

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіка

(повне найменування факультету)

Бізнес та управління

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавр

(ступінь вищої освіти)

на тему Оцінювання інноваційної

(назва теми)

привабливості суб'єктів господарювання

Виконав(ла): студент(ка) У курсу, групи БТЕ-1211

Спеціальності 076 Підприємство

(код і найменування спеціальності)

та торгівля

Освітня програма (спеціалізація)

Економіка бізнесу

Михайло В. С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Гончарова Т. О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент Лущенко О. Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технології та економіки
Кафедра Бізнес та управління
Ступінь вищої освіти бакалавр
Спеціальність Аб'єкти менеджменту та маркетингу
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Економіка бізнесу
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ткаченко А.М.

« _____ » _____ 20 _____ року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Лихосив Валерій Сергійович
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Оцінювання інноваційної приваблюючої суб'єкта господарювання

керівник проєкту (роботи) д.е.н., проф. Котичев Т.О.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від « 04 » 06 20 25 року № 146

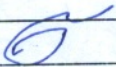
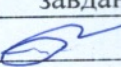
2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 12.06.25р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Законодавчі та нормативні акти, наукові публікації, статистична звітність АТ „Мотор Січ“

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методологічний заклад оцінювання інноваційної приваблюючої суб'єкта господарювання; аналіз інноваційної діяльності АТ „Мотор Січ“; шляхи підвищення інноваційної приваблюючості АТ „Мотор Січ“

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

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

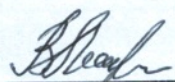
Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Понсева Т.О., прор. к.зр. БгЗУ		

7. Дата видачі завдання « 28 » квітня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

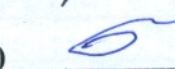
№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Опрацювання наукових джерел	02.05.25	
2.	Складання та узгодження плану	09.05.25	
3.	Написання першого розділу	23.05.25	
4.	Написання другого розділу	30.05.25	
5.	Написання третього розділу	06.06.25	
6.	Водорозділення роботи	09.06.25	
7.	Перевірка на плагиат	11.06.25	
8.	Прохорнення нормо-контроль	12.06.25	
9.	Рецензування	16.06.25	

Студент(ка)


 (підпис)

 Валерія Лихачова
 (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проєкту (роботи)


 (підпис)

 Тетяна Понсева
 (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота «Оцінювання інноваційної привабливості суб'єкта господарювання»: 120 с., 12 рис., 20 табл., 60 джерел, 1 додаток.

Об'єкт дослідження – інноваційна привабливість суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження – оцінювання інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ».

Мета дослідження – оцінити інноваційну привабливість суб'єкта господарювання та обґрунтувати шляхи її оптимізації.

Методи дослідження: аналіз наукових джерел, узагальнення, порівняння та систематизація, системний підхід, метод експертних оцінок, графічний метод, PEST-аналіз, метод побудови профілю за ключовими компонентами зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз, критерій Харрінгтона.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретико-методологічні засади оцінювання інноваційної привабливості суб'єкта господарювання. Оцінено інноваційну привабливість АТ «Мотор Січ». Визначено проблеми та стримувальні чинники розвитку інноваційної діяльності АТ «Мотор Січ». Охарактеризовано напрями стратегічного розвитку інноваційного потенціалу. Розроблено пропозиції щодо покращення оцінки та підвищення інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ».

ІННОВАЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ФУНКЦІЯ БАЖАНОСТІ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА, ІННОВАЦІЙНИЙ ІМІДЖ, ІННОВАЦІЙНИЙ КЛАСТЕР, ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ	10
1.1. Сутність інноваційної привабливості як економічної категорії	10
1.2. Методичні підходи до аналізу інноваційної діяльності підприємства	19
1.3. Зарубіжний досвід оцінювання інноваційного потенціалу підприємств	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ»	37
2.2. Аналіз мікро та макросередовища як чинника інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ»	52
2.3. Оцінка інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ»	63
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АТ «МОТОР СІЧ»	74
3.1. Проблеми та стримувальні чинники розвитку інноваційної діяльності	74
3.2. Напрями стратегічного розвитку інноваційного потенціалу	82
3.3. Пропозиції щодо покращення оцінки та підвищення інноваційної привабливості підприємства	90
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	109

