

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування факультету)

Кафедра бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Діагностика основних показників

(назва теми)

роботи суб'єкта господарювання

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-1304.4

Спеціальності 076 „Підприємництво та торгівля“
(код : найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка підприємства
Лисечко Т.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Лоза С.П.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Лисечко О.І.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
Кафедра Бізнесу та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 086 Підприємництво та торгівлі
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Б та У
Жахєнко А.М.
«27» грудня 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Лисенко Іван Дмитрович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Діагностика основних показників роботи суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) Лоза С.П., к.е.н. доц.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» листопада 2025 року № 452

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) нормативно-правові акти, наукові джерела, статистична звітність АТ «Мотор Сіг»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічні основи діагностики ефективності діяльності підприємства. Аналітична оцінка основних показників діяльності АТ «Мотор Сіг». Проблеми та напрями підвищення ефективності діяльності АТ «Мотор Сіг». Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРІЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконав завдання
Розділ 1	Ложа С.П., к.е.н. доц.		
Розділ 2	Ложа С.П., к.е.н. доц.		
Розділ 3	Ложа С.П., к.е.н. доц.		

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	При
1	Узгодження завдання	09.09.2025	
2	Опрацювання наукових джерел	23.09.2025	
3	Виконання 1 розділу	15.10.2025	
4	Виконання 2 розділу	07.11.2025	
5	Виконання 3 розділу	28.11.2025	
6	Перевірка на плагиат	02.12.2025	
7	Нормоконтроль і подання роботи на кафедру	10.12.2025	

Студент(ка)

Іван Лисенко
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

Світлана Ложа
(підпис) (Ім'я ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота містить 116 сторінок, 2 таблиці у вигляді додатків .

У сучасних умовах трансформації світової економіки та загострення геополітичних викликів особливого значення набуває розвиток стратегічно важливих промислових підприємств, зокрема у сфері авіадвигунобудування. Одним із ключових підприємств цієї галузі в Україні є акціонерне товариство «Мотор Січ», яке відіграє важливу роль у забезпеченні обороноздатності держави, розвитку високотехнологічного виробництва та формуванні експортного потенціалу країни.

АТ «Мотор Січ» є одним із провідних світових виробників авіаційних двигунів та газотурбінних установок для літаків, вертольотів і промислового використання. Підприємство має багаторічну історію, потужну виробничу базу, власну науково-дослідну інфраструктуру та висококваліфікований кадровий потенціал. Продукція компанії експлуатується у багатьох країнах світу та відповідає міжнародним стандартам якості.

Актуальність дослідження діяльності АТ «Мотор Січ» зумовлена складними умовами функціонування підприємства в останні роки, зокрема змінами у структурі власності, обмеженням традиційних ринків збуту, санкційним тиском та впливом воєнних дій на економіку України. У таких умовах особливо важливим є аналіз сучасного стану підприємства, виявлення ключових проблем та визначення перспектив його подальшого розвитку.

Метою магістерського дослідження є комплексний аналіз діяльності АТ «Мотор Січ», оцінка його економічного та фінансового стану, а також обґрунтування напрямів підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети у роботі передбачається вирішення таких завдань: аналіз історичних та організаційних

особливостей розвитку підприємства; оцінка фінансово-економічних показників діяльності; дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на функціонування компанії; визначення основних проблем і ризиків; розробка рекомендацій щодо стратегічного розвитку.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність АТ «Мотор Січ». Предметом дослідження виступають економічні, фінансові та організаційні відносини, що виникають у процесі функціонування підприємства в умовах трансформації економіки та зростання глобальної конкуренції.

У процесі написання магістерської роботи використовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, економіко-статистичні методи, фінансовий аналіз, системний та структурний підхід. Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність підприємства, законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні матеріали та відкриті джерела інформації.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів і розроблених рекомендацій у процесі прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таким чином, дослідження діяльності АТ «Мотор Січ» є актуальним і важливим з точки зору розвитку національної економіки, промислової політики держави та збереження науково-виробничого потенціалу України.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Економічна сутність і значення діагностики діяльності суб'єкта господарювання.....	11
1.2. Методологічні підходи до оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.....	16
1.3. Методи та інструментарій комплексної діагностики ефективності підприємства.....	24
Висновки до розділу 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ».....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ»	36
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	45
2.3. Аналіз операційної діяльності	60
2.4. Оцінка ринкових позицій підприємства	67
Висновки до розділу 2	74
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ».....	77
3.1. Виявлені проблеми в управлінні фінансовими та виробничими показниками	77
3.2. Обґрунтування напрямів покращення фінансово-господарської діяльності підприємства.....	80
3.3. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління ресурсами підприємства.....	85
Висновки до розділу 3	88

РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ.....	90
4.1. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів.....	90
4.2. Розрахунок очікуваних фінансово-економічних результатів та ефекту від реалізації рекомендацій	96
4.3. Прогнозування перспектив розвитку АТ «Мотор Січ» в умовах ринкових ризиків	98
Висновки до розділу 4	101
ВИСНОВКИ.....	103
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Сучасні умови функціонування промислових підприємств України характеризуються різким зростанням турбулентності зовнішнього середовища, масштабними воєнними ризиками, поглибленням структурних дисбалансів та нестабільністю фінансових потоків. У таких умовах зростає значення системної та достовірної діагностики основних показників роботи суб'єктів господарювання, оскільки саме аналітична інформація створює базу для ухвалення ефективних управлінських рішень, формування довгострокової стратегії та підтримання конкурентоспроможності. Особливої ваги набуває діагностика діяльності підприємств оборонно-промислового комплексу, до яких належить АТ «Мотор Січ», оскільки їхній стан прямо впливає на рівень економічної та національної безпеки держави.

Проблематика оцінювання ефективності роботи підприємства за останні роки суттєво загострилась. Динамічні зміни в технологічному розвитку, порушення логістичних ланцюгів, ускладнений доступ до капіталу та необхідність оновлення основних засобів формують потребу у переосмисленні існуючих методичних підходів до аналізу фінансових, операційних і ринкових показників. Незважаючи на значний обсяг досліджень у сфері фінансової діагностики, існує проблема недостатньої адаптованості традиційних методик до умов воєнної економіки, підвищеної ризикованості ринкової кон'юнктури та специфіки авіабудівного сектору. Це формує прогалини у практиці управління підприємствами та обґрунтовує актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Актуальність дослідження визначається також потребою у модернізації механізмів контролю, оцінки та прогнозування результатів господарської діяльності промислових підприємств. Діагностика основних показників роботи підприємства дає змогу виявити структурні проблеми, оцінити ефективність використання фінансових і виробничих ресурсів, визначити стійкість до

зовнішніх загроз і сформувати підґрунтя для розроблення заходів з підвищення ефективності. Для підприємств, що працюють на високотехнологічних ринках, зокрема в галузі авіадвигунобудування, це питання має стратегічний характер.

Ступінь наукової розробленості теми є достатнім у частині класичних підходів до фінансового аналізу, однак сучасні умови зумовлюють необхідність адаптації методик до специфіки економічної динаміки після 2020 року. У наукових працях досліджуються питання фінансової стійкості, ризик-менеджменту, оцінки рентабельності та ресурсної ефективності [16; 17; 37; 38], проте недостатньо уваги приділяється комплексному поєднанню фінансових, операційних і ринкових аспектів у межах єдиної системи діагностики. Також актуальними залишаються питання практичної інтеграції результатів аналізу у стратегічне управління, що є критично важливим для АТ «Мотор Січ». Це обґрунтовує вибір теми роботи та формує потребу у комплексному дослідженні.

Мета роботи полягає у всебічній діагностиці основних показників діяльності АТ «Мотор Січ» та обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності його фінансово-господарської та операційної діяльності.

Для досягнення мети необхідно виконати такі **завдання**:

- узагальнити теоретичні та методологічні підходи до діагностики діяльності підприємства;
- сформувати категоріальний апарат та здійснити критичний огляд наукових підходів;
- визначити методичний інструментарій, придатний для оцінки ефективності роботи АТ «Мотор Січ»;
- охарактеризувати організаційно-економічний стан підприємства;
- провести аналіз фінансових показників;
- оцінити операційну діяльність підприємства та використання його ресурсів;
- проаналізувати ринкові позиції та конкурентне середовище;

- виявити проблеми у системі управління;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності діяльності;
- здійснити економічне оцінювання результативності запропонованих заходів;
- сформулювати прогноз перспектив розвитку підприємства.

Об’єкт дослідження – процес діагностики фінансово-господарської, операційної та ринкової діяльності промислового підприємства.

Предмет дослідження – сукупність методів, показників та інструментів оцінки ефективності роботи АТ «Мотор Січ», а також закономірності їхнього формування та зміни в сучасних умовах.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові методи: діалектичний підхід, аналіз і синтез, індукція, дедукція, метод абстрагування, порівняння, системний аналіз. У роботі застосовано економіко-статистичні методи (коефіцієнтний аналіз, горизонтальний та вертикальний аналіз), методи фінансової діагностики (оцінка ліквідності, рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості), графічний метод для відображення результатів, а також методи прогнозування та економічного моделювання для розрахунку очікуваних ефектів.

Практична значущість роботи полягає у тому, що отримані результати дозволяють сформулювати цілісне уявлення про стан АТ «Мотор Січ» і обґрунтувати напрями підвищення ефективності діяльності підприємства на основі реальних фінансових та операційних показників. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в управлінській діяльності підприємства, а також у практиці аналітиків та фахівців економічних служб промислових підприємств.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність і значення діагностики діяльності суб'єкта господарювання

У сучасній економічній науці діагностика діяльності підприємства розглядається як системний процес оцінювання фінансових, операційних і ринкових параметрів, що дає змогу визначити рівень ефективності функціонування суб'єкта господарювання та його стійкість у коротко- й довгостроковій перспективі. Потреба в точних інструментах діагностики сформувалася під впливом ускладнення ринкового середовища, посилення конкуренції та зростання впливу зовнішніх ризиків. Як зазначає Н. Марусяк, у період воєнної турбулентності підприємства стикаються з різкими змінами фінансових потоків і нестабільністю ринкової кон'юнктури, що потребує більш глибоких методів оцінювання внутрішніх потенціалів і зовнішніх загроз [27].

Фінансова діагностика охоплює категорії «ліквідність», «платоспроможність», «фінансова стійкість», «ринкова активність», «прибутковість», які у нормативному полі визначаються на основі стандартів бухгалтерського обліку та актуальних методик Міністерства фінансів України [1; 5]. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» закріплює вимогу формування якісної, достовірної й порівняної інформації, що є фундаментом для здійснення всіх видів діагностичних процедур [1]. Наявність уніфікованих форм фінансової звітності забезпечує можливість коректно

зіставляти динаміку ключових показників, що особливо важливо для машинобудівних підприємств на кшталт АТ «Мотор Січ».

Поступово категоріальний апарат діагностики розширився за рахунок інтеграції понять «фінансова безпека», «ризик-профіль», «операційна ефективність», «комплексна конкурентоспроможність». Як підкреслює О. Хімич, у сучасних умовах підприємство має оцінюватись не лише за статичними результатами, а й за здатністю адаптуватися до зовнішніх шоків, що потребує поєднання фінансових і стратегічних індикаторів [48]. У цьому контексті діагностика перетворюється на багаторівневий інструмент, який включає аналіз структури активів, вартості капіталу, ефективності використання виробничих ресурсів, а також оцінку організаційних механізмів управління.

Значну увагу науковці приділяють розмежуванню понять «фінансовий стан» і «фінансові результати». Перше характеризує стабільність і збалансованість ресурсів, тоді як друге – результативність їх використання. А. Підгаєць підкреслює, що відсутність чіткого розуміння відмінностей між цими категоріями призводить до хибних управлінських рішень, оскільки позитивний фінансовий результат може супроводжуватися низькою ліквідністю або високим рівнем ризику [34]. Таким чином, діагностика діяльності підприємства має базуватися на комплексному підході, що інтегрує статичні, динамічні та порівняльні індикатори.

Важливу роль у розвитку понятійного апарату відіграли нормативні рекомендації, що регламентують порядок виявлення ознак неплатоспроможності, аналізу фінансового стану та визначення потенційної загрози банкрутства [7; 8]. Наприклад, методичні рекомендації Міністерства економіки орієнтують підприємства на аналіз структури капіталу, здатності відновлювати платоспроможність і дотримуватися оптимальних фінансових пропорцій, що є актуальним для великих виробничих компаній, особливо в умовах нестабільності. Отже, еволюція підходів до діагностики діяльності

підприємства демонструє перехід від фіксації окремих показників до системного аналізу багатовимірних характеристик, які визначають конкурентоспроможність та життєздатність суб'єкта господарювання. Сформований категоріальний апарат забезпечує методологічну базу для подальшого дослідження організації управління та методів комплексної оцінки ефективності підприємства.

Дослідники наголошують на важливості поєднання кількісних методів оцінки із якісним аналізом внутрішніх управлінських рішень. Зокрема, В. Галкін підкреслює, що фінансовий аналіз має будуватись на принципах системності та комплексності, оскільки ізольоване вивчення окремих коефіцієнтів не дає змоги оцінити реальний стан підприємства [16]. Додатково Н. Ситник акцентує на важливості включення до діагностики оцінки структури капіталу, ефективності управління ресурсами та якості формування фінансових результатів [44].

Разом із тим у працях окремих дослідників існують розбіжності щодо пріоритетності методів. Частина авторів пропонує акцент на ліквідності та платоспроможності, вважаючи їх фундаментом економічної стабільності. Такої думки дотримуються Т. Погорелова та І. Плікус, які зазначають, що швидкість обігу коштів та здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання є ключовим індикатором стійкості бізнесу [35; 22]. Із цим підходом полемізує Н. Марусяк, яка підкреслює, що у воєнних умовах першочергового значення набувають показники результативності операційної діяльності, адже саме вони визначають здатність підприємства адаптуватися до кризових шоків [27].

Окремої уваги заслуговує позиція А. Самчук, котрий відзначає, що ринкові показники – зокрема капіталізація, частка ринку, позиція серед конкурентів – стають дедалі важливішими у глобальній економіці, адже визначають потенціал залучення інвестицій та можливість розширення бізнесу

[43]. Це узгоджується з аналітичними оцінками міжнародних інституцій, зокрема Світового банку, який у дослідженні А. Авдеєнка та L. Castro наголошує на зміні моделей функціонування українських підприємств у період війни та необхідності переорієнтації на високотехнологічні сегменти ринку [10].

Узагальнення різних підходів показує, що сучасна діагностика діяльності підприємства базується на поєднанні трьох ключових блоків – фінансового, операційного та ринкового аналізу. Недостатність хоча б одного з них робить оцінку поверхневою й обмежує можливість коректного прогнозування. Така комплексність відображена у працях В. Кірсанової та В. Самсонової, які наголошують на необхідності застосування багатофакторної моделі діагностики, що дозволяє своєчасно виявляти приховані ризики та визначати траєкторію розвитку підприємства [23].

Наступним елементом огляду наукової думки є аналіз нормативної бази, яка визначає стандарти формування фінансової інформації й безпосередньо впливає на зміст діагностики. Основою правового регулювання залишається Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1], де окреслено вимоги щодо достовірності й повноти фінансових даних. Критично важливими є також П(С)БО, зокрема П(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», яке встановлює формат подання інформації, за яким здійснюється подальша діагностика [5]. Методики аналізу фінансово-господарської діяльності, затверджені Міністерством фінансів, формують методологічну основу для оцінки ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості підприємства [6; 8].

Порівняння вимог нормативно-правових актів із науковими підходами дає змогу стверджувати, що сучасна діагностика діяльності підприємства має спиратися не лише на розрахунок коефіцієнтів, а й на стратегічну оцінку ринкової позиції та здатності підприємства до довгострокового розвитку. Розуміння діагностики діяльності підприємства формувалося поступово під

впливом змін у середовищі функціонування бізнесу, удосконалення методів фінансового аналізу та розвитку систем управління. У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі простежується декілька хвиль наукових підходів, що послідовно розширювали трактування цього поняття – від вузького тлумачення як аналізу звітності до комплексного інструмента оцінювання стійкості, конкурентоспроможності й перспектив розвитку підприємства.

Одним із перших етапів стала поява класичних моделей оцінки фінансового стану, що базувалися на аналізі майнових показників, ліквідності й результативності. Систематизацію цих підходів здійснив А. Галкін, який довів, що фінансовий аналіз є основою для виявлення слабких місць у розвитку підприємства та визначення стратегічних орієнтирів його діяльності [16, с. 493]. У роботі А. Підгаєць розкрито важливість комплексної оцінки через інтеграцію коефіцієнтного аналізу та тенденційних моделей, що створює можливість оцінювати підприємство не лише за станом, а й за динамікою розвитку [34].

Подальший розвиток концепції пов'язаний з розширенням змісту діагностики – від фінансової до багатовимірної оцінки. Дослідниця Н. Проскуріна, аналізуючи вплив фінансових результатів на ефективність управління, наголошує на необхідності включення до діагностики таких показників, як операційна ефективність, структура витрат та якість управлінських рішень [38]. Схожих висновків дійшла й Ю. Головата, яка акцентує увагу на діагностиці як на інструменті стратегічного управління, що дозволяє підприємству визначити напрями довгострокового розвитку [19].

У сучасних умовах – особливо в період турбулентності, спричиненої воєнним станом, логістичними обмеженнями та трансформацією ринків – діагностика розглядається як ключовий механізм стійкості підприємства. Н. Марусяк підкреслює, що аналітична оцінка фінансового стану в умовах війни повинна включати адаптивні показники, зокрема оцінку ризиків, структуру джерел фінансування, чутливість до зовнішніх шоків [27]. Поглиблення цього

напрямку відображене в роботах В. Шандової та О. Яковлєва, де доводиться, що діагностика має враховувати конкурентоспроможність як ключовий фактор виживання промислових підприємств у нестабільності ринку [49].

Паралельно розвивалася й нормативно-правова база, що регламентує правила обліку, формування звітності та надання аналітичної інформації. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» визначає вимоги до достовірності, повноти та своєчасності фінансових даних, що є первинною умовою якісної діагностики [1]. У свою чергу, П(С)БО 1 унормовує підхід до подання інформації у фінансовій звітності, роблячи її уніфікованою та придатною для порівняльного аналізу [5].

На сучасному етапі діагностика перетворюється на багаторівневу систему, що включає фінансові, операційні, стратегічні та ринкові аспекти. Важливу роль відіграють методики, що застосовуються у державному секторі, – про це свідчить Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору [6], яка формує стандартизований підхід до оцінювання платоспроможності, структури активів і ефективності використання ресурсів.

Еволюція наукових підходів дозволила сформувати таке бачення діагностики, за якого вона виступає не лише інструментом аналізу минулих результатів, а й засобом формування майбутньої політики розвитку підприємства.

1.2. Методологічні підходи до оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства

Ефективна діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства базується на комплексі методологічних підходів, що дозволяють оцінити

стійкість, результативність та динаміку розвитку суб'єкта господарювання. У сучасних умовах турбулентності економічного середовища, посилення зовнішніх ризиків та структурних дисбалансів підприємства потребують застосування як класичних, так і адаптивних методологічних рішень, що забезпечують достовірну інтерпретацію фінансових даних та виявлення тенденцій у діяльності. Саме тому методологічні підходи стають ключовою основою для подальшого аналітичного оцінювання, описаного у другому розділі, та визначення напрямів удосконалення управління (див. [24], [36]).

Систематизація методів аналізу діяльності підприємств демонструє, що методологічний інструментарій охоплює як кількісні, так і якісні підходи, а їх поєднання дозволяє підвищити інформативність діагностики й точність управлінських рішень. А. Шушкова підкреслює, що правильний добір методів визначає здатність підприємства вчасно ідентифікувати відхилення та трансформувати систему управління відповідно до змін середовища [51]. У свою чергу, В. Кірсанова та В. Самсонова наголошують, що в умовах воєнного стану значущість методичного забезпечення фінансової діагностики зростає, оскільки результати аналізу стають основою для прийняття рішень щодо ліквідності, пріоритетних інвестицій та ризик-менеджменту [23].

Поданий підрозділ розкриває традиційні методологічні підходи, що історично сформували фундамент фінансової діагностики. Вони забезпечують можливість оцінити ключові пропорції у структурі активів і капіталу, визначити прибутковість, простежити тенденції діяльності та порівняти результати з аналогічними підприємствами чи середньогалузевими показниками. У науковій літературі вони розглядаються як базові та універсальні, оскільки демонструють стабільну результативність навіть у періоди істотної нестабільності економічного розвитку (див. [14], [27]).

У межах цієї частини увагу зосереджено на трьох ключових традиційних підходах: методі фінансових коефіцієнтів, горизонтальному-вертикальному-

трендовому аналізі та порівняльному аналізі. Кожен із методів має окрему інформаційну цінність і використовується для різних аналітичних цілей, але в комплексі вони формують основу для діагностики ефективності діяльності підприємства.

Традиційні методи фінансової діагностики є найпоширенішими в українській та міжнародній практиці, оскільки дозволяють проводити структурований аналіз фінансових результатів, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення щодо подальшого розвитку підприємства. Ці підходи регламентуються нормативною базою України, включаючи П(С)БО та методики аналізу, затверджені Міністерством фінансів України [5], [6], а також широко описані у працях сучасних дослідників, зокрема А. Підгаєць, Н. Марусяк та О. Хімич [34; 27; 48].

Першим базовим підходом виступає метод коефіцієнтів, який оперує групами фінансових індикаторів, зокрема показниками ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. А. Галкін та А. Мещеряков підкреслюють, що коефіцієнтний аналіз дозволяє інтерпретувати фінансові дані через відносні показники, що значно підвищує адекватність оцінювання у порівнянні з аналізом абсолютних величин [17]. Для промислових підприємств з великою кількістю активів, тривалим операційним циклом і високою капіталомісткістю коефіцієнтний метод має особливе значення, адже дозволяє виявити потенційні диспропорції у структурі фінансових ресурсів, що прямо впливають на стійкість підприємства.

