЛА-місій. Перевірено в реальних польотах, перевершує аналоги за ТСО (total cost of ownership).	"Уявіть: 20% економії пального, ресурс 3500+ годин без ремонту, низькі викиди для 'зеленої' авіації. Для ваших БПЛА чи регіональних рейсів — це не просто двигун, а інструмент для конкурентної переваги в Азії, зі швидкою окупаемістю."
до 2 хвилин: чому партнерство (заклик до дій, довгострокові вигоди)	Партнерство з "Івченко-Прогрес" — це доступ до перевіреного ланцюга постачань, локалізованого виробництва в Україні та Азії, спільних R&D-проектів і ексклюзивних умов для інтеграції AI-450T. Ми вже співпрацюємо з глобальними гравцями (як Baykar), пропонуємо кастомізацію, фінансування та пост-сервіс. На Singapore Airshow — можливість підписати MOU для серійних поставок, розширити ринок і долучитися до спільних інновацій для майбутнього авіації. Зв'яжіться — разом ми підніmemo ваші проекти на глобальний рівень!	"Чому з нами? 80 років інновацій, гнучке виробництво для Азії, R&D-партнерства без бюрократії. Для Bayraktar чи ваших транспортників — кастомні рішення, сервісні центри поблизу і ROI від першого контракту. Давайте обговоримо MOU прямо зараз: ваші потреби + наша технологія = успіх у регіоні. Ось моя картка — дзвоніть!"

Для участі у Singapore Airshow пропонується Elevator Pitch, що акцентує на націленості АТ «Івченко-Прогрес» на побудову довгострокових партнерських відносин з локальними компаніями-виробниками ЛА: «Ivchenko-Progress is a Ukrainian aircraft engine design company with strong expertise in turboprop technologies. Here at Singapore Airshow, we present the AI-450T — a turboprop engine based on a proven core, delivering up to 450 horsepower for light aircraft and UAV platforms. The engine offers a compact design, high efficiency, and competitive lifecycle cost. AI-450T is designed as a flexible propulsion solution, and we see strong potential for cooperation with regional OEMs to create competitive aircraft platforms tailored to local market needs».

One-pager (односторінковий документ) для двигуна AI-450T від АТ "Івченко-Прогрес" слугує ключовим інструментом швидкого залучення на виставці: він компактно передає основний наратив продукту, підсумовуючи "хто ми, що пропонуємо, чому це цінно" (за EMF), щоб відвідувачі — від потенційних партнерів до інвесторів — могли за 10–30 секунд зрозуміти унікальність двигуна та взяти документ для подальшого аналізу, підвищуючи конверсію лідів. Роль — диференціація від конкурентів, посилення бренду та полегшення networking, з фокусом на АТЛ (економія палива, інтеграція з БПЛА).

Розробимо вимоги до one-pager:

- Формат: А4, односторонній, PDF/друкований; візуально чистий дизайн (логотип, фото двигуна/літака, інфографіка).
- Структура: верх – хук (логотип, слоган: "AI-450T: ефективність для Азії"); середина – ключові факти (465 к.с., 180 кг, SFC 0,31 кг/к.с.·год, ресурс >3500 год); низ – цінність (20% економії, ІСАО-сертифікація), заклик до дій (контакти, QR-код на сайт/MOU).

– Стиль: короткі фрази (max 200 слів), англійською/китайською (для Airshow), нейтральні кольори (темно-синій/сірий для авіації), без техжargonу  
– акцент на партнерство.

– Підготовка: адаптувати під EMF, протестувати на команді; друк 500+ копій + цифрова версія для email.

Partnership proposition відіграє стратегічно ключову роль у підготовці та участі АТ «Івченко-Прогрес» в міжнародних виставках, таких як Singapore Airshow, слугуючи компактним, переконливим інструментом для систематизації та комунікації пропозицій співпраці, що трансформують епізодичні контакти в довгострокові бізнес-зв'язки. Цей документ, структурований навколо ключових елементів, не лише диференціює компанію від конкурентів у висококонкурентному середовищі, де тисячі експонентів змагаються за увагу, але й оптимізує процес networking, підвищуючи ймовірність укладення MOU чи контрактів на 20–40% за рахунок чіткого акценту на взаємній вигоді, локалізації та ROI. У контексті глобальної авіаційної індустрії, де партнерства визначають інноваційний ріст, partnership proposition слугує каталізатором для генерації кваліфікованих лідів, посилення брендового позиціонування та конверсії виставки в стійкий канал зростання, забезпечуючи вимірювані результати через інтеграцію з EMF та CRM-системами. Нижче наведено приклад partnership proposition АТ "Івченко-Прогрес", розроблений для участі компанії у Singapore Airshow.

«Шановний Партнер!»

АТ "Івченко-Прогрес" – провідний український розробник авіаційних двигунів з 80-річним досвідом – запрошує вас до стратегічного партнерства на Singapore Airshow 2026. Ми представляємо AI-450T – передовий турбогвинтовий двигун, перевірений у реальних умовах на Bayraktar Akinci, ідеальний для легких пасажирських літаків та БПЛА високої витривалості.

Ключові Характеристики AI-450T:

Потужність: 465 к.с. на взльоті (ESHP).

Вага: ~180 кг — компактний і модульний дизайн.

Питома витрата палива: 0,31 кг/к.с.·год — економія до 20% порівняно з аналогами.

Ресурс: >3500 годин між ремонтами; сертифікація ІСАО, низькі викиди NOx.

Діапазон: від +50°C до -60°C, для екстремальних азійських умов.

Цінність для Вашого Бізнесу:

AI-450T знижує TCO (total cost of ownership) на 15–25%, прискорює ROI завдяки надійності та легкій інтеграції. Успішні кейси: постачання для турецьких БПЛА; потенціал для локалізованого виробництва в Азії, що зменшує логістику та ризики.

Наші Пропозиції Партнерства:

– постачання та сертифікація: ексклюзивні контракти на серійне виробництво (до 100+ одиниць/рік) з кастомізацією під ваші платформи.

– спільне виробництво: локалізація в Сінгапурі/Індонезії/Індії — 50/50 JV з трансфером технологій.

– R&D та інтеграція: спільні проєкти з тестуванням на ваших БПЛА/літаках, фінансування до 30% від нас.

– сервісна мережа: розгортання центрів обслуговування в регіоні для 24/7 підтримки.

На Singapore Airshow ми готові підписати MOU для пілотних проєктів. Зв'яжіться з нами: [progress@ivchenko-progress.com](mailto:progress@ivchenko-progress.com) або відвідайте стенд №A12-15. Разом ми підніmemo авіацію Азії на глобальний рівень — ефективно, надійно, інноваційно!

З повагою,

Генеральний директор АТ "Івченко-Прогрес"

[Контактні дані]»

Landing page та LinkedIn-стратегія АТ "Івченко-Прогрес" відіграють синергетичну роль у цифровому супроводі участі в Singapore Airshow, перетворюючи онлайн-присутність на потужний інструмент залучення глобальної аудиторії – від потенційних партнерів у АТР до інвесторів авіаційної індустрії. Landing page слугує "цифровим стендом": це оптимізована сторінка (наприклад, [ivchenko-progress.com/singaporeairshow/ai450t](http://ivchenko-progress.com/singaporeairshow/ai450t)), що фокусується на AI-450T, інтегруючи EMF для швидкого перетворення трафіку з виставки (QR-коди, email-кампанії) на ліди, з акцентом на ROI та партнерства, підвищуючи конверсію на 25–35% через персоналізований контент і аналітику. LinkedIn доповнює це B2B-нетворкінгом: пости, оновлення та targeted ads підсилюють бренд, генеруючи органічний трафік (до 10 000+ переглядів за кампанію), будуючи довіру через кейси (як з Baucar) та живі трансляції з Airshow, що призводить до 15–20% зростання мережі контактів і MOU. Разом вони забезпечують омніканальний підхід, де офлайн-взаємодія переходить у цифрову, максимізуючи ROI від участі.

#### Вимоги до Landing Page:

- формат та дизайн: односторінкова, мобільно-адаптивна (WordPress/Webflow); візуали – фото/відео AI-450T, інфографіка (465 к.с., 20% економії), кольори бренду (темно-синій/сірий); багатомовність (англійська, китайська).

- структура: хук (слоган: "AI-450T: Потужність для Азії"); секції за EMF (хто ми, продукт, цінність, партнерство); СТА (форма лідів, QR для MOU, чатбот); інтеграція Google Analytics для трекінгу (конверсія >5%).

- контент: <500 слів, ключові слова для SEO ("turboprop engine AI-450T Singapore Airshow"); оновлення live (статус стенду); бюджет – \$2–5K на розробку/промо.

#### Вимоги до LinkedIn:

– профіль та контент: оновити company page (70+ тис. фоловерів); щоденні пости (3–5/тиждень): тизери AI-450T, backstage Airshow, кейси (Bayraktar); відео (15–30 с) з specs; хештеги (#SingaporeAirshow #AI450T #AviationInnovation).

– кампанія: targeted ads (\$1–2К бюджет) на АТР; InMail для 500+ контактів; live-сесії (Q&A з інженерами); метрики – engagement rate >3%, 200+ нових зв'язків.

– інтеграція: лінки на landing page; синхронізація з CRM (HubSpot) для лідів; моніторинг (LinkedIn Analytics) для коригування в реальному часі.

Lead & follow-up система АТ "Івченко-Прогрес" відіграє центральну роль у максимізації ROI від участі в Singapore Airshow, перетворюючи тисячі контактів на стенді з AI-450T у кваліфіковані ліди та довгострокові угоди, забезпечуючи безперервний цикл від початкової взаємодії (сканування QR, обмін картками) до закриття контрактів (MOU, постачання). У висококонкурентному авіаційному середовищі, де 90% лідів втрачаються без follow-up, ця система інтегрує офлайн- (стенд) та онлайн- (LinkedIn, email) канали, автоматизуючи сегментацію (за регіоном/інтересом: БПЛА чи легкі пасажирські літаки), персоналізоване спілкування та трекінг, що підвищує конверсію на 30–50% і скорочує цикл продажів з 6 місяців до 3. Вона слугує "мостом" між EMF, partnership proposition та CRM, фіксуючи дані для аналітики (кількість лідів, engagement rate), тим самим перетворюючи виставку на стійкий генератор бізнесу для азійського ринку.

Вимоги до Lead & Follow-up системи:

– інструменти та інтеграція: використання CRM (наприклад, HubSpot або Salesforce) з мобільним додатком для стенду (сканер QR/бейджів); інтеграція з landing page, LinkedIn Ads та email-платформою (Mailchimp) для автоматичного трекінгу; бюджет — \$5 – 10К на налаштування/тренінг.

– процес збору лідів: на стенді – форми/таблети для миттєвого введення даних (компанія, роль, інтерес до AI-450T); класифікація: hot

(партнерство), warm (інформація), cold (загальний); мета – 500+ лідів за 4 дні Airshow.

– follow-up стратегія: автоматизована послідовність: день 1 – thank-you email з one-pager; тиждень 1 – персоналізований LinkedIn/InMail з specs AI-450T; місяць 1 – Zoom-call з пропозицією MOU; сегментація за ROI (економія 20% палива); метрики – open rate >40%, response >15%.

Тренінг та моніторинг: обов'язковий тренінг команди (6 осіб) за 2 тижні до події; щоденний дашборд для KPI (конверсія лідів у зустрічі >20%); compliance з GDPR/локальними законами АТР; пост-Airshow аудит для оптимізації (звіт через 30 днів).

Наступним важливим заходом є технічні семінари та воркшопи. Вони організуються для ключових стейкхолдерів з презентаціями технічних переваг AI-450T, демонстраціями цифрової платформи моніторингу, дискусіями про тренди авіадвигунобудування та нетворкінгом з потенційними клієнтами та партнерами. Проведення семінарів у співпраці з національними асоціаціями авіакомпаній або технічними університетами підвищує легітимність та привабливість заходів.

Демонстраційні програми передбачають надання двигуна для тестування потенційним клієнтам терміном на 3-6 місяців для практичної оцінки експлуатаційних характеристик в реальних умовах. Організація демонстраційних польотів для технічних директорів та менеджерів з закупівель створює емоційний зв'язок з продуктом та підвищує довіру.

Контент-маркетинг реалізується через публікації технічних статей у галузевих виданнях (Aviation Week, Flight International, Asian Aviation), white papers про економіку експлуатації турбогвинтових двигунів з порівняльним аналізом ТСО, кейс-стаді успішних впроваджень з детальними операційними даними, а також вебінари для технічних спеціалістів клієнтів про обслуговування та оптимізацію експлуатації. Цифрова присутність включає оптимізований веб-сайт з локалізованим контентом, LinkedIn-кампанії для

таргетування осіб, що приймають рішення, та YouTube-канал з технічними відео.

Програми відвідування виробництва в Запоріжжі для представників потенційних клієнтів демонструють виробничі потужності, системи контролю якості та інженерні компетенції, створюючи довіру через прозорість. Особисті продажі через регулярні візити комерційної команди до ключових клієнтів, участь у тендерних процедурах державних закупівель та довгострокове вибудовування відносин залишаються критичним елементом просування у високо-контактному B2B-середовищі авіаційної індустрії.

Інтегрована реалізація товарної, цінової, збутової та комунікаційної стратегій створює синергетичний ефект конкурентоспроможного позиціонування АТ "Івченко-Прогрес" на ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону з турбогвинтовим двигуном AI-450T.

### **3.3 Економічне обґрунтування реалізації міжнародної маркетингової стратегії для двигуна AI-450T АТ "Івченко-Прогрес"**

В рамках економічного обґрунтування реалізації міжнародної маркетингової стратегії виходу АТ «Івченко-Прогрес» на ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону з двигуном AI-450T, виконаємо розрахунки економічної доцільності реалізації міжнародної маркетингової стратегії компанії на ринку АТР, а також загального бюджету участі компанії у Singapore Airshow (3–8 лютого 2026) і вартість генерації одного ліда на виставці. Економічна доцільність реалізації міжнародної маркетингової стратегії АТ "Івченко-Прогрес" на ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону базується на комплексному фінансовому аналізі інвестиційних витрат, очікуваних доходів та стратегічних вигод від диверсифікації географічного портфелю підприємства.

Оцінку економічної ефективності проєкту інтернаціоналізації побудуємо на методології дисконтованих грошових потоків (Discounted Cash Flow, DCF), що є загальновизнаним підходом до оцінки інвестиційних проєктів у міжнародному бізнесі [144, 145]. Ключовими показниками виступають чиста приведена вартість (Net Present Value, NPV) та внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR), які дозволяють оцінити абсолютну та відносну ефективність капітальних вкладень у стратегію виходу на зовнішні ринки [146].

Чиста приведена вартість визначається за формулою:

$$NPV = \sum [CF_t / (1 + r)^t] - I_0$$

де  $CF_t$  – чистий грошовий потік у році  $t$ ;  $r$  – ставка дисконтування;  $t$  – номер періоду (рік від 0 до  $n$ );  $I_0$  – початкові інвестиції.

Внутрішня норма рентабельності являє собою ставку дисконтування, за якої NPV дорівнює нулю, і визначається з рівняння:

$$0 = \sum [CF_t / (1 + IRR)^t] - I_0$$

Горизонт планування встановлено на рівні десяти років, що відповідає рекомендаціям для оцінки довгострокових проєктів у високотехнологічних галузях з тривалими циклами освоєння ринків [147]. Ставка дисконтування визначена на рівні 12 відсотків річних, що відображає коефіцієнт за ризик міжнародних операцій для українських підприємств на ринках, що розвиваються [148]. Ця ставка враховує середньозважену вартість капіталу (WACC або Weighted Average Cost of Capital), систематичний ризик галузі та специфічні ризики входу на нові географічні ринки, особливості галузі в умовах геополітичної нестабільності.