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
ТА ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство

ЗВО – заклади вищої освіти

ККД – коефіцієнт корисної ді

КПЕ – ключові показники ефективності

МАК – Міжнародний авіаційний комітет

НДДКР – науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота

ОПК – оборонно-промисловий комплекс

СНД – Співдружність Незалежних Держав

США – Сполучені Штати Америки

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах глобалізації, динамічного розвитку технологій та зростання конкуренції інноваційна привабливість суб'єктів господарювання виступає ключовим чинником забезпечення їхньої стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку. У сучасній економіці інноваційність є не лише індикатором прогресивності підприємства, а і запорукою його здатності адаптуватися до змін та створювати нові можливості для зростання. Відповідно, оцінювання інноваційної привабливості стає важливою аналітичною процедурою, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, залучати інвестиції, формувати стратегії розвитку та мінімізувати ризики.

Проблема інноваційної привабливості знайшла широке висвітлення у працях як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, теоретичні засади інноваційної привабливості підприємств досліджували Ю. Бажал [3], О. Бондар-Підгурська [4], І. Єпіфанова [11], О. Жихор [12], Я. Ільченко [13], Р. Капінос [15], К. Копшинська [18], О. Логвінова [22], М. Усов [39] та ін. Закордонні дослідники, такі як Е. Харрінгтон [55], Ф. Даманпур [51], А. Кедаурія [56], Р. Турік [56], К. Честер [50], П. Агіон [47] та ін. зробили значний внесок у розробку методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу. Водночас у науковому дискурсі ще не сформовано уніфікованого підходу до комплексної оцінки інноваційної привабливості підприємства з урахуванням чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, цифрової трансформації та специфіки регіонального розвитку.

Проблема дослідження полягає в тому, що в умовах сучасної економіки бракує цілісного та адаптованого до українських реалій інструментарію оцінювання інноваційної привабливості суб'єкта господарювання, який би поєднував якісні та кількісні методи, дозволяючи проводити стратегічний аналіз та забезпечував прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зростаюча роль інновацій в економіці України, необхідність адаптації до

викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення, а також орієнтація на європейські стандарти управління підвищують значущість системного підходу до оцінки інноваційної привабливості господарських структур. Актуальність зумовила вибір теми дослідження: «Оцінювання інноваційної привабливості суб'єкта господарювання».

Мета дослідження – оцінити інноваційну привабливість суб'єкта господарювання та обґрунтувати шляхи її оптимізації.

Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання дослідження:

- визначити сутність інноваційної привабливості як економічної категорії;
- проаналізувати методичні підходи до аналізу інноваційної діяльності підприємства;
- узагальнити зарубіжний досвід оцінювання інноваційного потенціалу підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику АТ «Мотор Січ»;
- проаналізувати інноваційний потенціал та результати інноваційної діяльності підприємства;
- оцінити інноваційну привабливість АТ «Мотор Січ»;
- визначити проблеми та стримувальні чинники розвитку інноваційної діяльності;
- охарактеризувати напрями стратегічного розвитку інноваційного потенціалу;
- розробити пропозиції щодо підвищення інноваційної привабливості підприємства.

Об'єкт дослідження – інноваційна привабливість суб'єкта господарювання.

Предмет дослідження – оцінювання інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ».

Методи дослідження. У результаті проведення дослідження були використані наступні методи: методи теоретичного аналізу, систематизації та

узагальнення – застосовувалися для систематизації наукових підходів до трактування поняття інноваційної привабливості; порівняльний аналіз – дозволив здійснити зіставлення існуючих методик оцінювання інноваційної привабливості в вітчизняній та зарубіжній практиці, виявити їх сильні та слабкі сторони; системний підхід – забезпечив інтегроване бачення інноваційної привабливості як багатовимірного економічного явища, що включає внутрішні ресурси, технологічні, організаційні, кадрові, інституційні та ринкові складові; метод експертних оцінок – використано для визначення вагомості окремих критеріїв оцінювання інноваційної привабливості підприємства; графічний метод – для наочного відображення результатів наукового дослідження; для оцінки інноваційної привабливості підприємства було використано низку методів: PEST-аналіз, метод побудови профілю за ключовими компонентами зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз, критерій Харрінгтона.