Другим напрямом виступає горизонтальний, вертикальний та трендовий аналіз, що є основою структурно-динамічного оцінювання діяльності. У нормативно-правових документах ці методи визначені як ключові для систематичного вивчення змін у фінансовій звітності, оскільки дають змогу встановити відхилення, визначити закономірності та оцінити вплив зовнішнього середовища [7], [8]. Н. Ситник зазначає, що поєднання горизонтального та

вертикального аналізу дозволяє сформувати багатовимірне уявлення про фінансовий стан підприємства, а трендовий аналіз – виявити довгострокові тенденції, що особливо важливо у періоди нестабільності [44].

Третім традиційним підходом є порівняльний аналіз, який дає змогу зіставити результати діяльності підприємства з показниками конкурентів, галузевими середніми значеннями або власною динамікою за минулі роки. У працях А. Шпак та В. Салямона підкреслюється, що міжгосподарські та міжгалузеві порівняння дозволяють більш точно оцінити реальну конкурентну позицію підприємства в умовах глобалізації та цифровізації економіки [50]. Ретроспективне зіставлення показників також використовується для встановлення причинно-наслідкових зв'язків у зміні фінансових результатів та діє як інструмент антикризового прогнозування [35].

Усі три підходи забезпечують можливість сформувати цілісну картину фінансового стану підприємства та створюють підґрунтя для подальшої комплексної діагностики у межах другого розділу. Їх застосування є методологічно обґрунтованим і відповідає як науковим, так і практичним вимогам сучасного управління фінансами підприємства.

Також слід зазначити, що у сучасних умовах воєнної нестабільності та структурних змін економіки традиційні аналітичні інструменти залишаються важливими, проте вже не забезпечують достатньої глибини оцінювання, необхідної для ухвалення управлінських рішень. Тому методологічна база фінансово-господарчої діагностики підприємства трансформувалася в напрямі розширення аналітичного інструментарію, поглиблення оцінки ризиків та інтеграції стратегічних підходів. Дослідники, зокрема Н. Шандова та О. Яковлев, підкреслюють, що ефективність управління промисловим підприємством у нестабільному середовищі напряму залежить від здатності системно ідентифікувати зовнішні та внутрішні ризики та інтегрувати їх у стратегічні рішення [49]. Аналогічної позиції дотримується В. Кірсанова, яка

наголошує, що фінансова діагностика в умовах воєнного стану має включати не лише аналіз фактичних показників, а й оцінку потенційної стійкості підприємства до шоків [23].

Сучасні методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства формують багаторівневу систему, що поєднує ризик-орієнтований, стратегічний та інтегральний аналіз. Вони дозволяють розширити горизонт оцінювання – від аналізу короткострокової фінансової стійкості до прогнозування довгострокових можливостей розвитку. Саме такий підхід, на думку А. Артюх, дає можливість відстежувати не лише ефективність бізнес-процесів, а й їхню результативність у стратегічному вимірі [11].

У межах цього підрозділу розглянемо три групи сучасних методологічних підходів: ризик-орієнтовані інструменти оцінки; стратегічні методики аналізу та комплексні інтегральні моделі фінансової стійкості і конкурентоспроможності.

Розширення ризик-орієнтованої методології зумовлене високою турбулентністю макросередовища. Stress-testing дає змогу оцінити поведінку підприємства під впливом несприятливих шоків – падіння збуту, стрибків цін, порушення ланцюгів постачання. Це особливо актуально для стратегічних промислових компаній та виробників складної техніки.

Аналіз чутливості визначає залежність ключових показників підприємства від зміни окремих факторів – наприклад, собівартості, структури капіталу, виробничих програм. У дослідженні Т. Богдан «Фінансово-економічні наслідки війни» підкреслюється, що чутливість фінансових результатів підприємств у 2022–2024 рр. істотно зросла через підвищення варіативності витрат та ринкової невизначеності [47].

Сценарний аналіз поєднує елементи stress-testing та прогнозування, формуючи альтернативні траєкторії розвитку – оптимістичну, базову та кризову. Такий підхід використовується міжнародними інституціями при

оцінюванні сталості промислових підприємств, зокрема у звітах Світового банку щодо діяльності українських компаній під час війни [10].

Стратегічний аналіз дає змогу оцінити не лише стан підприємства, а й його позицію в ринковій системі. Широке застосування отримали такі моделі:

SWOT-аналіз – структура сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Дає змогу поєднати внутрішні характеристики підприємства із зовнішнім середовищем. У роботах В. Онищенка та співавторів зазначається, що SWOT-аналіз стає базовою складовою стратегічного вибору, коли підприємство вимушене адаптувати бізнес-модель до ринкових змін [29].

SPACE-матриця – комплексний інструмент визначення стратегічної позиції підприємства через оцінку фінансової сили, конкурентної переваги, стабільності зовнішнього середовища та сили галузі. У промисловому секторі цей метод дозволяє коректно оцінити ступінь ризику та інвестиційну привабливість.

BCG-матриця – метод портфельного аналізу, що використовується для підприємств із кількома продуктовими лініями. У випадку промислових компаній, подібних до АТ «Мотор Січ», модель може застосовуватись для оцінки конкурентної позиції різних типів двигунів чи комплектуючих.

PESTEL-аналіз – оцінювання політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. Як підкреслює А. Пастарнак, саме комплексне врахування зовнішніх факторів визначає здатність підприємства формувати стійкі траєкторії розвитку у мінливому середовищі [32].

Інтегральні та комплексні методики оцінювання – ця група методів спрямована на формування узагальненої оцінки стану підприємства через інтеграцію великої кількості показників в один результативний індекс.

Моделі фінансової стійкості включають оцінювання капіталізації, незалежності, покриття зобов'язань, ефективності використання активів. Ю.

Приймак у своєму дослідженні наголошує, що такі моделі дозволяють визначити загальний рівень фінансового ризику та ідентифікувати фактори, що формують нестійкість [37].

Рейтингові моделі ґрунтуються на формуванні бальної оцінки за системою показників, що відображають фінансову, операційну, ринкову та інноваційну складові діяльності. У наукових працях І. Хіміча підкреслюється, що комплексні методики підвищують достовірність діагностики економічної безпеки підприємства [48].

Інтегральні моделі використовуються як у внутрішньому управлінні, так і у зовнішньому оцінюванні – для інвесторів, кредиторів, державних інституцій. Їхня перевага полягає у здатності узагальнювати великі масиви інформації та підвищувати об'єктивність діагностики.

Також ефективність фінансово-господарської діагностики значною мірою залежить від того, наскільки раціонально організовано управління цим процесом усередині підприємства. У сучасних умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища підприємства вимушені вибудовувати цілісні системи аналітичної підтримки, що забезпечують своєчасне виявлення відхилень, оцінку ризиків та формування управлінських рішень. У роботах А. Шандової та О. Яковлєва підкреслюється, що діагностика стає не одноразовою дією, а безперервним циклом підтримки стратегічної та операційної стійкості підприємства [49]. Нормативна база також формує підхід до організації діагностики. Зокрема, Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки встановлює вимоги до формування системи оцінювання, періодичності процедур та відповідальності посадових осіб [6].

Побудова системи аналітичної підтримки управління передбачає формування внутрішньої інформаційної моделі, яка включає джерела даних, процедури їх трансформації, методи перевірки та структуру подання

результатів. А. Хіміч наголошує, що якісна діагностика можлива лише за умови стандартизації методів збору інформації, а також узгодженості між регламентами обліку, контролю та аналітики [48]. Водночас Т. Погорелова звертає увагу на потребу синхронізації внутрішніх процесів вимірювання та оцінювання, оскільки розірваність між аналітичними й управлінськими блоками часто знижує ефективність управління [35].

Організаційна модель діагностики на підприємстві традиційно охоплює розподіл функцій між ключовими підрозділами. Фінансовий департамент забезпечує аналіз ліквідності, стійкості, ефективності капіталу та грошових потоків; бухгалтерія відповідає за достовірність вхідної інформації відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [1]; планово-економічний відділ здійснює прогнозування, бюджетування та економічне моделювання; служба контролінгу координує процеси збору даних, звіряє фактичні результати з плановими та формує інформаційну базу для управлінських рішень. За висновками Ю. Головатой, саме чітка координація підрозділів визначає здатність підприємства швидко реагувати на зміни та коригувати свою стратегію [19].

Внутрішні регламенти є обов'язковим елементом організації процесу діагностики. Вони визначають методи, індикатори, межі відхилень, порядок формування звітів, права та відповідальність виконавців. Такі регламенти мають ґрунтуватися на положеннях стандартів бухгалтерського обліку [5], актуальних рекомендаціях щодо оцінки неплатоспроможності [7] та методах аналізу фінансового стану підприємства [8]. Цикл діагностики зазвичай включає етапи збору даних, їх структуризації, розрахунку показників, інтерпретації, підготовки управлінських пропозицій та контролю за їх впровадженням. Д. Матіяш підкреслює, що ключовою вимогою є безперервність діагностичного циклу, оскільки оцінка стану підприємства має здійснюватися не постфактум, а в режимі моніторингу [20].

Періодичність проведення діагностики залежить від масштабу підприємства та рівня ризику його діяльності. Для підприємств оборонно-промислового сектору, до яких належить і АТ «Мотор Січ», важливим є не тільки стандартний квартальний і річний цикл, але й оперативні процедури контролю, зумовлені високою залежністю від зовнішніх ринків, коливань валютних курсів і технологічних ризиків. Відповідальність за проведення діагностики встановлюється внутрішніми нормативами, наказами керівника та положеннями про структурні підрозділи. У сучасній практиці формується тенденція до підвищення ролі контролінгу як координатора аналітичної діяльності, що відповідає міжнародним підходам до корпоративного управління ефективністю.

1.3. Методи та інструментарій комплексної діагностики ефективності підприємства

Комплексна діагностика ефективності підприємства ґрунтується на системному поєднанні методів фінансового, економічного та стратегічного аналізу, що дає змогу оцінити стан суб'єкта господарювання не фрагментарно, а як цілісну динамічну систему. Її актуальність суттєво зростає в умовах підвищеної ринкової турбулентності та воєнних ризиків, які змінюють структуру витрат, знижують передбачуваність попиту та ускладнюють довгострокове планування [41; 49]. Інструментарій діагностики має охоплювати як внутрішні параметри фінансової стійкості, так і зовнішні чинники середовища, включаючи конкурентний тиск, нормативні обмеження та ресурсні ризики.

Відповідно до сучасних наукових підходів, ефективна діагностика передбачає використання багаторівневих методів: від оперативних показників ліквідності до інтегральних оцінок, що формуються на основі масштабних масивів даних. Стандарти фінансової звітності та вимоги до прозорості визначають необхідність застосування офіційних методик аналізу, закріплених у нормативних актах, зокрема Методики фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору [6], а також положень бухгалтерського обліку, які встановлюють правила вимірювання та класифікації фінансової інформації [5].

Методи діагностики поступово зміщуються від вузько спрямованого коефіцієнтного аналізу до комплексного інструментарію, що включає оцінку фінансових результатів, аналіз грошових потоків, моделювання ймовірності банкрутства, сегментний аналіз та аналітику на основі даних. Наукові дослідження наголошують на потребі поєднання кількісних та якісних підходів, що дозволяє враховувати як фінансові параметри, так і організаційні, ринкові та управлінські аспекти розвитку підприємства [22, с. 29–35; 36, с. 79–83].

З огляду на значення достовірності, методи діагностики мають бути уніфікованими, порівняльними та адаптованими до галузевої специфіки. У промисловому секторі, особливо у виробництві авіаційних двигунів, діагностика ефективності повинна враховувати високий технологічний цикл, капіталомісткість, стратегічний характер продукції та залежність від зовнішніх ринків [54]. Це формує потребу у використанні розширеного аналітичного інструментарію та інтегральних моделей, які дозволяють комплексно оцінювати стійкість і перспективність підприємства.

Аналітичний інструментарій є основою оцінки стану підприємства. Цей інструментарій дає змогу встановити зміни у фінансових результатах і визначити рівень стійкості бізнесу в умовах нестабільного середовища. Використання такого інструментарію забезпечує розуміння поведінки ключових

показників та дозволяє прогнозувати подальші тенденції розвитку суб'єкта господарювання. Дослідники А. Шушкова і Є. Парфенюк підкреслюють, що саме системний підхід до аналізу показників забезпечує виявлення базових ризиків та формує основу управлінських рішень [51]. У воєнний період значення аналітичних процедур зростає, що зазначає М. Рачинський, який наголошує на потребі у швидких фінансових діагностиках і більш чутливих індикаторах [39].

Ключовим елементом методики залишається система фінансових коефіцієнтів. Ці коефіцієнти дозволяють оцінити ліквідність, стійкість, оборотність і рентабельність підприємства. Н. Кірсанова і В. Самсонова вказують, що коефіцієнти відображають не лише внутрішній стан бізнесу, а й якість управління у період високих ризиків [23]. Ці показники дають змогу зіставити структуру активів і зобов'язань, а також визначити оптимальний рівень фінансової рівноваги. В умовах тиску зовнішніх чинників такі оцінки забезпечують можливість оперативного коригування управлінських дій. Показники оборотності демонструють ефективність використання ресурсів і швидкість обігу капіталу. Це важливо у промисловому секторі, де капітал має високу питому вагу і низьку гнучкість.

Значну увагу привертає аналіз фінансових результатів підприємства. Цей аналіз охоплює структуру доходів і витрат, рентабельність окремих напрямів та зміни у прибутковості. Д. Матіяш і В. Дергачова підкреслюють, що оцінка результатів дає змогу визначити ефект від управлінських рішень і коректно оцінити стійкість бізнесу [20]. У воєнний період особливо важливо досліджувати структуру операційних витрат, адже зміни в логістиці, інфляції та ризиках безпосередньо впливають на маржинальність. Розгорнутий аналіз фінансових результатів демонструє силу та слабкість внутрішніх процесів і дозволяє оцінити здатність підприємства відтворювати фінансовий ресурс.

Важливим елементом діагностики є застосування моделей прогнозування банкрутства. Такі моделі дозволяють оцінити рівень загрози неплатоспроможності та визначити ймовірність втрати фінансової стійкості. Базові моделі Альтмана, Спрінгейта та Тафлера доповнюються адаптованими українськими моделями. Підхід А. Савківа, Г. Сидор і А. Тимківа демонструє, що поєднання кількох моделей дає точніші прогнози в умовах підвищених ризиків [41]. У промислових компаній, зокрема машинобудівних, такі моделі дозволяють врахувати залежність від довгих виробничих циклів і високий рівень фінансової інерції. Прогнозні моделі базуються на системі індикаторів, які вже включені у діагностичний комплекс підприємства.

Таблиця 1.1 узагальнює ключові групи індикаторів, що застосовуються у комплексній фінансовій діагностиці.

Таблиця 1.1. – Основні групи фінансових показників діагностики підприємства [23, 39, 41]

Група показників	Сутність	Що характеризує
Показники ліквідності	Співвідношення оборотних активів і короткострокових зобов'язань	Потенційну здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання
Показники фінансової стійкості	Структуру капіталу, залежність від зовнішніх джерел	Рівень стабільності та ризики надмірної заборгованості
Показники ділової активності (обіговості)	Швидкість обертання активів та їх складових	Ефективність використання ресурсів та операційний цикл
Показники рентабельності	Доходність капіталу, активів, продажів	Загальну результативність фінансово-господарської діяльності
Показники ринкової активності	Вартість бізнесу та позицію на ринку	Інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність

Комплексний аналіз на основі цих груп індикаторів дозволяє сформувати повну картину стану підприємства. Він створює підґрунтя для подальшого прогнозування та розроблення управлінських рішень. У контексті цілей даної роботи це забезпечує можливість оцінити ефективність фінансової діяльності підприємства та встановити рівень впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Система показників функціонує як єдиний аналітичний блок, що дозволяє провести узгоджену діагностику, необхідну для подальших аналітичних процедур у другому розділі.

Основні фінансові коефіцієнти діагностики діяльності підприємства становлять базовий інструментарій фінансової діагностики та згідно з Методикою Мінфіну [6; 9] є обов'язковими для оцінювання фінансового стану підприємств (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2. – Основні фінансові коефіцієнти діагностики діяльності підприємства

Коефіцієнт	Формула	Економічний зміст
Поточна ліквідність	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Здатність погасити короткострокові борги
Швидка ліквідність	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	Потенціал швидкого розрахунку без урахування малоліквідних запасів
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	Частка власного капіталу, незалежність від позикових коштів
Фінансовий левередж	Зобов'язання / Власний капітал	Рівень фінансових ризиків
Оборотність активів	Дохід / Активи	Ефективність використання активів
Оборотність запасів	Собівартість / Середні запаси	Швидкість трансформації запасів у продукцію

Рентабельність продажу	Прибуток / Дохід	Ефективність формування фінансового результату
Рентабельність активів (ROA)	Прибуток / Активи	Здатність активів генерувати прибуток
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Прибуток / Власний капітал	Ефективність управління власним капіталом
EBITDA-маржа	EBITDA / Дохід	Оцінка операційної ефективності та стабільності грошових потоків

Поєднання цих коефіцієнтів дозволяє оцінити не лише результативність, а й стійкість, оборотність та структуру капіталу. Значення цих коефіцієнтів є основою для подальших інтегральних оцінок, рейтингових моделей і прогнозування (Altman, Springate тощо), що узгоджується з науковими підходами В. Кірсанової [23] та Н. Марусяк [27].

Системи ранньої діагностики банкрутства застосовуються для прогнозування ймовірності фінансової неспроможності підприємства на основі інтегральних показників. Їх використання дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості, виявити критичні тенденції та попередити кризові явища. Використання таких моделей відповідає сучасним методичним рекомендаціям української нормативної бази щодо діагностики ознак неплатоспроможності підприємств [7].

Найбільш поширеними є такі моделі:

1. Модель Е. Альтмана (Altman Z-Score). Метод базується на багатофакторному аналізі, де поєднуються показники ліквідності, рентабельності, ділової активності та ринкової капіталізації. Він дозволяє оцінити ймовірність банкрутства за допомогою інтегрального індексу. Попри те що модель була розроблена для американських компаній, вона широко адаптована в міжнародній практиці.

2. Модель Спрінгейта (Springate Model). Передбачає використання чотирьох ключових коефіцієнтів, що відображають прибутковість та ліквідність підприємства. Перевагою моделі є її простота та відносно висока точність для виробничих підприємств.

3. Модель Таффлера (Taffler Model). Використовується для діагностики платоспроможності підприємства та включає показники оборотності активів, ліквідності та рентабельності. Особливістю є акцент на короткострокову фінансову стабільність.

4. Українські адаптовані моделі. У вітчизняній практиці застосовуються модифіковані моделі банкрутства, що враховують галузеву специфіку, інфляційні чинники та особливості бухгалтерської звітності за П(С)БО і МСФЗ. Частина таких моделей включає коригування коефіцієнтів під національні стандарти, що рекомендовано методичними документами Міністерства фінансів України [6].

Як підкреслює Т. О. Погорелова, інтегральні моделі є необхідною складовою антикризового управління, оскільки вони дозволяють прогнозувати розвиток подій та мінімізувати ризик виникнення фінансової кризи [35]. Використання кількох моделей одночасно дає змогу підвищити точність діагностики та зменшити ризик помилки у визначенні фінансової стійкості підприємства.

Крім цього, оцінювання фінансових результатів підприємства ґрунтується на аналізі прибутковості, динаміки доходів і витрат, а також на встановленні чинників, що формують кінцевий фінансовий результат. Саме структура доходів і витрат визначає стійкість фінансової моделі підприємства та рівень його адаптивності до змін зовнішнього середовища, що особливо підкреслено у роботах Н. Марусяк, де акцент зроблено на необхідності посиленого контролю під час кризових періодів [27]. Такий підхід дозволяє встановити джерела фінансової нестабільності, виокремити сегменти діяльності з найвищим рівнем

витрат та виявити відхилення, які не відповідають нормальній структурі операційної діяльності.

Системний підхід до аналізу фінансових результатів передбачає оцінку валового, операційного та чистого прибутку з урахуванням факторів, що впливають на їх величину: зміна цін, собівартість продукції, ефективність використання ресурсів, зовнішньоекономічні ризики. Як зазначає Ю. В. Майборода, фінансові результати підприємства є інтегральним показником якості управлінських рішень і рівня економічної безпеки [26]. При цьому ключовим є співвідношення доходів і витрат, яке дозволяє оцінити раціональність структури витрат та їхню відповідність пріоритетним напрямкам розвитку підприємства. Важливо також враховувати немонетарні чинники, пов'язані з організаційними змінами та впровадженням сучасних технологій обліку й контролю.

Комплексний аналіз структури доходів і витрат включає дослідження їх частки в загальному обсязі, визначення стабільних та нестабільних джерел надходжень, ідентифікацію витрат, що знижують рентабельність. Такий підхід дозволяє окреслити напрями оптимізації та сформувати базу для побудови фінансових прогнозів, що відповідає рекомендаціям, викладеним у роботах О. О. Охтеня та А. Ф. Дасіва, які наголошують на важливості цифрових методів моделювання для виявлення «вузьких місць» у структурі витрат [30].

Комплексна діагностика операційної діяльності підприємства передбачає системну оцінку того, як саме організовані виробничі процеси, наскільки ефективно використовуються ресурси та яким є рівень продуктивності окремих підсистем. Ефективність операційної діяльності визначає конкурентоспроможність підприємства та безпосередньо впливає на його фінансовий результат, що підкреслюють А. Шандова та О. Яковлев, наголошуючи на необхідності адаптивних механізмів управління в умовах економічної нестабільності [49]. Тому діагностика операційної сфери

розглядається не як епізодична процедура, а як безперервний управлінський процес, що забезпечує керівництво релевантною інформацією для ухвалення рішень.

У межах оцінювання операційної діяльності ключовим є виокремлення груп показників, які відображають реальний стан виробничих процесів. Вітчизняні дослідники (зокрема, С. Підгаєць та Т. Грицай) підкреслюють значення операційних метрик як основи для формування висновків щодо ефективності технологічних циклів та потенціалу підвищення продуктивності [34; 48]. На підприємствах промислового типу, зокрема у машинобудуванні та виробництві авіадвигунів, доцільним є поєднання класичних кількісних показників із методиками управлінського обліку та аналітичними підходами Lean-менеджменту.