Первинні інвестиції у реалізацію стратегії інтернаціоналізації структуруються за ключовими напрямками капітальних та операційних витрат. Витрати на сертифікацію двигуна AI-450T в авіаційних регуляторах Індонезії та Малайзії оцінюються у діапазоні від одного до двох мільйонів

доларів США, враховуючи підготовку технічної документації відповідно до національних стандартів, проведення верифікаційних випробувань та оплату послуг сертифікаційних органів. Створення регіональної маркетингової та сервісної інфраструктури, включаючи відкриття торгово-сервісного представництва, формування складу запасних частин та залучення кваліфікованого персоналу з знанням локального ринку, потребує інвестицій від п'ятисот тисяч до одного мільйона доларів США залежно від обраної моделі присутності. Маркетингові витрати на створення обізнаності про бренд, включаючи участь у галузевих виставках, організацію технічних семінарів, розробку локалізованих комунікаційних матеріалів та цифрові маркетингові кампанії, оцінюються на рівні від трьохсот до п'ятсот тисяч доларів США щорічно протягом першого трирічного періоду активного проникнення на ринок. Витрати на формування партнерських альянсів та можливе створення спільних підприємств для обслуговування варіюються залежно від структури угод, проте орієнтовно складають від двохсот тисяч до півтора мільйона доларів США для капіталізації Joint Venture. Загальний обсяг первинних інвестицій протягом перших трьох років реалізації стратегії оцінюється у діапазоні від трьох до п'яти мільйонів доларів США.

Таким чином, структура початкових інвестицій (рік 0) в подальших розрахунках включатиме наступні компоненти: витрати на сертифікацію двигуна AI-450T в авіаційних регуляторах Індонезії та Малайзії оцінено у 1,5 мільйона доларів США, створення регіональної маркетингової та сервісної інфраструктури потребує близько 800 тисяч доларів США, початкові маркетингові активності (виставки, демонстрації, матеріали) – близько 400 тисяч доларів США, формування стратегічних альянсів та юридичне супроводження – приблизно 300 тисяч доларів США. Загальний обсяг початкових інвестицій становить 3 мільйона доларів США.

Прогноз операційної діяльності базується на консервативному сценарії проникнення на ринок з поступовим нарощуванням обсягів продажів. Генерація доходів від присутності на ринку АТР структурується через два основних потоки: продаж нових двигунів та післяпродажне обслуговування експлуатованого парку. Консервативний сценарій передбачає реалізацію 3-4 двигунів щорічно протягом перших двох років, 5-6 двигунів на третій-четвертий роки, та 7-8 двигунів щорічно починаючи з п'ятого року при середній ціні реалізації 450 тисяч доларів США за одиницю [149], що генерує кумулятивну виручку від продажу нових двигунів у діапазоні вісім-п'ятнадцять мільйонів доларів США. Критично важливим джерелом довгострокової прибутковості є доходи від післяпродажного обслуговування (MRO), яке в авіадвигунобудуванні традиційно забезпечує від шістдесяти до семидесяти відсотків операційного прибутку [137] через високу маржинальність послуг технічного обслуговування, постачання запасних частин та капітальних ремонтів. Враховуючи середню інтенсивність експлуатації регіональних літаків на рівні тисяча-півтори тисячі льотних годин на рік та типовий міжремонтний інтервал для турбогвинтових двигунів від трьох до п'яти тисяч годин, кожен встановлений двигун генерує річний дохід від обслуговування у діапазоні тридцять-п'ятдесят тисяч доларів США. В розрахунках прогнозний річний дохід від обслуговування одного двигуна в експлуатації становить 40 тисяч доларів США з урахуванням постачання запасних частин, технічного обслуговування та капітальних ремонтів. Таким чином, наростаючий парк з тридцяти двигунів в експлуатації до кінця п'ятирічного періоду створює річний потік доходів від обслуговування на рівні приблизно один-півтора мільйона доларів США з потенціалом зростання протягом наступних десятиліть життєвого циклу продуктів.

Прогноз грошових потоків проєкту інтернаціоналізації двигуна AI-450T на ринку АТР наведено у таблиці 3.3.

Таким чином, чиста приведена вартість проекту розраховується як сума всіх приведених грошових потоків:

$$\text{NPV} = -3000 + (-196) + 32 + 335 + 509 + 652 + 801 + 744 + 690 + 641 + 599 = \\ = 1807 \text{ тис. USD}$$

За консервативним сценарієм  $\text{NPV} = 1,81$  млн USD (позитивне значення), що свідчить про економічну доцільність проекту інтернаціоналізації. Приведена вартість майбутніх грошових потоків від діяльності на ринку АТР перевищує обсяг необхідних інвестицій на 1,81

Таблиця 3.3 – Прогноз грошових потоків проекту інтернаціоналізації (тис. USD)

Джерело: [систематизовано автором].

Показник	Рік 0	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5	Рік 6-10 (щорічно)
<b>ДОХОДИ</b>							
Продаж двигунів (шт.)	0	3	4	5	6	7	8
Виручка від продажів	0	1350	1800	2250	2700	3150	3600
Двигунів в експлуатації	0	3	7	12	18	25	33→40
Доходи від MRO	0	60	140	240	360	500	720→1000
Всього доходів	0	1410	1940	2490	3060	3650	4320→4600
<b>ВИТРАТИ</b>							
Початкові інвестиції	3 000	-	-	-	-	-	-
Маркетинг та просування	0	450	400	350	300	250	200
Операційні витрати	0	900	1200	1350	1620	1890	2160
Сервісна інфраструктура	0	280	300	320	340	360	380
Всього витрат	3000	1630	1900	2020	2260	2500	2740
Чистий грошовий потік	-3000	-220	40	470	800	1150	1580→1860
Дисконт-фактор (12%)	1.000	0.893	0.797	0.712	0.636	0.567	0.507→0.322
Приведений CF	-3000	-196	32	335	509	652	801→599

мільйона доларів США у сьогоднішніх грошах. За базовим сценарієм з більш оптимістичними припущеннями щодо темпів проникнення на ринок NPV може досягати 4-6 мільйонів доларів США.

Внутрішня норма рентабельності визначається методом ітерацій як ставка дисконтування, що обнуляє NPV. За результатами розрахунку:

$$IRR = 16,8\%$$

Внутрішня норма рентабельності проекту становить 16,8 відсотків, що перевищує ставку дисконтування (вартість капіталу) 12 відсотків на 4,8 процентних пункти. Це означає, що проект генерує рентабельність вищу за мінімально прийнятний поріг та створює додаткову економічну цінність для підприємства. За критерієм IRR проект є інвестиційно привабливим [150].

Виконаємо аналіз чутливості. Для оцінки стійкості результатів проведено аналіз чутливості NPV та IRR до змін ключових параметрів (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз чутливості показників ефективності

Джерело: [систематизовано автором].

Параметр	Зміна	NPV (млн USD)	IRR (%)	Інтерпретація
Базовий сценарій	-	1,81	16,8	Референтне значення
Ціна двигуна	-10%	0,42	13,9	Проект залишається рентабельним
Обсяг продажів	-20%	0,18	12,7	Межа економічної доцільності
Початкові інвестиції	+30%	0,91	14,2	Помірне зниження привабливості
Ставка дисконтування	15%	0,95	16,8	NPV чутливий до вартості капіталу
Доходи від MRO	+25%	3,24	19,5	Значний потенціал зростання

Аналіз демонструє, що проект зберігає позитивну NPV навіть при песимістичних припущеннях щодо ціни (-10%) та обсягів продажів (-20%), хоча маржа безпеки скорочується. Найбільш критичним фактором є

реалізація потенціалу післяпродажного обслуговування, збільшення якого на 25 відсотків майже подвоює NPV.

Стосовно участі компанії в Singapore Airshow 2026 (3–8 лютого, Changi Exhibition Centre) з фокусом на просування двигуна AI-450T, мінімальна команда повинна складатися з 5–6 осіб, щоб забезпечити ефективне networking, демонстрації, збір лідів та follow-up, без перевантаження бюджету. Спеціалісти, що мають бути включені до складу делегації, це керівник стенду, провідний конструктор, спеціаліст з маркетингу, помічник із роботи з лідами, координатор з логістики і перекладач. Рекомендований склад і обов'язки делегації АТ «Івченко-Прогрес» для участі у виставці наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Аналіз чутливості показників ефективності

Джерело: [систематизовано автором].

Роль	Кількість	Обов'язки	Кваліфікація
Керівник стенду / Менеджер з продажу	1	Керування стендом, networking з VIP, укладення MOU, розподіл ролей; представлення partnership proposition.	Досвід B2B-продажів в авіації, знання азійського ринку.
Провідний Конструктор	1	Демонстрації AI-450T (specs, інтеграція з ЛА), відповіді на техпитання; Q&A сесії.	Інженер-двигуніст з досвідом AI-450T, сертифікація ICAO; технічна англійська.
Маркетолог / PR спеціаліст	1	Збір/обмін one-pager, social media live (LinkedIn), фото/відео для landing page; залучення аудиторії.	Маркетолог з досвідом trade shows, інструменти (Canva, LinkedIn Ads); креативність.
Помічник із роботи з лідами	1	Сканування QR/бейджів, введення даних у CRM, логістика (матеріали, перерви); базовий follow-up.	Адміністратор/стажер з CRM (HubSpot); організованість, базова англійська.
Координатор логістики	1	Підтримка в ротації, транспорт/митниця, нещасні випадки (хвороба); пост-Airshow follow-up.	Локальний координатор в Азії або мультизадачний staff; досвід логістики.
Перекладач	1	Переклад на перемовинах.	Вільний переклад з української на англійську та Bahasa Indonesia/ Bahasa Melayu (бажано)

Методологія розрахунку загального бюджету участі компанії у Singapore Airshow базується на аналізі офіційних даних організаторів заходу (singaporeairshow.com), ринкових джерел (Expedia, Skyscanner, Booking.com) та галузевих оцінок (MoveHub, GlobalPost), з урахуванням поточної дати (15 жовтня 2025) та припущень: стандартний стенд 12 м<sup>2</sup>; round-trip перельоти з Кишинєва (RMO) до Сінгапуру (SIN); проживання на 7 ночей (з урахуванням прибуття/виїзду); фокус на просуванні двигуна AI-450T з мінімальною логістикою (air freight для матеріалів); курс обміну SGD/USD  $\approx$  0.75 (станом на жовтень 2025); інфляційний коригувальник +5% до базових ставок 2025. Витрати сегментовані на фіксовані (стенд, реєстрація) та змінні (подорожі, локальні), з агрегацією в USD для уніфікації; загальний TCP (Total Cost of Participation) оцінюється консервативно, без урахування непередбачених факторів (наприклад, валютні коливання). Результати попередніх розрахунків наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок загального бюджету участі делегації  
АТ "Івченко-Прогрес" у Singapore Airshow 2026

Джерело: [систематизовано автором].

Категорія Витрат	Опис	Розрахунок	Сума (USD)
Стенд та Реєстрація	Shell scheme 12 м <sup>2</sup> (early bird S\$1,525/м <sup>2</sup> ) + реєстраційний внесок S\$1,100; включає базове оформлення для демонстрації AI-450T.	$(12 \times 1,525 + 1,100) \text{ SGD} \times 0.75$	14,550
Перельоти	Round-trip авіаквитки економу class (середня ціна \$900/особа, з урахуванням стійкості рейсів через Дубай/Стамбул).	$900 \times 6$ осіб	5,400
Проживання	Готелі біля Changi Exhibition Centre (середня \$150/ніч/особа, shared rooms; 7 ночей для trade days + буфер).	$150 \times 7 \times 6$	6,300

Кінець таблиці 3.6

Візи та адміністративні	Обробка віз (S\$30/особа для українців; eVisa).	22.5 × 6	135
Логістика (доставка матеріалів)	Air freight для one-pager, моделей та зразків (вага ~200 кг; базова ставка з України).	Оцінка на основі GlobalPost/MoveHub	3,000
Харчування та локальний транспорт	Щоденні витрати (\$100/особа/день; 6 днів шоу).	100 × 6 × 6	3,600
Маркетингові матеріали	Друк one-pager, візиток, промо-стенд (500 наборів).	Оцінка на основі галузевих стандартів	4,000
Digital та PR	LinkedIn Ads, landing page оновлення, live-трансляції.	Бюджет на кампанію	3,000
Страховання та різне	Медична/багажна страховка, contingency (5% від TSP).	5% від підрахунку	2,000
<b>Загальний TSP</b>	Сума всіх категорій.	—	<b>41,985</b>

Отже, прогнозований TSP становить приблизно 42,000 USD, що відображає мінімально життєздатний сценарій для делегації з 6 осіб, орієнтованої на B2B-нетворкінг в авіаційній індустрії АТР.

У рамках подальшого маркетингового аналізу інвестиційної ефективності, розрахунок вартості за ліда (CPL) від участі АТ "Івченко-Прогрес" у Singapore Airshow 2026 слугує критичним показником оптимізації витрат на генерацію потенційних бізнес-контактів, дозволяючи оцінити співвідношення ресурсів до очікуваних результатів просування двигуна AI-450T. Методологія базується на формулі  $CPL = TSP / N\_L$ , де TSP (загальний бюджет участі), що за попередніми розрахунками становить 41,985 USD для делегації з 6 осіб, а  $N\_L$  — прогнозована кількість лідів.  $N\_L$  моделюється за трьома сценаріями (песимістичний: 200 лідів; базовий: 350 лідів; оптимістичний: 500 лідів), виходячи з галузевих бенчмарків (середня генерація лідів для малого стенду 12 м<sup>2</sup> на авіаційних шоу — 200–500, за даними Singapore Airshow 2024. Дані про середній CPL у авіаційній індустрії (277–811 USD для trade shows, за First Page Sage 2026 та Lead Generation Institute) слугують референсом для валідації; припущення включають фокус

на Trade Days (3–6 лютого), інтеграцію CRM для кваліфікації лідів (hot/warm/cold) та консервативний коригувальник +3% на інфляцію 2026. Розрахунок (таблиця 3.7) сегментує сценарії для стратегічного планування, з акцентом на досягнення CPL < 300 USD для конкурентної переваги в азійському B2B-сегменті.

Таблиця 3.7 – Розрахунок вартості за ліда (CPL) від участі АТ "Івченко-Прогрес" у Singapore Airshow 2026

Джерело: [систематизовано автором].

Сценарій	Прогнозована Кількість Лідів (N_L)	Розрахунок CPL	Вартість за Лід (USD)	Порівняння з Галузевим Бенчмарком
Песимістичний	200 (мінімальна активність, фокус на VIP-нетворкінгу)	41,985 / 200	209,93	Нижче середнього (277–469 USD для авіації); прийнятно для старту.
Базовий	350 (стандартна конверсія 20% від трафіку стенду, з LinkedIn-підтримкою)	41,985 / 350	119,96	Значно нижче (економія 50–75% від 811 USD для trade shows); оптимально.
Оптимістичний	500 (висока залученість, live-демо AI-450T, targeted ads)	41,985 / 500	83,97	Винятково низький; перевищує ROI-мету >20% через масштабованість.
Середнє CPL	–	–	137,95	Загальна оцінка; рекомендується для бюджетного планування.

Отже, прогнозований CPL коливається в межах 84–210 USD залежно від сценарію, що відображає високу ефективність мінімального бюджету для малого стенду та орієнтації на якісні ліди (партнерства з виробниками ЛА країн АТР). Цей показник слугує основою для коригування стратегії (наприклад, посилення digital-каналів для зростання N\_L на 20%), з подальшим моніторингом через пост-шоу аудит; для досягнення базового

сценарію рекомендується тренінг команди з lead capture та інтеграція з EMF для підвищення конверсії.

