

постало перед банками і позичальниками у період війни, є готовність реструктуризувати заборгованість і поступово погашати збитки, пов'язані з форсмажорними обставинами.

В умовах скороченого попиту на споживчі кредити та зростаючої конкуренції, банки дещо пом'якшують стандарти для їх надання. У той же час, підвищений операційних та валютний ризик стримує кредитну активність банків. Зростають вимоги до банківських систем управління ризиками, обґрунтованості кредитних рішень. Саме ефективна кредитна політика дозволить банківській системі протистояти надзвичайно потужним негативним чинникам і захистити клієнтів від надмірних ризиків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Огляд банківського сектору (лютий 2024 року.) Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-bankivskogo-sektoru-lyutiy-2024-roku>.
2. Опитування про умови банківського кредитування (I квартал 2024 року.) Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/opituvannya-pro-umovi-bankivskogo-kredituvannya-i-kvartal-2024-roku>.

**Казначей С. А.**

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)*

### **ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ КОМПАНІЙ У ВІДПОВІДНОСТІ ДО ТЕНДЕНЦІЙ ТА ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКУ РАКЕТОНОСІЇВ**

В останнє десятиліття, глобальний ринок ракетноносіїв пережив значні трансформації, викликані як стрімкими технологічними інноваціями, так і зростаючим інтересом до космічної індустрії, який проявляється як з боку урядових, так і приватних секторів. Впровадження нових технологій, зокрема ракет, здатних до повторного використання, та значний ріст виробництва ракет малої потужності, суттєво знизило вартість запусків, відкриваючи космічний простір для ширшого кола зацікавлених сторін [1]. У цьому контексті, компанії, які діють на ринку ракетноносіїв, стикаються з необхідністю адаптувати свої стратегії до швидко змінюваних умов, реагуючи не лише на технологічні нововведення, але й на

еволюцію ринкових потреб та зміну геополітичного ландшафту. Тенденції, що складаються на ринку, вимагають від компаній гнучкості у прийнятті рішень, інвестицій у дослідження та розвиток, а також розширення партнерських мереж, щоб залишатися конкурентоспроможними та інноваційними. Розвиток глобального ринку ракетноносіїв також сприяє появі нових учасників, які пропонують альтернативні рішення та підходи до доставки корисного вантажу на орбіту, що, в свою чергу, стимулює ветеранів індустрії до пошуку нових стратегічних орієнтирів.

У цьому контексті, вивчення трансформації стратегій компаній, які діють на ринку ракетноносіїв, є вкрай актуальним. Воно дозволяє не тільки оцінити поточний стан галузі, але й спрогнозувати можливі напрями її розвитку в майбутньому, враховуючи вплив технологічних інновацій, зміну ринкових умов та глобальні економічні тренди.

Глобалізація ринку ракетноносіїв накладає визначені вимоги до стратегій компаній, змушуючи їх адаптуватися до змінного міжнародного середовища. Ця адаптація проявляється в кількох основних аспектах:

1. Розширення географічної присутності, зокрема, компанії активно входять на нові ринки, встановлюючи партнерські відносини з місцевими урядами та комерційними структурами. Це включає створення спільних підприємств, партнерство з місцевими компаніями для запуску супутників, а також адаптацію продуктів до специфічних потреб різних регіонів. Глобалізація ринку дозволяє розгалужувати виробничі та експлуатаційні ланки, призводить до більш ефективного використання наявних ресурсів та технологій.

2. Інновації та технологічна адаптація. У відповідь на глобальну конкуренцію, компанії інвестують значні ресурси в дослідження та розвиток нових технологій. Це включає розробку більш ефективних ракетних систем, також технологій повторного використання ракет, що дозволяє знижувати вартість запусків. Значний розвиток технологій виробництва та цифрових технологій, дозволяє залучати до вирішення задач ринку не тільки вузькоспеціалізовані підприємства, але й ті, які раніше не мали жодного відношення до космічної індустрії.

3. Стратегічні альянси та партнерства. Для розширення своїх можливостей на глобальному ринку компанії укладають стратегічні альянси. Це може включати співпрацю з іншими гравцями на ринку для спільної розробки нових продуктів,

обміну технологіями, а також спільні інвестиції у наукові дослідження. Наразі більшість цих міжнародних альянсів носять політизований характер, але з часом вони все більш трансформуються в класичні комерційні альянси, здатні відповідати на виклики глобалізації ринку.