Практична значущість дослідження полягає у тому, що оцінено інноваційну привабливість АТ «Мотор Січ»; визначено проблеми та стримувальні чинники розвитку інноваційної діяльності АТ «Мотор Січ»; охарактеризовано напрями стратегічного розвитку інноваційного потенціалу; розроблено пропозиції щодо покращення оцінки та підвищення інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ». Запропонована у роботі модель оцінювання може бути адаптована для використання на інших промислових підприємствах, які прагнуть забезпечити стійкий інноваційне розвиток. Вона може бути методичною базою для фахівців економічних служб, науковців та консультантів, які працюють у сфері стратегічного планування, інноваційного менеджменту та оцінки ефективності інноваційних рішень.

Апробація результатів дипломного дослідження.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, список використаних джерел, додатки. Повний обсяг роботи – 120 сторінки, включаючи 20 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел (60 найменувань) – 6 сторінок та 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ
ПРИВАБЛИВОСТІ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність інноваційної привабливості як економічної категорії

Еволюція підприємств усіх форм власності та галузей виробництва нерозривно пов'язана з науково-технічним прогресом, що проявляється через створення нових технологій, інноваційних товарів, продуктів і методів організації управління, а також сучасних засобів комунікації та нових видів послуг. Винаходи та відкриття відіграють ключову роль у забезпеченні прогресу, адже саме вони покликані полегшити щоденне життя людини та підвищити якість існування. XX і XXI ст. справедливо вважаються епохою інновацій, яка вирізняється стрімкою трансформацією усіх сфер життєдіяльності, акцентом на наукомісткі технології, розвитком фундаментальних і прикладних досліджень, а також реалізацією масштабних технаукових проєктів. У таких умовах інноваційна діяльність виступає головним рушієм прогресу суспільства, забезпечуючи радикальні трансформації не лише в економіці, а й у всіх аспектах соціального буття.

Термін «інновація» уперше ввів у науковий обіг австрійський економіст Йозеф Шумпетер у XX ст. Досліджуючи основи теорії інновацій, він трактував це поняття як значні зрушення у виробничих процесах, управлінні, технологіях і способах використання ресурсів. На його думку, інновації є не просто нововведеннями, а чинником виробництва нового порядку. Й. Шумпетер виокремив п'ять ключових типів інновацій:

- 1) поява принципово нового продукту з унікальними характеристиками;
- 2) упровадження нового методу виробництва, який може не ґрунтуватися на технічному відкритті, але передбачає інший підхід до використання продукції;

3) відкриття нових ринків збуту, незалежно від їхнього попереднього існування;

4) застосування нових джерел сировини чи напівфабрикатів;

5) використання нових організаційних чи інституційних форм [1].

У сучасному українському контексті інноваційна модель розвитку закріплена на законодавчому рівні, зокрема у Законах України «Про інноваційну діяльність» [34] та «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [35]. В умовах постійних економічних змін саме інновації слугують джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємств, забезпечуючи ефективний розвиток на мікро- та макрорівнях.

Інноваційна діяльність виступає ключовим елементом у системі виробничо-фінансової діяльності підприємства, оскільки саме вона спрямована на модернізацію виробничих ресурсів та вдосконалення фінансових, соціальних, організаційних і економічних механізмів функціонування. Центральним об'єктом такої діяльності виступає інновація – поняття багатогранне і багатозначне, що має різні інтерпретації залежно від наукового підходу.

Так, Ю. Бажал трактує інновацію як значущий злам у технологічному процесі, який означає перехід від застарілої функціональної моделі виробництва до принципово нової [3].