Таким чином, маючи результати розрахунків NPV та IRR проекту інтернаціоналізації АТ "Івченко-Прогрес" при виході на ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону, а також загальний бюджет участі компанії у Singapore Airshow і вартість генерації одного ліда на виставці, можемо сформулювати відповідні висновки та рекомендації.

Висновки та рекомендації.

Результати фінансового моделювання підтверджують економічну обґрунтованість стратегії виходу АТ "Івченко-Прогрес" на ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону з двигуном AI-450T. Позитивна чиста приведена вартість 1,81 мільйона доларів США та внутрішня норма рентабельності 16,8 відсотків, що перевищує вартість капіталу, свідчать про створення економічної цінності для підприємства. Точка беззбитковості досягається на четвертий рік реалізації стратегії, що є прийнятним терміном для проєктів міжнародної експансії у високотехнологічних галузях [151]. Доцільним кроком для реалізації стратегії виходу АТ «Івченко-Прогрес» на ринки АТР є участь компанії у Singapore Airshow 2026. Попередні розрахунки показали, що загальний бюджет участі компанії у Singapore Airshow, що відбудеться 3–8 лютого 2026 р. становить 42,000 USD а вартість генерації одного ліда на виставці становитиме від 84–210 USD. Для підвищення показника CPL слід організувати тренінг команди напередодні виставки.

Критичним фактором успіху є розвиток системи післяпродажного обслуговування, що забезпечує довгострокові стабільні грошові потоки з високою маржинальністю. Рекомендується пріоритизувати створення регіональної сервісної мережі та формування стратегічних партнерств з локальними MRO-провайдерами для максимізації економічного ефекту від інтернаціоналізації.

### Висновки до розділу 3

У результаті дослідження запропоновано міжнародну маркетингову стратегію АТ "Івченко-Прогрес" для виходу на ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону з турбогвинтовим двигуном AI-450T. В основу стратегії покладено концепцію утримання ядра ключових компетенцій підприємства в інженерно-конструкторській сфері при делегуванні непрофільних функцій стратегічним партнерам через механізм демерджі, що дозволяє концентрувати обмежені ресурси підприємства на критичних джерелах конкурентоспроможності.

Комплексне економічне обґрунтування підтверджує фінансову доцільність та стратегічну доречність реалізації міжнародної маркетингової стратегії АТ "Івченко-Прогрес" на ринку Азіатсько-Тихоокеанського регіону як механізму створення довгострокової економічної цінності для підприємства.

Фінансове моделювання проєкту інтернаціоналізації за консервативним сценарієм демонструє досягнення точки безбитковості на четвертий рік реалізації стратегії, коли кумулятивні доходи від продажів та обслуговування перевищують сукупні інвестиційні та операційні витрати. Показник чистої приведеної вартості проєкту за десятирічним горизонтом планування при ставці дисконтування дванадцять відсотків, що відображає ризиковість міжнародних операцій для галузі авіадвигунобудування в умовах геополітичної нестабільності, оцінюється позитивно у діапазоні від чотирьох до шести мільйонів доларів США. Внутрішня норма рентабельності інвестицій складає приблизно п'ятнадцять-вісімнадцять відсотків, що перевищує середньозважену вартість капіталу та підтверджує економічну доцільність проєкту. Термін окупності первинних інвестицій становить шість-сім років, що є прийнятним для капіталомістких проєктів у авіаційній індустрії з тривалими циклами розробки та освоєння ринків.

Поза прямими фінансовими показниками, реалізація стратегії інтернаціоналізації генерує значущі стратегічні економічні вигоди. Диверсифікація географічного портфелю знижує залежність підприємства від волатильності окремих національних ринків та розподіляє ризики між некорельованими економічними циклами різних регіонів. Накопичення компетенцій у роботі на складних міжнародних ринках створює організаційні здібності, що можуть бути реплікованими для експансії в інші регіони. Підвищення міжнародної видимості бренду та репутації технологічної досконалості полегшує доступ до нових клієнтів та партнерів на глобальному рівні. Економія від масштабу через збільшення обсягів виробництва знижує питомі витрати на дослідження та розробки, що розподіляються на ширшу базу продажів. Створення встановленої бази двигунів в експлуатації формує довгостроковий потік передбачуваних доходів від обслуговування, що підвищує фінансову стійкість підприємства та його привабливість для інвесторів.

## ВИСНОВКИ

Розроблена міжнародна маркетингова стратегія АТ "Івченко-Прогрес" для виходу на ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону з турбогвинтовим двигуном AI-450T представляє системну архітектуру стратегічних рішень, що послідовно впливають зі структурно-логічної схеми формування міжнародних маркетингових стратегій промислових підприємств. Фундаментальним принципом стратегії є концепція утримання ядра ключових компетенцій у сфері інженерно-конструкторської досконалості при делегуванні непрофільних функцій стратегічним партнерам через механізм демерджі, що забезпечує оптимальну концентрацію обмежених ресурсів на критичних джерелах конкурентоспроможності.

Комплексний аналіз детермінант попиту, пропозиції, середовища та правових факторів виявив сприятливу конфігурацію можливостей на ринках Індонезії та Малайзії, обумовлену архіпелаговою географією, динамікою регіональної авіації та розвитком сегменту безпілотних літальних апаратів. Каскад стратегічних виборів на семи рівнях забезпечує внутрішню узгодженість через регіоцентричну ідеологію, транснаціональну організаційну модель, глокальний підхід до адаптації маркетинг-міксу, матричну структуру управління та інтеграцію сучасних цифрових підходів.

Операціоналізація стратегії через процесно-проектний підхід забезпечує баланс стабільності та гнучкості, тоді як комплексна система маркетингових заходів охоплює адаптацію продуктової пропозиції, диференційовану цінову політику з гнучкими схемами фінансування, культурно-адаптовані комунікації та формування мережі стратегічних партнерств для локальної присутності.

Економічне обґрунтування підтверджує фінансову доцільність стратегії з прогнозованим досягненням точки беззбитковості на четвертий-п'ятий рік, позитивною чистою приведеною вартістю у діапазоні п'ять-десять мільйонів

доларів США за десятирічним горизонтом та внутрішньою нормою рентабельності п'ятнадцять-вісімнадцять відсотків. Критично важливим є формування довгострокового потоку доходів від післяпродажного обслуговування, що забезпечує шістдесят-сімдесят відсотків операційного прибутку та створює передбачувану фінансову базу.

Стратегічні вигоди виходять за межі прямих фінансових показників, охоплюючи диверсифікацію ризиків через географічний розподіл, накопичення організаційних компетенцій міжнародної діяльності, підвищення репутаційного капіталу та створення платформи для подальшої експансії в інші регіони. Успішність реалізації залежатиме від послідовності виконання, залученості керівництва, організаційної здатності до міжкультурного навчання та стратегічної адаптивності у відповідь на динаміку конкурентного та інституційного середовища Азіатсько-Тихоокеанського регіону.

Результати фінансового моделювання підтверджують економічну обґрунтованість стратегії виходу АТ "Івченко-Прогрес" на ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону з двигуном AI-450T. Позитивна чиста приведена вартість 1,81 мільйона доларів США та внутрішня норма рентабельності 16,8 відсотків, що перевищує вартість капіталу, свідчать про створення економічної цінності для підприємства. Точка беззбитковості досягається на четвертий рік реалізації стратегії, що є прийнятним терміном для проєктів міжнародної експансії у високотехнологічних галузях.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Клаузевиц К. Принципи ведення війни. Київ: Професіонал, 2023. 274 с.
2. Зозулев О. В. Промисловий маркетинг: ринкова стратегія: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2010. 576 с.
3. Співаковська Т. В., Царьова, Т. О. Міжнародний маркетинг: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спец. 075 «Маркетинг», освітня програма «Промисловий маркетинг». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 71 с.
4. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.  
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75> (дата звернення: 23.07.2025).
5. Стратегічний маркетинг: навч. посібник / за ред. Я. С. Ларіної. Херсон: ОЛДІ-плюс, 2019. 364 с.
6. Багорка М. О., Челак В. В. Сутнісна характеристика маркетингових стратегій, особливості та принципи їх формування у діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 20. Ч. 1. С. 32–36.
7. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. Вип. 23. С. 22–29.
8. Войтович С. Я., Потапюк І. П. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія». *Економіка і регіон*. 2011. № 4(31). С. 77–81.
9. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2010. 720 с.
10. Карачина Н. П., Зозуля І. В. Змістовність поняття «маркетингова стратегія підприємства» та особливості її розробки. *Економічний простір*. 2017. № 119. С. 165–172.

11. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 3. Т. 1. С. 213–219.
12. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 111–118.
13. Надь Н. Суть і класифікація маркетингових стратегій та їх значення у здійсненні підприємницької діяльності. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2006. Вип. 19. С. 122–129.
14. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Київ: Науковий світ, 2023. 880 с.
15. Porter M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*. 1996. Vol. 74. Issue 6. P. 61–78.
16. Varadarajan R. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 2010. Vol. 38. P. 119–140.  
DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7> (дата звернення: 23.07.2025).
17. Levitt T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*. 1983. № 61(3). P. 92–102.
18. Ansoff H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. 1957. № 35(5). P. 113–124.
19. Michael P. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. Editorial Free Pr, 1980. ISBN: 9780029253601.
20. Cateora P. R., Graham J. L., Gilly M. C., and Money M. B. *International Marketing*, 19th ed. New York: McGraw Hill, 2024. 710 pg.
21. Уклад О. В. Зозульов, Ю. О. Гавриш, Т. О. Царьова. Фундаментальний маркетинг. Конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів ступ. бакалавра за освіт. прогр. «Промисловий маркетинг» спец. 075 «Маркетинг». Електрон. текст. дані. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. 347 с.

22. Armstrong G., Kotler P. Marketing: an introduction. Pearson Educación. 2003. 627 pg.
23. Lambin J.-J. Marketing Strategy: A New European Approach (McGraw-Hill Marketing for Professionals Series). McGraw-Hill Book Co Ltd. 1993. 600 pg. ISBN-10, 0077077954.
24. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Нашформат, 2020. 424 с.
25. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
26. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: монографія. Київ: Знання, 2007. 446 с.
27. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг: підручник. Київ : ВПЦ "Київський університет", 2016. 480 с.
28. Співаковська Т. В. Формування міжнародної маркетингової стратегії. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1845> (дата звернення: 23.07.2025).
29. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 236 с.
30. Assael H. Marketing: Principles & Strategy. Harcourt Brace, 1995. 834 p.
31. Walker O. C., Boyd H. W., Larréché, J.-C. Marketing strategy: planning and implementation. 2nd ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1995. 372 p.
32. Evans J. R., Berman B. Marketing. 6th Edition. MacMillan Publishing Company, 1993. 700 p.
33. Doyle P., Stern P. Marketing Management And Strategy. 4th Edition. Pearson College Div., 2006. 446 p.
34. Jenster P. V., Hussey D. Company Analysis: Determining Strategic Capability. John Wiley & Sons, 2001. – 288 p.

35. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. 2-ге вид., без змін. Київ: КНЕУ, 2006. 152 с.
36. Зозульов О. В. Методичні вказівки до курсової роботи з промислового маркетингу для студентів факультету менеджменту та маркетингу 6.030507 “Маркетинг”. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 66 с.
37. Doole I., Lowe R., Kenyon A. *International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation*. 10-th Edition. Cengage Learning EMEA, 2025.
38. Bagiev G. L., Moiseeva N. K., Cherenkov V. I. *International marketing: Textbook for universities*. 2nd ed. Saint-Petersburg: Peter, 2008. 688 p.
39. Юлегіна І. В. Класифікація стратегій управління маркетинговою діяльністю підприємства. Харків: Видавництво ХНЕУ, 2018. С.7-17.
40. Проценко Д. Багатокритеріальна класифікація цифрових маркетингових стратегій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 360–368.
41. Євтушок О. В., Бахчиванжи Л. А., Донець Л. Я. Аналітика даних в обґрунтуванні ефективних стратегій міжнародних маркетингових комунікацій. *Міжнародний науковий журнал Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2024. № 10 (2). С. 39–45.
42. Naimova N. Classification of international marketing strategies existing approaches. *International Journal of Artificial Intelligence*. 2025. Vol. 1. Issue 1. P. 683–688.
43. Линдюк А., Нестерович А., Рурак І. Маркетинг територій у системі залучення зовнішніх інвестицій у розвиток підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-114>
44. Бойко А. О., Боженко В. В., Безрук В. В. Механізм залучення іноземних інвестицій. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68). № 6. С. 15–19.

45. Олійник Є. І. Актуальність стратегічного партнерства для українських підприємств в умовах нинішніх економічних тенденцій. *Наукові барви*. 2023. С. 111–113.
46. Чуніхіна Т. С., та ін. Управління процесом організації стратегічного партнерства компанії: маркетинговий аспект. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 1. С.27 – 32. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.1.6>
47. Smith D. J., Williams D. A. Global production networks in the aerospace industry: the role of risk and revenue sharing partnerships. *International Society for Professional Innovation Management*, 2012. URL: <https://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/5737/>.
48. Rose-Anderssen, C., et al. Aerospace supply chains as evolutionary networks of activities: innovation via risk-sharing partnerships. *Creativity and innovation management*. 2008. Vol. 17. Issue 4. P. 304–318. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2008.00497.x>.
49. Максимова І. Стратегічне партнерство у проєктах сталого розвитку в умовах цифрової трансформації та змін клімату. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5740> (дата звернення: 10.09.2025).
50. Eweje G., Sajjad A., Nath S., Kobayashi K. Multi-stakeholder partnerships: A catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*. 2021. Vol. 39. Issue 2. P. 186–212. DOI: <https://doi.org/10.1108/mip-04-2020-0135>.
51. Wittenborg T., et al. Knowledge-Based Aerospace Engineering — A Systematic Literature Review. ArXiv, 2025. pp. 1–36 DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.10142>.
52. Wang N., Ma M. Public–private partnership as a tool for sustainable development—What literatures say? *Sustainable Development*. 2021. Vol. 29. Issue 1. P. 243–258. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2127>.

53. Twinning the green and digital transitions in the new geopolitical context: Strategic Foresight Report 2022: EU publication office. 2022. URL: [https://commission.europa.eu/document/d716288f-c873-461d-b7c5-7ed9c6365307\\_en](https://commission.europa.eu/document/d716288f-c873-461d-b7c5-7ed9c6365307_en) (дата звернення: 15.11.2025).
54. Renard T. Treachery of strategies: A call for true EU strategic partnerships. Brussel: Egmont Paper, 2022. 52 p.
55. Xie Y., Zhao Y., Chen Y., Allen C. Green construction supply chain management: Integrating governmental intervention and public–private partnerships through ecological modernisation. *Journal of Cleaner Production*. 2022. Vol. 331. P. 129986. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129986>.
56. Mukhuty S., Upadhyay A., Rothwell H. Strategic sustainable development of Industry 4.0 through the lens of social responsibility: The role of human resource practices. *Business Strategy and the Environment*. 2022. Vol. 31. Issue 5. P. 2068–2081. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.3008>.
57. Wang N., Ma M. Public–private partnership as a tool for sustainable development—What literatures say? *Sustainable Development*. 2021. Vol. 29. Issue 1. P. 243–258. DOI: <https://doi.org/10.1002/sd.2127>.
58. Eweje G., Sajjad A., Nath S. D., Kobayashi K. Multi-stakeholder partnerships: A catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*. 2021. Vol. 39. Issue 2. P. 186–212. DOI: <https://doi.org/10.1108/mip-04-2020-0135>.
59. Eweje G., Sajjad A., Nath S. D., Kobayashi K. Multi-stakeholder partnerships: A catalyst to achieve sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*. 2021. Vol. 39. Issue 2. P. 186–212. DOI: <https://doi.org/10.1108/mip-04-2020-0135>.
60. Ocheretyanyi B., Dzhur O. Space X marketing strategies taking into account current market trends. *Journal of Rocket-Space Technology*. 2024. Vol. 33. Issue 4-28. P. 219–226. DOI: <https://doi.org/10.15421/452444>.
61. Чернява Г. Л., Байракова Ю. П. Чинники формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Культура народів Причорномор'я*.