4. Відповідність глобальним стандартам та регулюванням. Оскільки космічний ринок є високорегульованим, компанії мусять забезпечити відповідність своїх операцій міжнародним нормам та стандартам. Це включає регулювання в області експортного контролю, безпеки запусків, а також міжнародні угоди про використання космічного простору.

Окрім класичних для цього ринку викликів, таких як технологічні, регуляторні, фінансові та інші, наразі, все більш вагомими факторами, які є спонукаючими до трансформації компаній, та зміни відповідних стратегій є чинники традиційні для більш відкритих, та вже давно сформованих ринків, такі як:

1. Зростання глобальної конкуренції. З появою нових гравців на ринку, включаючи приватні космічні компанії з різних країн, конкуренція стає все більш інтенсивною. Це вимагає від компаній не лише підвищення ефективності та зниження вартості запусків, але й розробки унікальних пропозицій для замовників.

2. Зміна ринкових потреб, та формування нових ринків. Зростання попиту на супутникові дані, зв'язок, дослідження космосу та навіть космічний туризм вимагає від компаній гнучкості у виборі стратегій та швидкої адаптації до змінних умов ринку.

3. Екологічні вимоги. Збільшення уваги до екологічних питань та сталого розвитку змушує компанії переглядати свої процеси та технології з метою мінімізації впливу на довкілля. Це стосується як виробництва ракет, так і самого процесу їх запуску. Якщо раніш державні корпорації могли дозволити собі звертати на ці питання значну увагу, то в теперішні часи, коли кількість гравців ринку значно збільшилась, в тому числі, за рахунок приватних компаній, питання екології відіграє важливу роль в стратегіях компаній.

Досвід SpaceX, однієї з найуспішніших ракетобудівних компаній нового покоління [2], є важливим для розуміння того, які стратегії та методи управління можуть бути використані у космічній індустрії для досягнення конкурентних

переваг. SpaceX використала кілька стратегій, які допомогли компанії досягти успіху у космічній індустрії. Деякі з цих стратегій включають:

- зменшення витрат на розробку та виробництво. SpaceX змогла зменшити витрати на розробку та виробництво ракет завдяки використанню власних технологій та методів виробництва, а також завдяки зменшенню кількості постачальників компонентів та матеріалів;

- розробка багаторазових ракет. SpaceX розробила технологію повторного використання ракет, що суттєво знижує витрати на кожен запуск;

- фокусування на потребах клієнтів. Компанія прагнула задовольнити потреби комерційних клієнтів, пропонуючи доступніші ціни та гнучкіші умови контрактів, а також покращуючи якість послуг та збільшуючи надійність запусків;

- використання відкритих стандартів та сумісних технологій. SpaceX використовувала стандартні технології та матеріали, які були доступні на відкритому ринку замість того, щоб створювати свої або намагались адаптуватись під «закриті» стандарти.

Але можна припустити що найважливішою стратегією, було створення не тільки ракет-носіїв, а й практично основного споживача для них, компанії Starlink. Цей проект дозволив компанії SpaceX істотно знизити витрати на запуск своїх ракет, оскільки SpaceX сама безпосередньо створила замовника, який насамперед вимагав значного зростання кількості запусків, зниження витрат і підвищення надійності. Більше того, компанія спромоглася створити додаткове джерело доходів, яке не залежить від контрактів на запуск супутників для інших компаній та урядів. Starlink – проект із створення приватної глобальної мережі інтернет-супутників, яка забезпечує ширококутний доступ до Інтернету у будь-якій точці земної кулі [3].

Створення Starlink дозволило SpaceX зміцнити свої позиції на ринку та фактично стати реальним конкурентом найбільшим космічним транснаціональним корпораціям, які отримували фінансування на 90% з державних структур.

Наступною компанією, з етапами розвитку та стратегією менеджменту якої я вважаю за потрібне ознайомитись, є компанія Rocket Lab.

Rocket Lab – це американо-новозеландська компанія, що займається розробкою та виробництвом малих ракет-носіїв для запуску невеликих космічних апаратів. Компанія була заснована в 2006 році Пітером Беком, який раніше

працював у галузі розробки ракетних двигунів у Новій Зеландії та США. Для розуміння стратегічного менеджменту компанії, я пропоную насамперед звертати увагу на гасло компанії, яке можна перекласти як: «Ми відкриваємо доступ до космосу, для покращення життя на землі». З цього вислову можна зрозуміти, що компанія на відміну від SpaceX, фокусуються не на космічній експансії людства, а саме на використанні космічного простору для покращення життя на землі [4].