Погляд П. Харіва полягає у сприйманні інновацій як підсумкового продукту інноваційної діяльності, що може виявлятися у формі наукових досягнень, технічних рішень або соціально-економічних нововведень, реалізованих на будь-якому етапі впровадження інноваційного процесу [43].

Отже, інновація – це доцільне й необхідне оновлення, яке забезпечує покращення порівняно з попереднім станом певного об'єкта, процесу або явища. Така трансформація має бути прикладною, орієнтованою на досягнення конкретного позитивного ефекту. Сфера впровадження інновацій може охоплювати широкий спектр – від продуктів і технологічних рішень до управлінських моделей, організаційних структур і виробничих процесів. У

сучасних умовах саме інновації виступають стратегічним ресурсом реалізації цілей розвитку, забезпечуючи зростання ефективності та конкурентоспроможності будь-якого суб'єкта господарювання, тому доцільним є об'єктивний аналіз спроможності підприємства ефективно реалізовувати інноваційну діяльність, адже саме від якості такої оцінки значною мірою залежить результативність впровадження нововведень. Кожне підприємство функціонує в унікальних умовах, має свої специфічні параметри, рівень конкурентоспроможності, а також індивідуальну здатність до сприймання інноваційних рішень. Оцінювання інноваційної привабливості підприємства здійснюється різними сторонами, залученими до інноваційного процесу. До таких учасників належать суб'єкти, що беруть безпосередню участь у плануванні та реалізації інновацій, координують умови співробітництва, визначають види партнерства, розподіляють ресурси й прогнозують економічні результати протягом життєвого циклу новацій.

Вчена К. Копішинська акцентує увагу на ключових елементах, які визначають функціонування інноваційної системи підприємства. До них, на її думку, доцільно віднести: інноваційний потенціал як основу внутрішніх можливостей до оновлення, розвинену інноваційну інфраструктуру, що забезпечує реалізацію новацій, сформовану інноваційну культуру як частину корпоративної філософії, а також рівень інноваційної привабливості підприємства як показник його спроможності залучати інноваційні проекти (рис. 1.1) [18].



Рисунок 1.1 – Компоненти інноваційної системи підприємства [18]

Інноваційна привабливість підприємства формується в результаті взаємодії двох ключових чинників – інноваційного потенціалу та інноваційної культури, які при цьому мають враховувати рівень інноваційного ризику. Інноваційний потенціал охоплює сукупність ресурсів, компетенцій і технологічних можливостей підприємства, що дозволяють йому створювати, адаптувати та впроваджувати нововведення. Водночас інноваційна культура відображає ціннісні орієнтири, стиль управління, відкритість до змін і рівень підтримки творчих ініціатив у колективі.

У науковій літературі поняття «привабливість» почало використовуватися відносно нещодавно і здебільшого застосовувалося у таких контекстах:

- ділова привабливість, яка розглядається в межах оцінювання партнерських взаємин між учасниками ринку. Вона включає якість укладених угод, дотримання сторонами зобов'язань, відповідність діловим стандартам і підтримку позитивної репутації;

- інфраструктурна привабливість, яка актуалізується при виборі оптимального місця розташування бізнесу, аналізі умов функціонування підприємства в конкретному середовищі;

- інвестиційна привабливість, що визначається у процесі оцінювання потенційних об'єктів капіталовкладень та формування рейтингу інвестиційної надійності підприємств чи територій [42, с. 190]. Варто наголосити, що інфраструктурна та ділова привабливість, на думку Л. Лісовської та Г. Рачинської, не існують ізольовано – вони є складовими загальної інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Їх виокремлення доцільне для проведення глибшого аналізу обґрунтованості та ефективності інвестування матеріальних та нематеріальних ресурсів.