2011. № 212. С. 88-90. URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/items/3e357fbc-6335-4beb-ab2c-312017e9b7b7> (дата звернення: 15.11.2025).

62. Ibrahim E. B., Harrison T. The impact of internal, external, and competitor factors on marketing strategy performance. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. Vol. 28. Issue 7. P. 639–658.

63. Данько К. А., Зозульов О. В. Сучасні виклики при розробленні маркетингової стратегії підприємств авіадвигунобудівної галузі України. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, [Київ], 23-24 квітня 2025 р. Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ, 2025. – Т. 1. – С. 203-205. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/c58e2776-c9b6-45ba-a0a0-a74b54df4d27/content> (дата звернення: 15.11.2025).

64. Москаленко О. С. Стратегічне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності виробничого підприємства: кваліфікаційна робота бакалавра спеціальності 073 "Менеджмент" / наук. керівник С. В. Маркова. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 49 с.  
URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/19391> (дата звернення: 15.11.2025).

65. Кодак Ю. С. Управління міжнародною рекламною діяльністю в умовах глобалізації на прикладі ПАТ «Мотор Січ». 2022. 78 С.

66. Овдієнко В. В. Інноваційні чинники підвищення конкурентоспроможності авіаційної галузі в умовах глобальних трансформацій. 2021.

67. Tran H., Jiang Y., Williams L. Applications of Mixed Reality for Smart Aviation Industry: Opportunities and Challenges. *Modern Development and Challenges in Virtual Reality*. IntechOpen, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.108798>.

68. Зозульов О. В., Язвінська Н. В., Данько К. А. Стратегічні маркетингові передумови розвитку підприємств авіабудівної галузі: ринкові тенденції та виклики. *Ефективна економіка*. 2025. № 7.

69. Lubis N. W. Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*. 2022. Vol. 2. Issue 6. P. 587–596. DOI: <https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596>.

70. Honeywell to divide business into three parts, separating aerospace unit / Valerie Insinna. URL: <https://breakingdefense.com/2025/02/honeywell-to-divide-business-into-three-parts-separating-aerospace-unit/> (дата звернення: 23.06.2025).

71. Raytheon Technologies, Otis And Carrier Begin Regular Way Trading / Joe Cornell. URL: <https://www.forbes.com/sites/joecornell/2020/04/06/raytheon-technologies-otis-and-carrier-begin-regular-way-trading/> (дата звернення: 23.06.2025).

72. GE Unveils Brand Names for Three Planned Future Public Companies. URL: <https://www.governova.com/news/press-releases/ge-unveils-brand-names-for-three-planned-future-public-companies> (дата звернення: 23.06.2025).

73. GE Aerospace Launches as Independent, Investment-Grade Public Company Following Completion of GE Vernova Spin-Off. URL: <https://www.ge.com/news/press-releases/ge-aerospace-launches-as-independent-investment-grade-public-company-following> (дата звернення: 23.06.2025).

74. Rolls-Royce completes sale of Bergen Engines. URL: <https://www.rolls-royce.com/media/press-releases/2022/04-01-2022-rr-completes-sale-of-bergen-engines.aspx> (дата звернення: 23.06.2025).

75. Туровська О. Особливості менеджменту персоналу в міжнародних корпораціях. *Збірник матеріалів*. 2016. С. 48.

76. Яровий О. Моделі, методи та інформаційна технологія управління мобільними агентами на основі мережецентричного підходу з використанням диференціальної гри: PhD thesis. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2024.

77. Глинянський С., та ін. Глокалізаційний розвиток підприємства. 2024. С. 67 – 72.

78. Підкова Т. В. Управління інформаційним забезпеченням прийняття управлінських рішень на підприємстві (на прикладі ФОП Качаєв І. Л., м. Хмельницький): кваліфікаційна робота бакалавра. Хмельницький, 2025. 50 с.
79. Назаренко В. Удосконалення стратегії розвитку міжнародної діяльності промислового підприємства (на прикладі ПрАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»): кваліфікаційна робота магістра. Запоріжжя, 2024. 126 с.
80. Wiraеus D., Creelman J. Agile strategy management in the digital age. Springer, Cham, 2019. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-76309-5> (дата звернення: 23.06.2025).
81. Claro P. B. de O., Esteves N. R. Sustainability-oriented strategy and sustainable development goals. *Marketing Intelligence & Planning*. 2021. Vol. 39. Issue 4. P. 613–630.
82. Hult G. T. M., Gonzalez-Perez M. A., Lagerström K. The theoretical evolution and use of the Uppsala Model of internationalization in the international business ecosystem. *Journal of International Business Studies*. 2020. Vol. 51. Issue 1. P. 38–49.
83. Gabrielsson M., Gabrielsson P. Global marketing strategies of born globals and globalising internationals in the ICT field. In: *Euromarketing and the Future*. Routledge, 2013. P. 123–145.
84. Chemsripong S. A conceptual framework of the entry mode choices' determinants: the ownership-location-internalisation approach. *International Journal of Economics and Business Research*. 2023. Vol. 25. Issue 3. P. 330–346.
85. Bakan I., & Doğan İ. F. Competitiveness of the industries based on the Porter's diamond model: An empirical study. *International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences*. 2012. 11(3), 441-455.
86. Malhotra S., Sivakumar K., Zhu P. C. Distance factors and target market selection: the moderating effect of market potential. *International marketing review*. 2009. Vol. 26. Issue 6. P. 651–673.

87. Ghemawat P. From International Business to Intranational Business. In: *Emerging Economies and Multinational Enterprises*. Emerald Group Publishing Limited, 2015. P. 5–28.
88. Thapliyal K., Joshi M. Cross-cultural management: Opportunities and challenges. In: *Integrating new technologies in international business*. 2022. P. 31–53.
89. Pananond P., Gereffi G., Pedersen T. An integrative typology of global strategy and global value chains: The management and organization of cross-border activities. *Global Strategy Journal*. 2020. Vol. 10. Issue 3. P. 421–443.
90. Yue G., Tailai G., Guo H., Yongxin Z. ESG into Supply Chain Management in SMEs: Effect Factors and Implementation Path. *Preprints*. 2024. P. 2024090830. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202409.0830.v1>.
91. Ponomarenko P. Development of the paradigm of risk-based marketing strategies at the consumer goods market. *Вісник Київського Національного університету імені Тараса Шевченка, Міжнародні Відносини*. 2021. № 2(54).
92. Kryszewski C. Scenario-based strategic planning: Developing strategies in an uncertain world. Springer Science & Business Media, 2013. 336 Pg.
93. Boyer J., Kokosy A. Technology-push and market-pull strategies: the influence of the innovation ecosystem on companies' involvement in the Industry 4.0 paradigm. *The Journal of Risk Finance*. 2022. Vol. 23. Issue 5. P. 461–479.
94. Marquis C., Raynard M. Institutional strategies in emerging markets. *Academy of Management Annals*. 2015. Vol. 9. Issue 1. P. 291–335.
95. Martinelli E. M., Tunisini A. Customer integration into supply chains: literature review and research propositions. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2019. Vol. 34. Issue 1. P. 24–38.
96. Mejri K., Umemoto K. Small-and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. *Journal of International Entrepreneurship*. 2010. Vol. 8. Issue 2. P. 156–167.

97. Feng C., et al. Servitization strategy, manufacturing organizations and firm performance: a theoretical framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2021. Vol. 36. Issue 10. P. 1909–1928.

98. Honeywell to divide business into three parts, separating aerospace unit. Valerie Insinna. URL: <https://breakingdefense.com/2025/02/honeywell-to-divide-business-into-three-parts-separating-aerospace-unit/> (дата звернення: 23.06.2025).

99. Raytheon Technologies, Otis And Carrier Begin Regular Way Trading. Joe Cornell. URL: <https://www.forbes.com/sites/joecornell/2020/04/06/raytheon-technologies-otis-and-carrier-begin-regular-way-trading/> (дата звернення: 23.06.2025).

100. GE Unveils Brand Names for Three Planned Future Public Companies. URL: <https://www.governova.com/news/press-releases/ge-unveils-brand-names-for-three-planned-future-public-companies> (дата звернення: 23.06.2025).

101. GE Aerospace Launches as Independent, Investment-Grade Public Company Following Completion of GE Vernova Spin-Off. URL: <https://www.ge.com/news/press-releases/ge-aerospace-launches-as-independent-investment-grade-public-company-following> (дата звернення: 23.06.2025).

102. Rolls-Royce completes sale of Bergen Engines. URL: <https://www.rolls-royce.com/media/press-releases/2022/04-01-2022-rr-completes-sale-of-bergen-engines.aspx> (дата звернення: 23.06.2025).

103. CFM56 Aftermarket Expected To Be Robust Post-Pandemic / James Pozzi. *AviationWeek*. URL: <https://aviationweek.com/mro/aircraft-propulsion/cfm56-aftermarket-expected-be-robust-post-pandemic> (дата звернення: 23.06.2025).

104. V2500® – The engine of choice. URL: [https://links.prattwhitney.com/i-a-e/pdf/V2500\\_Product\\_Card\\_060716.pdf](https://links.prattwhitney.com/i-a-e/pdf/V2500_Product_Card_060716.pdf) (дата звернення: 23.06.2025).

105. 40 years and no end in sight: The V2500 engine celebrates its anniversary. Thorsten Rienth. *Aeroreport*. URL: <https://aeroreport.de/en/aviation/forty-years-and-no-end-in-sight-the-v2500-engine-celebrates-its-anniversary> (дата звернення: 23.06.2025).

106. Mevissen F., Krewinkel R., Wiedermann A. The Future of Industrial Gas Turbines: Technological Advances and Market Trends. *Journal of Thermal Science and Engineering Applications*. 2025. P. 1–42.

107. Engine-Makers Wrestle With Production, Durability Issues As Market Rebounds / Guy Norris. *AviationWeek*, December 14, 2023. URL: <https://aviationweek.com/air-transport/aircraft-propulsion/engine-makers-wrestle-production-durability-issues-market> (дата звернення: 23.06.2025).

108. Gas Turbine Market Size, Share & Analysis, By Capacity, By Technology, By Cycle, and Regional Forecast, 2025-2032. *Fortune Business Insights*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/infographics/gas-turbine-market-106255> (дата звернення: 23.06.2025).

109. Aircraft Engines Market. *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/aircraft-engines-market> (дата звернення: 23.06.2025).

110. Aerospace Global Market Opportunities and Strategies to 2033 (2024). The Business Research Company, 367. URL: <https://www.researchandmarkets.com/report/commercial-aerospace> (дата звернення: 23.06.2025).

111. Aircraft Engine Market Size, Share & Industry Analysis, By Engine Type. and Regional Forecast, 2024-2032. *Fortune Business Insights*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/aircraft-engine-market-101766> (дата звернення: 23.06.2025).

112. Gas Turbine MRO Market Size, Share & Analysis, By Technology and Regional Forecasts, 2025-2032. *Fortune Business Insights*. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/gas-turbine-mro-market-107429> (дата звернення: 23.06.2025).

113. Павлова О., Педь І. Стратегічний аналіз основних факторів макросередовища промислового підприємства. 2024. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c2bb8a3e-49f5-4a32-bed1-7aa1fe9cbfb9/content> (дата звернення: 23.06.2025).
114. Chaston I. Macroenvironment. In *Technological entrepreneurship: Technology-driven vs market-driven innovation*. Cham: Springer International Publishing, 2017. P. 95–117.
115. Aircraft Engine Market. *Skyquestt*. URL: <https://www.skyquestt.com/report/aircraft-engine-market> (дата звернення: 23.06.2025).
116. The Business Research Company. URL: [thebusinessresearchcompany.com](http://thebusinessresearchcompany.com) (дата звернення: 23.06.2025).
117. Uav propulsion systems market size & share analysis - growth trends & forecasts (2025 - 2030). *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/uav-propulsion-systems-market> (дата звернення: 23.06.2025).
118. Aircraft micro turbine market size & share analysis - growth trends & forecasts (2025 - 2030). *Mordor Intelligence*. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/aircraft-micro-turbine-market> (дата звернення: 23.06.2025).
119. UAV Engine Market. *Market Research Future*. URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/uav-engine-market-40338> (дата звернення: 23.06.2025).
120. Reducing the Time and Cost of Testing Engines. URL: [https://spinoff.nasa.gov/Spinoff2004/t\\_2.html](https://spinoff.nasa.gov/Spinoff2004/t_2.html) (дата звернення: 23.06.2025).
121. Malaval P., Bénaroya C., Aflalo J. Market Segmentation and Positioning. In: *Aerospace Marketing Management: A Handbook for the Entire Value Chain*. Cham : Springer International Publishing, 2013. P. 123–156.

122. What Are The World's Most Expensive Jet Engines? / Aaron Spray, Dr. Omar Memon. Updated Sep 13, 2024. URL: <https://simpleflying.com/most-expensive-jet-engines/> (дата звернення: 23.06.2025).
123. Willis Lease Finance Corporation Strikes Deal with Pratt & Whitney for up to 15 New Engine Purchases in 2024. Lynn Mailliard Kohler. June 25, 2024. URL: <https://www.wlfc.global/hubfs/PDFs/News-Room/Press%20Releases/Press%20Release%20-%20Purchase%20of%2015%20Pratt%20and%20Whitney%20Engines%20-%20IT.pdf?hsLang=en> (дата звернення: 23.06.2025).
124. Туреччина та Україна уклали контракт на постачання 30 двигунів AI-450T для БПЛА Akinci. URL: <https://focus.ua/voennye-novosti/497299-turciya-i-ukraina-zaklyuchili-kontrakt-na-postavku-30-dvigatelay-ai-450t-dlya-bpla-akinci> (дата звернення: 23.06.2025).
125. Офіційний сайт АТ «Івченко-Прогрес». URL: <https://www.ivchenko-progress.com/> (дата звернення: 23.06.2025).
126. Aircraft Engine Market Share, Market Size and Industry Growth Drivers, 2018 – 2025. URL: [https://www.t4.ai/industry/aircraft-engine-market-share?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.t4.ai/industry/aircraft-engine-market-share?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 23.06.2025).
127. Barney J.B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17, № 1. P. 99–120.
128. Barney J.B., Hesterly W.S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. 6th ed. Pearson, 2019. 416 p.
129. Rothaermel F.T. Strategic Management. 5th ed. McGraw-Hill Education, 2021. 576 p.
130. International Air Transport Association (IATA). Airline Maintenance Cost Executive Commentary. 2023.
131. Rolls-Royce Holdings plc. Annual Report 2023. Market Analysis and Competitive Landscape.
132. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533.