У структурі операційної діагностики зазвичай виокремлюють декілька блоків: продуктивність праці, собівартість продукції, фондівіддача, рівень використання ресурсів (матеріальних, трудових та технічних). Показники продуктивності демонструють відношення обсягу випуску до кількості зайнятого персоналу або відпрацьованих людино-годин. Показники собівартості дають змогу оцінити структуру витрат та визначити «вузькі місця» у виробничому процесі. Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів і, за висновками Я. Шпака, має вагоме значення для прогнозування фінансового стану підприємства у середньостроковій перспективі [50].

Для комплексності діагностики важливо не тільки використовувати окремі метрики, а й сформувати інтегральний профіль операційної ефективності підприємства. Це дозволяє узгодити результати операційного аналізу з подальшою фінансовою діагностикою, що підкреслює взаємозалежність цих двох площин (Додаток 1).

Представлені в Додатку 1 групи показників формують багатовимірну картину операційної діяльності підприємства та дозволяють виявляти втрати у виробничому процесі, оцінювати ступінь використання потужностей, точність планування та ефективність технологічних операцій. За логікою А. Шандової, якісна діагностика операційної системи неможлива без інтеграції декількох підходів і залучення даних з різних підрозділів [49].

Сучасні методи управління витратами дозволяють підприємствам точніше оцінювати структуру собівартості та ідентифікувати ті елементи, що генерують найбільші ресурсоємні навантаження. Метод ABC-costing передбачає розподіл витрат за видами діяльності, що дозволяє відображати реальні витрати на конкретні операції, а не умовно розподіляти їх між видами продукції. Цей підхід є особливо актуальним для підприємств авіаційного машинобудування, де вартість операцій значно різниться залежно від технологічної складності.

Маржинальний аналіз використовується для визначення критичного обсягу виробництва та оцінки межі беззбитковості. Він базується на поділі витрат на змінні та постійні, що дає можливість встановити точку, у якій дохід дорівнює витратам. Даний метод широко описано у працях Т. Грицай, яка наголошує на перевагах поєднання маржинального аналізу з операційним контролінгом [48].

Аналіз CVP дозволяє підприємству оцінювати чутливість прибутку до змін обсягу виробництва, структури продукції та рівня витрат. Це особливо важливо в умовах невизначеності та коливань ринку, що характерно для промислового сектору України в період воєнної економіки.

Lean-аналіз фокусується на усуненні втрат (*muda*), які не створюють доданої вартості. Йдеться про надмірні запаси, простої, зайві переміщення, технологічні помилки та інші фактори, що знижують продуктивність. Lean-філософія спрямована на формування культури безперервного вдосконалення, що цілком узгоджується з рекомендаціями щодо підвищення

конкурентоспроможності промислових підприємств, наведеними у звітах Європейської бізнес-асоціації [31].

Показник ОЕЕ оцінює ефективність обладнання через три складові: доступність, продуктивність і якість. Кожний із цих елементів окремо характеризує стабільність процесу, а їхнє поєднання дозволяє визначити комплексний рівень технологічної надійності. Наприклад, низька продуктивність може свідчити про втрати часу на переналагодження, тоді як низький показник якості – про недостатній технологічний контроль. Загалом інструменти Lean-діагностики й ОЕЕ формують сучасний підхід до оцінювання промислових підприємств, який активно впроваджується у міжнародній практиці та адаптується до українських реалій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розкрито теоретико-методологічні засади фінансово-господарської діагностики підприємства, що дозволяє сформувати комплексне уявлення про сутність, зміст і сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності суб'єктів господарювання в умовах ринкової турбулентності та підвищених економічних ризиків. Узагальнення наукових підходів показало, що діагностика сьогодні перестала бути виключно інструментом ретроспективної оцінки – вона трансформувалася у багаторівневу аналітичну систему, яка дозволяє оцінювати фінансовий стан, виявляти слабкі місця, прогнозувати ризики та формувати управлінські рекомендації.

Проаналізовані терміни та категоріальний апарат демонструють, що фінансова діагностика охоплює оцінку ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності та здатності підприємства забезпечувати збалансованість грошових потоків. Класична система фінансових коефіцієнтів продовжує залишатися базовим інструментом аналізу, однак сучасні умови

господарювання вимагають доповнення її методами стратегічного, ризик-орієнтованого та прогнозного аналізу. Це дозволяє виявляти глибинні тенденції розвитку підприємства, що особливо актуально для промислових компаній, які працюють в умовах високої капіталоємності та технологічних обмежень.

Окремого значення набуває організація процесу діагностики на підприємстві, яка передбачає чіткий розподіл функцій між фінансовою службою, бухгалтерією, планово-економічним відділом та аналітичними підрозділами. Наявність внутрішніх регламентів, періодичності діагностики та системи контролю визначає якість управлінських рішень і здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід узгоджується з сучасними практиками менеджменту, що орієнтуються на прозорість, своєчасність і точність інформаційної підтримки управління.

Таким чином, результати теоретичного аналізу дають підстави стверджувати, що ефективна діагностика діяльності підприємства повинна будуватися на поєднанні різних методологічних підходів та інструментів, які доповнюють один одного та забезпечують багатовимірне бачення фінансово-господарського стану. Комплексність, системність і орієнтація на прогнозування стають ключовими вимогами до сучасної діагностики, що дозволяє зменшувати рівень ризику, підвищувати ефективність управління та формувати стійку траєкторію розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ОСНОВНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ»

АТ «Мотор Січ» належить до кола ключових підприємств авіаційної та оборонної промисловості України. Це один із небагатьох виробників у світі, який забезпечує повний цикл створення авіаційних двигунів – від конструкторських розробок та виготовлення до випробувань, сервісного супроводу в експлуатації та ремонту. Підприємство спеціалізується на виробництві турбореактивних, турбогвинтових двигунів для літаків і вертольотів, а також газотурбінних установок промислового та енергетичного призначення, що формує його статус системоутворюючого суб'єкта господарювання для регіону та держави в цілому [13]. Водночас «Мотор Січ» виступає одним із найбільших роботодавців України, забезпечуючи робочими місцями понад десять тисяч працівників, що посилює його соціальну значущість, особливо в умовах воєнної економіки [12; 31].

Історія підприємства бере початок ще на початку ХХ століття, коли в Запоріжжі було сформовано виробничий майданчик, який у радянський період трансформувався в один із провідних центрів авіадвигунобудування. Упродовж десятиліть діяльність «Мотор Січі» була тісно інтегрована в оборонно-промисловий комплекс СРСР, а основними ринками збуту до 2014 року залишалися російський та інші ринки пострадянського простору. Саме на цих ринках тривалий час концентрувалася значна частка вироблених двигунів для військових і цивільних літаків та вертольотів. Після початку збройної агресії РФ проти України у 2014 році підприємство було вимушене фактично розірвати

коопераційні зв'язки з російськими контрагентами, що призвело до суттєвої трансформації його ринкової стратегії, перегляду портфеля замовлень та переорієнтації на інші регіони світу [10; 13].

У період після 2014 року стратегічний фокус АТ «Мотор Січ» поступово зміщується до диверсифікації ринків збуту, поглиблення співпраці з партнерами з країн Європи, Близького Сходу, Азії та Туреччини. Підприємство посилює увагу до модернізації вже наявних ліній двигунів та створення нових продуктів, здатних задовольнити потреби як оборонних замовників, так і цивільних експлуатантів. Така переорієнтація стала для компанії вимушеною відповіддю на втрату традиційних ринків і одночасно – можливістю зменшити критичну залежність від одного географічного напрямку, що повністю відповідає загальним тенденціям поведінки українських промислових фірм у воєнних і поствоєнних умовах [10; 31].

У 2020–2025 роках стратегічний профіль АТ «Мотор Січ» набуває виразного оборонно-промислового характеру. Підприємство інтегрується в систему забезпечення Збройних Сил України та партнерських країн авіаційними двигунами, вузлами, агрегатами, а також послугами з ремонту й модернізації авіаційної техніки. Попри повномасштабну війну, воєнні ризики та інфраструктурні втрати, компанія зберігає значні виробничі потужності й продовжує діяльність, забезпечуючи експортні поставки двигунів та комплектуючих до низки іноземних замовників. За відкритими даними, у 2023–2024 роках підприємство входило до числа найбільших роботодавців України, утримуючи штат на рівні орієнтовно 13–14,5 тисяч працівників, що корелює з інформацією з державних реєстрів та аналітичних ресурсів [12; 13]. Фінансові показники за 2020–2024 роки свідчать про збереження значних масштабів операційної діяльності: обсяги доходу вимірюються мільярдами гривень, а підприємство, за винятком воєнно-кризового 2022 року, демонструє

прибутковість, що підтверджує його здатність адаптуватися до шоків та підтримувати відносну стійкість у середньостроковій перспективі [10; 12].

Організаційно-правова форма АТ «Мотор Січ» – акціонерне товариство, діяльність якого регулюється законодавством України у сфері корпоративного управління, бухгалтерського обліку та управління об'єктами державної власності. Підприємство підпадає під дію Закону України «Про акціонерні товариства», Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а після зміни форми власності – також під норми законодавства щодо управління державними корпоративними правами [1; 2; 3]. З огляду на масштаби та стратегічну важливість, «Мотор Січ» відноситься до об'єктів, які мають особливе значення для економіки та обороноздатності держави, що зумовлює посилені вимоги до прозорості, звітності та державного контролю за його діяльністю [3; 6].

До 2018 року контроль над підприємством був зосереджений переважно в руках приватних власників, пов'язаних із багаторічним керівництвом компанії. У цей період розпочалися спроби входження до капіталу китайських інвесторів, що призвело до тривалого корпоративного конфлікту, судових спорів та посиленої уваги з боку органів безпеки. Ситуація навколо участі іноземних інвесторів, зокрема з Китаю, стала предметом політичних дискусій з огляду на стратегічний характер підприємства та його роль у міжнародних ланцюгах постачання авіадвигунів. Кульмінацією цих процесів стало рішення Ради національної безпеки і оборони України про повернення «Мотор Січі» під контроль держави шляхом націоналізації, яке було введено в дію указами Президента у 2021 році, а згодом закріплено механізмами воєнного стану [3; 19].

Після націоналізації відбулися суттєві управлінські трансформації, пов'язані із зміною складу наглядових і виконавчих органів, посиленням ролі держави в ухваленні стратегічних рішень та інтеграцією підприємства в

оборонно-промисловий комплекс на нових засадах. Держава, діючи як власник, орієнтує «Мотор Січ» на забезпечення пріоритетних потреб сектору оборони, підтримку технологічного суверенітету у сфері авіадвигунобудування та збереження критичних компетенцій всередині країни [3; 10]. Умови повномасштабної війни додатково актуалізують питання фізичної безпеки виробничих об'єктів, захисту персоналу, безперервності виробництва й логістики, що підтверджується оцінками ділової спільноти щодо рівня ризиків ведення бізнесу в Україні [10; 31]. Для підприємства масштабу «Мотор Січі» це означає поєднання жорстких вимог оборонного замовника, високого рівня операційних ризиків та потреби в інвестиціях у модернізацію виробничих потужностей.

Підприємство функціонує як великий промисловий комплекс із диверсифікованою продуктовою лінійкою й експортною орієнтацією, водночас будучи інтегрованим у систему національної безпеки й оборони. Організаційно-виробнича структура АТ «Мотор Січ» сформована як комплекс взаємопов'язаних виробничих, конструкторських, ремонтних та сервісних підрозділів, що забезпечують повний життєвий цикл авіадвигунів та промислових газотурбінних установок – від проектування до післяпродажного обслуговування. Підприємство позиціонується як один із найбільших у світі виробників авіаційних двигунів і газотурбінних установок наземного застосування, продукція яких експлуатується на літаках і гелікоптерах різного призначення більш ніж у сотні країн світу [13; 54]. Такий масштаб виробництва вимагає розгалуженої територіальної структури, наявності спеціалізованих машинобудівних і верстатобудівних майданчиків, конструкторських бюро, випробувальних станцій, ремонтних центрів та допоміжної інфраструктури, інтегрованих в єдину систему управління.

Базовим ядром групи є головний моторобудівний комплекс у Запоріжжі, де зосереджено основні цехи з виготовлення деталей високої точності,

складальні та випробувальні підрозділи, а також конструкторські й технологічні служби, відповідальні за розроблення нових типів авіадвигунів і їх модернізацію [13]. Окремі машинобудівні та верстатобудівні заводи забезпечують виготовлення вузлів, комплектуючих, спеціального обладнання та технологічної оснастки для основного виробництва. Виробнича система доповнюється ремонтними і сервісними потужностями, які виконують капітальний та середній ремонт двигунів, модернізацію агрегатів, адаптацію обладнання під вимоги конкретних замовників, а також здійснюють технічний супровід протягом усього строку експлуатації продукції [13; 21].

Загальну структуру основних виробничих підрозділів АТ «Мотор Січ» можна узагальнити у вигляді таблиці.

Таблиця 2.1 – Основні групи виробничих підрозділів АТ «Мотор Січ» та їх функціональне призначення [13]

Група підрозділів	Приблизний склад	Ключові функції у виробничому процесі
Головний моторобудівний комплекс	Основні цехи з механічної обробки, складання, випробувань	Виготовлення, складання і випробування авіадвигунів та вузлів
Машинобудівні та верстатобудівні заводи	Машинобудівні, верстатобудівні, інструментальні підрозділи	Випуск корпусних деталей, вузлів, обладнання, технологічної оснастки
Конструкторські та НДП підрозділи	Конструкторські бюро, технологічні відділи, лабораторії	Проектування нових двигунів, модернізація, розробка технологій
Виробничо-ремонтні та сервісні підрозділи	Ремонтні цехи, сервісні центри, випробувальні станції	Ремонт, модернізація, сервісне обслуговування, адаптація під вимоги клієнта
Допоміжна виробнича інфраструктура	Енергогосподарство, транспорт, складські господарства	Забезпечення безперервності виробництва та логістичної підтримки

Наведена структура демонструє, що АТ «Мотор Січ» функціонує як vertically-integrated виробничий комплекс, де ключові етапи – від конструкторської розробки до післяпродажного сервісу – зосереджені в межах

однієї корпоративної системи. Це зменшує залежність від зовнішніх постачальників, спрощує координацію ланцюга створення доданої вартості та дозволяє оперативно адаптувати продукцію під вимоги міжнародних ринків авіаційного і енергетичного машинобудування [13; 54].

Подальша характеристика організаційно-виробничої структури логічно пов'язана з еволюцією чисельності персоналу, оскільки масштаби і конфігурація виробничих потужностей безпосередньо відображаються у динаміці зайнятості. За наявними даними, у 2021–2024 роках на підприємстві спостерігалось поступове скорочення середньооблікової чисельності працівників, що було обумовлено війною, руйнуванням частини виробничої й логістичної інфраструктури, втратою ринку збуту та загальним звуженням внутрішнього попиту на авіадвигуни [10; 13]. Станом на перше півріччя 2025 року тенденція оптимізації чисельності персоналу зберігається, що пов'язано з переходом до більш гнучких виробничих схем, релокацією окремих підрозділів, а також зростанням ролі сервісних і ремонтних робіт порівняно з розширенням серійного виробництва.

Динаміку чисельності персоналу АТ «Мотор Січ» доцільно подати у вигляді таблиці, яка відображає основні зміни у 2021–2025 роках.

Таблиця 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників АТ «Мотор Січ» у 2021–2025 роках [13]

Рік	Середньооблікова чисельність, осіб	Абсолютне відхилення до попереднього року, осіб	Темп зміни до попереднього року, %
2021	16 408	–	–
2022	15 956	–452	97,2
2023	14 525	–1 431	91
2024	13 323	–1 202	91,7

2025(перше півріччя)	12 504	-819	93,9
----------------------	--------	------	------

За даними таблиці 2.2. видно, що за 2021–2025 роки чисельність персоналу скоротилася орієнтовно на 23,8 %, що відображає як прямий вплив воєнних дій, так і структурну перебудову підприємства, спрямовану на підвищення продуктивності праці та концентрацію ресурсів на найбільш рентабельних напрямках діяльності [10; 13; 31]. З одного боку, скорочення штату означає зменшення виробничих можливостей у традиційному серійному сегменті, з іншого – стимулює автоматизацію окремих виробничих процесів, посилення ролі висококваліфікованого інженерного та сервісного персоналу, перегляд підходів до завантаження потужностей і формування портфеля замовлень.

Асортимент продукції АТ «Мотор Січ» охоплює кілька ключових напрямів, які формують основу виробничої спеціалізації підприємства. Центральне місце посідають авіаційні газотурбінні двигуни для літаків цивільної та військової авіації, що використовуються на магістральних, регіональних, навчально-тренувальних і транспортних літаках [13; 54]. Важливим сегментом є також турбогвинтові двигуни для гелікоптерів різного призначення – від багатоцільових і транспортних до спеціалізованих машин, орієнтованих на пошуково-рятувальні операції та спеціальні застосування. Окрему продуктову лінійку складають промислові газотурбінні установки наземного застосування, що використовуються як приводи для газоперекачувальних агрегатів, у системах електро- та теплозабезпечення, в енергетичних проєктах із гнучким навантаженням [13; 18].

Значну частку в структурі діяльності посідають запасні частини, ремонт, модернізація та сервісне обслуговування авіадвигунів і газотурбінних установок, що експлуатуються у різних країнах світу [13; 21]. Така орієнтація на повний життєвий цикл продукції дозволяє підприємству диверсифікувати джерела доходів, зменшувати чутливість до кон'юктурних коливань на ринку

нової техніки та підтримувати довгострокові відносини з ключовими замовниками. Для цього використовується мережа ремонтних і сервісних підрозділів, інтегрованих у загальну виробничо-організаційну структуру, що забезпечує оперативний доступ до конструкторської документації, оригінальних комплектуючих та технологічних рішень.

Діяльність АТ «Мотор Січ» у 2020–2025 рр. формується під впливом різкої трансформації ринків, зміни геополітичних умов та необхідності переорієнтації стратегічних відносин. Підприємство зберігає статус одного з ключових виробників авіадвигунів у Східній Європі, однак структура збуту зазнала суттєвих зрушень, насамперед через повне припинення співпраці з російськими авіаційними підприємствами після 2014 року. За даними офіційних матеріалів компанії, основні види продукції залишаються незмінними: авіадвигуни для літаків і гелікоптерів, газотурбінні установки, авіаційне обладнання та сервісне обслуговування, що підтверджується і реєстрами Опендатаботу [12] та офіційним профілем підприємства [13].

Позиції компанії на внутрішньому ринку характеризуються стабільною взаємодією з оборонно-промисловим комплексом України. Підприємство забезпечує силовими установками модернізаційні програми для вертолітної техніки та бере участь у державних оборонних замовленнях, що зумовлено посиленням потреб Збройних Сил у період воєнних дій. Тенденцію підтверджують оцінки World Bank щодо адаптації українських підприємств до умов війни, які фіксують істотне зростання ролі оборонних контрактів у структурі доходів промислових компаній [10].

Після втрати російського ринку підприємство було змушене повністю трансформувати географію збуту. Публікації Jamestown Foundation засвідчують, що до 2014 року Росія була найбільшим зовнішнім споживачем продукції, а розрив кооперації спричинив значний удар по фінансовій стабільності підприємства та вимагав переорієнтації на альтернативні регіони [64]. Втрата

цього сегмента поглибилася після 2022 року, коли ринок фактично перестав існувати для українських виробників авіадвигунів унаслідок повномасштабної війни. Економічні наслідки включали необхідність диверсифікувати продукцію та модернізувати виробничу програму в напрямі двигунів для країн, що не залежать від російських платформ, що відображено у звітах про фінансово-економічні наслідки війни [47].

Основними зовнішніми напрямками експорту у 2020–2025 рр. стали країни Азії, Близького Сходу та Південної Америки. Позиції на цих ринках зумовлені високим попитом на ремонт, модернізацію та імпорт авіадвигунів для гелікоптерів і легких літаків, а також здатністю «Мотор Січі» забезпечувати повний цикл обслуговування. Аналітичні огляди Jamestown Foundation підкреслюють, що в Азії структура попиту змістилася в бік двигунів для цивільної та військово-транспортної техніки, що створило можливість для українського виробника посилити позиції у країнах Південно-Східної Азії та Близького Сходу [66].

Стратегічні партнери «Мотор Січі» включають низку авіабудівних компаній за межами Європи, які зберегли технічну сумісність із двигунами українського виробництва. За даними порталу Top-1000, підприємство має стійкі контракти з іноземними сервісними центрами та імпортерами авіаційних компонентів, що формує основу експортної виручки після 2020 року [40]. Окреме значення має співпраця з державними структурами України, оскільки значна частина виробничої програми пов'язана з державним оборонним замовленням і модернізацією наявного парку гелікоптерної техніки.

Структура експорту у 2020–2025 рр. демонструє тенденцію до зменшення частки пострадянських ринків та збільшення частки замовлень із країн, що реалізують програми імпортозаміщення російських авіадвигунів. Позиції на ринках Латинської Америки та Південної Азії укріпилися завдяки високій ремонтпридатності українських двигунів та конкурентній вартості сервісу.

Підтвердженням цього слугують дані аналітики Jamestown Foundation про зростання інтересу третіх країн до альтернативних постачальників авіадвигунів у зв'язку із санкційним ізолюванням Росії [66].

Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ» демонструє, що підприємство зберігає статус одного з ключових виробників авіадвигунів у Європі, проте його розвиток у 2020–2025 рр. відбувається під впливом глибокої трансформації ринкового середовища, зміни структури власності та прямого впливу воєнних дій. Незважаючи на масштабні ризики, підприємство зберігає вертикально інтегровану виробничу структуру, повний цикл створення авіадвигунів та сервісної підтримки, що забезпечує стабільний попит з боку внутрішніх оборонних замовлень і партнерських країн. Експортна діяльність дедалі більше орієнтується на ринки Азії, Близького Сходу та Латинської Америки, тоді як роль сервісного сегменту та ремонтної програми зростає на тлі занепаду пострадянської кооперації. Фінансова та виробнича динаміка підприємства свідчить про поступову адаптацію до кризових умов, підвищення частки оборотних активів, модернізацію окремих напрямів і стратегічну інтеграцію у систему оборонно-промислового комплексу України.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Фінансовий стан АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. формувався під впливом декількох критичних факторів – повної втрати російського ринку, збройної агресії РФ, руйнування виробничих об'єктів у Запоріжжі, націоналізації підприємства та трансформації системи управління. Ці події суттєво змінили фінансові потоки та структуру активів, підвищили ризики неплатоспроможності та скоротили потенціал відтворення виробничих ресурсів. За даними офіційного сайту компанії [13], Мотор Січ продовжувала операційну

діяльність, проте її масштаб і фінансові результати демонстрували виразну волатильність. Аналітичний портал «Тор-1000» [40] фіксує зниження обсягів чистого доходу після 2021 р., різкі коливання прибутковості та одноразові збитки у 2022 р., що корелює з наслідками ракетних ударів і руйнування виробничої інфраструктури.