За кількістю успішних запусків, Rocket Lab можна назвати другою за успішністю, приватною космічною компанією після SpaceX. Основним стартовим майданчиком компанії є «Launch Complex 1» розташований на островах Нової Зеландії. Компанія розробила і є оператором малого ракети-носія Electron. Незважаючи на відносно невелику різницю в роках заснування Rocket Lab і SpaceX, можна чітко простежити різницю у виборі основної стратегії бізнесу. Засновники Rocket Lab швидше за все чітко розуміли, що піти тим же шляхом, що і SpaceX неможливо, ринок ще не настільки великий, щоб без державної підтримки здійснювати такі ж технологічні прориви, як і SpaceX, а розраховувати на аналогічний рівень підтримки було б помилкою. Але на даний момент вже можна впевнено стверджувати, що компанія знайшла свою стратегію, що привела її до успіхів.

Грунтуючись на заявах компанії про те, що Rocket Lab планує розширити свою присутність у Європі, відкривши центр з виробництва ракетних двигунів у Франції, успішно здійсненому запуску ракетоносія у січні 2023 року з території США, можна сміливо робити висновок про те, що стратегія розвитку бізнесу Rocket Lab спрямована на розширення ринку запусків та налагодження міжнародного ланцюжка виробництва та поставок, що дозволить компанії зміцнити свої позиції на ринку космічних послуг. Rocket Lab прагне розширити не лише перелік своїх клієнтів, рівень технологічності, а й свою фізичну присутність у різних країнах для спрощення взаємодії з клієнтами та підвищення своєї адаптивності у той час як SpaceX більше сконцентрована на задоволенні потреб тісно пов'язаної з нею компанії Starlink, розвитку інноваційних технологій, підкорення космосу та суперечками за контракти національного управління з авіонавтики та дослідження космічного простору (NASA).

Rocket Lab робить ставку на можливість оперативного та відносно дешевого виведення на орбіти дрібних та середніх супутників, які найчастіше є продуктами малого та середнього комерційного космічного ринку. Подальші стратегічні рішення є більш класичними та єдиними для більшості компаній. Однією з таких стратегій є підвищення ефективності, шляхом проведення досліджень над технологіями повторного використання частин ракет, що надалі дозволить їй підвищити рівень ефективності. Інший «класичний» шлях – активна наукова дослідницька діяльність, та відпрацювання технологій для створення більшого ракети-носія, який дозволить зняти обмеження у роботі з великими замовниками, яким потрібно виводити на орбіти середні та важкі корисні навантаження.

Можна стверджувати, що на відміну від SpaceX, стратегія якої є створення «замкненої інфраструктури», шляхом створення компаній споживачів послуг ракетноносіїв, компанія Rocket Lab орієнтована на співпрацю з ширшим колом компаній, намагаючись бути більш гнучкою, та відкрити шлях до космосу для більшої кількості виробників супутників, вона працює над створенням та впровадженням універсальної супутникової платформи «Photon», яка дозволить спростити розробку супутників іншим компаніям, таким чином, намагається сформувати ще один ринок (уніфікованих платформ) у космічній галузі.

Rocket Lab є цікавим прикладом компанії, яка розпочала свою роботу в країні, яка раніше не мала практично ніякого відношення до космічної індустрії, але змогла виробити стратегії та підходи в управлінні, які дозволяють їй бути однією з найефективніших космічних компаній у світі.

#### **Список використаних джерел:**

1. BryceTech publication. (2023). (rep.). Start-up Space. Update on Investment in Commercial Space Ventures.
2. «SpaceX Is Now One of the World's Most Valuable Privately Held Companies» – The New York Times. URL: [www.nytimes.com/2017/07/27](http://www.nytimes.com/2017/07/27).
3. «Starlink satellites: Everything you need to know about the controversial internet megaconstellation» By Tereza Pultarova, Elizabeth Howell Contributions from Daisy Dobrijevic, Adam Mann last updated November 23, 2022. URL: <https://www.space.com/spacex-starlink-satellites.html>
4. Офіційний сайт Rocket Lab, розділ «ABOUT US» URL: <https://www.rocketlabusa.com/>.