133. Dyer J.H., Singh H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage // *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, № 4. P. 660–679.
134. Dierickx I., Cool K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage // *Management Science*. 1989. Vol. 35, № 12. P. 1504–1511.
135. Cohen W.M., Nelson R.R., Walsh J.P. Protecting Their Intellectual Assets: Appropriability Conditions and Why U.S. Manufacturing Firms Patent (or Not) // *NBER Working Paper*. 2000. № 7552.
136. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. *The Machine That Changed the World*. Free Press, 2007. 339 p.
137. Kumar U.D., Nowicki D., Ramirez-Marquez J.E., Verma D. On the optimal selection of process alternatives in a Six Sigma implementation // *International Journal of Production Economics*. 2008. Vol. 111, № 2. P. 456–467.
138. Ten More AI-450T Engines for Akıncı UAV, 19 Nov 2021. URL: <https://turdef.com/article/ten-more-akinci-uav-will-fly-with-ivchenko-progress-ai-450t-engines> (дата звернення: 23.06.2025).
139. Nagle T.T., Müller G. *The Strategy and Tactics of Pricing*. 6th ed. Routledge, 2017. 358 p.
140. Aviation Week Intelligence Network. *Turboprop Engine Market Analysis 2024*.
141. Harry A. Kinnison, Tariq Siddiqui, *Aviation Maintenance Management*. 2nd ed. Aviation Supplies & Academics, 2013.
142. Rosenbloom B. *Marketing Channels: A Management View*. 8th ed. Cengage Learning, 2012. 576 p.
143. Hutt M.D., Speh T.W. *Business Marketing Management: B2B*. 13th ed. Cengage Learning, 2023. 352 p.
144. Brealey R.A., Myers S.C., Allen F. *Principles of Corporate Finance*. 13th ed. McGraw-Hill Education, 2020. 976 p.

145. Damodaran A. Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of Any Asset. 3rd ed. Wiley, 2012. 992 p. URL: <https://suhaconsulting.com/wp-content/uploads/2018/09/investment-valuation-3rd-edition.pdf> (дата звернення: 21.12.2025).
146. Ross S.A., Westerfield R.W., Jaffe J. Corporate Finance. 12th ed. McGraw-Hill Education, 2019. 1,024 p.
147. Buckley P.J., Casson M. The Future of the Multinational Enterprise. 25th Anniversary Edition. Palgrave Macmillan, 2002. 116 p.
148. Bekaert G., Harvey C.R. Emerging Equity Markets in a Globalizing World // SSRN Electronic Journal. 2017. DOI: 10.2139/ssrn.2344817. URL: [https://www.netspar.nl/wp-content/uploads/024\\_Bekaert.pdf](https://www.netspar.nl/wp-content/uploads/024_Bekaert.pdf) (дата звернення: 21.12.2025).
149. "Мотор Січ" отримало замовлення на комплектуючі для 30 двигунів AI-450T. URL: [https://defence-ua.com/news/motor\\_sich\\_otrimalo\\_zamovlennja\\_na\\_komplektujuchi\\_dlja\\_30\\_dvi\\_guniv\\_ai\\_450t-5269.html](https://defence-ua.com/news/motor_sich_otrimalo_zamovlennja_na_komplektujuchi_dlja_30_dvi_guniv_ai_450t-5269.html) (дата звернення: 21.12.2025).
150. Pike R., Neale B. Corporate Finance and Investment: Decisions and Strategies. 8th ed. Pearson Education, 2015. 816 p. URL: <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25540w/Richard%20Pike.pdf> (дата звернення: 21.12.2025).
151. Johanson J., Vahlne J.E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies. 2009. Vol. 40, № 9. P. 1411–1431.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Чинники, що впливають на формування маркетингової стратегії авіадвигунобудівної компанії на міжнародному ринку

Джерела: [систематизовано автором]

Група чинників	Конкретні чинники	Характер впливу	Стратегічні імплікації
Регуляторні чинники	Вимоги EASA (European Union Aviation Safety Agency)	Визначає можливість виходу на європейський ринок; тривалість процесу сертифікації 3-5 років	Необхідність раннього залучення регуляторів у процес розробки; планування ресурсів на сертифікацію
	Стандарти FAA (Federal Aviation Administration)	Обов'язкова умова доступу до американського ринку та глобальних OEM	Паралельна сертифікація в EASA та FAA для максимізації ринкового потенціалу
	Екологічні регламенти ICAO (CORSIA, стандарти емісії NOx)	Формує вимоги до паливної ефективності та екологічних характеристик	Інвестиції в технології зниження викидів; позиціонування як екологічно відповідального виробника
	Експортний контроль технологій подвійного призначення	Обмежує доступ до окремих географічних ринків та технологічних партнерств	Диверсифікація ринків; розробка експортних версій продукції
	Національні програми підтримки авіапрому	Надає конкурентні переваги через субсидування НДДКР, податкові преференції	Лобіювання включення в національні стратегічні програми; участь у державно-приватних партнерствах
Технологічні чинники	Тренд електрифікації силових установок	Револьюційна зміна технологічної парадигми; загроза усталеним бізнес-моделям	Стратегічні інвестиції в гібридні та електричні технології; формування компетенцій у електротехніці
	Розвиток адитивних технологій (3D-друк)	Можливість виробництва складних геометрій з меншою вагою та кількістю деталей	Реінжиніринг компонентів; скорочення ланцюгів постачання; нові конкурентні переваги
	Цифровізація та IoT (цифрові двійники, прогностична аналітика)	Трансформація моделі післяпродажного обслуговування; перехід до сервісних контрактів	Розвиток цифрових платформ; нові потоки доходів від data-driven сервісів
	Матеріалознавство (керамічні матричні композити, інтерметаліди)	Підвищення робочих температур і ефективності двигунів	Партнерства з матеріалознавчими центрами; вертикальна інтеграція у виробництво критичних матеріалів

Продовження таблиці А.1

Група чинників	Конкретні чинники	Характер впливу	Стратегічні імплікації
	Тривалість життєвого циклу продукту (30-40 років)	Необхідність довгострокової підтримки та модернізації	Стратегія післяпродажного обслуговування як основного джерела прибутку; підтримка застарілих платформ
Ринкові чинники	Олігополістична структура ринку (4 глобальних гравці)	Висока конкурентна інтенсивність; цінові війни у окремих сегментах	Стратегія ніші або кооперації з лідерами; диференціація через технологічну досконалість
	Концентрація замовників (Boeing, Airbus, COMAC)	Висока залежність від обмеженої кількості клієнтів; сильна переговорна позиція покупців	Стратегія ексклюзивного партнерства або диверсифікації клієнтської бази; входження в програми на етапі проектування літака
	Циклічність попиту (економічні цикли авіаперевезень)	Волатильність замовлень; періоди надлишкових потужностей	Гнучкість виробничих потужностей; розвиток контрциклічних напрямів (військова авіація, МРО)
	Глобалізація ланцюгів постачання	Можливість оптимізації витрат через міжнародну кооперацію	Побудова мультирегіональних виробничих мереж; ризик-менеджмент геополітичних загроз
	Тренд консолідації авіакомпаній та лізингових компаній	Зміна структури кінцевого попиту; зростання ролі лізингодавців у виборі двигунів	Прямий маркетинг до лізингових компаній; flexible ownership моделі
Економічні чинники	Високі бар'єри входу (капіталомісткість \$5-10 млрд на нову програму)	Обмеження кількості конкурентів; необхідність міжнародного співфінансування	Стратегія ризикоорієнтованого партнерства; залучення урядового фінансування
	Структура витрат (післяпродажне обслуговування 60-70% прибутку)	Двигун як "бритва", запчастини та сервіс як "леза"	Агресивне ціноутворення на нові двигуни; максимізація прибутку через МРО та сервісні контракти
	Валютні ризики (долар США як валюта контрактів)	Вплив курсових коливань на конкурентоспроможність виробників з іншими базовими валютами	Хеджування валютних ризиків; розміщення виробництва у доларовій зоні

Продовження таблиці А.1

Група чинників	Конкретні чинники	Характер впливу	Стратегічні імплікації
	Вартість сертифікації та відповідності стандартам	Значні невідновлювані витрати на етапі виходу на ринок	Селективний підхід до географічних ринків; використання модульної сертифікації
	Умови фінансування для замовників	Доступність кредитування для авіакомпаній впливає на рівень замовлень	Розвиток фінансових сервісів (власні лізингові структури, гарантії експортно-кредитних агентств)
Конкурентні чинники	Патентні портфелі конкурентів	Обмежує свободу дій у технологічних рішеннях; ризики патентних суперечок	ІР-стратегія: ліцензування, патентні пули, розробка альтернативних технологій
	Встановлена база експлуатованих двигунів конкурентів	Перевага incumbents через синергію з наявним парком (підготовка персоналу, інфраструктура)	Стратегія заміщення через перевагу TCO (Total Cost of Ownership); програми конверсії
	Вертикальна інтеграція конкурентів	Контроль критичних технологій та ланцюгів вартості у лідерів	Стратегічні альянси для доступу до технологій; розвиток власних критичних компетенцій
	Моделі післяпродажного обслуговування (TotalCare, CorporateCare)	Інновації в бізнес-моделях змінюють правила конкуренції	Розробка конкурентних сервісних пропозицій; гарантії доступності двигунів
	Репутація та track record	Критична важливість історії надійності в консервативній індустрії	Довгострокові інвестиції в якість; управління репутацією; демонстрація надійності
Внутрішньо-організаційні чинники	Портфель інтелектуальної власності	Визначає технологічну автономію та можливості ліцензування	Стратегія нарощування патентного портфелю в ключових технологіях
	Виробничі потужності та технологічна база	Обмежує масштаб та складність продукції	Капіталовкладення в критичні виробництва; аутсорсинг некритичних операцій
	Кадрова база (інженери-конструктори, матеріалознавці)	Ключовий ресурс інновацій у наукомісткій галузі	HR-стратегія залучення і утримання талантів; партнерства з університетами
	Фінансові ресурси та доступ до капіталу	Визначає масштаб інвестиційних програм та здатність пережити цикли	Оптимізація структури капіталу; стратегічні інвестори; урядова підтримка

Кінець таблиці А.1

Група чинників	Конкретні чинники	Характер впливу	Стратегічні імплікації
	Організаційна культура та системи управління знаннями	Здатність до інновацій та швидкість відповіді на ринкові зміни	Розвиток agile-підходів у складних проектах; системи накопичення експертизи
Геополітичні чинники	Торговельні війни та санкційні режими	Обмежує доступ до технологій, ринків та партнерів	Диверсифікація географії постачань; розвиток автономних технологічних ланцюгів
	Національні стратегічні інтереси у авіабудуванні	Підтримка чи протекціонізм з боку урядів	Локалізація виробництва; трансфер технологій як умова доступу до ринків
	Військово-політичні альянси (НАТО, AUKUS)	Визначає доступ до військових програм та технологій подвійного призначення	Відповідність політичним критеріям союзників; участь у військових програмах
	Фрагментація глобального порядку	Формування паралельних технологічних екосистем (західна, китайська)	Стратегія multi-alignment або чіткого позиціювання в одному з блоків

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Класифікація підходів до формування ММС промислових підприємств

Джерело: [систематизовано автором]

№	Назва підходу	Сутність підходу	Обґрунтування/приклад
<i>І За критерієм типу стратегічного фокусу або напрямку маркетингової активності</i>			
1.	Контент-маркетинг	Створення та поширення цінного, релевантного контенту для залучення та утримання чітко визначеної аудиторії B2B-клієнтів на міжнародних ринках	Промислові компанії (Siemens, GE) публікують технічні white papers, вебінари, кейси для демонстрації експертизи. Ефективний для довгого циклу прийняття рішень у B2B
2.	Цифрова трансформація / Data-driven industrial marketing approach	Використання big data, аналітики, CRM, automation для прийняття маркетингових рішень на основі даних про поведінку клієнтів на різних ринках	Caterpillar використовує IoT-дані з обладнання для передбачувального обслуговування та таргетованих пропозицій. Дозволяє персоналізувати підхід до кожного ринку
3.	Підвищення рівня обслуговування і ремонту (MRO)	Фокус на розвитку послуг з технічного обслуговування, ремонту та постачання запчастин як ключового джерела конкурентної переваги та лояльності	Rolls-Royce продає авіадвигуни за моделлю "power-by-the-hour" з комплексним обслуговуванням. Створює довгострокові відносини та стабільний прибуток
4.	Розвиток ключових компетенцій (Resource-Based View / RBV)	Формування ММС на основі унікальних внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства, які важко скопіювати конкурентам	ASML (виробник літографічного обладнання) базує глобальну стратегію на унікальних технологіях EUV. Компетенції стають основою для виходу на нові ринки
5.	Реструктуризація бізнесу і стратегічні партнерства	Зміна організаційної структури та формування альянсів з місцевими/глобальними партнерами для входження на міжнародні ринки	Airbus створює консорціуми з підприємствами різних країн для розподілу виробництва. Знижує ризики та забезпечує доступ до ринків

## Продовження таблиці Б.1

№	Назва підходу	Сутність підходу	Обґрунтування/приклади
<i>II За критерієм загальної ідеології формування ММС (концептуальні підходи)</i>			
6.	Етноцентричний підхід	Домінування принципів і практик домашнього ринку; міжнародні ринки розглядаються як вторинні; мінімальна адаптація	Підходить на початкових етапах інтернаціоналізації. Японські компанії в 1970-80х роках часто використовували цей підхід, експортуючи стандартизовану продукцію
7.	Полицентричний підхід	Кожен закордонний ринок розглядається як унікальний; максимальна локалізація стратегій та надання автономії місцевим підрозділам	Unilever традиційно надає значну автономію національним компаніям для адаптації до місцевих умов промислових ринків
8.	Регіоцентричний підхід	Групування країн у регіони зі схожими характеристиками; розробка єдиної стратегії для регіону (Європа, Азія тощо)	ABB структурує маркетинг за географічними регіонами з єдиною стратегією для ЄС, окремою для Азійсько-Тихоокеанського
9.	Геоцентричний підхід	Світ розглядається як єдиний ринок; пошук глобальних можливостей та синергії при врахуванні локальних особливостей	Apple, Boeing використовують глобальну стратегію з єдиним брендом та цінностями, адаптуючи лише окремі елементи
<i>III За критерієм структури управління міжнародним маркетингом</i>			
10.	Централізований підхід	Маркетингові рішення приймаються в головному офісі; єдині стандарти та процедури для всіх ринків	Tesla централізовано керує маркетингом з США, забезпечуючи єдиний бренд та підхід. Ефективно для контролю якості та бренду
11.	Децентралізований підхід	Місцеві підрозділи мають високий рівень автономії в розробці та реалізації маркетингових стратегій	Schneider Electric надає значну свободу національним компаніям у виборі тактик з урахуванням специфіки промислових сегментів кожної країни

## Продовження таблиці Б.1

№	Назва підходу	Сутність підходу	Обґрунтування/приклади
12.	Матричний підхід	Подвійна структура підпорядкування: за продуктовими лініями та географічними регіонами; балансування глобальної інтеграції та локальної адаптації	ABB, Philips використовують матричні структури: менеджери звітують і перед регіональним, і перед продуктовим керівництвом
13.	Мережевий (кластерний) підхід	Створення горизонтальних мереж між підрозділами різних країн для обміну знаннями, ресурсами та кращими практиками	IKEA Industry створює мережу виробничих кластерів, які обмінюються технологіями та координують поставки між ринками
<i>IV За рівнем адаптації маркетингового комплексу (поведінкові / ринково-орієнтовані підходи)</i>			
14.	Стандартизований підхід	Єдиний маркетинговий комплекс (4P) для всіх міжнародних ринків; мінімальні відмінності в продукті, ціні, просуванні, каналах	Caterpillar пропонує стандартизоване важке обладнання з однаковими характеристиками. Економія на масштабі, єдиний бренд
15.	Адаптований підхід	Значна модифікація елементів маркетинг-міксу відповідно до специфіки кожного ринку (технічні стандарти, преференції, культура)	John Deere адаптує сільськогосподарську техніку під розміри полів, типи культур, кліматичні умови різних регіонів
16.	Комбінований (глокальний) підхід	Баланс між стандартизацією та адаптацією: глобальна платформа з локальними модифікаціями	Volvo використовує глобальні платформи вантажівок, але адаптує конфігурації, сервіс та комунікації під кожен ринок
<i>V За алгоритмом розробки стратегії (стратегічно-аналітичні підходи)</i>			
17.	Планово-аналітичний підхід	Систематичний, формалізований процес стратегічного планування з детальним аналізом, прогнозуванням, встановленням цілей та розробкою планів	Shell використовує сценарне планування на 10-20 років для промислових проєктів. Дозволяє структурувати складні рішення