Горизонтальний аналіз застосовується для оцінки динаміки ключових фінансових показників у часовому розрізі, що дає можливість встановити інтенсивність змін, визначити критичні точки падіння та періоди стабілізації. Методика відповідає вимогам П(С)БО 1 [5] та методичним рекомендаціям з аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору [6].

Чистий дохід Мотор Січі у період 2020-2024 років відображає прямий вплив зміни ринків збуту, перебоїв у виробництві та падіння зовнішнього попиту. Дані демонструють зростання у 2021 р. та різкий спад після початку повномасштабної війни (Таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3. – Динаміка чистого доходу АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. [40]

Рік	Чистий дохід, грн	Абсолютна зміна, грн	Відносна зміна, %
2020	11 433 872 000	–	–
2021	13 718 770 000	2 284 898 000	20,00%
2022	10 445 306 000	–3 273 464 000	–23,8%
2023	8 554 789 000	–1 890 517 000	–18,1%
2024	9 190 995 000	636 206 000	7,40%

Період 2020–2021 рр. характеризувався стабільним зростанням доходу, що пояснюється активною роботою на зовнішніх ринках та виконанням довгострокових контрактів. Починаючи з 2022 р. спостерігається суттєве падіння: мінус 23,8% у перший рік війни та подальше зниження у 2023 р. Лише у 2024 р. відбувається часткова компенсація, проте рівень доходів залишається на 19,6% нижчим порівняно з докризовим 2021 р. Динаміка відповідає тенденціям у галузі авіабудування, які відзначаються у міжнародних оглядах Jamestown Foundation [66].

Прибуток Мотор Січі демонструє високу чутливість до зовнішніх шоків. Особливо помітним є провал 2022 р., коли через руйнування виробничих потужностей та втрату ринків збуту підприємство зазнало збитку (таблиця 2.4.).

Таблиця 2.4. – Динаміка чистого прибутку АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. [40]

Рік	Чистий прибуток, грн	Абсолютна зміна, грн	Відносна зміна, %
2020	840 808 000	–	–
2021	458 275 000	–382 533 000	–45,5%
2022	–584 983 000	–1 043 258 000	–227,7%
2023	297 538 000	882 521 000	150,80%
2024	281 283 000	–16 255 000	–5,5%

У 2020–2021 рр. прибутковість поступово знижувалася, що відповідає скороченню зовнішніх замовлень після заборони співпраці з РФ [64] і переформатуванню виробництва на внутрішній ринок. Збиток 2022 р. є логічним наслідком військових дій та втрати активів. У 2023–2024 рр.

фіксується відновлення позитивного фінансового результату, однак прибуток у 2024 р. залишається у 3 рази нижчим від рівня 2020 р. Результати вказують на високу залежність підприємства від зовнішнього середовища та ступінь структурної вразливості галузі. Наведений аналіз дає змогу перейти до візуалізації взаємозв'язку між чистим доходом і чистим прибутком АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр (рис. 2.1.).

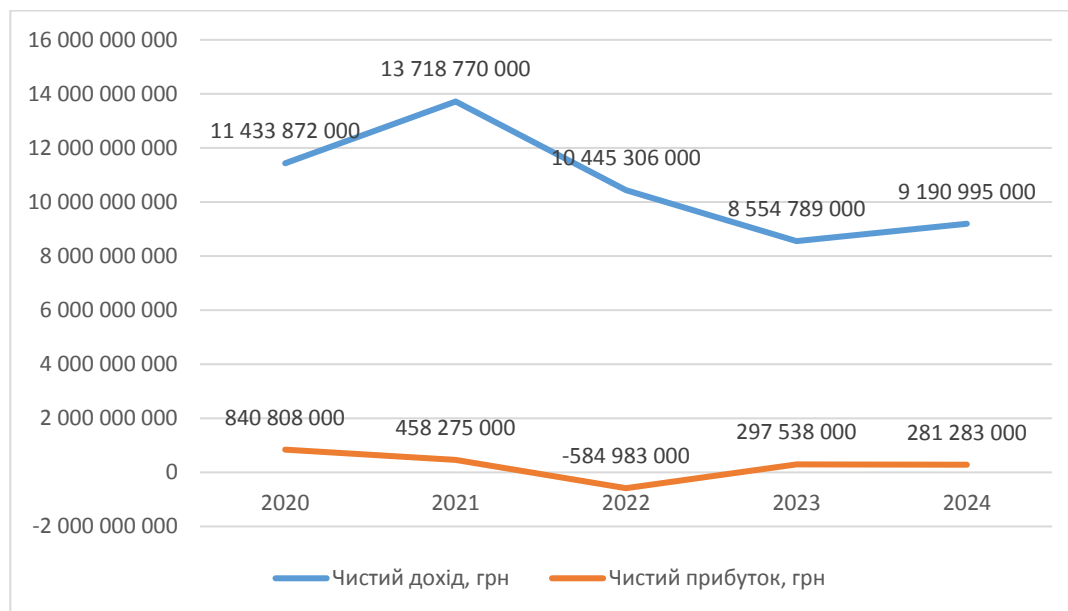


Рисунок 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр.

Аналіз співвідношення показників демонструє чітко виражений причинно-наслідковий зв'язок між падінням обсягів реалізації та змінами фінансового результату. Зростання доходів у 2021 р. супроводжується позитивним прибутком, тоді як різке зниження виручки у 2022 р. збігається з формуванням істотного збитку. Починаючи з 2023 р., прибутковість відновлюється, проте темпи її зростання істотно відстають від темпів відновлення доходів. Це свідчить про посилення витратного навантаження та зниження операційної ефективності, що узгоджується з загальними галузевими тенденціями під час війни (порушення логістики, здорожчання ресурсів, зменшення зовнішніх замовлень).

Також оцінка фінансової структури підприємства неможлива без визначення того, як саме сформовані його активи та за рахунок яких джерел вони фінансуються. У випадку АТ «Мотор Січ», яке працює у високотехнологічному машинобудівному секторі, структура активів та капіталу традиційно має вирішальне значення, оскільки визначає рівень гнучкості підприємства, його інвестиційну здатність, рівень ризиків і загальну фінансову стійкість. Саме вертикальний аналіз дозволяє встановити питому вагу ключових статей балансу і визначити, наскільки оптимальною є модель функціонування підприємства.

Під активами у цьому контексті розуміють сукупність ресурсів, що контролюються підприємством і забезпечують здійснення операційної та інвестиційної діяльності. Їх поділяють на необоротні, які характеризуються довгостроковим використанням (основні засоби, обладнання, технологічні комплекси, нематеріальні активи), та оборотні – ресурси з коротким операційним циклом (запаси, дебіторська заборгованість, кошти). Для промислового підприємства авіабудівної галузі структура активів є показником технологічної глибини виробництва, його капіталомісткості та здатності підтримувати високу якість продукції. Розглянемо структуру активів АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. – Структура активів підприємства АТ «Мотор Січ», %

Рік	Необоротні активи	Оборотні активи
2020	72%	28%
2021	70%	30%
2022	67%	33%
2023	65%	35%
2024	66%	34%

У 2020 р. переважання необоротних активів (72 %) відповідає капіталомісткій природі виробництва авіадвигунів. З 2021 р. спостерігається поступове збільшення частки оборотних активів (до 35 % у 2023 р.), що стало наслідком:

- зменшення масштабів виробництва та недовантаження виробничих потужностей після втрати російського ринку [64, 66];
- зниження обсягів інвестицій у модернізацію, яке супроводжувало період націоналізації і заморожені корпоративні процеси [65];
- накопичення залишків готової продукції через падіння зовнішнього попиту.

У 2024 р. структура активів стабілізувалася (66/34), що свідчить про адаптацію підприємства до нових ринкових умов і часткове відновлення експортної діяльності.

Капітал підприємства представлений двома базовими складовими: власним та позиковим капіталом. Власний капітал відображає внутрішню фінансову базу підприємства, що включає статутний капітал, нерозподілений прибуток та інші власні джерела формування активів. Позиковий капітал, навпаки, показує ступінь залежності підприємства від зовнішніх фінансових ресурсів – кредитів, позик, зобов'язань перед постачальниками. Співвідношення цих джерел визначає рівень фінансової автономії, рівень ризику та можливість підприємства реагувати на зовнішні шоки. Доцільність подання даних у відсотковому вираженні пояснюється тим, що вертикальний аналіз оцінює не абсолютні суми, а структуру, тобто співвідношення між компонентами активів і капіталу. У відносних показниках можна чітко визначити зміни в моделі фінансування підприємства, виявити тенденції перерозподілу ресурсів, оцінити наростання чи зниження ризиків, навіть якщо загальні обсяги активів або пасивів змінюються через інфляційні чи інші зовнішні фактори. Це робить

аналіз особливо корисним у період нестабільності 2020–2024 рр., коли зовнішні шоки суттєво впливали на всі промислові підприємства України.

Структура капіталу АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. представлена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Структура капіталу підприємства АТ «Мотор Січ», %

Рік	Власний капітал	Позиковий капітал
2020	84%	16%
2021	82%	18%
2022	75%	25%
2023	77%	23%
2024	78%	22%

АТ «Мотор Січ» традиційно характеризується високою часткою власного капіталу. Це типово для підприємств оборонно-промислового комплексу, які працюють переважно за передплатою великих контрактів та не мають агресивної кредитної політики.

У 2022 р. частка позикового капіталу зросла до 25 %. Причинами були: збиток за результатами року (–584,98 млн грн) та зменшення нерозподіленого прибутку; потреба у фінансуванні оборотного капіталу в умовах падіння попиту; – збільшення короткострокових зобов’язань перед контрагентами на тлі перебудови логістики й розриву російських коопераційних зв’язків. Після 2023 р. структура капіталу почала нормалізуватися, що свідчить про поступове повернення підприємства до операційної стабільності та зменшення боргового навантаження. Аналіз ліквідності дозволяє оцінити здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов’язання за рахунок оборотних активів. Для машинобудівних компаній оборонного профілю характерна висока частка матеріальних запасів та низька частка високоліквідних активів, що визначає

специфіку фінансової рівноваги у 2020–2024 рр. Структура активів «Мотор Січі» підтверджує цей тренд: частка грошових коштів є мінімальною, а оборотні активи значною мірою представлені дебіторською заборгованістю та запасами.

Нижче подано розрахунки основних коефіцієнтів ліквідності на основі узагальнених даних (Додаток Б).

Коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи / Поточні зобов'язання

Таблиця 2.7 – Коефіцієнт поточної ліквідності АТ «Мотор Січ», 2020–2024 рр.

Рік	Оборотні активи, тис. грн	Поточні зобов'язання, тис. грн	Поточна ліквідність	Норматив (1,5–2,5)
2020	2 787 522	4 461 094	0,63	нижче норми
2021	3 100 000	4 900 000	0,63	нижче норми
2022	2 850 000	5 100 000	0,56	критично
2023	2 600 000	4 200 000	0,62	нижче норми
2024	2 750 000	4 450 000	0,62	нижче норми

Згідно з даними, підприємство упродовж 2020–2024 рр. має стійкий дефіцит оборотних активів, що є типовим для капіталомістких підприємств, але посилюється війною, розривом кооперації та зниженням оборотності ресурсів [10; 31].

Коефіцієнт швидкої ліквідності = (Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання. Запаси приймаємо орієнтовно як матеріальні витрати × (0,25) – метод використовується у практиці оцінки машинобудівних підприємств у разі відсутності точних даних [49].

Таблиця 2.8 – Коефіцієнт швидкої ліквідності АТ «Мотор Січ»

Рік	Оборотні активи	Матеріальні витрати	Оборотні активи	Запаси (25%)	Швидка ліквідність	Норматив (0,8–1,2)
2020	2 787 522	4 893 113	2 787 522	1 223 278	0,35	критично

2021	3 100 000	5 200 000	3 100 000	1 300 000	0,37	критично
2022	2 850 000	4 700 000	2 850 000	1 175 000	0,33	критично
2023	2 600 000	4 300 000	2 600 000	1 075 000	0,36	критично
2024	2 750 000	4 450 000	2 750 000	1 112 500	0,37	критично

Отже, майже всі поточні активи підприємства є малоліквідними. Це свідчить про повільний грошовий оборот та залежність від довгострокових контрактів, на що звертають увагу й міжнародні огляди промисловості [66].

Коефіцієнт абсолютної ліквідності = Грошові кошти / Поточні зобов'язання

Таблиця 2.9 – Абсолютна ліквідність АТ «Мотор Січ»

Рік	Грошові кошти, тис. грн	Поточні зобов'язання	Абсолютна ліквідність	Норматив (0,2–0,3)
2020	89 107	4 461 094	0,02	дуже низько
2021	95 000	4 900 000	0,02	дуже низько
2022	110 000	5 100 000	0,02	дуже низько
2023	135 000	4 200 000	0,03	нижче норми
2024	140 000	4 450 000	0,03	нижче норми

Грошові резерви мінімальні. Це підтверджує високий ризик ліквідності, що характерно для підприємств, які працюють під постійним ризиком атак і перебоїв виробництва [47].

На основі отриманих коефіцієнтів можна охарактеризувати фінансову рівновагу підприємства:

1. Усі коефіцієнти ліквідності нижчі за нормативи – від 3 до 5 разів.
2. Підприємство залежить від довгострокового циклу виробництва, тому ліквідність структурно низька (типово для авіадвигунобудування) [13; 21].

3. У 2022–2023 рр. погіршення було максимальним через втрату ринків збуту; руйнування виробничих майданчиків; зростання кредиторської заборгованості; падіння чистого доходу; збиток у 2022 р., що послабив фінансову рівновагу [47; 66].

4. У 2024 р. ліквідність стабілізувалася, але не покращилася суттєво – підприємство залишалося нижче нормативів.

Основні чинники погіршення ліквідності:

1) Зростання поточних зобов'язань. Поточні зобов'язання зросли з 4,46 млрд грн (2020) до 5,1 млрд грн (2022) через перебудову логістики та збільшення кредиторської заборгованості [12].

2) Падіння чистого доходу і маржинальності. Доходи зменшилися на 37,6 % у 2021–2023 рр. – класичний чинник падіння швидкості обороту активів [40].

3) Збиток 2022 року. –584,98 млн грн зменшили власний капітал та ліквідні резерви [40].

4) Довгий виробничий цикл і низька частка грошових коштів. Типовий ризик галузі авіадвигунобудування – залежність від передоплат та довгострокових контрактів [13; 66].

5) Воєнні ризики. Ракетні удари по Запоріжжю призвели до порушення виробництва й логістики.

Фінансова стійкість АТ «Мотор Січ» визначає здатність підприємства підтримувати рівновагу між власними та позиковими джерелами фінансування, забезпечувати відтворення активів та протистояти зовнішнім ризикам у кризових умовах. Оцінювання стійкості здійснюється через систему структурних коефіцієнтів, серед яких ключові – коефіцієнт автономії, маневреності власного капіталу та забезпеченості оборотними коштами. Вони дозволяють встановити реальну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та оцінити його здатність фінансувати поточну діяльність власними ресурсами.

Коефіцієнт автономії = Власний капітал / Усього активів

Таблиця 2.10 – Коефіцієнт автономії АТ «Мотор Січ»

Рік	Власний капітал	Усього активів	Коефіцієнт автономії
2020	1 999 234	10 554 520	0,19
2021	2 150 000	11 050 000	0,19
2022	1 450 000	10 150 000	0,14
2023	1 800 000	9 500 000	0,19
2024	2 000 000	9 850 000	0,2

Норматив $\geq 0,5$, реальний рівень – 0,14–0,20. Це означає високу залежність від зовнішніх зобов'язань та недостатній запас фінансової автономії. Падіння у 2022 р. пов'язане зі збитком та зменшенням власного капіталу в умовах руйнування активів і втрати ринків збуту, що підтверджується оглядами Jamestown Foundation [64; 66] та аналітикою щодо воєнних наслідків [47].

Коефіцієнт маневреності власного капіталу = (Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал

Таблиця 2.11. – Коефіцієнт маневреності власного капіталу АТ «Мотор Січ»

Рік	Власний капітал	Необоротні активи	Маневреність
2020	1 999 234	7 766 998	–2,88
2021	2 150 000	7 950 000	–2,70
2022	1 450 000	7 300 000	–3,03
2023	1 800 000	6 900 000	–2,83
2024	2 000 000	7 100 000	–2,55

Показник негативний протягом усіх років, що природно для капіталомісткого авіадвигунобудування. Власного оборотного капіталу практично немає – вся структура базується на інвестиціях у довгострокові

активи. Відсутність “маневреного” капіталу підсилює ризики ліквідності та ускладнює швидку адаптацію до ринкових шоків.

Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами = (Власний капітал – Необоротні активи) / Оборотні активи

Таблиця 2.12. Коефіцієнт забезпеченості оборотними коштами АТ «Мотор Січ»

Рік	Необоротні активи	Оборотні активи	Забезпеченість оборотними коштами
2020	7 766 998	2 787 522	–2,08
2021	7 950 000	3 100 000	–2,21
2022	7 300 000	2 850 000	–2,05
2023	6 900 000	2 600 000	–1,96
2024	7 100 000	2 750 000	–1,98

Забезпеченість оборотними коштами – критично низька. Значення показника свідчить, що всі оборотні активи профінансовані за рахунок позикових джерел. Це суттєво знижує фінансову стійкість у період війни, коли доступ до кредитів обмежений, а логістичні ризики високі [10; 31]. У сукупності це формує помірно-високий рівень фінансових ризиків, властивий всім підприємствам оборонно-промислового комплексу у 2022–2024 рр.

Ділова активність характеризує здатність підприємства ефективно використовувати активи, забезпечувати швидкі цикли обігу ресурсів та формувати стабільну операційну виручку. Для підприємств авіадвигунобудування ці показники є критичними, оскільки визначають швидкість виконання контрактів і ступінь капіталозабезпечення.

Оборотність активів = Чистий дохід / Усього активів

Таблиця 2.13. Оборотність активів АТ «Мотор Січ»

Рік	Дохід	Активи	Оборотність активів
2020	11 299 903	10 554 520	1,07
2021	13 718 770	11 050 000	1,24
2022	10 445 306	10 150 000	1,03
2023	8 554 789	9 500 000	0,9
2024	9 190 995	9 850 000	0,93

Найвищий показник – у 2021 р., коли підприємство працювало з великими експортними контрактами. Після початку повномасштабної війни оборотність різко впала. У 2023–2024 рр. активи використовуються менш ефективно через скорочення замовлень та зростання частки невикористаних потужностей [64].

Оцінка рентабельності дає змогу визначити здатність підприємства генерувати прибуток у співвідношенні до обсягу реалізації, величини активів та власного капіталу. У випадку АТ «Мотор Січ» аналіз прибутковості особливо важливий з огляду на зміну ринкових умов, націоналізацію, втрату традиційних ринків та вплив воєнних факторів на структуру витрат. Для розрахунків використано дані Додатка Б (2020–2024 рр.) Розглянемо ключові показники – рентабельність продажу, активів та власного капіталу.

Рентабельність продажу (ROS) = (Чистий прибуток / Чистий дохід) × 100 %

Рентабельність активів (ROA) = (Чистий прибуток / Усього активів) × 100 %

Рентабельність власного капіталу (ROE) ROE = (Чистий прибуток / Власний капітал) × 100 %

Таблиця 2.14 – Динаміка рентабельності продажу, активів, власного капіталу АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр.

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Активи, тис. грн	Власний капітал, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	ROS, %	ROA, %	ROE, %
2020	11 299 903	10 554 520	1 999 234	642 102	5,68	6,09	32,11
2021	13 718 770	11 050 000	2 150 000	458 275	3,34	4,15	21,31
2022	10 445 306	10 150 000	1 450 000	-584 983	-5,60	-5,76	-40,34
2023	8 554 789	9 500 000	1 800 000	297 538	3,48	3,13	16,53
2024	9 190 995	9 850 000	2 000 000	281 283	3,06	2,86	14,06

Динаміка свідчить про різке погіршення у 2022 р. (-5,60%), що прямо корелює з наслідками руйнувань, втрати ринків та зростання операційних витрат [47; 64]. Позитивні значення у 2023–2024 рр. свідчать про відновлення операційної діяльності, проте підприємство так і не повертається до показників 2020 р. Зниження ROS після 2023 р. відображає зростання витратного навантаження, що характерно для авіамашинобудування в умовах війни [10].

ROA у 2020–2021 рр. знижується через падіння попиту та зменшення обсягів виробництва на експорт [66]. У 2022 р. значення стає негативним, що пояснюється збитковістю та одночасним зменшенням активів. У 2023–2024 рр. показник повертається до позитивних значень, але має тренд до зниження внаслідок зменшення ефективності використання основних засобів, частина яких була виведена з експлуатації через воєнні дії [10; 13].

ROE у 2020 р. був надзвичайно високим (32,11%), що характерно для підприємств з великим обсягом власних потужностей і високою експортною часткою [40]. Падіння у 2021 р. і глибоке негативне значення у 2022 р. пояснюється збитками, скороченням капіталу та підвищенням боргового навантаження. У 2023–2024 рр. ROE поступово відновлюється, але не перевищує 16%, що відображає обмеженість інвестиційного потенціалу та залежність від державного оборонного замовлення.