Поняття «інноваційна привабливість» може інтерпретуватися через призму різних зацікавлених сторін – інвесторів, акціонерів та інших стейкхолдерів. З позиції інвестора основним критерієм оцінки інноваційної

привабливості виступає співвідношення очікуваного прибутку до рівня ризику. Тобто привабливим вважається той об'єкт інвестування, який забезпечує максимально можливу дохідність при мінімальному рівні невизначеності. Проте важливо враховувати, що цілі інвесторів не завжди зводяться виключно до фінансової вигоди. У деяких випадках їх мотивація включає підприємницькі, соціальні чи стратегічні інтереси, що передбачає взаємодію з нефінансовими учасниками інноваційного процесу. З огляду на це, виникає потреба в системному узагальненні різних підходів до визнання дефініції «інноваційна привабливість», які подано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність дефініції «інноваційна привабливість»

Автор, джерело	Тлумачення
О. Бондар-Підгурська, І. Хоменко, Н. Коновалова [5]	слід розглядати як сукупність ключових характеристик функціонування організації, які визначають її здатність формувати та реалізовувати інноваційний потенціал (у контексті врахування інтересів усіх зацікавлених сторін). Цей процес відбувається у межах провадження інноваційної діяльності, базується на наявних або потенційно доступних об'єктах інтелектуальної власності та враховує специфіку зовнішнього середовища, зокрема інноваційного клімату, що панує в галузі чи регіоні
М. Кравченко, Г. Філіна [41]	зазвичай застосовується стосовно суб'єкта, що здійснює управлінське рішення з вибору об'єкта для реалізації інноваційного задуму. У цьому контексті під інноваційною привабливістю розуміють здатність підприємства ефективно акумулювати як внутрішні, так і зовнішні інноваційні ініціативи, створюючи сприятливі умови для їх реалізації. Важливою складовою є також мінімізація ризиків, пов'язаних із досягненням цілей учасників інноваційних проєктів, що на пряму залежить від рівня сформованості та активності інноваційного потенціалу підприємства
Л. Лісовська та Г. Рачинська [37]	Здатність підприємства ефективно інтегрувати як внутрішні, так і зовнішні інноваційні ініціативи, забезпечуючи при цьому зниження ризиків, пов'язаних із досягненням цілей учасників проєктів. Цей потенціал значною мірою визначається рівнем розвитку інноваційної спроможності самого підприємства
А. Азарова [1]	інноваційну привабливість підприємства слід розглядати як інтегральну характеристику його здатності конкурувати в умовах інноваційно орієнтованого ринку. Вона формується на основі комплексу показників, що відображають технічний рівень, фінансову стійкість, організаційний потенціал, науково-дослідну базу та кадровий ресурс підприємства. Сукупність цих чинників визначає готовність і спроможність суб'єкта ефективно ініціювати, підтримувати та впроваджувати інноваційні рішення в конкурентному середовищі
О. Логвінова [22]	інноваційна привабливість підприємства являє собою багатовимірну економічну категорію та інтегральну характеристику, яка відображає

	раціональність і перспективність реалізації на його базі конкретних інноваційних проєктів. Вона виступає показником результативності не лише інноваційної, а й загальної господарської діяльності підприємства, прямо впливаючи на його здатність до сталого економічного зростання
--	---

Продовження табл. 1.1

А. Пуряєв [36]	інтегральна характеристика підприємства, що відображає рівень його конкурентоспроможності в умовах інноваційного ринку. Вона формується на основі комплексу взаємопов'язаних індикаторів, зокрема технічного оснащення, фінансової стабільності, організаційної структури, науково-дослідного потенціалу та кадрового ресурсу підприємства
----------------	--

Отже, поняття інноваційна привабливість розглядається науковцями як комплексна, інтегральна характеристика, що поєднує внутрішні можливості підприємства реалізовувати інновації (потенціал, ресурси, структура, культура) з його зовнішньою здатністю залучати інвестиції, партнерів і проєкти, а також управляти ризиками інноваційного процесу. Це поняття є міждисциплінарним і охоплює економічні, управлінські, технічні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Оцінювання інноваційної привабливості організацій здійснюється різноманітними суб'єктами, які активно залучені до інноваційного процесу. Вони беруть участь у розробці та реалізації інноваційних проєктів, координуючи між собою умови співпраці, обсяги ресурсного внеску кожної сторони, а також розподіл очікуваних економічних вигод, що виникають упродовж усього життєвого циклу інновації [37]. До основних учасників такого процесу зазвичай належать: ініціатори інноваційних ідей, замовники рішень, інвестори, керівники вищого управлінського рівня, а також зовнішні виконавці чи партнери (контрактори). У межах співпраці між цими сторонами формуються корпоративні відносини, пов'язані з володінням і розпорядженням правами на об'єкти інтелектуальної власності.