## Продовження таблиці Б.1

№	Назва підходу	Сутність підходу	Обґрунтування/приклади
18.	Ситуаційний або контингентний	Стратегія залежить від конкретних умов кожного ринку; немає універсального рішення, підхід варіюється залежно від контексту	Emerson Electric адаптує стратегію залежно від зрілості ринку, конкурентної інтенсивності, регуляторного середовища кожної країни
19.	Портфельний підхід (International Market Portfolio Management)	Управління портфелем міжнародних ринків як інвестиційним портфелем; розподіл ресурсів між ринками за критеріями привабливості та конкурентних позицій	GE оцінює країни за матрицею "привабливість ринку - конкурентна позиція" для розподілу інвестицій між підрозділами
20.	Еволюційний або інкрементальний	Поступовий розвиток стратегії через навчання та адаптацію; стратегія формується в процесі діяльності, а не повністю заздалегідь	Mitsubishi Heavy Industries поступово входить на нові ринки, нарощуючи присутність на основі досвіду та знань
21.	Інноваційно-мережевий (Network-based innovation approach)	Розробка стратегії через співпрацю в інноваційних мережах з постачальниками, клієнтами, дослідницькими центрами різних країн	Airbus створює міжнародні R&D мережі для спільної розробки технологій з партнерами з різних країн, інтегруючи їх у маркетингову стратегію
<i>VI Глобальні стратегічні орієнтації ММС (за П. Котлером, Й.Р. Хофером, Г. Перлмуттером)</i>			
22.	Мультирегіональна стратегія	Присутність у декількох регіонах світу з високим рівнем автономії та адаптації кожного регіону; по суті набір окремих регіональних стратегій	Hilti розвиває незалежні стратегії для Європи, Америки, Азії з урахуванням будівельних стандартів та практик кожного регіону
23.	Транснаціональна стратегія	Баланс між глобальною ефективністю та локальною адаптацією; гнучкість у координації через мережеву структуру	ABB поєднує глобальну інтеграцію НДДКР та виробництва з локальною адаптацією продуктів та маркетингу
24.	Міжнародна стратегія	Трансфер знань і компетенцій з материнської компанії на закордонні ринки; головний офіс зберігає контроль над ключовими рішеннями	Komatsu експортує японські технології та управлінські практики на закордонні підрозділи

## Продовження таблиці Б.1

№	Назва підходу	Сутність підходу	Обґрунтування/приклади
25.	Глобальна стратегія	Максимальна стандартизація та інтеграція операцій у всьому світі; світ як єдиний ринок; досягнення глобальної ефективності	Intel використовує глобальну стратегію з єдиною продуктовою лінійкою, централізованими НДДКР та маркетингом
<i>VII Сучасні цифрові підходи</i>			
26.	Стратегія на основі великих даних і аналітики	Збір та аналіз масивів даних з міжнародних ринків для виявлення паттернів, прогнозування попиту та персоналізації пропозицій	Siemens використовує Industrial IoT та аналітику даних з обладнання клієнтів по всьому світу для предиктивного обслуговування та розробки нових послуг
27.	Digital-first approach	Цифрові канали та платформи є первинними для комунікації, продажу та обслуговування клієнтів у всіх країнах присутності	Alibaba.com створює B2B маркетплейс для промислових товарів, де цифрова взаємодія є основною
28.	Sustainability-oriented	Екологічна стійкість та соціальна відповідальність як основа маркетингової стратегії; фокус на "зеленій" продукції та процесах	Schneider Electric позиціонує себе як лідер у сфері енергоефективності, пропонуючи "зелені" рішення на всіх ринках
29.	Agile international strategy	Гнучка, ітеративна стратегія з швидкою адаптацією до змін на міжнародних ринках; короткі цикли планування та експериментування	Tesla швидко адаптує стратегію продажів та сервісу на нових ринках на основі безперервного фідбеку
30.	Підхід етапності інтернаціоналізації (Uppsala model approach)	Поступова інтернаціоналізація через послідовні етапи: експорт → агенти → дочірні компанії → виробництво; інкрементальне зростання залученості	ІКЕА поступово розширювалася: спочатку експорт, потім магазини, потім виробництво. Мінімізація ризиків через навчання на кожному етапі
31.	Підхід "Born Global" / "International New Ventures"	Компанії, що виходять на міжнародні ринки з моменту заснування або дуже швидко після; глобальне бачення з початку; використання цифрових технологій	SpaceX з самого початку працювала як глобальна компанія, залучаючи міжнародних клієнтів для космічних запусків. Технологічні стартапи часто використовують цей підхід

## Продовження таблиці Б.1

№	Назва підходу	Сутність підходу	Обґрунтування/приклади
32.	"OLI Paradigm" (Ownership–Location–Internalization, Дж. Даннінг)	Рішення про форму міжнародної експансії базується на трьох факторах: унікальних активах (Ownership), перевагах локації (Location) та перевагах інтерналізації (Internalization)	Volkswagen використовує OLI: власні технології (O), виробництво в Китаї через низькі витрати (L), контроль якості через власні заводи (I)
33.	Підхід Портера до міжнародної конкурентоспроможності ("Diamond Model")	Конкурентні переваги країни визначаються чотирма факторами: умови факторів виробництва, умови попиту, споріднені галузі, стратегія і конкуренція фірм	Німецькі машинобудівні компанії (Siemens, Bosch) використовують переваги німецького кластеру: кваліфіковані кадри, вимогливі клієнти, розвинені постачальники
34.	Підхід "CAGE Distance Framework" (Панкардж Гемават)	Оцінка "дистанції" між країнами за чотирма параметрами: культурна (Cultural), адміністративна (Administrative), географічна (Geographic), економічна (Economic)	Heineken аналізує CAGE-дистанцію перед входом на ринок: менша дистанція до Бельгії (сусіди, ЄС), більша до Індії (культура, регулювання)
35.	Cross-cultural management approach	Управління культурними відмінностями між країнами як ключовий елемент стратегії; адаптація комунікацій, управління, переговорів до культурного контексту	Renault-Nissan Alliance активно управляє культурними відмінностями між французькою та японською корпоративними культурами через спеціальні тренінги та змішані команди
36.	Global Value Chain Strategy	Оптимізація розміщення різних ланок ланцюга вартості (НДДКР, виробництво, логістика, маркетинг, сервіс) у різних країнах для максимізації ефективності	Apple розміщує дизайн у США, виробництво в Китаї, логістичні центри в Європі, створюючи глобальний ланцюг вартості
37.	Підхід "CSR/ESG-oriented International Marketing Strategy"	Інтеграція критеріїв корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та ESG (Environmental, Social, Governance) у міжнародну маркетингову стратегію	Unilever Sustainable Living Plan інтегрує ESG-цілі в глобальну стратегію: зменшення викидів, соціальні програми, прозорість управління як маркетингові переваги

## Кінець таблиці Б.1

38.	Підхід "Scenario and Risk-based International Strategy"	Розробка стратегії на основі різних сценаріїв розвитку подій та управління ризиками (політичні, валютні, операційні, репутаційні)	Shell розробляє сценарії енергетичного переходу (швидкий/повільний перехід до відновлюваної енергії) та адаптує інвестиційну та маркетингову стратегію
39.	Технологічно-інноваційний підхід (Technology-push / Innovation-driven approach)	Міжнародна експансія базується на технологічному лідерстві та інноваціях; створення ринків для нових технологій	Tesla виходить на нові ринки з проривними електромобільними технологіями, створюючи попит та формуючи ринок
40.	Інституційно-регуляторний підхід (Institutional-Regulatory approach)	Адаптація стратегії до інституційного середовища країни: законодавство, регулювання, формальні та неформальні інститути	Huawei адаптує стратегію до регуляторних вимог щодо кібербезпеки в різних країнах; фармкомпанії адаптуються до систем реєстрації ліків
41.	Підхід "Customer-integration B2B approach"	Глибока інтеграція з ключовими клієнтами на міжнародних ринках; спільна розробка продуктів, процесів, рішень (co-creation)	SAP створює спільні інноваційні центри з великими корпоративними клієнтами для розробки галузевих рішень; Boeing співпрацює з авіакомпаніями
42.	Підхід знаннево-орієнтований (Knowledge-based internationalization approach)	Інтернаціоналізація розглядається як процес накопичення та використання знань про закордонні ринки; організаційне навчання є ключовим фактором	McKinsey створює глобальну базу знань, де досвід з різних країн систематизується та використовується для нових проектів
43.	Підхід довгострокових партнерств та сервісного домінування (Servitization strategy)	Трансформація від продажу продуктів до продажу інтегрованих рішень "продукт+послуга"; довгострокові контракти на обслуговування	Rolls-Royce продає не двигуни, а "години польоту" з повним обслуговуванням; Xerox перейшов від продажу копіїв до managed print services

## ДОДАТОК В

Критерії / Види	Чистий спін-офф	Кар'ваут	Спліт-офф
Спосіб виділення	Безкоштовна роздача	Публічний продаж	Обмін акцій
Контроль материнської компанії	Повна незалежність	Зберігається контроль	Часткова незалежні
Фінансоі надходження	Немає надходжень	Є надходження	Непрямі вигоди
Оподаткування акціонерів	Завичай не оподатковуються	Не оподатковується	Може оподатковуватися
	Акції нової компанії роздаються акціонерам пропорційно	Частина акцій продається на ринку, контроль зберігається	Акціонери обмінюють акції материнської на акції нової
	0% контролю, повне відокремлення	51% + акцій залишається у материнської компанії	Залежить від кількості обмінних акцій
	Материнська компанія не отримує грошей	Отримання коштів від продажу акцій	Зменшення кількості акціонерів
	При дотриманні умов податкової нейтральності	Акціонери не отримують грошей	Залежить від структури угоди

Рисунок В.1 – Матриця вибору доцільного для компанії виду spin-off-компанії [систематизовано автором]

## ДОДАТОК Г

Критерій вибору	Чистий спін-офф	Спліг-офф	Кар'ваут	Повна ліквідація
Потреба материнської компанії в капіталі	Не задовольняє Немає надходжень	Частково зменшує виррати	Повністю задовольняє надходження	Одноразово Розподіл активів
Збереження контролю над активами	Повна втрата 0% контролю	Часткова втрата Залежить від обміну	Повне збереження Контрольний пакет	Повна втрата Ліквідація
Податкова ефективність	Найкраща Податково нейтральна	Хороша Можлива нейтральна	Середня Оподаткування прибутку	Найгірша Повне оподаткування
Складність виконання	Середня Стандартна процедура	Висока Складні розрахунки	Найвища ІРО + регулювання	Критична Повний розпуск
Швидкість виконання	Швидко 6-12 місяців	Помірно 8-15 місяців	Помірно 12-24 місяці	Середньо 9-18 місяців
Задоволення акціонерів	Високо Отримують все безкоштовно	Добре Можливість вибору	Середнє Розмивання частки	Добре Максимізація вартості
Залежність від ринкових умов	Низька Не залежить від ІРО	Найнижча Внутрішня операція	Висока Залежить від ІРО	Середня ринок активів

\*■ - найменш привабливий варіант; \* - середній варіант; ▲ - прийнятна опція з перевагами; ● - найкраща опція для цього критерію

Рисунок Г.1 – Матриця вибору доцільного для компанії виду демержеру [систематизовано автором]

## ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Ключові фактори макросередовища міжнародного ринку авіаційних газотурбінних двигунів

Джерело: [систематизовано автором]

Категорія факторів	Фактори	Пов'язані драйвери	Вплив на ринок	Приклад впливу на родину двигунів AI-450 (AI-450T/AI-450M)
Політичні (Political)	Геополітична нестабільність та регіональні конфлікти	Війни, санкції, торгівлі обмеження, експортний контроль технологій подвійного призначення	Обмеження міжнародної торгівлі, перерозподіл ланцюгів постачання, зростання попиту на національне авіабудування в окремих регіонах	AI-450T/M як український продукт стикається з викликами через російську агресію
	Державна підтримка авіаційної промисловості	Субсидії, державні замовлення, програми розвитку, митні преференції	Стимулювання національних виробників, підвищення конкурентоспроможності, прискорення R&D	Потенційна підтримка через державні програми модернізації української авіації та міжнародні партнерства (наприклад, з НАТО)
	Регуляторні вимоги та сертифікація	EASA, FAA, ICAO стандарти, національні авіаційні регулятори	Високі бар'єри входу, необхідність відповідності міжнародним стандартам, тривалі цикли сертифікації	AI-450T/M потребують міжнародної сертифікації для експансії на глобальні ринки, що вимагає значних інвестицій та часу
Економічні (Economic)	Циклічність авіаційної індустрії	Економічні цикли, рівень ділової активності, пасажиропотоки, вантажоперевезення	Коливання попиту на нові літаки та двигуни, відкладення замовлень під час рецесій	Попит на регіональну авіацію (ніша AI-450T) залежить від економічної активності регіонів та розвитку місцевих авіаліній
	Вартість палива та операційні витрати	Ціни на авіаційне паливо, курси валют, інфляція	Зростання попиту на паливоекфетивні двигуни, стимулювання модернізації флоту	AI-450T з низьким питомим споживанням палива стає привабливішим для операторів при високих цінах на паливо
	Консолідація авіакомпаній та лізингових компаній	Злиття та поглинання, концентрація ринку, регіоналізація	Зростання переговорної сили замовників, тиск на ціни, попит на стандартизовані рішення	Необхідність конкурувати з великими OEM через привабливі умови життєвого циклу та післяпродажного обслуговування

Продовження таблиці Д.1

Категорія факторів	Фактори	Пов'язані драйвери	Вплив на ринок	Приклад впливу на родину двигунів AI-450 (AI-450T/AI-450M)
Social (Соціальні)	Зростання мобільності та попиту на авіаперевезення	Урбанізація, зростання середнього класу в країнах, що розвиваються, глобалізація vs. регіоналізація бізнесу	Довгострокове зростання попиту на авіаційну техніку, розвиток регіональних маршрутів	Можливості для AI-450T у сегменті регіональних турбогвинтових літаків, що з'єднують малі міста/острови
	Екологічна свідомість та соціальна відповідальність	Поінформованість про зміни клімату, тиск громадськості, корпоративна ESG-відповідальність	Посилення вимог до екологічності, стимулювання розробки чистіших технологій	Відносно низькі викиди AI-450T порівняно з реактивними двигунами можуть бути конкурентною перевагою
	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Старіння населення, недостатнє фінансування технічної освіти, міграція фахівців	Зростання витрат на R&D та виробництво, уповільнення інновацій	Україна стикається з відтоком інженерних кадрів, що впливає на темпи розробки та виробництва AI-450
Технологічні (Technological)	Цифровізація та Industry 4.0	ІоТ, штучний інтелект, предиктивна аналітика, цифрові двійники	Підвищення ефективності виробництва, покращення післяпродажного обслуговування, нові бізнес-моделі	Впровадження систем моніторингу стану AI-450 в реальному часі може підвищити надійність та знизити витрати на експлуатацію
	Розвиток матеріалів та виробничих технологій	Композитні матеріали, керамічні матричні композити (СМС), адитивне виробництво, захисні покриття	Підвищення продуктивності двигунів, зниження ваги, підвищення ефективності роботи	Модернізація AI-450 з використанням сучасних матеріалів може підвищити їх конкурентоспроможність
	Альтернативні силові установки	Гібридні системи, електричні двигуни, водневі технології, sustainable aviation fuel (SAF)	Довгострокова загроза традиційним газотурбінним двигунам, необхідність диверсифікації портфелю	Необхідність стратегічного планування майбутнього AI-450 у контексті електрифікації авіації