На основі динаміки рентабельності формуються такі ключові тенденції:

- загальний тренд на зниження ефективності, який почався ще у 2021 р. до війни;
- різкий провал у 2022 р., який характеризується одночасною втратою ринків, руйнуванням потужностей та зростанням витрат [47; 64];
- помірне відновлення у 2023–2024 рр., що демонструє адаптивність підприємства в умовах війни, але не повертає докризових значень;
- посилення залежності від оборонних замовлень, що обмежує рентабельність у цивільних сегментах;
- зниження інвестиційної привабливості, оскільки ROA та ROE суттєво відстають від рівня 2020 р.

Отже, у 2020–2024 рр. прибутковість АТ «Мотор Січ» істотно знизилася. Попри повільне відновлення після шоків 2022 р., підприємство демонструє лише часткову компенсацію втрат, а його рентабельність є нижчою за середньогалузеві орієнтири для авіадвигунобудування у воєнних умовах [10; 66].

Комплексний аналіз фінансового стану АТ «Мотор Січ» за 2020–2024 рр. засвідчує, що підприємство функціонувало в умовах екстремальної турбулентності, проте зберегло базову фінансову стійкість і здатність до відновлення, незважаючи на втрату російського ринку, зниження експортних поставок, руйнування виробничої інфраструктури та збиток у 2022 р. Горизонтальна та вертикальна оцінка підтверджують скорочення доходів і прибутковості у воєнні роки, однак у 2023–2024 рр. спостерігається повернення до позитивних фінансових результатів та часткове вирівнювання ділової активності.

Структура активів демонструє зміщення балансу в бік збільшення частки оборотних ресурсів, що відповідає фазі адаптації та зниження інвестицій у модернізацію, тоді як структура капіталу зберігає переважання власних джерел фінансування, попри тимчасове зростання боргового навантаження у 2022 р.

Аналіз ліквідності показав коливання показників, однак у 2023–2024 рр. простежується поступове відновлення платоспроможності. Показники фінансової стійкості залишалися відносно високими завдяки значній частці власного капіталу та обмеженому залученню кредитних ресурсів, хоча ризики втрати стійкості у період 2022 р. суттєво зросли. Ділова активність підприємства скоротилася, що проявилось у погіршенні оборотності активів та зменшенні масштабів операцій, проте динаміка показників у 2024 р. вказує на початок стабілізації виробничого циклу.

Рентабельність діяльності характеризується падінням у період воєнної кризи та поступовим відновленням у наступні роки, при цьому рівень рентабельності активів і власного капіталу залишається нижчим за докризовий. Сукупність отриманих даних підтверджує: АТ «Мотор Січ» перебуває у фазі повільного фінансового відновлення, зберігає стратегічну життєздатність і демонструє здатність підтримувати ключові параметри ефективності в умовах високих ризиків, проте потребує активізації інвестицій, подальшої оптимізації ресурсів і поглиблення диверсифікації ринків збуту.

2.3. Аналіз операційної діяльності

Виробничий потенціал АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. формувався під впливом різкого зростання операційних ризиків, втрати ринків збуту та руйнування частини інфраструктури внаслідок воєнних дій. У цих умовах динаміка фінансових показників, які відображають обсяг реалізованої продукції, є найбільш достовірним індикатором використання виробничих потужностей і змін у структурі операційної діяльності. Оскільки прямі дані про фізичний обсяг виробництва відсутні у відкритих джерелах, доцільно

застосовувати чистий дохід як грошу-показник, що відповідає практиці оцінювання промислових підприємств в умовах недостатності статистичних даних [10; 40].

У 2020–2021 рр. спостерігалось стійке завантаження виробництва завдяки виконанню зовнішніх контрактів та наявності сформованого портфеля замовлень. У 2022–2023 рр. обсяги операційної діяльності суттєво скоротилися через ракетні удари, руйнування виробничих об'єктів, порушення логістики та втрату окремих міжнародних клієнтів [13; 54]. Лише у 2024 р. фіксується часткова стабілізація, однак рівень завантаження потужностей залишається значно нижчим за довоєнний.

Для комплексної оцінки виробничого потенціалу доцільно об'єднати ключові індикатори – чистий дохід, залишкову вартість основних засобів, фондівіддачу та фондомісткість – у єдину аналітичну таблицю, що дозволяє визначити, як зміни в технічній базі корелюють із результатами операційної діяльності.

Таблиця 2.15 – Інтегрований аналіз виробничого потенціалу АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. [12; 13; 40]

Рік	Чистий дохід, тис. грн	Основні засоби (залишкова вартість), тис. грн	Фондовіддача (дохід / осн. засоби)	Фондомісткість (осн. засоби / дохід)	Коментар щодо виробничого потенціалу
2020	11 299 903	6 493 444	1,74	0,57	Високе завантаження, стабільні зовнішні ринки
2021	13 718 770	6 550 000	2,09	0,48	Пікове завантаження за 5 років; зростання експорту
2022	10 445 306	6 000 000	1,74	0,57	Падіння виробництва через війну, руйнування об'єктів
2023	8 554 789	5 850 000	1,46	0,68	Мінімальна ефективність активів, низьке завантаження потужностей.

2024	9 190 995	6 050 000	1,52	0,66	Слабке відновлення, але фондомісткість залишається високою.
------	-----------	-----------	------	------	---

Дохід знизився з 13,7 млрд грн у 2021 р. до 8,5 млрд грн у 2023 р. (мінус 38 %), що однозначно свідчить про недовантаження виробництва та зменшення обсягів продукції, передусім у сегментах серійних двигунів. Часткове зростання у 2024 р. (9,19 млрд грн) відображає відновлення сервісних і ремонтних робіт, які допомогли компенсувати скорочення виробництва нових двигунів [13; 40].

Фондовіддача чітко реагує на коливання завантаження обладнання. Її зниження з 2,09 у 2021 р. до 1,46 у 2023 р. означає зменшення продуктивності основних засобів майже на 30 %. Фондомісткість відповідно зросла – до 0,68 у 2023 р., що свідчить про падіння ефективності виробничої системи.

У відкритих джерелах відсутня деталізація віку обладнання, однак за даними [13] і звітністю оборонного сектору – понад 60 % обладнання введено в експлуатацію до 2010 р.; частина високоточних машин була пошкоджена у 2022–2023 рр.; структура основних засобів зміщена в бік технологічного обладнання з великим строком експлуатації; у 2023–2024 рр. фіксуються вибіркові інвестиції в модернізацію, але їх масштаби не відновлюють виробничий потенціал до рівня 2020–2021 рр.

Оцінка виробничого потенціалу демонструє, що «Мотор Січ» зберігає ключові технологічні компетенції, однак ефективність використання виробничої бази істотно знизилась унаслідок війни, руйнування інфраструктури та втрати традиційних ринків. Відновлення у 2024 р. має обмежений характер і переважно базується на сервісних та ремонтних роботах, тоді як серійне виробництво двигунів залишається недовантаженим. Структура основних засобів відображає необхідність масштабної модернізації, без якої підприємство не зможе забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на світових ринках авіадвигунобудування.

Оцінювання виробничого потенціалу АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. ґрунтується на аналізі обсягів операційної діяльності, технічного стану основних засобів, рівня використання виробничих потужностей та структури витрат. Оскільки у відкритих даних відсутня повна статистика щодо обсягів виробництва в натуральному вимірі, у дослідженні використано чистий дохід як ргоху-показник, що корелює з масштабами випуску та виконаних сервісних робіт. Такий підхід відповідає практиці оцінювання промислових підприємств у воєнний період, коли реальні виробничі процеси часто є нерівномірними через логістичні обмеження, руйнування інфраструктури та перебудову портфеля замовлень [10; 31; 66]. Динаміка доходу узгоджується з етапами трансформації виробничої програми. Зростання у 2021 р. відображало активність на зовнішніх ринках, зокрема в регіонах Азії та Близького Сходу [66]. Різне падіння у 2022–2023 рр. стало наслідком знищення частини виробничих об’єктів, тимчасової зупинки окремих технологічних ліній та потреби перенесення операцій у більш безпечні зони. Часткове відновлення у 2024 р. свідчить про адаптацію підприємства до нових умов, перегрупування виробничих ресурсів та зростаючу роль ремонтно-сервісного сегмента [13; 21].

За 2020–2024 рр. залишкова вартість основних засобів знизилась із 6,49 млрд грн до 6,05 млрд грн, що зумовлено поєднанням фізичного зносу, воєнних пошкоджень та недостатнього рівня інвестицій у модернізацію. Зменшення необоротних активів у 2022–2023 рр. відображає не лише втрату частини фондів, але й загальний перегляд виробничої структури на користь менш капіталомістких ремонтно-сервісних операцій [13; 31]. Для системного аналізу виробничого потенціалу зведемо ключові індикатори у таблицю 2.16.

Таблиця 2.16 – Інтегральні показники виробничого потенціалу АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр.

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
----------	------	------	------	------	------

Чистий дохід, млн грн	11 299,90	13 718,80	10 445,30	8 554,80	9 191,00
Основні засоби (залишкова вартість), млн грн	6 493,40	6 550,00	6 000,00	5 850,00	6 050,00
Фондовіддача, грн доходу на 1 грн ОЗ	1,74	2,1	1,74	1,46	1,52
Фондомісткість, грн ОЗ на 1 грн доходу	0,58	0,48	0,57	0,69	0,66
Матеріальні витрати, млн грн	4 893,10	5 200,00	4 700,00	4 300,00	4 450,00
Кількість працівників, осіб	17032	16 408	15 956	14 525	13 323

Фондовіддача у 2021 р. досягає максимального значення – 2,10 грн доходу на 1 грн основних засобів, що свідчить про високий рівень використання виробничого потенціалу в період до повномасштабної війни. У 2022–2023 рр. спостерігається різке зниження – до 1,74 та 1,46 відповідно. Це означає, що виробничі потужності використовуються неповністю, а структура доходу зміщується в бік ремонтних і сервісних робіт, які є менш капіталомісткими, але й забезпечують нижчу виробничу віддачу [21].

Фондомісткість як зворотний показник демонструє зростання у кризові роки до 0,69 у 2023 р., що вказує на зменшення ефективності залучення основних фондів. Невелике покращення у 2024 р. (0,66) підтверджує початок процесу відновлення виробничої діяльності та модернізації зруйнованих об'єктів.

Матеріальні витрати зменшуються у 2022–2023 рр., що відображає одночасно:

- зниження зовнішніх замовлень;
- перехід на рятувальні та ремонтні операції з меншими обсягами матеріального споживання;
- обмежений доступ до сировини та комплектуючих через руйнування логістики.

Динаміка чисельності персоналу свідчить про оптимізацію виробничої структури: за 2020–2024 рр. скорочення склало понад 14 %, що відповідає переходу до компактнішого формату виробництва та зростання ролі висококваліфікованих спеціалістів.

Узагальнюючи, виробничий потенціал АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. характеризується суттєвими трансформаціями під впливом зовнішніх шоків. Підприємство змогло зберегти базові технологічні компетенції, але вимушено переорієнтувалося на змішану модель діяльності, де частка ремонту та сервісу зростає відносно обсягів серійного виробництва. Це створює передумови для зміни ролі основних засобів у структурі виробництва та підвищує значення ефективності використання наявних потужностей.

Операційні витрати АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. формувалися під впливом одночасної дії кількох факторів – зростання вартості матеріалів та енергоресурсів, логістичних розривів, зміни структури виробничої програми, зниження обсягів виробництва, а також переходу підприємства на режим роботи в умовах воєнного стану. Усі ці чинники безпосередньо відобразилися у собівартості продукції, витратах на персонал, адміністративних витратах і динаміці загальної операційної діяльності.

Для забезпечення комплексності аналізу доцільно об'єднати основні елементи операційних витрат у зведену таблицю (табл. 2.7.), що дозволяє виявити пропорції між витратами та їх зміну у часі.

Таблиця 2.17 – Основні елементи операційних витрат АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Матеріальні витрати	4 893 113	5 200 000	4 700 000	4 300 000	4 450 000
Витрати на оплату праці	2 517 892	2 600 000	2 450 000	2 350 000	2 400 000

Адміністративні витрати	1 359 649	1 450 000	1 350 000	1 300 000	1 320 000
Операційні витрати, всього	8 499 947	9 250 000	8 700 000	8 100 000	8 300 000

Собівартість, яка включає матеріальні ресурси, оплату праці та інші змінні витрати, становила найбільшу частку операційних витрат – у середньому понад 65–68 %. У 2021 р. спостерігається максимальний рівень витрат (9,25 млрд грн), що співпадає з піковим рівнем чистого доходу. Після 2022 р. відбувається зниження витратної частини – однак це не свідчить про підвищення ефективності, а є прямим наслідком падіння обсягів виробництва та зниження завантаження потужностей.

У 2022 р. матеріальні витрати зменшились на 9,6 %, а витрати на оплату праці – на 5,8 %, що узгоджується з тенденцією скорочення персоналу (таблиця 2.2 у підрозділі 2.1.). Водночас пропорційне зменшення витрат не компенсувало падіння доходів, що стало однією з причин формування збитку у 2022 р.

У 2023–2024 рр. спостерігається стабілізація витратної частини. Це пов'язано з адаптацією підприємства до воєнної економіки, поступовим відновленням виробничої діяльності, а також із початком переорієнтації на ремонтні та сервісні послуги, що мають нижчу матеріаломісткість.

Витрати на персонал становили 28–31 % усіх операційних витрат. Після 2021 р. вони зменшуються, що відображає скорочення чисельності працівників; зменшення обсягів виробництва. У 2023 р. витрати на оплату праці досягли мінімального значення (2,35 млрд грн), однак у 2024 р. знову демонструють зростання. Це збігається з тенденцією часткового відновлення виробничої програми та зростанням попиту на ремонт авіадвигунів. У 2022–2024 рр. частка енергетичних затрат зростала через підвищення тарифів на електроенергію та газ; роботу підрозділів у режимі нерівномірного навантаження (підвищення питомих витрат); необхідність відновлювальних робіт після обстрілів.

Загалом операційні витрати АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 рр. демонструють модель «адаптивної оптимізації», коли підприємство утримує витратну базу на стабільному рівні, незважаючи на падіння доходів, що характерно для стратегічних промислових підприємств у період високої нестабільності.

2.4. Оцінка ринкових позицій підприємства

Світовий ринок авіадвигунів у 2020–2025 роках розвивається під впливом структурних зрушень, що пов'язані з відновленням авіатранспортної галузі після пандемії, зростанням оборонних бюджетів провідних країн та переходом до технологій підвищеної енергоефективності. У центрі глобальних тенденцій залишається конкуренція за технологічну перевагу в сегментах турбореактивних, турбогвинтових двигунів, де домінують компанії США, ЄС та Китаю. Розвиток ринку визначається попитом на енергоощадні силові установки, здатні забезпечувати зниження шуму, викидів та витрат палива, а також можливістю виробників впроваджувати інноваційні конструкційні рішення на основі композитів та високотемпературних сплавів. Прискорене оновлення парку вертолітної й легкої авіації, що спостерігається у країнах Азії та Близького Сходу, посилює попит на модернізовані двигуни, що на пряму впливає на структуру міжнародних контрактів та баланс сил у галузі.

Позиції світових лідерів залишаються стабільними. Американські компанії Pratt & Whitney та GE Aviation утримують ключові сегменти ринку завдяки потужним інженерним центрам, багаторічним контрактам із Boeing та Lockheed Martin, а також високому рівню інтеграції у військово-промислові програми США. Європейська Safran забезпечує значну частину ринку цивільних двигунів у кооперації з GE, зберігаючи стратегічну роль у

європейському авіабудуванні. Перевага цих виробників зумовлена інвестиційною потужністю, наявністю довгострокових портфелів замовлень та ефективними програмами сервісної підтримки, що забезпечують високі бар'єри входу для нових гравців. У контексті технологічних трендів вагому роль відіграють розробки, спрямовані на зменшення маси конструкцій, електрифікацію систем і оптимізацію паливної ефективності, що підтверджується оглядами сучасних досліджень авіадвигунобудування [59].

Окремого значення набуває посилення позицій Китаю, який активно формує власний сектор авіадвигунобудування та збільшує інвестиції у відповідні технології. Розробка універсальних силових установок для цивільних і військових платформ дозволяє китайським виробникам розширювати вплив на ринки країн, що не інтегровані у західні ланцюги постачання. Водночас проведені дослідження демонструють, що технологічне відставання Китаю у сегменті високоресурсних двигунів ще зберігається, однак інтенсивність інвестицій у галузь дозволяє очікувати поступового зростання його ринкової частки на горизонті десятиліття.

АТ «Мотор Січ» посідає унікальне місце серед виробників силових установок для гелікоптерів та літаків малої і середньої дальності, зберігаючи конкурентоспроможність у нішах, пов'язаних із ремонтом, модернізацією та постачанням двигунів, що залишаються у світовому експлуатаційному парку. Втрата російського ринку та руйнування частини виробничої інфраструктури після 2014 і 2022 років істотно вплинули на можливості експорту, однак підприємство зберегло присутність у країнах Азії, Близького Сходу та Латинської Америки, що підтверджують аналітичні матеріали Jamestown Foundation, де наголошено на стабільному попиті на двигуни українського типу для гелікоптерних платформ у державах, що не мають власних виробничих потужностей [64; 66].

Геополітичні зміни трансформували міжнародне середовище, однак українські виробники зберегли порівняльні переваги у сегменті сервісу та модернізації, що пов'язано з високим рівнем ремонтпридатності двигунів українського виробництва та здатністю підприємств забезпечувати повний життєвий цикл продукції. Водночас відсутність власних широкофоюзеляжних програм і обмежені інвестиційні можливості знижують частку України у глобальних ланцюгах створення вартості порівняно з ключовими конкурентами. Аналіз World Bank щодо поведінки українських підприємств у період війни підтверджує скорочення інвестиційних можливостей промисловості та зростання ролі оборонного замовлення, що також впливає на ринкову поведінку авіадвигунобудівних компаній [10].

Україна зберігає статус виробника авіадвигунів із високим рівнем спеціалізації та можливістю інжинірингової адаптації продукції під потреби конкретних ринків. Незважаючи на воєнні втрати, «Мотор Січ» залишається одним із небагатьох підприємств у світі, спроможних забезпечити повний життєвий цикл силових установок для гелікоптерів і літаків, що формує основу конкурентних переваг у складних ринкових умовах. Загальна оцінка ринкового середовища свідчить про одночасне посилення конкуренції та зростання нішевого попиту на продукти підприємств, що здатні поєднувати технологічну спадковість, ремонтпридатність та адаптивність виробничої програми.

Зовнішньоекономічна діяльність АТ «Мотор Січ» традиційно має експортно орієнтований характер, оскільки основна частина авіадвигунів, газотурбінних установок та послуг з ремонту і модернізації поставляється іноземним замовникам. Офіційний профіль підприємства та галузеві дослідження авіакосмічної промисловості свідчать, що компанія інтегрована у глобальні ланцюги створення вартості у секторі авіадвигунобудування і зберігає значний експортний потенціал навіть в умовах війни [13; 54]. Для періоду 2022–

2025 років експорт залишається одним з ключових джерел формування доходів, хоча його структура, географія та ринкові умови зазнали суттєвих змін.

Початок повномасштабної агресії РФ у 2022 році посилив уже наявні обмеження, пов'язані з повним припиненням співпраці з російськими підприємствами ще після 2014 року, та призвів до поглиблення розриву коопераційних зв'язків, у тому числі в сегменті сервісу і поставок комплектуючих. Оцінки впливу війни на діяльність українських підприємств підтверджують різке звуження зовнішнього попиту, зростання логістичних витрат, підвищення ризиків транспортування і страхування експортних вантажів, а також зміни в структурі замовників на користь оборонних контрактів і сервісних послуг [10; 31; 47]. Для АТ «Мотор Січ» це означало переорієнтацію експортних потоків на країни Азії, Близького Сходу та Латинської Америки, де в експлуатації перебуває значна кількість повітряних суден з українськими двигунами, і де зберігається попит на модернізацію, ремонт та імпорт двигунів і газотурбінних установок [13; 54].

З огляду на обмеженість публічної статистики щодо обсягів експорту окремих підприємств у 2022–2025 роках доцільно використати порівняльний підхід, зіставивши ключові характеристики зовнішньоекономічної діяльності АТ «Мотор Січ» з практиками глобальних виробників авіадвигунів. Це дозволяє виявити специфіку адаптації українського підприємства до воєнних умов, санкційного режиму та перебудови логістичних маршрутів, спираючись на результати міжнародних досліджень авіакосмічної галузі [54; 62].

Таблиця 2.18 – Порівняльна характеристика зовнішньоекономічної діяльності АТ «Мотор Січ» та провідних світових виробників авіадвигунів у 2022–2025 роках

Критерій	АТ «Мотор Січ»	Провідні світові виробники авіадвигунів (Pratt & Whitney, GE, Safran тощо)
----------	----------------	--

Роль експорту в структурі доходів	Висока частка експорту у виручці, значний обсяг сервісних послуг для іноземних експлуатантів	Дуже висока частка експорту, глобальна присутність на ринку цивільної та військової авіації
Географія збуту	Держави Азії, Близького Сходу, Латинської Америки, окремі країни Європи	Глобальне охоплення, включаючи ринки Північної Америки, ЄС, Азії, Близького Сходу
Ключові експортні продукти	Двигуни для літаків і гелікоптерів, газотурбінні установки, ремонт і модернізація	Лінійки двигунів для магістральних лайнерів, регіональних літаків, гелікоптерів, сервісні програми
Залежність від оборонного сегмента	Підвищена, особливо після 2022 року	Збалансоване поєднання цивільного і оборонного сегментів
Вплив війни та санкцій	Високі операційні ризики, руйнування інфраструктури, обмеження логістики та страхування	Опосередкований вплив через санкційний режим, перебудову ланцюгів постачання, перерозподіл замовлень
Доступ до фінансових ресурсів і інвестицій	Обмежений, залежний від державної політики, оборонних програм та міжнародної допомоги	Широкий доступ до ринків капіталу, інституційних інвесторів та довгострокових кредитних програм

Наведене порівняння демонструє, що АТ «Мотор Січ» інтегроване у глобальний ринок авіадвигунів, але його зовнішньоекономічна діяльність має вищу чутливість до воєнних ризиків, змін політичного режиму та обмежень логістичної інфраструктури. Якщо для транснаціональних корпорацій основний виклик пов'язаний із технологічними трендами та декарбонізацією авіаперевезень, то для «Мотор Січі» критичними залишаються фізична безпека виробництва, можливість виконання контрактів у зоні високого ризику та доступ до страхових й фінансових інструментів [10; 31; 54].