Інвестори зазвичай надають перевагу підприємствам, які активно впроваджують сучасні технології та інноваційне обладнання, постійно удосконалюють їх і широко застосовують у виробничому процесі. Саме такі компанії здатні ефективно адаптуватися до умов жорсткої конкуренції,

формуючи надійні передумови для стабільного розвитку як на національному, так і на міжнародному ринку [10, с. 87].

Рівень інноваційної привабливості підприємства формується під впливом цілого спектру чинників, які можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Ці чинники можуть діяти як позитивно, так і негативно, змінюючи економічні результати діяльності підприємства, а іноді – взаємно підсилюючи або нейтралізуючи один одного. До ключових складових, що впливають на інноваційну привабливість, належать: стан конкуренції на інноваційному ринку, сприятливість інноваційного клімату, наявність розвиненої інфраструктури для впровадження інновацій, а також інноваційний потенціал самого підприємства [1].

Дослідники Г. Філіна та М. Кравченко наголошують, що визначальним чинником привабливості організації є не лише оцінка її економічних результатів і наявність ресурсного потенціалу, а й рівень прояву підприємницької активності в умовах певного ринкового середовища з визначеною структурою та ємністю його сегментів. Важливу роль також відіграють налагоджені зв'язки з бізнес-партнерами, органами державної влади, а також наявність податкових преференцій, що поширюються на діяльність підприємства [41]. Доцільним також є включення до цієї системи показників, що характеризують активність у сфері патентно-ліцензійної роботи та ефективність механізмів захисту прав інтелектуальної власності.

Серед основних чинників, які формують інноваційну привабливість суб'єкта господарювання, Л. Лісовська та Г. Рачинська виділяють наступні:

- рівень фінансової стабільності та майнової забезпеченості;
- потенціал підприємства до впровадження інновацій;
- глибина і новизна запропонованих інновацій та пов'язаний із ними ризик;
- інвестиційна привабливість макроекономічного середовища;
- ефективність і професіоналізм управлінської команди;
- здатність підприємства до адаптації в умовах динамічних змін [37, с.

275].

Варто зазначити, що значна частина цих чинників перебуває поза межами прямого впливу підприємства, однак обов'язково має враховуватися управлінською командою при формуванні стратегії підвищення інноваційної привабливості. Натомість інноваційний потенціал, який відображає внутрішню готовність підприємства до реалізації новачій, є більшою мірою керованим. Він охоплює такі аспекти, як здатність до адаптації в умовах змін, радикальність і ризикованість впроваджуваних інновацій, рівень управлінської компетентності, фінансова стійкість, а також загальна інвестиційна привабливість підприємства у зовнішньому середовищі [20].

Дослідники М. Усов, О. Гаврись та С. Сусліков окреслили перелік потенційних конкурентних переваг, які може здобути підприємство в процесі реалізації інноваційного проєкту. Ці переваги сприяють підвищенню ефективності впровадження інновацій або шляхом покращення якості кінцевого продукту, або за рахунок зниження витрат порівняно з конкурентами:

1) переваги в управлінні людськими ресурсами. Успішна реалізація інновацій значною мірою залежить від залучення фахівців належного рівня кваліфікації. Наявність відповідного кадрового потенціалу дозволяє виконувати завдання проєкту швидше, якісніше й з меншими організаційними зусиллями;

2) інвестиційні переваги. Проєкт, що фінансується з власних джерел, дозволяє підприємству уникнути додаткових витрат на обслуговування позикового капіталу. Водночас активне залучення зовнішніх інвестицій розширює масштаби реалізації інновації та відкриває нові стратегічні можливості;

3) технологічне лідерство. Володіння передовими або навіть унікальними технологіями забезпечує підприємству можливість створення конкурентноспроможного продукту, який важко повторити. Це може призвести до домінування на ринку, а у випадку проривної інновації – до монопольного становища або, принаймні, до зниження витрат і покращення якості продукції;