Кінець таблиці Д.1

Категорія факторів	Фактори	Пов'язані драйвери	Вплив на ринок	Приклад впливу на родину двигунів AI-450 (AI-450T/AI-450M)
Екологічні (Environmental)	Регулювання викидів CO <sub>2</sub> та NO <sub>x</sub>	CORSIA (ICAO), EU ETS, національні програми декарбонізації	Жорсткіші стандарти викидів, стимули для чистіших технологій, вуглецеві податки	AI-450T як турбогвинтовий двигун має природну перевагу у викидах CO <sub>2</sub> на пасажиро-км на коротких маршрутах
	Шумове забруднення	Обмеження на шум у аеропортах, розширення шумозахисних зон	Попит на тихіші двигуни, обмеження на нічні польоти	Необхідність відповідності стандартам ICAO Chapter 4/14 для доступу до європейських аеропортів
	Циркулярна економіка та утилізація	Вимоги щодо переробки, відповідальність виробника за життєвий цикл	Розробка двигунів з урахуванням можливості переробки, програми trade-in	Розробка програм повторного використання компонентів AI-450 може знизити екологічний слід
Юридичні (Legal)	Права інтелектуальної власності	Патентний захист, ліцензійні угоди, технологічні трансфери	Захист інновацій, бар'єри для нових гравців, можливості для співпраці	Захист технологій AI-450 патентами є критичним для збереження конкурентних переваг
	Міжнародні торгові угоди	Двосторонні угоди про визнання сертифікатів, митні союзи, зони вільної торгівлі	Спрощення або ускладнення доступу до ринків, вартість експорту	Угоди України з ЄС та потенційні угоди з іншими країнами відкривають ринки для AI-450
	Відповідальність за продукцію та страхування	Відповідальність за продукцію, вимоги до гарантії, витрати на страхування	Високі вимоги до якості та надійності, значні резерви на гарантійні зобов'язання	Необхідність забезпечення бездоганної якості AI-450 через високі ризики у авіації

## ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 – Географічна сегментація глобального ринку авіаційних двигунів для АТ "Івченко-Прогрес"

*Джерело: [систематизовано автором]*

Регіон	Країни	Рівень технологічного розвитку	Державна підтримка авіації	Наявність повного циклу виробництва	Орієнтація на міжнародну кооперацію	Привабливість для компанії	Обґрунтування
Регіон 1: Високотехнологічні ринки	США, Канада, Західна Європа (Великобританія, Франція, Німеччина), Японія	Найвищий	Комплексна (оборонні контракти, НДР програми, податкові стимули)	Так (власні виробники: Pratt & Whitney, GE Aviation, Rolls-Royce, Safran)	Обмежена (власні технології, протекціонізм)	Низька	Наявність повного циклу виробництва, висока конкуренція, протекціоністські бар'єри
Регіон 2: Країни з активним технологічним розвитком	Китай, Індія, Південна Корея, Туреччина, Бразилія	Високий (стрімкий розвиток)	Стратегічна (програми імпортозаміщення, "Made in China 2025", "Make in India")	Ні (формування власного циклу у процесі)	Висока (активний пошук партнерів, технологічний трансфер)	Висока	Відсутність повного циклу виробництва, активна орієнтація на міжнародну кооперацію, зростаючий попит, державна підтримка
Регіон 3: Ринки з помірним технологічним рівнем	Східна Європа (Польща, Чехія, Румунія), Близький Схід (ОАЕ, Саудівська Аравія), Південно-Східна Азія (В'єтнам, Малайзія, Індонезія)	Помірний	Програмна (державні програми розвитку авіації)	Ні (обмежені конструкторські поужності)	Висока (партнери у виробничих коопераціях)	Висока	Відсутність повного циклу виробництва, готовність до технологічних партнерств, участь у міжнародній кооперації, потреба в модернізації флоту

Кінець таблиці Е.1

Регіон	Країни	Рівень технологічного розвитку	Державна підтримка авіації	Наявність повного циклу виробництва	Орієнтація на міжнародну кооперацію	Привабливість для компанії	Обґрунтування
Регіон 4: Країни Центральної Азії та СНД	Казахстан, Узбекистан, Азербайджан	Базовий (збереження радянської інфраструктури)	Декларативна	Ні (базовий рівень власного виробництва)	Висока (традиційні зв'язки, сумісність стандартів)	Висока	Відсутність повного циклу виробництва, встановлена експлуатаційна база двигунів "Івченко-Прогрес", сумісність стандартів, історична кооперація
Регіон 5: Країни Африки та Латинської Америки	Аргентина, ПАР, Єгипет, інші країни регіону	Низький	Декларативна	Ні	Потенційна (обмежена фінансовими можливостями)	Помірна	Відсутність повного циклу виробництва, обмежені фінансові можливості, попит на економічно ефективні рішення

## ДОДАТОК Ж

Таблиця Ж.1 – Фактори мікросегментації ринку авіаційних двигунів

Джерело: [121]

Фактори	Поведінкові критерії
Ситуаційні фактори	
Стан парку	Оператори зі старіючим парком, що потребує модернізації (наприклад, літаки/вертольоти з двигунами, що зняті з виробництва).
	Оператори нових повітряних суден, що знаходяться на етапі вибору силової установки.
Критичність замовлення	Заміна двигуна після відмови.
	Планова модернізація всього флоту.
	Оснащення нового літака/вертольота.
Обсяг замовлення	Дрібносерійне замовлення (1-2 двигуна)
	Серійне замовлення для оснащення флоту (10+ двигунів).
Фактори, пов'язані із закупівлею	
Процес прийняття рішення	Хто виступає ініціатором? (Пілоти, технічний директор).
	Хто приймає рішення? (Керівництво авіакомпанії, Міністерство оборони, урядова комісія).
	Хто впливає на рішення? (Авторитетні пілоти, інженери, фінансовий відділ).
Критерії вибору постачальника	Технічні: питома витрата палива, тяга/потужність, надійність, вага, габаритні розміри, ресурс до капітального ремонту.
	Економічні: ціна двигуна, вартість технічного обслуговування (MRO), вартість експлуатації за весь життєвий цикл (TCO), умови оплати
	Комерційні: наявність та якість сервісної підтримки (TEO), гарантійні умови, наявність запчастин, можливість технічного навчання персоналу.
	Політичні: національні інтереси, імпортозаміщення, санкційні обмеження, лобіювання.

Кінець таблиці Ж.1

Особисті характеристики ключових осіб, що приймають рішення	
Ставлення до ризику	Консерватори (вибирають перевірених західних виробників – Pratt & Whitney Canada, General Electric).
	Прагматики (готові розглядати нових постачальників за наявності переконливих переваг).
	Новатори (зацікавлені в ефективних технологічних рішеннях).
Лояльність бренду	Лояльність до існуючого постачальника.
	Відкритість до нового бренду за умови доведеної економічної вигоди.

## ДОДАТОК К

Таблиця К.1 – Поточна міжнародна маркетингова діяльність АТ «Івченко-Прогрес»

Джерело: [систематизовано автором]

Напрямок діяльності	Географія	Ключові заходи	Результати/Показники	Період
Стратегічне партнерство з Туреччиною	Туреччина	Постачання двигунів AI-450T та AI-322F для БПЛА Baykar (Akinci, Kizilelma MIUS)	Контракт на постачання 500+ двигунів вартістю \$600+ млн	2021-2030
Експорт двигунів для БПЛА	Туреччина	Поставки AI-450T (турбогвинтові) для Bayraktar Akinci та AI-322F для MIUS	24 країни використовують турецькі БПЛА з українськими двигунами	2019-2025
Створення спільного виробництва	Туреччина-Україна	Спільне підприємство Black Sea Shield (Baykar + Ukrspesexport) для координації оборонно-технологічних проектів	Завод Baykar в Україні (500 робочих місць, 120 БПЛА/рік)	2022-2026
Участь у міжнародних виставках	Глобально	Участь у Teknofest (Туреччина), SANA Expo, Dubai Airshow, Paris Airshow	Презентація AI-450, D-36, TV3-117; залучення нових клієнтів	Щорічно
Підтримка legacy-двигунів	СНД, Африка, Азія	Сервісне обслуговування та модернізація двигунів радянського походження (TV3-117, AI-25, D-36)	Експлуатація у 80+ країнах світу	Постійно
Промислові газотурбінні установки	Україна, СНД	Виробництво та постачання ГТД для газоперекачувальних станцій (D-336)	Підтримка енергетичної безпеки регіону	2025-2030
Науково-технічна співпраця	Чехія	Меморандум про взаєморозуміння з PBS Velká Bíteš для спільних розробок	Обмін технологіями та досвідом	2023-2043
Цифровий маркетинг	Глобально	Корпоративний сайт, участь у B2B-платформах	Підвищення міжнародної впізнаваності бренду	2023-2027
Експорт у країни НАТО	Туреччина, Польща, Чехія, інші	Непрямі постачання через турецькі БПЛА до 24 країн, включаючи членів НАТО	Розширення географії присутності на західних ринках	2024-2030
Вертолітні двигуни	СНД, Азія	Модернізація TV3-117, AI-450M	Збереження позицій на ринку вертолітних двигунів	Постійно

## ДОДАТОК Л

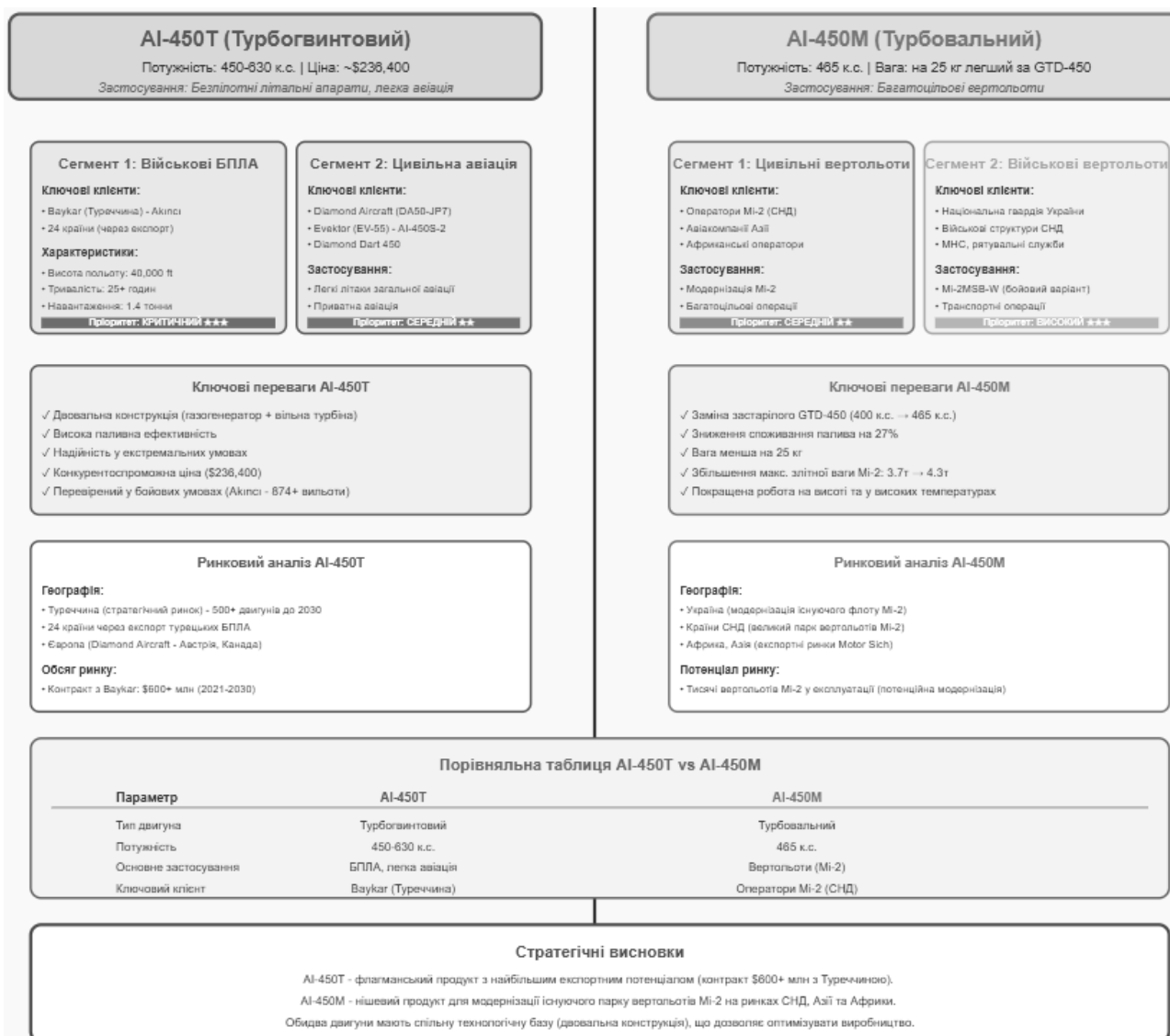


Рисунок Л.1 – Сегментування споживачів для двигунів AI-450T та AI-450M

Джерело: [систематизовано автором]

## ДОДАТОК М

### AI-450T (Турбогвинтовий)

#### Типовий споживач:

- Виробники військових БПЛА (Baykar - Туреччина)
- Виробники легких літаків (Diamond Aircraft, Evektor)
- Країни з розвинутою оборонною промисловістю
- Експортні ринки через турецькі БПЛА (24 країни)

#### Демографічні характеристики:

- Розмір: Великі корпорації (Baykar: \$20 млрд капіталізація)
- Галузь: Оборонна промисловість, авіабудування
- Географія: Туреччина (70%+), непрямо - члени NATO

#### Поведінкові характеристики:

- Цикл купівлі: Довгостроковий (5-10 років)
- Обсяг: 500+ двигунів (\$600+ млн)
- Лояльність: Висока (стратегічне партнерство)
- Тип відносин: B2B, пряме постачання
- Процес прийняття рішень: Централізований, R&D

#### Мотивація та потреби:

- Надійність у бойових умовах (874+ вильоти Akinci)
- Довготривалість польоту (25+ годин, 40,000 ft)
- Ціна-якість: \$236,400 vs \$1-5 млн (західні)
- Геополітична незалежність від РФ
- Можливість спільних розробок (Kizilelma MIUS)
- Паливна ефективність для тривалих місій
- Інтеграція з сучасною авіонікою

#### Канали комунікації:

- Міжнародні виставки (Teknofest, SANA Expo)
- Пряме B2B спілкування на рівні CEO
- Державні міжурядові угоди
- СП Black Sea Shield (Baykar + Ukrspesexport)

Пріоритет: КРИТИЧНИЙ ★★★ (70%+ майбутніх доходів)

Рисунок М.1 – Профіль споживачів двигунів AI-450T АТ «Івченко-Прогрес»

Джерело: [систематизовано автором]

## ДОДАТОК Н

### AI-450M (Турбовальний)

#### Типовий споживач:

- Оператори вертольотів Мі-2 (СНД, Азія, Африка)
- Військові структури (Нацгвардія України)
- Цивільні авіакомпанії (регіональні перевезення)
- МНС, медична та рятувальна авіація