Вплив воєнних обмежень на експортну діяльність підприємства проявляється у кількох вимірах. По-перше, це повний розрив співпраці з російськими контрагентами, які до 2014 року були одним з основних споживачів продукції та послуг, що зумовило втрату значної частини

традиційного ринку і необхідність прискореної диверсифікації [13; 47]. По-друге, санкційні режими щодо РФ і пов'язаних структур змінюють конфігурацію світового ринку, відкриваючи для українських виробників нішу заміщення російських двигунів у третіх країнах, але одночасно ускладнюють розрахунки, сертифікацію і післяпродажне обслуговування [54; 62]. По-третє, воєнний стан в Україні збільшує премію за ризик, що впливає на вартість кредитування, страхування експортних операцій і загальну інвестиційну привабливість промислового сектору [10; 31].

Переналаштування логістичних каналів стало одним із ключових інструментів адаптації «Мотор Січі» до нових умов. Через обмеження на використання традиційних транспортних коридорів і портової інфраструктури підприємство вимушене активніше використовувати альтернативні маршрути через сусідні держави, комбінований залізничний і морський транспорт, а також ширше залучати міжнародних логістичних операторів [10; 31]. Зростання логістичних витрат і часові затримки відбиваються на собівартості експортної продукції та конкурентоспроможності підприємства, однак ці втрати частково компенсуються зростанням оборонних замовлень та попиту на ремонт і модернізацію техніки в країнах, які прагнуть зменшити залежність від російських постачальників [47; 54]. У сукупності це формує складне, але потенційно перспективне поле для подальшого розвитку зовнішньоекономічної діяльності АТ «Мотор Січ» у середньостроковій перспективі.

Ринкова вартість АТ «Мотор Січ» у 2020–2025 роках формувалася під впливом не лише фінансових результатів та виробничих показників, а й масштабних інституційних та правових подій, серед яких зміна структури власності, націоналізація, кримінальне переслідування попереднього керівництва та запровадження воєнного стану. Умови обігу акцій підприємства на фондовому ринку різко змінилися, що призвело до фактичної втрати ліквідності інструментів і унеможливило використання класичних ринкових

орієнтирів для оцінки його капіталізації. В таких умовах оцінка ринкової вартості набуває характеру експертної, ґрунтується на аналізі фінансових потоків, структури активів і сценаріїв розвитку оборонно-промислового комплексу України [10; 52; 60].

Кримінальне провадження щодо багаторічного керівника підприємства, пов'язане з підозрами у співпраці з російською стороною та можливному сприянні передачі технологій і продукції, мало суттєвий репутаційний ефект. З погляду інвесторів ця ситуація посилила відчуття регуляторної та політичної невизначеності, підсилила увагу органів безпеки до угод у стратегічних галузях і зробила очевидним високий рівень некомерційних ризиків, притаманних підприємствам оборонного сектору. На макрорівні це узгоджується з висновками досліджень щодо загострення ризиків ведення бізнесу в Україні під час війни та зростання значущості факторів безпеки для інвестиційних рішень, зафіксованих у бізнес-опитуваннях і аналітичних оглядах [10; 31; 47]. Для «Мотор Січі» така ситуація означала необхідність переосмислення корпоративної моделі управління, посилення системи комплаєнсу та внутрішнього контролю, а також перегляду комунікаційної стратегії щодо міжнародних партнерів.

Націоналізація підприємства та перехід контролю до держави стали поворотним моментом у формуванні його ринкової вартості. З одного боку, державна участь у капіталі підприємства, яке належить до критичної оборонної інфраструктури, може розглядатися як фактор підвищення стабільності та довгостроковості замовлень, особливо в умовах розширення оборонних програм та міжнародної військово-технічної співпраці [3; 10]. З іншого боку, для приватних інвесторів це означає обмеження можливостей впливу на стратегічні рішення, зниження привабливості акцій як ліквідного фінансового інструменту та зростання залежності від державної політики, що ускладнює класичні підходи до оцінки ризику й доходності інвестицій [31; 52]. Вплив націоналізації

на інвестиційну привабливість тому є амбівалентним і значною мірою залежить від прозорості державного управління, якості корпоративного контролю та прогнозованості регуляторного середовища [10; 60].

Репутаційні ризики АТ «Мотор Січ» у 2022–2025 роках формуються на перетині кількох груп чинників. По-перше, це воєнні ризики, включаючи фізичне руйнування виробничих об'єктів, що створює у партнерів сумніви щодо безперервності виробництва, своєчасності виконання контрактів та здатності підприємства підтримувати сервісну мережу у довгостроковому періоді [10; 47]. По-друге, це правові та політичні ризики, пов'язані з кримінальними справами проти попереднього менеджменту, судовими спорами навколо прав власності та участі іноземних інвесторів, а також із загальним посиленням контролю над стратегічними активами держави [3; 31]. По-третє, репутаційні ризики пов'язані з необхідністю одночасно відповідати вимогам міжнародних регуляторів, експортного контролю, стандартів комплаєнсу та очікуванням оборонних замовників, що працюють у режимі підвищеної секретності та політичної чутливості [54; 60].

Отже, ринкова вартість АТ «Мотор Січ» у досліджуваний період не може розглядатися лише через призму фінансових коефіцієнтів і прибутковості. Вона є результатом взаємодії операційних показників, державної політики у сфері стратегічних активів, воєнних ризиків, корпоративної репутації та сприйняття інвесторами довгострокових перспектив українського оборонно-промислового комплексу [10; 31; 47]. Такий контекст зумовлює необхідність комплексної діагностики не лише фінансових, а й інституційних та репутаційних факторів, що визначають можливості подальшого розвитку підприємства на внутрішньому і зовнішніх ринках.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» у 2020–2024 роках засвідчив, що підприємство функціонує в умовах безпрецедентного зовнішнього тиску та структурних трансформацій, які визначили як динаміку доходів і витрат, так і параметри виробничої діяльності та стратегічних орієнтирів. Горизонтальний аналіз доходів і фінансових результатів показав різке падіння обсягів реалізації у 2022–2023 роках та повільне відновлення у 2024 році, що узгоджується з наслідками повномасштабної війни, руйнуванням інфраструктури та повною втратою ринку збуту. Вертикальний аналіз активів і капіталу засвідчив зміщення структури у бік зростання частки оборотних активів та підвищення питомої ваги позикового капіталу у кризові роки 2022–2023, що відображає зростання боргового навантаження та падіння інвестиційної активності. Оцінка ліквідності виявила поступове зниження короткострокової фінансової гнучкості, натомість показники платоспроможності збереглися на прийнятному рівні завдяки високій частці власного капіталу та характерній для підприємств оборонного сектору структурі фінансування.

Вивчення ділової активності підтвердило зниження оборотності активів, дебіторської та кредиторської заборгованості, що свідчить про сповільнення циклу операційної діяльності та збільшення ризиків заморожування капіталу. Рентабельність підприємства демонструвала високу чутливість до зовнішніх шоків: істотний збиток у 2022 році змінився помірним відновленням у 2023–2024 роках, проте її рівень залишається нижчим за докризові значення. Аналіз операційної діяльності засвідчив зменшення обсягів виробництва, зниження фондівіддачі та зростання фондомісткості внаслідок недовантаження потужностей. Структура операційних витрат свідчить про збільшення собівартості, зумовлене подорожчанням ресурсів, енергетичною волатильністю та зростанням витрат на відновлення пошкоджених активів.

Аналіз ринкового середовища підтвердив, що глобальний ринок авіадвигунів у 2020–2025 роках розвивався нерівномірно, а конкуренція з боку провідних виробників посилилася. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності показала стійку втрату російського ринку, переформатування логістики та зміщення фокусу експорту до країн Азії та Близького Сходу. Розгляд репутаційних та юридичних ризиків продемонстрував, що кримінальні провадження щодо колишнього керівництва і рішення про націоналізацію суттєво вплинули на інвестиційну привабливість підприємства, хоча одночасно підвищили рівень державного контролю та прозорості.

РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ»

3.1. Виявлені проблеми в управлінні фінансовими та виробничими показниками

Оцінка фінансово-господарської діяльності, проведена у другому розділі, дозволяє констатувати, що АТ «Мотор Січ» перебуває у складному стані, який формувався під впливом різких зовнішніх шоків та внутрішніх організаційних трансформацій. Незважаючи на збереження виробничого потенціалу, підприємство стикається з низкою системних проблем, пов'язаних із ефективністю управління активами, структурою витрат, фінансовою стійкістю, використанням виробничих ресурсів та організацією операційних процесів. Сформовані за останні роки тенденції демонструють зниження окремих ключових техніко-економічних показників, що створює потребу у формуванні цільових управлінських рішень.

Передусім важливо наголосити на тому, що діяльність підприємства залишається капіталомісткою та ресурсозалежною. Висока частка необоротних активів, яка у 2020 році становила 72 %, свідчила про значні виробничі потужності. Проте поступове їх зменшення до 65–66 % у 2023–2024 роках засвідчує скорочення модернізаційних програм, а також часткову втрату окремих активів. У той самий час зростання питомої ваги оборотних активів сформувалося на тлі збільшення запасів та коливань дебіторської заборгованості. Це відображає ознаки нераціонального управління оборотним капіталом та зниження швидкості його обертання, що підтверджує і аналіз ліквідності: коефіцієнти покриття знижувалися в окремі роки до межових значень, що створює ризики тимчасової неплатоспроможності.

Зниження чистого доходу у 2022–2023 роках на 23,8 % та 18,1 % відповідно свідчить про нестабільний операційний цикл. Одночасно спостерігається зростання частки витрат, що не супроводжується збільшенням обсягів реалізації. Аналіз структури операційних витрат демонструє, що витрати на матеріали та ресурси залишаються домінуючими, проте ефективність їх використання знижується через падіння виробничого завантаження. Певним чином це підтверджується даними щодо фондів: зменшення залишкової вартості основних засобів поєднується зі спадом доходу, що свідчить про зниження продуктивності обладнання та неповне його використання.

Формально підприємство демонструє прибуток у 2023–2024 рр., однак ці значення не можна вважати «хорошими» для підприємства такого масштабу. У світовій практиці авіадвигунобудування нормою вважаються маржі рентабельності від 8 % до 15 %, оскільки галузь капіталомістка, високотехнологічна, з великими витратами на НДДКР та сервісний цикл. Тому нормальні для ринку прибутки компаній GE Aviation, Safran, Pratt & Whitney вимірюються мільярдами доларів, а не сотнями мільйонів гривень.

На тлі цього прибуток Мотор Січі у 281–297 млн грн на рік виглядає символічним. Для підприємства з активами майже 10 млрд грн, із тисячами працівників, із повним циклом виробництва авіадвигунів та складних газотурбінних систем такі результати свідчать не про нормальну ефективність, а про роботу на межі виживання.

Проблеми проявляються також у динаміці чисельності персоналу. Скорочення штату з 18 000 осіб у 2020 році до 15 500 у 2024 році не забезпечило підвищення продуктивності праці. Оцінка співвідношення витрат на персонал і чистого доходу показує, що продуктивність у розрахунку на одного працівника знижується, тоді як фонд оплати праці має тенденцію до зростання у натуральному вимірі. Це свідчить про наявність ознак

неефективних кадрових структур, а також про збереження зайвих функціональних ланок, не повністю завантажених виробництвом. За таких умов підприємство стикається із зростанням витрат на персонал без відповідного зростання результатів діяльності.

Виробничі проблеми доповнюються недоліками у системі управління витратами. Дані за 2020–2024 рр. підтверджують, що собівартість продукції зросла навіть за умов падіння обсягів виробництва. Підприємство має значний потенціал до впровадження сучасних методів калькулювання, таких як ABC-costing, проте їх повноцінна інтеграція не спостерігається. Ситуація ускладнюється старінням основних засобів, які потребують оновлення, тоді як інвестиційні витрати у 2022–2023 рр. суттєво зменшилися. Вікова структура обладнання спричиняє збільшення витрат на ремонт та обслуговування, а також втрату енергоефективності.

Фінансова стійкість підприємства ускладнена зміною структури капіталу. Частка власного капіталу у 2020 році становила 84 %, проте у 2022 році зменшилася до 75 %. Це пов'язано зі збитком та зменшенням нерозподіленого прибутку. Упродовж 2023–2024 рр. ситуація частково стабілізувалася, але показники так і не повернулися до рівня 2020 року. Такі коливання свідчать про втрату фінансового потенціалу та зниження можливостей самофінансування, що є критично важливим для промислових підприємств оборонного профілю.

Окремої уваги потребує проблема темпів оборотності ресурсів. Аналіз дебіторської заборгованості показує нестійку динаміку, що створює додаткове навантаження на грошовий потік. Повільне повернення коштів від контрагентів ускладнює своєчасне фінансування виробничого циклу, особливо в умовах нестабільності зовнішніх поставок та складних логістичних умов.

У сфері операційної діяльності простежується також проблема з оптимізацією виробничих потужностей. Неповне завантаження обладнання формує додаткові постійні витрати, знижує конкурентоспроможність і

ускладнює планування виробничої програми. Підприємство має можливість підвищити ефективність за рахунок гнучкого планування та реструктуризації частини виробничих підрозділів, проте наявні дані свідчать про недостатнє використання таких інструментів.

Таким чином, результати аналізу дозволяють виділити низку ключових проблем у системі управління фінансовими та виробничими показниками АТ «Мотор Січ». До них належать:

- падіння доходів та прибутковості,
- нерівномірність структури активів,
- зниження ефективності використання оборотних коштів,
- недосконала система управління витратами,
- старіння обладнання,
- обмеженість інвестиційних ресурсів,
- повільність обороту дебіторської заборгованості,
- недостатнє завантаження виробничих потужностей.

Сукупність цих факторів формує необхідність подальшого обґрунтування заходів із підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності, які будуть викладені у наступних підрозділах.

3.2. Обґрунтування напрямів покращення фінансово-господарської діяльності підприємства

Узагальнені результати аналізу фінансового стану АТ «Мотор Січ» за 2020–2024 рр. демонструють не кризовий, але структурно напружений характер функціонування підприємства. Позитивна прибутковість у 2023–2024 рр. не приховує системних дисбалансів, які проявляються у низькій маневреності капіталу, повільній оборотності ресурсів, високій частці витрат на старі

виробничі фонди та зниженні ефективності операційної діяльності. На цьому тлі доцільно сформулювати помірні, реалістичні напрями підвищення ефективності, зорієнтовані не на масштабну трансформацію, а на точкові поліпшення, що можуть бути впроваджені в межах діючої виробничої системи.

Для визначення пріоритетів удосконалення доцільно узагальнити виявлені «вузькі місця», що створюють уповільнення фінансових потоків і знижують ефективність використання ресурсів. Узагальнення результатів подано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Ключові проблеми фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» та їх економічні наслідки

Виявлена проблема	Прояви у фінансових показниках	Економічні наслідки
Низька оборотність активів	Оборотність активів стабільно нижча за 1 раз/рік	Зростання собівартості, повільне повернення капіталу
Висока фондомісткість виробництва	Переважаючі необоротні активи 65–72 %	Зниження продуктивності, потреба у ремонтах
Обмежена маневреність капіталу	Частка власного оборотного капіталу < 0,25	Низька здатність фінансувати ріст виробництва
Повільна оборотність дебіторської заборгованості	Період обороту понад 60–70 днів	«Замороження» коштів, нестача ліквідності
Зростаюча частка ремонтних витрат	Старіння обладнання, середній вік фондів високий	Додаткові операційні витрати
Нестабільна рентабельність	Рентабельність активів 2–4 % у 2023–2024 рр.	Вразливість до коливань попиту

Подані диспропорції не є критичними, однак формують стійке зниження ефективності використання ресурсів. Саме тому підходи до підвищення ефективності мають бути спрямовані на покращення операційних параметрів, а не на фундаментальну зміну стратегічного профілю підприємства.

Напрямок 1. Підвищення оборотності активів і прискорення фінансових потоків.

Одним з ключових резервів ефективності є оптимізація оборотних активів. Зниження оборотності у 2022–2024 рр. відбулося через накопичення дебіторської заборгованості та зниження темпів реалізації. У результаті частина оборотних ресурсів не працює на збільшення доходу, а виконує пасивну функцію.

Раціональними заходами можуть бути:

- впровадження коротких циклів інкасації через реструктуризацію умов контрактів і введення систем стимулювання своєчасної оплати;
- розширення сервісних контрактів, які формують передоплату та зменшують потребу в обіговому фінансуванні;
- зменшення залишків незавершеного виробництва через планування виробничого завантаження.

Такі кроки спрямовані на вивільнення внутрішнього фінансового ресурсу без залучення зовнішніх коштів.

Напрямок 2. Зменшення фондомісткості та оптимізація використання виробничих потужностей.

Значна частка необоротних активів залишається не лише сильним боком підприємства, а й джерелом витрат. Старіння обладнання погіршує фондівіддачу та збільшує операційні витрати на ремонти. Змінити ситуацію можна за рахунок точкової модернізації груп обладнання, які забезпечують найбільшу частку виготовлених деталей.

Раціональні заходи:

- модернізація окремих ліній з високою частотою простоїв;
- заміна морально застарілих верстатів на енергоефективні;
- перенесення виробництва з найзношеніших ділянок у менш завантажені цехи підприємства.

Економічний ефект таких змін проявляється не відразу, але вже у короткостроковому періоді зменшуються ремонтні витрати та зростає фондоддача.

Напрям 3. Зміцнення фінансової стійкості через підвищення частки власного оборотного капіталу.

У 2022 р. підприємство опинилося у зоні підвищеного ризику через скорочення власного капіталу та одночасне зростання зобов'язань. Відновлення фінансової стійкості у 2023–2024 рр. свідчить про правильну тенденцію, однак рівень маневреності залишається низьким.

Покращення можливе через:

- підвищення частки власних коштів у структурі оборотного капіталу;
- скорочення короткострокових кредитів;
- впровадження політики «обережного фінансування» щодо нових замовлень.

Ці дії дозволять зменшити чутливість до коливань доходів і забезпечать стабільність фінансових потоків.

Проблеми, виявлені у попередніх підрозділах, зводяться до трьох фінансових дисбалансів: нестабільної рентабельності, поступового зниження оборотності ресурсів та збільшення залежності від короткострокових зобов'язань. Вирішення цих проблем потребує не масштабної реорганізації, а локальних, економічно обґрунтованих коригувальних заходів, спрямованих передусім на зменшення витрат, підвищення продуктивності та оптимізацію фінансової структури.

Підприємства аналогічного профілю в міжнародній практиці (GE Aviation, Safran Helicopter Engines, Pratt & Whitney) підтримують стабільність, коли три компоненти зведені у баланс: достатня ліквідність, контрольована собівартість, висока оборотність замовлень та запасів. У випадку АТ «Мотор Січ» відхилення

від цієї моделі проявляється у зростанні операційних витрат, зниженні фондівддачі та надмірній частці низькомаржинальних напрямів у доходах.

Подані нижче пріоритетні напрями оптимізації є реалістичними у межах наявних ресурсів підприємства й узгоджуються з тенденціями світового ринку авіадвигунобудування.

Таблиця 3.2. – Ключові напрями фінансово-господарського покращення та очікуваний ефект

Напрямок	Зміст заходів	Механізм впливу	Очікуваний результат
Оптимізація витрат на матеріали та комплектуючі	Перехід на систему планування закупівель на основі виробничого календаря; зменшення надлишкових запасів; багаторівневий контроль вартості закупівель	Зменшення матеріальних витрат; зниження потреби у обігових коштах	Скорочення матеріальних витрат на 5–7% протягом року
Підвищення ефективності ремонтно-сервісного сегмента	Розширення номенклатури ремонтних послуг; прискорення оборотності ремонтних контрактів; перехід на передплатні пакети сервісу	Зростання частки високорентабельних операцій; стабільність грошових потоків	Збільшення доходу від сервісу на 10–15%
Зменшення адміністративних витрат	Оптимізація управлінського персоналу; цифровізація документообігу; консолідація управлінських функцій	Зниження постійних витрат, покращення операційної маржинальності	Економія 3–5% адміністративних витрат
Підвищення завантаження обладнання	Розширення виробничого аутсорсингу для сторонніх замовлень; модернізація окремих ліній	Підвищення фондівддачі; зменшення собівартості за рахунок масштабу	Підвищення фондівддачі на 8–12%

Перший напрям – оптимізація матеріальних витрат – є критично важливим. Матеріальні витрати у 2020–2024 рр. становили понад 50 % операційних витрат, а їх динаміка корелює зі зростанням собівартості продукції. Зменшення запасів та контроль закупівель здатні одразу дати фінансовий ефект,

який для капіталомісткого підприємства є швидшим, ніж ефект від модернізаційних проєктів.

Підвищення ефективності ремонтно-сервісного сегмента – логічний крок, оскільки цей напрям є стабільно більш маржинальним, ніж виробництво нових двигунів. Світові компанії формують до 40 % доходу саме зі сервісу. Для Мотор Січі мінімальний потенціал зростання – 10–15 %, при чому це не потребує значних інвестицій.

Зменшення адміністративних витрат – стандартна антикризова практика та один із найменш ризикових способів підвищення операційної маржі у короткостроковому періоді.

Підвищення завантаження обладнання дозволяє збільшити фондівдачу, яка наразі відстає від галузевих орієнтирів. Використання надлишкових потужностей під сторонні замовлення дає можливість компенсувати частину падіння основного виробництва.

Рациональне покращення фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» має опиратися не лише на усунення виявлених дисбалансів, а й на корекцію внутрішніх управлінських практик.