4) маркетингові переваги. Ринковий успіх часто залежить не лише від

об'єктивної якості товару, а й від здатності підприємства ефективно просувати свою продукцію. Уміло побудована маркетингова стратегія дозволяє сформувати попит та завоювати значну частку ринку навіть за наявності продукції з подібними характеристиками у конкурентів;

5) переваги в інформаційно-аналітичній сфері. До них належить володіння правами інтелектуальної власності, що створює правову й конкурентну перевагу, а також розвинена ІТ-інфраструктура, яка дозволяє ефективно управляти інноваційними процесами, оперативно реагуючи на зміни та виклики (рис. 1.2) [39, с. 192].

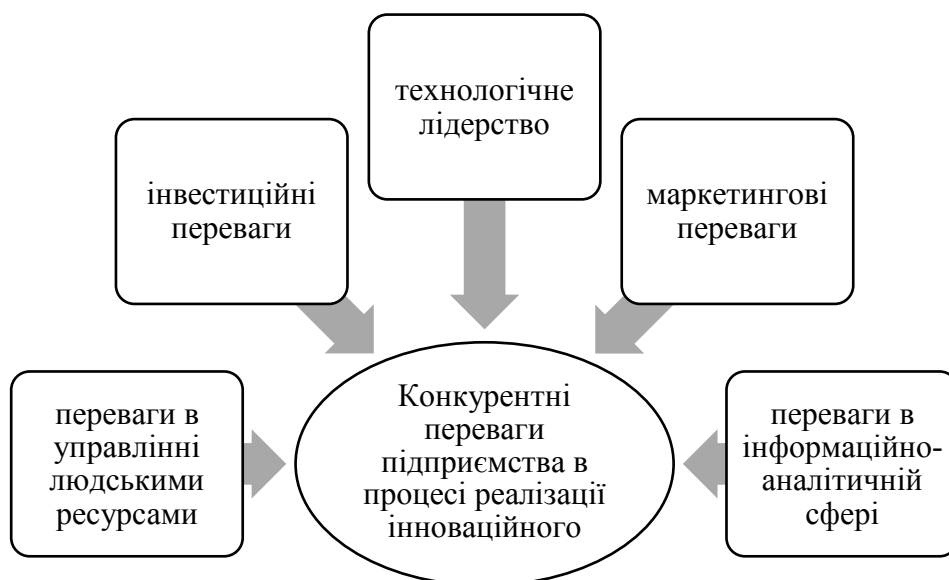


Рисунок 1.2 – Конкурентні переваги підприємства за реалізації інноваційного проекту

Отже, інноваційна привабливість є багатокомпонентною, інтегральною економічною категорією, яка формується на перетині внутрішніх характеристик підприємства та зовнішніх умов його функціонування. У контексті стрімкого розвитку науково-технічного прогресу та глобалізації ринкових процесів інновації виступають не лише засобом технологічного оновлення, але й стратегічним ресурсом конкурентоспроможності, сталого розвитку та адаптації до динамічного бізнес-середовища.

Здійснений аналіз наукових джерел засвідчив наявність різних підходів

до трактування поняття «інноваційна привабливість». З огляду на різні акценти в тлумаченнях, усі автори погоджуються, що ця категорія охоплює такі ключові елементи: інноваційний потенціал підприємства, рівень ризиків і здатність до їх мінімізації, якість управління, розвиток інфраструктури, а також інноваційна культура, що сприяє підтримці нововведень на всіх рівнях організації. Особливу увагу приділено здатності підприємства акумулювати внутрішні й зовнішні інноваційні ініціативи, створюючи умови для їх ефективного впровадження. Узагальнення підходів різних дослідників дозволило визначити інноваційну привабливість як інтегральну характеристику, що поєднує внутрішні спроможності підприємства до створення, підтримки та впровадження інновацій з його сприйманням зовнішніми учасниками інноваційного процесу – інвесторами, партнерами, замовниками. Саме цей показник виступає індикатором доцільності реалізації інноваційних проєктів на базі конкретного суб'єкта господарювання.