#### Демографічні характеристики:

- Розмір: Малі/середні підприємства, держструктури
- Галузь: Авіаперевезення, оборона, екстрені служби
- Географія: СНД, Азія, Африка (5400 Мі-2 у світі)

#### Поведінкові характеристики:

- Цикл купівлі: Одноразовий/середньостроковий
- Обсяг: 2-20 двигунів (модернізація парку)
- Лояльність: Середня (залежність від legacy)
- Тип відносин: Через дистриб'юторів/MRO-центри
- Процес прийняття рішень: Бюджетний, тендери

#### Мотивація та потреби:

- Економія vs купівля нових вертольотів
- Зниження споживання палива на 27%
- ↑ Потужність: 400 → 465 к.с. (-25 кг маса)
- ↑ Макс. злітна вага: 3.7т → 4.3т
- Покращення роботи на висоті (7000 м vs 4000 м)
- Сумісність з існуючими планерами
- Доступність запчастин та сервісу

#### Канали комунікації:

- Мережа MRO-центрів у 80+ країнах
- Державні тендери та закупівлі
- Регіональні виставки та демонстрації
- Співпраця з Motor Sich (модернізація)

Пріоритет: СЕРЕДНІЙ ★★ (підтримка існуючого флоту)

Рисунок Н.1 – Профіль споживачів двигунів AI-450M AT «Івченко-Прогрес»

*Джерело: [систематизовано автором]*

## ДОДАТОК П

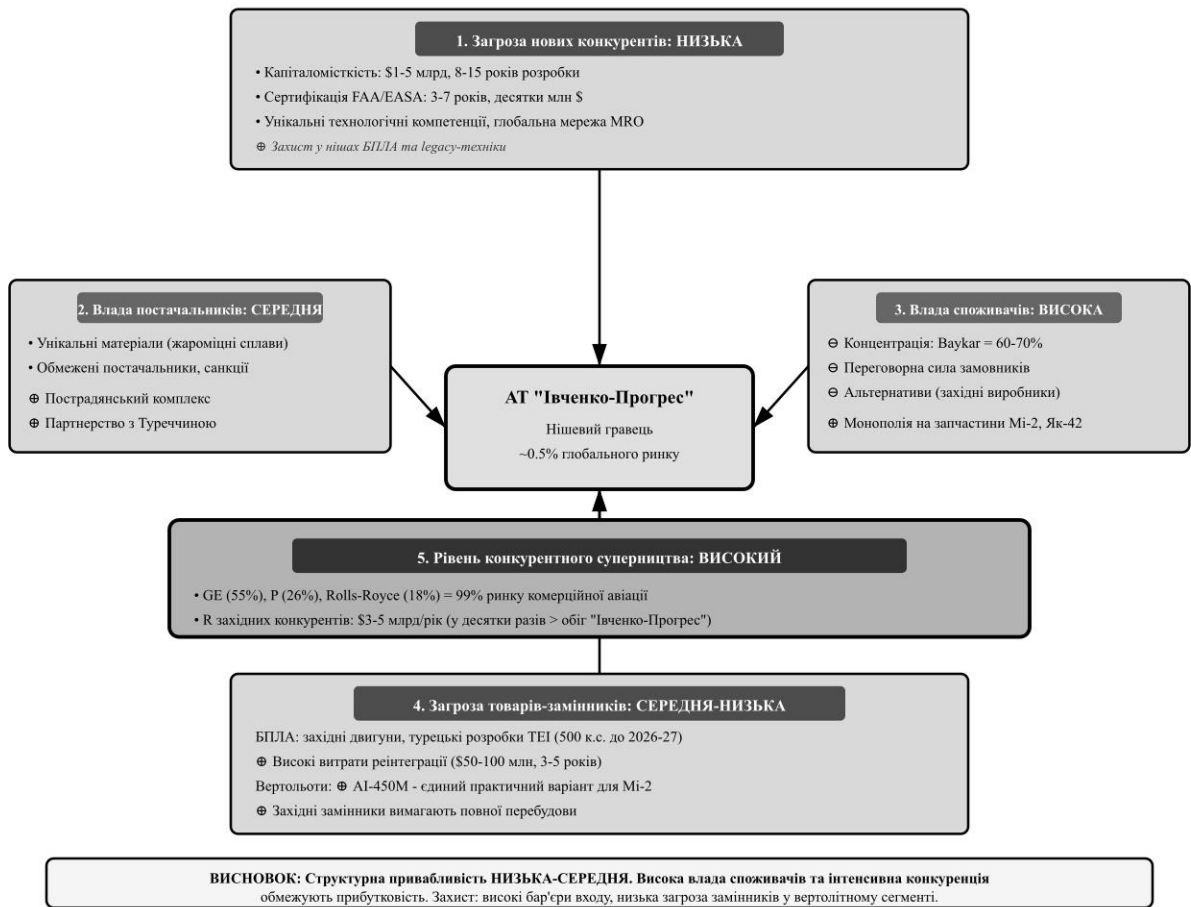


Рисунок П.1 – Модель 5 сил Портера для АТ «Івченко-Прогрес»

Джерело: [систематизовано автором]

## ДОДАТОК Р

Таблиця Р.1 – Матриця SWOT-аналізу АТ "Івченко-Прогрес"

Джерело: [систематизовано автором]

СИЛЬНІ СТОРОНИ (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Унікальна конструкторська школа з 80-річним досвідом проектування авіадвигунів</li> <li>• Портфель сертифікованих двигунів з підтвердженою експлуатаційною надійністю</li> <li>• Технічна документація та права інтелектуальної власності на повне сімейство двигунів</li> <li>• Конкурентна цінова позиція порівняно з західними виробниками</li> <li>• Досвід міжнародної кооперації та ліцензійного виробництва</li> <li>• Репутація надійного постачальника для регіональної авіації</li> <li>• Компетенції у двигунах для військово-транспортної авіації та вертольотів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Критичні руйнування виробничих потужностей внаслідок військових дій</li> <li>• Відсутність можливості повноциклового серійного виробництва</li> <li>• Обмежене фінансування та дефіцит інвестиційного капіталу</li> <li>• Часткова втрата кваліфікованих кадрів через воєнний стан</li> <li>• Застаріле обладнання (де збереглося)</li> <li>• Обмежений доступ до сучасних матеріалів та компонентів</li> <li>• Відсутність сертифікації за стандартами EASA/FAA для нових модифікацій</li> <li>• Слабка цифрова інфраструктура та системи PLM</li> <li>• Недостатня присутність у міжнародних маркетингових каналах</li> </ul>

МОЖЛИВОСТІ (Opportunities)	ЗАГРОЗИ (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання глобального ринку авіадвигунів спрогнозоване до 2032 року</li> <li>• Високий попит у країнах Регіонів 2-4 (Індія, Туреччина, Казахстан, країни АСЕАН), де відсутній повний цикл виробництва</li> <li>• Активна орієнтація цільових ринків на міжнародну кооперацію та технологічний трансфер</li> <li>• Державна підтримка авіації в країнах-партнерах створює сприятливе середовище</li> <li>• Геополітична фрагментація відкриває ніші для альтернативних постачальників</li> <li>• Тренд регіоналізації авіаперевезень стимулює попит на двигуни малої тяги</li> <li>• Можливості формування стратегічних альянсів з TEI (Туреччина), HAL (Індія), PBS (Чеська Республіка)</li> <li>• Розвиток офсетних угод та ліцензійного виробництва</li> <li>• Попит на модернізацію існуючого парку літаків з двигунами АТ "Івченко-Прогрес"</li> <li>• Потенціал розподіленого виробництва через виробничі кластери в країнах-партнерах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Домінування глобальних олігополістів (Pratt &amp; Whitney, GE Aviation, Rolls-Royce, Safran)</li> <li>• Технологічний розрив з лідерами галузі в паливній ефективності та екологічних показниках</li> <li>• Санкційні обмеження та складність доступу до міжнародних ринків капіталу</li> <li>• Експортні обмеження на критичні технології та компоненти</li> <li>• Високі сертифікаційні бар'єри EASA/FAA</li> <li>• Конкуренція з боку китайських (AECC) та індійських (GTRE) виробників з потужною державною підтримкою</li> <li>• Протекціоністська політика розвинених країн</li> <li>• Триваючі військові дії в Україні створюють операційні ризики</li> <li>• Репутаційні ризики через асоціацію з радянськими технологіями</li> <li>• Волатильність валютних курсів та інфляційний тиск</li> <li>• Швидка технологічна трансформація галузі (електричні/гібридні двигуни)</li> </ul>

## ДОДАТОК С

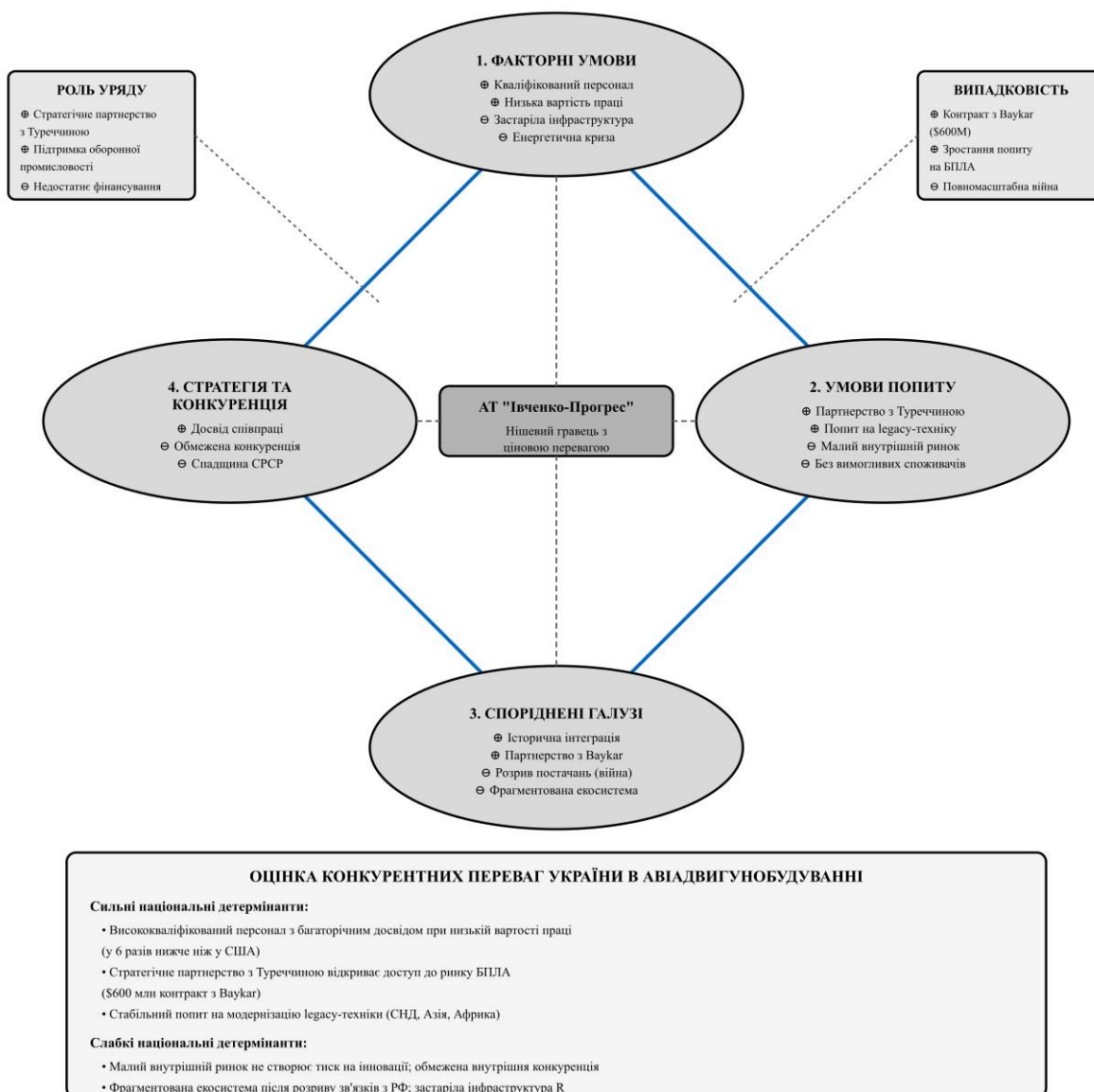


Рисунок С.1 – Модель "Діамант Портера" для АТ "Івченко-Прогрес"

Джерело: [систематизовано автором]

## ДОДАТОК Т

## АКТ про впровадження результатів дослідження

 УКРАЇНА ДЕРЖАВНА АВАЦІЙНА СЛУЖБА УКРАЇНИ	 UKRAINE STATE AVIATION ADMINISTRATION OF UKRAINE	 <b>ІВЧЕНКО          ПРОГРЕС</b>
 UKROBORONPROM	 DSTU ISO 9001 ISO 9001 EN 17025 BUREAU VERITAS Certification	Акціонерне товариство «Запорізьке машинобудівне конструкторське бюро «Прогрес» імені академіка О.Г. Івченка» Zaporizhzhia Machine-Building Design Bureau Progress Joint Stock Company named after Academician O.H. Ivchenko УКРАЇНА, 69068, м. Запоріжжя, вул. Іванова, 2 2, Ivanova st., Zaporizhzhia, 69068, UKRAINE Тел.: +380 (61) 7699617, 2872715 Tel: +380 (61) 7699617, 2872715 Факс: +380 (61) 7699397, 7205565, 7690137 Fax: +380 (61) 7699397, 7205505, 7690137 E-mail: progress@ivchenko-progress.com E-mail: progress@ivchenko-progress.com www.ivchenko-progress.com www.ivchenko-progress.com

01.12.2025 № 3576/45-13 на / To No. від / From

АКТ № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

про впровадження результатів дослідження

«Формування маркетингової стратегії компанії на міжнародному ринку авіаційних двигунів»

Цим актом підтверджується, що результати магістерської кваліфікаційної роботи студента факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» ДАНЬКА Костянтина Анатолійовича на тему "Формування маркетингової стратегії компанії на міжнародному ринку авіаційних двигунів" впроваджені в практичну діяльність АТ "Івченко-Прогрес", зокрема:

1. Структурно-логічна схема формування міжнародної маркетингової стратегії використана відділом маркетингу і науково-технічної інформації як методологічна основа для розробки перспективних напрямів міжнародної діяльності підприємства.
2. Комплексна маркетингова стратегія виходу на ринок Азіатсько-Тихоокеанського регіону з турбогвинтовим двигуном AI-450T, включаючи аналіз детермінант попиту та пропозиції, прийнята до розгляду як базовий документ для планування експортної діяльності в країнах АСЕАН.
3. Система маркетингових заходів, що охоплює продуктову, цінову, комунікаційну політику та стратегію дистрибуції, використовується відділом МІНПІ для формування тактичних планів просування продукції на міжнародних ринках.
4. Концепція утримання ядра ключових компетенцій інтегрована в корпоративну стратегію підприємства для оптимізації розподілу ресурсів між профільними та непрофільними активностями.

Впровадження результатів магістерської дисертації на здобуття ступеня магістра дозволило розширити та вдосконалити методологічний апарат стратегічного планування міжнародної діяльності підприємства, систематизувати підходи до формування маркетингових стратегій на зовнішніх ринках, підвищити обґрунтованість інвестиційних рішень щодо експортної експансії та оптимізувати розподіл ресурсів між ключовими та непрофільними бізнес-процесами.

Генеральний директор



Ігор КРАВЧЕНКО