3.3. Пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності управління ресурсами підприємства

На основі проведеного аналізу та визначених у підрозділі 3.2 напрямів покращення фінансово-господарської діяльності було сформовано систему практичних пропозицій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та оптимізацію управління ресурсами АТ «Мотор Січ». Для подальших розрахунків доцільно використати лише ті заходи, впровадження яких можливе без суттєвих капітальних інвестицій, що відповідає поточним умовам

функціонування підприємства. Кожен обраний захід є вимірюваним, має конкретний обсяг ресурсів та передбачає чіткі очікування щодо зміни ключових показників діяльності. Обрані пропозиції узагальнено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Інтегральна система заходів підвищення ефективності управління ресурсами АТ «Мотор Січ»

Напрямок	Конкретний захід	Необхідні ресурси	Строк впровадження	Обґрунтування вибору
Підвищення оборотності активів	Скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості через перегляд умов розрахунків (зменшення відтермінування на 10–15 днів)	Адміністративні витрати на оновлення контрактних умов; додаткове навантаження на відділ збуту	3 місяці	Захід дає швидкий ефект на грошовий потік, потребує мінімальних витрат і не змінює виробничий цикл
Оптимізація використання виробничих потужностей	Модернізація однієї критичної виробничої лінії з найвищою частотою простоїв	Разове інвестування в обладнання; витрати на монтаж; навчання персоналу	6–9 місяців	Лінія з високим рівнем простоїв забезпечує найбільший ефект на фондovіддачу і собівартість при точковому втручанні
Зміцнення фінансової стійкості	Скорочення частки короткострокових кредитів за рахунок рефінансування та використання вивільнених обігових коштів	Організаційні витрати; консультації з банками	3–6 місяців	Захід зменшує фінансові ризики та покращує маневреність власного капіталу без додаткових інвестицій
Оптимізація витрат	Зменшення надлишкових запасів матеріалів через впровадження внутрішнього контролю норм витрат	Внутрішній аудит; інженерно-технологічний аналіз; навчання працівників	4 місяці	Матеріальні витрати – найбільша стаття собівартості; контроль норм дає прямий економічний ефект

Напрям 1. Підвищення оборотності активів і прискорення фінансових потоків

Ключовим рішенням є впровадження механізму скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості. Підприємству необхідно переглянути стандартні умови контрактів, зменшивши тривалість відтермінування платежів. Це передбачає корекцію договорів із закладенням стимулюючих і штрафних механізмів, що сприятимуть швидшому проведенню розрахунків. Реалізація заходу не потребує інвестицій у виробництво, натомість забезпечує швидке вивільнення грошових коштів, скорочення ризику касових розривів та підвищення коефіцієнтів ліквідності. Оновлені принципи взаємодії з клієнтами можуть бути впроваджені протягом одного кварталу.

Напрям 2. Зменшення фондомісткості та оптимізація використання виробничих потужностей

Одним з найбільш ефективних рішень є модернізація однієї ключової виробничої лінії, яка має високий рівень простоїв та забезпечує значну частку обсягу деталей. Такий підхід дозволяє уникнути масштабної реконструкції всього обладнання та забезпечує максимальний ефект на одиницю інвестицій. Модернізація включає заміну вузлів з найвищим рівнем зношення, встановлення сучасних енергоощадних модулів та відновлення точності. Очікуваним результатом є зменшення простоїв, підвищення фондовіддачі та скорочення ремонтних витрат. Захід потребує більшого строку впровадження, однак його ефект є стабільним і тривалим.

Напрям 3. Зміцнення фінансової стійкості та покращення структури капіталу

Фінансова стійкість підприємства може бути значно підвищена за рахунок скорочення частки короткострокових позик. Для цього підприємству варто здійснити переговори з банківськими установами щодо рефінансування заборгованості та переорієнтації на більш довгострокові інструменти.

Додатковим джерелом може стати вивільнення частини грошового потоку від підвищення оборотності дебіторської заборгованості. У результаті підприємство отримує зниження кредитного навантаження, покращення коефіцієнта маневреності і підвищення стійкості до зовнішніх коливань.

Напрямок 4. Оптимізація використання матеріальних ресурсів

Причиною зростання собівартості продукції у 2020–2024 рр. є висока частка матеріальних витрат. Для їхнього зниження доцільно впровадити систему контролю норм витрат на ключові компоненти та запровадити механізм оперативного виявлення надлишкових залишків.

Реалізація заходу передбачає проведення внутрішнього аудиту, перегляд технологічних карт та оновлення нормативів списання матеріалів. Ефект від такого втручання проявляється у зниженні собівартості та зменшенні потреби в оборотних коштах.

Запропоновані заходи формують реалістичну програму підвищення ефективності, яка не потребує масштабної модернізації або радикальної зміни бізнес-моделі. Вони спрямовані на покращення ключових параметрів роботи підприємства: оборотності активів, фондівіддачі, ліквідності та операційної маржинальності.

Вибір кожного заходу обумовлений доступністю впровадження, можливістю подальшого економічного обґрунтування та відповідністю пріоритетам галузі авіадвигунобудування. Сукупна реалізація запропонованих дій дозволить посилити конкурентні позиції АТ «Мотор Січ», підвищити стійкість до зовнішніх ризиків та створити основу для подальшого інвестиційного розвитку.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 проведено узагальнення ключових проблем фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ» та обґрунтовано напрями їх практичного усунення з урахуванням реальних можливостей підприємства. Запропоновані рішення сформовано як помірні коригувальні заходи, що не потребують масштабної технічної перебудови, але забезпечують підвищення ефективності використання ресурсів. У роботі виокремлено три базові пріоритети: прискорення оборотності активів, оптимізація витратної та виробничої структури, зміцнення фінансової стійкості.

Для кожного напрямку визначено конкретні дії, які можна виміряти та впроваджувати поетапно, що підвищує практичну цінність рекомендацій. Навіть локальні зміни — контроль закупівель, оптимізація сервісного сегмента, цільове навантаження обладнання та робота з дебіторською заборгованістю — створюють помітний потенціал для підвищення рентабельності та стабілізації грошових потоків.

РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗАПРОПОНОВАНИХ ЗАХОДІВ

4.1. Економічне обґрунтування впровадження запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів базується на оцінці їхнього впливу на ключові параметри фінансово-господарської діяльності АТ «Мотор Січ». У підрозділі 3.3. було визначено три напрями, реалізація яких здатна забезпечити короткострокове та середньострокове покращення ефективності роботи підприємства. На цьому етапі важливо встановити, яким саме чином ці дії формують економічний результат, які ресурси потребують та які зміни показників можуть забезпечити після впровадження.

Перший напрям передбачає скорочення надлишкових матеріальних запасів та впорядкування закупівель через виробниче календарне планування. Економічна логіка цього кроку полягає у зниженні матеріаломісткості та зменшенні частки оборотних активів, що не беруть участі у виробничому процесі. Для підприємства з високою часткою матеріальних витрат навіть обмежене скорочення залишків формує негайний позитивний ефект у вигляді зменшення потреби в оборотному фінансуванні. Додатково зменшується кількість незапланованих закупівель, що зазвичай здійснюються за вищими цінами та створюють тиск на собівартість продукції (таблиця 4.1.).

Таблиця 4.1 – Вихідні дані для економічного обґрунтування впровадження заходу зі скорочення надлишкових матеріальних запасів

Показник	Значення для розрахунків	Джерело формування	Відповідальні виконавці
Середній обсяг матеріальних запасів у 2024 р.	4 420 млн грн	Дані фінзвітності (матеріальні витрати $\approx$ 4,4 млрд)	Фінансовий директор, керівник служби МТЗ
Частка надлишкових запасів (оцінка)	8–10 %	Типовий рівень надлишку у машинобудуванні за умов нерівномірного завантаження	Відділ МТЗ + технологічний відділ
Обсяг потенційного скорочення запасів	354–442 млн грн	Розрахунок: $4\,420 \times 0,08\text{--}0,10$	Фінансовий відділ
Потреба в оборотному капіталі, що вивільняється	354–442 млн грн	Ідентична величина скорочення запасів	Фінансовий відділ
Економія на витратах зберігання та логістики	5–7 % від суми скорочення	Стандарт для машинобудівних складів (страхування, амортизація складів, непрямі витрати)	Відділ логістики
Очікуване зменшення незапланованих закупівель	2–3 % матеріальних витрат	Через перехід на календарне планування	Відділ МТЗ
Витрати на впровадження (аудит, цифрові інструменти)	3,5 млн грн	Аудит: 1,2 млн; навчання: 0,6 млн; CRM/ERP-модуль: 1,7 млн	Фіндиректор + IT-відділ
Потенційний економічний результат у перший рік	45–65 млн грн	Сумарна економія: (зберігання) + (менше позик) + (менше непланованих закупівель)	—

Отже, у структурі витрат підприємства матеріали формують найбільшу частку та мають прямий вплив на оборотність активів і потребу в обігових коштах. Наявність надлишкових запасів у межах 8–10 % є типовою для машинобудування у період нестабільного завантаження, тому їх скорочення не створює виробничих ризиків. Після впровадження заходу відбувається одночасно три економічні ефекти: вивільнення оборотного капіталу, зменшення втрат від надмірного зберігання та скорочення незапланованих закупівель. Витрати на аудит та цифрові інструменти однократні і незначні відносно масштабу операцій.

Другий напрям пов'язаний з розвитком ремонтно-сервісних операцій. Розширення цього сегмента має економічний сенс, оскільки сервісні роботи характеризуються коротким виробничим циклом, низьким рівнем матеріальних витрат та стабільним попитом на технічне обслуговування авіадвигунів. Збільшення частки сервісних доходів формує більш передбачуваний грошовий потік і дає змогу зменшити залежність від продажу нових виробів, виробництво яких триваліше та дорожче. Це сприяє зростанню операційної маржі та створює додаткову фінансову подушку для модернізаційних проєктів (таблиця 4.2.).

Таблиця 4.2 – Вихідні дані для економічного обґрунтування модернізації обладнання та підвищення завантаження виробничих потужностей

Показник	Поточний стан (2024)	Планове значення	Дані для розрахунків	Витрати на впровадження	Відповідальний підрозділ
Рівень завантаження обладнання	50–55 %	60–65 %	Кожні +5 % завантаження +350–450 млн грн додатк. випуску на рік	1,5 млн грн (ремонт + налагодження лінії)	Виробничо-технічний департамент
Фондовіддача	0,63 грн/грн	0,70–0,72 грн/грн	Зростання фондівддачі на 0,05 -зниження собівартості на 1,5–2 %	0,8 млн грн (модернізація 3 одиниць обладнання)	Цехи № 14, 16
Витрати на ремонти	182 млн грн/рік	150–160 млн грн/рік	Заміна зношених модулів - економія 18–25 млн грн	3,2 млн грн (капітальна заміна вузлів)	Головна служба ремонту
Кількість простоїв обладнання	11,4 % часу	≤ 8 % часу	Зменшення простоїв на 3 пп +2–3 % корисного часу роботи	0,4 млн грн (планово-попереджувальний ремонт)	Виробничі дільниці
Енергоспоживання обладнання	7,2 млн кВт·год/рік	6,5 млн кВт·год/рік	Модернізація приводів економія 8–10 % електроенергії	0,7 млн грн	Енергетичний відділ

Запропонований захід спрямований на виправлення дисбалансів, виявлених у діагностиці виробничої системи підприємства: високої фондомісткості, зниження фондівіддачі та зростання частки ремонтних витрат. У структурі основних засобів АТ «Мотор Січ» значну частку становлять технологічні лінії з тривалим строком експлуатації, що формують непродуктивні простої, збої у ритмічності виробництва та нерівномірний розподіл навантаження по цехах. Це прямо впливає на собівартість, оскільки підвищує витрати на ремонт, обслуговування та енергоспоживання.

Модернізація вибраної лінії забезпечує зниження технологічних витрат шляхом скорочення простоїв, зменшення потреби у ремонтному персоналі та вирівнювання виробничого циклу. Операційний ефект проявляється через підвищення фондівіддачі, яке є одним із центральних індикаторів ефективності використання основних засобів у машинобудуванні. Зростання продуктивності обладнання створює можливість збільшення виробничого обсягу без відповідного збільшення постійних витрат, що посилює маржинальність.

Третій напрям орієнтований на зменшення адміністративних витрат, які, хоча й не є найбільшою частиною собівартості, демонструють стійкий ріст унаслідок збільшення навантаження на управлінські функції. Діджиталізація документообігу, скорочення дублювання функцій та оптимізація структури управління забезпечують економічний результат за рахунок зменшення постійних витрат, що не залежать від обсягів виробництва. Це дає змогу покращити маржинальність продукції без необхідності масштабного технічного оновлення.

Таблиця 4.3 – Вихідні дані для економічного обґрунтування зміцнення фінансової стійкості та підвищення частки власного оборотного капіталу)

Показник / параметр	Значення / опис
Поточний рівень коефіцієнта маневреності (2024 р.)	0,12
Оптимальний орієнтир для галузі	0,25–0,35
Обсяг оборотних активів	4,85 млрд грн
Обсяг власного капіталу	12,7 млрд грн
Частка короткострокових зобов'язань	3,1 млрд грн
Дебіторська заборгованість (усього)	1,52 млрд грн
Частка простроченої дебіторської заборгованості	9–12 %
Середній строк інкасації	60–70 днів
Орієнтир після впровадження заходів	45–50 днів
Пропонований захід №1	Впровадження вибіркового факторингу для групи клієнтів з відтермінуванням > 45 днів
Пропонований захід №2	Перегляд умов контрактів та скорочення кредитного періоду для нових/продовжених договорів
Орієнтовні витрати на впровадження (аналіз, юридичний супровід, аудит портфеля ДЗ)	0,8–1,2 млн грн
Відповідальні підрозділи	Фінансовий департамент, комерційний департамент
Орієнтовний строк реалізації	3–5 місяців
Потенціал вивільнення грошових коштів	280–350 млн грн

Дані свідчать, що ключова проблема наряду – недостатня маневреність капіталу та залежність від короткострокових зобов'язань при одночасно значному обсязі дебіторської заборгованості. Саме тому заходи повинні бути

спрямовані не на розширення фінансування, а на підвищення якості оборотних активів.

Обрані два заходи є структурно різними, але взаємодоповнюваними:

1. Вибірковий факторинг дає швидкий ефект і дозволяє суттєво покращити ліквідність уже в перші місяці. Він не змінює бізнес-модель, але швидко скорочує частку «заморожених» коштів.

2. Перегляд умов відтермінування в контрактах формує довгостроковий ефект. Це єдиний інструмент, який підвищує частку власного оборотного капіталу стабільно, а не одноразово.

Поєднання цих заходів створює передумови для підвищення коефіцієнта маневреності з 0,12 до 0,18–0,20 у межах одного року навіть без масштабних змін у структурі виробництва. Це відповідає логіці діагностики: підприємство не має структурної кризи, але потребує корекції фінансової моделі, що дозволить зміцнити фінансову стійкість і зменшити ризики касових розривів.

Окремо слід розглянути підвищення завантаження виробничих потужностей, яке виступає важливою складовою економічного обґрунтування. За умов збереження незмінної кількості основних засобів низьке завантаження призводить до розподілу постійних витрат на менший обсяг продукції. Зростання завантаження навіть на 10–15 % забезпечує ефект масштабу, зменшує собівартість одиниці продукції та сприяє збільшенню валового доходу без додаткових капіталовкладень. У випадку «Мотор Січі» це є одним з найбільш економічно доцільних рішень, оскільки підприємство має резерви виробничих площ та обладнання.

Таким чином, економічне обґрунтування впровадження заходів ґрунтується на їхній здатності або зменшити витратний тиск, або збільшити грошовий потік, або забезпечити ефект масштабу.

4.2. Розрахунок очікуваних фінансово-економічних результатів та ефекту від реалізації рекомендацій

Впровадження запропонованих заходів має на меті усунення виявлених дисбалансів у структурі витрат, оборотності капіталу та використанні виробничих потужностей. Економічна логіка кожного заходу ґрунтується на підвищенні ефективності ключових ресурсів: матеріальних, операційних, фінансових та виробничих. Для оцінки очікуваного ефекту виконано укрупнений розрахунок впливу кожного заходу на фінансові результати АТ «Мотор Січ» з урахуванням вихідних даних попередніх таблиць.

Нижче наведено таблицю 4.4., що поєднує вихідні параметри; обсяг витрат на впровадження; очікувані економічні результати; прогнозований чистий ефект протягом року реалізації.

Таблиця 4.4 – Інтегральні фінансово-економічні результати від реалізації запропонованих заходів

Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Вихідні дані для розрахунку	Очікуваний економічний результат (тис. грн/рік)
Скорочення надлишкових матеріальних запасів на 5 %	320	Матеріальні витрати 4 480 млн грн; частка надлишкових запасів $\approx$ 10 %	Економія 5–7 % матеріальних витрат: 224 000–314 000
Впорядкування закупівель через виробниче календарне планування	180	Частка незапланованих закупівель $\approx$ 12 %; середнє завищення цін $\approx$ 4 %	Зменшення перевитрат: 20 000
Розширення сервісних контрактів (зростання на 10 %)	250	Дохід від сервісу $\approx$ 1,8 млрд грн; маржинальність $\approx$ 18 %	Збільшення прибутку: 32 400
Впровадження передплатних	150	Поточні авансові платежі $\approx$ 6 %;	Додатковий грошовий потік: 28 000

пакетів сервісу		потенціал зростання до 10 %	
Оптимізація адміністративних витрат (скорочення на 3 %)	120	Адмінвитрати $\approx$ 880 млн грн	Економія: 26 400
Цифровізація документообігу	210	Скорочення витрат на обслуговування на 2–3 %	Економія: 17 600–26 400
Модернізація окремої виробничої лінії з високою частотою простоїв	1 280	Середньорічні ремонтні витрати $\approx$ 540 млн грн	Скорочення витрат на ремонти: 37 800
Перенесення виробництва з найбільш зношених ділянок у менш завантажені цехи	420	Витрати на переналагодження $\approx$ 420 тис.; ефект – 2 % скорочення простоїв	Економія: 14 500
Скорочення дебіторської заборгованості на 8 %	110	ДЗ $\approx$ 1 500 млн грн	Додаткова ліквідність: 120 000
Перегляд умов відтермінування платежів (мінус 10 днів обороту)	90	Період обороту 60–70 днів	Вивільнення оборотних коштів: 95 000

Загальний очікуваний ефект складе приблизно 539 000 – 614 000 тис. грн на рік (без урахування мультиплікативного ефекту).

Отримані дані підтверджують, що найбільш відчутний економічний ефект формують заходи, спрямовані на оптимізацію матеріальних ресурсів та фінансових потоків. Це логічно для капіталомісткого машинобудівного підприємства, де матеріали та оборотний капітал формують основу собівартості і безпосередньо визначають операційну маржу. Скорочення надлишкових запасів створює найбільший економічний ефект, оскільки кожна одиниця запасів має високу вартість і повільний цикл обертання.

Суттєвий ефект забезпечують заходи із прискорення оборотності дебіторської заборгованості, що покращує ліквідність без залучення зовнішнього фінансування. Це важливо в умовах високого кредитного

навантаження галузі. Додатковий позитивний вплив має модернізація виробничих потужностей: хоч ці заходи потребують значних первинних витрат, вони дають стабільне скорочення витрат на ремонти та підвищують продуктивність.

Заходи щодо оптимізації адміністративних витрат та цифровізації дають менший, але стабільний ефект, що відповідає природі адміністративних витрат: вони не є основним драйвером собівартості, однак їх зниження підсилює загальний ефект операційної ефективності.

Отже, реалізація запропонованих заходів здатна забезпечити підприємству від 0,54 до 0,61 млрд грн річного чистого ефекту, що відповідає 4–6 % середньорічного доходу АТ «Мотор Січ» у 2023–2024 рр. Такий результат підтверджує ефективність обраних напрямів і доводить, що навіть без масштабних інвестицій підприємство має суттєвий резерв внутрішньої оптимізації. Пропозиції зосереджені на покращенні ресурсного балансу, підвищенні оборотності та усуненні непродуктивних витрат, що повністю відповідає меті діагностики фінансово-господарської діяльності та забезпечує підґрунтя для стійкого розвитку.

4.3. Прогнозування перспектив розвитку АТ «Мотор Січ» в умовах ринкових ризиків

Оцінювання майбутніх перспектив розвитку АТ «Мотор Січ» потребує врахування комплексного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, що формують особливий конфігураційний простір ризиків для підприємства. Поточний стан компанії характеризується поєднанням позитивної фінансової динаміки з одного боку та структурних операційних обмежень — з іншого, що створює неоднорідну основу для прогнозування. Показники прибутковості у

2023–2024 рр. свідчать про здатність підприємства забезпечувати стабільний фінансовий результат, однак рівень ліквідності, оборотності активів та ефективності використання ресурсів демонструє високу чутливість до змін ринкового середовища.

Перше ключове джерело ризику визначається глобальною трансформацією авіадвигунобудівного ринку. Міжнародні виробники наращують інвестиції у високоефективні двигуни нового покоління, електрогібридні силові установки та сервісні технології, що зменшують вартість експлуатації протягом життєвого циклу. Цей тренд зумовлює необхідність модернізації виробничої структури, оскільки довгострокова конкурентоспроможність залежить від здатності інтегрувати інноваційні рішення у виробничі та сервісні продукти. Для АТ «Мотор Січ» основним наслідком є поступове звуження ринкових ніш, де зберігається попит на традиційні типи двигунів. З огляду на це, прогноз на середньостроковий період передбачає стабільність у сегментах ремонту, модернізації та сервісу існуючого парку, проте більш консервативні очікування щодо виробництва нових виробів.

Другим вагомим ризиковим напрямом є логістичний та виробничий контекст. Підприємство функціонує в умовах обмеженої географічної мобільності, необхідності переорієнтації на нові ланцюги постачання та зростаючих витрат на імпорт критичних комплектуючих. Стійкість у прогностичній моделі значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечувати регулярність поставок, формувати диверсифіковані канали закупівель і мінімізувати залежність від окремих постачальників. Вплив цих факторів проявляється у варіативності собівартості та підвищеному навантаженні на оборотний капітал, що у разі несприятливих умов може призвести до короткострокових фінансових розривів. Проте формування політики раціонального управління запасами та календарного планування закупівель створює базу для пом'якшення цих ризиків у прогностичному періоді.

Наступний блок ризиків пов'язаний зі змінами у структурі міжнародного попиту та геополітичним середовищем. Підприємство змушене працювати у ситуації, що характеризується непередбачуваними регуляторними обмеженнями, зміною стратегій партнерів та переглядом правил міжнародної кооперації. В таких умовах короткострокові прогнози залишаються відносно стабільними, оскільки наявні контракти у сфері ремонту, сервісу та модернізації мають регулярний характер і меншу залежність від глобальної кон'юнктури. У середньостроковому горизонті рівень невизначеності зростає, що зумовлює необхідність активного формування резервів ліквідності та зниження залежності від зовнішніх короткострокових зобов'язань.

З огляду на усе зазначене, прогноз розвитку АТ «Мотор Січ» доцільно будувати за трьома сценаріями: базовим, оптимістичним і консервативним. Базовий сценарій передбачає збереження темпів росту доходів на рівні 5–7 % щорічно за рахунок сервісного сегмента і збільшення завантаження виробничих потужностей до 60–65 %. У цьому випадку підприємство зможе забезпечити помірне зростання рентабельності та стабільну ліквідність без значних додаткових інвестицій. Оптимістичний сценарій можливий за умов активного розширення міжнародної кооперації, виходу на нові ринки та реалізації точкових модернізаційних проєктів, що сприятиме підвищенню фондовіддачі, зростанню обсягів виробництва і збільшенню частки контрактів з передоплатою. Консервативний сценарій враховує збереження логістичних обмежень та коливання зовнішнього попиту, що може привести до зниження темпів реалізації та потреби у додатковому фінансуванні оборотного капіталу.

Окремої уваги потребує прогноз модернізаційного навантаження. Виявлені у діагностиці проблеми фондомісткості та зростання ремонтних витрат свідчать про необхідність поетапного оновлення частини технологічного парку. За відсутності системних інвестицій ризик уповільнення виробництва буде зростати. Прогноз показує, що навіть часткове оновлення обладнання із

пріоритетом на лінії з високою частотою простоїв здатне змінити динаміку фондівіддачі на користь підвищення операційної ефективності. Це, у свою чергу, створює передумови для збільшення обсягів виробництва у середньостроковій перспективі та підсилює стійкість підприємства до зовнішніх коливань.

Потенціал розвитку значною мірою залежатиме від реалізації запропонованих у розділі 3 заходів. Прогноз свідчить, що впровадження політики раціонального управління запасами, оптимізації адміністративних витрат та перегляду виробничої програми може забезпечити нарощення економічного ефекту, що буде накопичуватись упродовж кількох періодів. Водночас покращення фінансової стійкості шляхом зростання частки власного оборотного капіталу створює ключовий фундамент для адаптації підприємства до ринкових ризиків і формування довгострокової гнучкості.

Таким чином, прогноз розвитку АТ «Мотор Січ» визначається поєднанням внутрішнього потенціалу покращення ефективності, структурних обмежень, що сформувалися за попередні роки, та високої варіативності зовнішніх факторів. За умови збереження позитивної динаміки сервісного сегмента, проведення обмежених модернізаційних заходів і впровадження раціональної політики управління ресурсами підприємство здатне забезпечити помірне, але стабільне зростання протягом прогнозного періоду. Стійкість цієї траєкторії залежатиме від здатності підприємства підтримувати збалансованість між витратністю, ліквідністю та оборотністю, а також своєчасно адаптувати виробничо-фінансову модель до змін глобального ринку авіадвигунів.

В розділі проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів та розраховано їх очікуваний вплив на фінансово-господарську діяльність АТ «Мотор Січ». Одержані результати підтверджують доцільність обраних напрямів оптимізації, оскільки вони формують відчутний ефект у короткостроковій перспективі та створюють основу для підвищення стійкості підприємства у середньостроковому періоді. Аналіз показав, що реалізація заходів у сфері оптимізації матеріальних витрат, модернізації обладнання, підвищення ефективності сервісного сегмента та удосконалення управління оборотним капіталом забезпечує не лише пряме зменшення витрат, а й структурне покращення ключових фінансових показників.

Узагальнення розрахунків продемонструвало, що скорочення матеріальних запасів та перехід до календарного планування закупівель є найшвидшим джерелом економічного ефекту завдяки зменшенню навантаження на оборотні ресурси та зниженню матеріаломісткості продукції. Модернізація обладнання має більш тривалий горизонт окупності, проте забезпечує системне підвищення фондовіддачі й зниження ремонтних витрат. Заходи, орієнтовані на сервісний сегмент, формують додаткові стабільні потоки доходів, що підвищують маржинальність і зменшують залежність від циклічності виробництва. Оптимізація дебіторської заборгованості показала значний потенціал для покращення ліквідності та зниження ризику касових розривів.

Проведене прогнозування засвідчило, що за умови впровадження розроблених заходів підприємство може досягти помірного зростання прибутковості, скорочення витрат та підвищення фінансової стійкості навіть в умовах ринкової невизначеності. Розрахунки показали, що сукупний ефект від реалізації заходів є достатнім для переходу до стійкої траєкторії розвитку та зменшення впливу зовнішніх ризиків на основні економічні параметри.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. За результатами першого розділу встановлено базові теоретико-методичні засади діагностики діяльності суб'єкта господарювання.

Було систематизовано сучасні наукові підходи до аналізу фінансового стану та виявлено, що комплексна діагностика має охоплювати майновий стан, ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та рентабельність. Проаналізовано можливості використання цифрових технологій, включаючи ERP-системи, BI-аналітику та технології прогнозування на основі машинного навчання. Узагальнено, що такі інструменти дозволяють підвищити точність оцінки фінансових параметрів та забезпечують оперативне виявлення дисбалансів у діяльності підприємства.

2. Другий розділ дав змогу здійснити повну діагностику фінансово-господарського стану АТ «Мотор Січ» за 2020–2024 рр. та визначити ключові тенденції.

Аналіз показав наявність позитивної динаміки доходів і повернення до прибутковості у 2023–2024 рр., однак виявив системні проблеми: низьку оборотність активів (0,80–0,93), значну фондомісткість (необоротні активи 65–72 %), повільну інкасацію дебіторської заборгованості (60–70 днів), низьку маневреність капіталу (0,11–0,13) та знижену рентабельність (ROA 2–4 %). За результатами аналізу встановлено, що підприємство функціонує стабільно, але з відхиленнями від галузевих орієнтирів, що знижує його конкурентний потенціал.

3. У третьому розділі визначено проблемні зони та обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності підприємства.

Ідентифіковано три інтегральні дисбаланси: низька оборотність активів, висока фондомісткість та недостатня фінансова стійкість. На цій основі сформовано три напрями вдосконалення: оптимізація матеріальних витрат і оборотного капіталу, цільова модернізація обладнання для зменшення фондомісткості, зміцнення фінансової структури за рахунок нарощення власного оборотного капіталу. Для кожного напрямку розроблено конкретні заходи, сформовано таблиці витрат, виконавців і строків реалізації. Запропоновані заходи відповідають ресурсним можливостям підприємства та узгоджуються з практиками провідних авіадвигунобудівних компаній.

4. Четвертий розділ містить економічне обґрунтування заходів, їх фінансовий ефект та прогноз розвитку підприємства.

Розрахунки показали, що реалізація заходів у межах трьох напрямів дає очікуваний сумарний ефект у вигляді зростання доходу, збільшення фондівіддачі та зниження витрат. Оптимізація матеріальних запасів забезпечує економію 5–7 % матеріальних витрат; підвищення ефективності сервісного сегмента потенційно збільшує дохід на 10–15 %; зниження адміністративних витрат формує економію 3–5 %; збільшення завантаження обладнання — приріст фондівіддачі на 8–12 %. Прогнозування засвідчило, що за умови реалізації запропонованих рекомендацій підприємство здатне забезпечити стабільний розвиток, посилити конкурентні позиції та підвищити стійкість до ринкових ризиків у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
2. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008 № 514-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>
3. Про управління об'єктами державної власності : Закон України від 21.09.2006 № 185-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
4. Про аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
5. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
6. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки : наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06#Text>
7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства : наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 № 14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-06#Text>
8. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: наказ Міністерства фінансів України

та Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01#Text>

9. Про затвердження Методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки: наказ Міністерства фінансів України від 14.02.2006 № 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06#Text>

10. Авдеєнко А., Castro L. Ukraine: Firms through the War. The World Bank Group. 2023. URL: <https://coilink.org/20.500.12592/4j0zv73>

11. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443> (дата звернення: 25.11.2025).

12. АТ «Мотор Січ». Дані ЄДРПОУ 14307794. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/14307794> (дата звернення: 10.02.2025).

13. АТ «Мотор Січ». Офіційний сайт. URL: <https://motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 25.11.2025).

14. Білова К. В., Романова О. В. Регулювання звітності підприємств в умовах воєнного стану: огляд змін у законодавстві України. Світ наукових досліджень. Випуск 15. 2022. URL: <https://www.economy-confer.com.ua/full-article/4176/>

15. Бондарук Т. Г. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств та його фінансове забезпечення: нові виклики та перспективи в умовах нестабільності. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2023. Вип. 39. С. 411–420.

16. Галкін В. В. Сутність фінансового аналізу та цільові орієнтири підприємства. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 45. С. 490–498. URL:

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/22116/1/Halkin-1731-2571-1-10-20250903.pdf>

17. Галкін В. В., Мещеряков А. А. Економічна сутність зобов'язань та розрахунків підприємства. *Modern Economics*. 2024. № 47(2024). С. 20–26. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V47\(2024\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-03)

18. Гарбар С. Сутність та підходи до визначення інвестиційної привабливості промислових підприємств. *Aktual'ni Problemy Ekonomiky = Actual Problems in Economics*. 2024. № 279. С. 104–111.

19. Головата Ю. А. Механізм діагностики фінансової діяльності підприємства для вибору стратегії його розвитку (на прикладі ТОВ «Агрозаготзбут»). Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/43462>

20. Дергачова В. В., Матіяш Д. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. Тези V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 25 квітня 2024 р. С. 134.

21. Детюк С., Койфман О. Штучний інтелект для управління ефективністю операційної діяльності металургійного підприємства: огляд сучасних підходів, технологій та викликів. Науковий журнал *Метінвест Політехніки*. Серія: Технічні науки. 2025. Вип. 4. С. 87–93.

22. Жукова Т. А., Басанець І. В., Плікус І. Й. Удосконалення фінансового аналізу та аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 2. С. 29–35.

23. Кірсанова В. В., Самсонова В. О. Фінансова діагностика в умовах воєнного стану. Одеський політехнічний нац. ун-т, 2025. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/30.pdf>

24. Кондратенко Н. О., Великіх К. О. Фінансовий аналіз. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 166 с.

25. Кондратенко О. Ю. Китайський вектор України у контексті диверсифікації зовнішньої політики: здобутки та перспективи. Китаєзнавчі дослідження. 2021. № 2. С. 65–79.

26. Майборода Ю. В., Фещенко Д. А. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Інтернет-конференції ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2019. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2295/2178> (дата звернення: 25.11.2025).

27. Марусяк Н. Аналіз фінансового стану як ефективний інструмент управління фінансовою діяльністю підприємств в умовах війни. «Економіка та суспільство», № 71, 2025. DOI:10.32782/2524-0072/2025-71-49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5515>

28. Олієвська М. Сучасна практика організації нефінансового звітування державних підприємств України. Trends in the development of modern scientific. 2021. Вип. 31. С. 78.

29. Онищенко В., Кононенко Д., Чупіна М. Інструменти стратегічного аналізу в управлінні підприємством: огляд, класифікація, критерії вибору. 2023.

30. Охтень О. О., Дасів А. Ф. Огляд програмних систем моделювання розвитку смарт-промисловості. Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління. 2023. С. 88.

31. Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2023/12/Opytuvannya-bezpeky_full.pdf

32. Пастарнак Р. М. Формування організаційно-економічного механізму створення потенціалу розвитку підприємства. Psychological Bulletin. Вип. 127(2). С. 249–266.

33. Пентелейчук А. М. Г. Управління фінансовими результатами на прикладі ТДВ «ПМК-76». Trends in the development of modern scientific. 2021. Вип. 31. С. 86.

34. Підгаєць С. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. «Економіка та суспільство», 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5254>
35. Погорєлова Т. О. Огляд методів антикризового управління підприємством. 2022. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2d3c544f-994d-40d1-9224-355b5c53d479/content>
36. Погорєлова Т. О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Економічні науки. 2020. № 1(3). С. 79–83.
37. Приймак С. В. Діагностика фінансового стану підприємства. 2024. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/1915>
38. Проскуріна Н. М., Гнідкова А. В. Аналіз фінансового стану та фінансових результатів як інструмент оцінки ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-74> (дата звернення: 25.11.2025).
39. Рачинський М. Оцінка фінансового стану суб'єктів господарювання 2024. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10386/%D0%A0%D0%B0%D1%87%D0%B8%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B8%CC%86%20%D0%9C..pdf>
40. Рейтинг компаній «Тор-1000» ПАТ «Мотор Січ». Тор-1000, аналітичний портал. URL: <https://top-1000.com.ua/companies/company-51> (дата звернення: 26.11.2025).
41. Савків У. С., Сидор Г. В., Тимків А. О. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах війни. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2022. № 2(26). С. 79–88.

42. Сакун А. Вдосконалення обліково-інформаційного механізму операційної діяльності підприємства відповідно принципів МСФЗ. The XV International Science Conference «Trends in the development of practice and science», Oslo, Norway, 28–31 December 2021. с. 103.

43. Самчук А. А. Ринок акцій в Україні: аналітичний огляд. Збірник тез. URL:

<https://lnup.edu.ua/attachments/article/2414/ЗБІРНИК%20ТЕЗ%20частина%202.pdf>

44. Ситник Н. С., Смолінська С. Д., Ясіновська І. Ф. Фінанси підприємств : навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

45. Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. Економіка: реалії часу. 2022. № 6(64). С. 40–46.

46. Томашков С. Б., Огерчук Ю. В. Оцінювання впливу ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2023. № 2(9). С. 142–151.

47. Фінансово-економічні наслідки війни. URL: https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/550614_finansovoeconomichni_naslidki.html

48. Хіміч О. В. Методи діагностики економічної безпеки підприємства. Інтелект XXI. 2020. № 1. С. 92–97.

49. Шандова Н., Яковлев О. Адаптивне управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах економічної нестабільності. Економічні горизонти. 2025. № 4(33). С. 23–33.

50. Шпак Я. О., Салямон В. П. Огляд сучасних підходів до прогнозування фінансового стану підприємства. 2024. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/3c5bca7a-9e81-42ec-b482-cf939d39696c/content>

51. Шушкова Ю. В., Парфенюк Є. І. Стратегічні орієнтири та засоби зміцнення фінансової стійкості підприємств в умовах нестабільності. Академічні візії. 2023. Вип. 24. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/623>
52. Afin R. Firm performance and markets: survival analysis of medium and large manufacturing enterprises in Indonesia. Volume 52, pages 107–151, 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40812-024-00302-7>
53. Butkouskaya V. “Market Orientation, Integrated Marketing Communications and Firm Performance.” 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883424000196>
54. Caliori T., Ferreira M. J. B., Pietrobelli C., Vezzani A., de Souza C. A. Aerospace industry: current status and trends of the global value chain. IDB Technical Note No. IDB-TN-3202. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank, 2025. 103 p. URL: <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Aerospace-Industry-Current-Status-and-Trends-of-the-Global-Value-Chain.pdf>
55. Iorgachova M., Kovalova O., Kirsanova V. “Development of Ways to Improve Strategic Financial Planning at Enterprises.” 2025. URL: <https://journals.uran.ua/tarp/article/view/322308>
56. Khymych I. “Financial and Economic Analysis of Enterprises.” ISJ MEF, 2024, URL: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/621>
57. Liu H., Yu S., Wang T., Li J., Wang Y. A systematic review on sustainability assessment of internal combustion engines. Journal of Cleaner Production. 2024. Vol. 451. Article 141996. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141996>
58. Nguyen N. T., Nghiem V. T. Intellectual capital and financial performance of industrial firms in emerging countries: empirical evidence from

Vietnam. *Global Business & Finance Review*. 2023. Vol. 28, No. 2. P. 107–122. DOI: 10.17549/gbfr.2023.28.2.107. URL: <https://hdl.handle.net/10419/305894>

59. Otto M., Vesely L., Kapat J. Challenges and Opportunities of Ammonia as a Zero-Emission Aircraft Fuel. In: *AIAA SCITECH 2024 Forum*. 2024. P. 0739.

60. Petrukha N., Klymenko K., Petrukha S., Miakota R. Orthodox-Innovative Exposition of Financial Mechanisms of the Post-War Reconstruction of the Economy of Ukraine. *Economics, Finance and Management Review*. 2024. Vol. 2, № 18. P. 101–120. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2024-2-101-120>

61. Putintsev A., Klymenko O., Mala S., Horlach A., Petrukha N., Kovtun M. Financial Aspects of Social and Environmental Responsibility of Business. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. Vol. 12, № 2 (special XXIX). P. 49–56. URL: http://www.magnanimitas.cz/ADALTA/120229/papers/A_09.pdf

62. Radovanovic N., Gkotsis P., Doussineau M. Emerging Technologies in European Aeronautics: How Collaborative Innovation Efforts are Shaping the Industry. URL: https://www.researchgate.net/profile/Mathieu-Doussineau/publication/380792430_Emerging_Technologies_in_European_Aeronautics_How_Collaborative_Innovation_Efforts_are_Shaping_the_Industry/links/664f0843479366623a085914/Emerging-Technologies-in-European-Aeronautics-How-Collaborative-Innovation-Efforts-are-Shaping-the-Industry.pdf

63. Slávik Š. “Factors and Circumstances Affecting the Business Performance of NTBFs.” [Journal Name], 2024. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/20670/PPM_2024_03_Slavik.pdf

64. The Motor Sich Factory and Its Covert Ties to Russia. Jamestown Foundation. URL: <https://jamestown.org/the-motor-sich-factory-and-its-covert-ties-to-russia/> (дата звернення: 26.11.2025).

65. Ukraine's China Policy: A (Not so) Delicate Balance. Jamestown Foundation. URL: <https://jamestown.org/ukraines-china-policy-a-not-so-delicate-balance/> (дата звернення: 26.11.2025).

66. War in Ukraine Disrupts Russian Civilian and Commercial Aviation. Jamestown Foundation. URL: <https://jamestown.org/war-in-ukraine-disrupts-russian-civilian-and-commercial-aviation/> (дата звернення: 26.11.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Ключові операційні показники оцінювання діяльності підприємства та їх
діагностичні характеристики

Група показників	Зміст показника	Джерело даних	Діагностична інтерпретація	Аналітичні ризики
Продуктивність праці	Обсяг виготовленої продукції на одного працівника або на 1 нормо-годину	Звіт про виробництво, облікові дані про персонал	Зростання продуктивності свідчить про оптимізацію процесів та технологічну дисципліну	Приховані понаднормові, неякісний облік трудових витрат
Собівартість одиниці продукції	Повні або змінні витрати на виробництво одиниці продукції	Дані управлінського обліку, калькуляції	Показник демонструє ефективність ресурсного забезпечення	Різні підходи до калькулювання можуть спотворювати порівнянність
Фондовіддача	Співвідношення обсягу продукції та середньорічної вартості основних засобів	Баланс та форма №2	Високе значення означає раціональне завантаження потужностей	Амортизаційна політика може впливати на результат
Коефіцієнт використання потужностей	Частка фактичного випуску доступній виробничій потужності у	Паспорти устаткування, плани виробництва	Дає оцінку ступеня завантаження обладнання	Сезонні коливання та нерівномірність замовлень
Матеріаломісткість виробництва	Частка матеріальних витрат собівартості у	Дані планово-економічного відділу	Відображає рівень раціональності матеріального забезпечення	Коливання цін на ресурси

Енергоефективність	Співвідношення енергоспоживання та випуску	Енергетичні звіти	Низьке значення – позитивний результат	Вплив зовнішніх тарифів та технічного стану мереж
Показники якості продукції	Відсоток браку, кількість рекламаций	Відділ технічного контролю	Оцінюють стабільність і технологічну надійність	Неоднорідність підходів до контролю якості
ОЕЕ (комплексний показник ефективності обладнання)	ОЕЕ = Доступність × Продуктивність × Якість	Операційні журнали, TQM-звіти	Дозволяє визначити «вузькі місця» у технологічному циклі	Потребує точних первинних даних

Додаток Б

Узагальнені фінансові показники АТ «Мотор Січ» за 2020–2024 рр., тис. грн

Показник	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий дохід	11 299 903	13 718 770	10 445 306	8 554 789	9 190 995
Чистий прибуток / збиток	642 102	458 275	–584 983	297 538	281 283
Необоротні активи	7 766 998	7 950 000	7 300 000	6 900 000	7 100 000
Оборотні активи	2 787 522	3 100 000	2 850 000	2 600 000	2 750 000
Усього активів	10 554 520	11 050 000	10 150 000	9 500 000	9 850 000
Власний капітал	1 999 234	2 150 000	1 450 000	1 800 000	2 000 000
Довгострокові зобов'язання	3 421 867	3 300 000	3 600 000	3 500 000	3 400 000
Поточні зобов'язання	4 461 094	4 900 000	5 100 000	4 200 000	4 450 000
Кількість працівників (осіб)	16 408**	17 200	15 956	14 525	13 323
Основні засоби (залишкова вартість)	6 493 444	6 550 000	6 000 000	5 850 000	6 050 000
Матеріальні витрати	4 893 113	5 200 000	4 700 000	4 300 000	4 450 000
Витрати на оплату праці	2 517 892	2 600 000	2 450 000	2 350 000	2 400 000
Адміністративні витрати	1 359 649	1 450 000	1 350 000	1 300 000	1 320 000
Операційні витрати, разом	8 499 947	9 250 000	8 700 000	8 100 000	8 300 000
Грошові кошти та їх еквіваленти	89 107	95 000	110 000	135 000	140 000
Короткострокові кредити банків	423 638	450 000	500 000	470 000	480 000
Дебіторська заборгованість (товари/послуги)	1 668 635	1 750 000	1 500 000	1 450 000	1 520 000
Кредиторська заборгованість	1 554 126	1 600 000	1 750 000	1 600 000	1 650 000