1.2. Методичні підходи до аналізу інноваційної діяльності підприємства

У сучасних умовах ринкової економіки інноваційна діяльність є визначальним чинником конкурентоспроможності та довгострокової ефективності функціонування підприємства. Прийняття стратегічних управлінських рішень у сфері інновацій вимагає не лише наявності відповідного потенціалу, а й обґрунтованого аналітичного підходу, який дозволяє оцінити рівень інноваційного розвитку, ефективність впроваджених рішень та перспективи інноваційного зростання.

Методичне забезпечення аналізу інноваційної діяльності охоплює широкий спектр інструментів та підходів, які дають змогу комплексно дослідити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на інноваційні процеси. Вибір конкретного методу аналізу залежить від цілей дослідження, типу підприємства, сфери його діяльності, а також особливостей інноваційного середовища.

Любомир-Роман Камінський на основі комплексного аналізу як класичних, так і новітніх наукових джерел окреслює кілька провідних методичних підходів до дослідження інноваційної діяльності підприємств:

1) якісні підходи. Цей підхід орієнтований на глибоке пізнання сутності інновацій у контексті конкретного підприємства, враховуючи соціокультурні та управлінські особливості. До інструментарію належать кейс-стаді, глибинні інтерв'ю, спостереження за учасниками інноваційних процесів, а також контент-аналіз. Подібні методи особливо ефективні при вивченні тонких, внутрішніх чинників, таких як стиль лідерства, рівень креативності персоналу або організаційна культура;

2) кількісні підходи. Цей напрям зосереджений на формування статистичних інструментів для виявлення закономірностей в інноваційній діяльності підприємств. Серед розширених методів – анкетування, побудова економетричних моделей, експериментальні дослідження. Завдяки цим підходам можна перевірити гіпотези та визначити причинно-наслідкові зв'язки, наприклад, між обсягом інвестицій у наукові розробки та результатами впровадження інновацій;

3) змішані підходи. Поєднуючи переваги якісного та кількісного аналізу, ці підходи не можуть отримати повноцінне виявлення про природу інновацій. Дослідник спочатку занурюється в глибокий аналіз інноваційного середовища, а потім використовує кілька інструментів для узагальнення висновків і статистичного підтвердження результатів;

4) порівняльно-історичні підходи. Вони орієнтовані на аналіз динаміки інноваційних процесів у різних галузях, організаціях чи часових періодах. Такі методи дають змогу простежити еволюцію інноваційних практик, визначити сталі моделі розвитку, а також проаналізувати чинники, які сприяли або, навпаки, гальмували інноваційний прогрес;

5) мережеві та системні підходи. Ці підходи акцентують увагу на взаємозв'язках між ключовими суб'єктами інноваційної екосистеми – підприємствами, науковими установами, державними органами тощо. Основна

увага приділяється дослідженню структури інноваційних мереж, рівня взаємодії між учасниками та їх впливу на інноваційний результат [14].

Вибір методологічного підходу до аналізу інноваційної діяльності підприємства має базуватися на характері досліджуваного явища, меті дослідження та рівні доступності емпіричних даних, що дозволяє досягти найбільш повного та достовірного розуміння інноваційних процесів.

О. Гадзевич та І. Матвійчук розробили комплексну методику аналізу інноваційної діяльності підприємства, яка забезпечує дворівневий підхід. На першому етапі розробки діагностики інноваційного потенціалу підприємства з використанням експертних оцінок та системи показників, які охоплюють ключові складові внутрішнього середовища. Другий етап зосереджується на вимірюванні результативності інноваційної діяльності через аналіз таких індикаторів, як інноваційна еластичність, рентабельність інновацій, рівень сприйнятливості до новацій, активність інноваційних процесів та здатність до їх реалізації в поточному періоді [7].

Зокрема, В. Ляшенко та Л. Ковчуга акцентують увагу на вартісних і кількісно-якісних показниках оцінювання інноваційної діяльності (рис. 1.3).

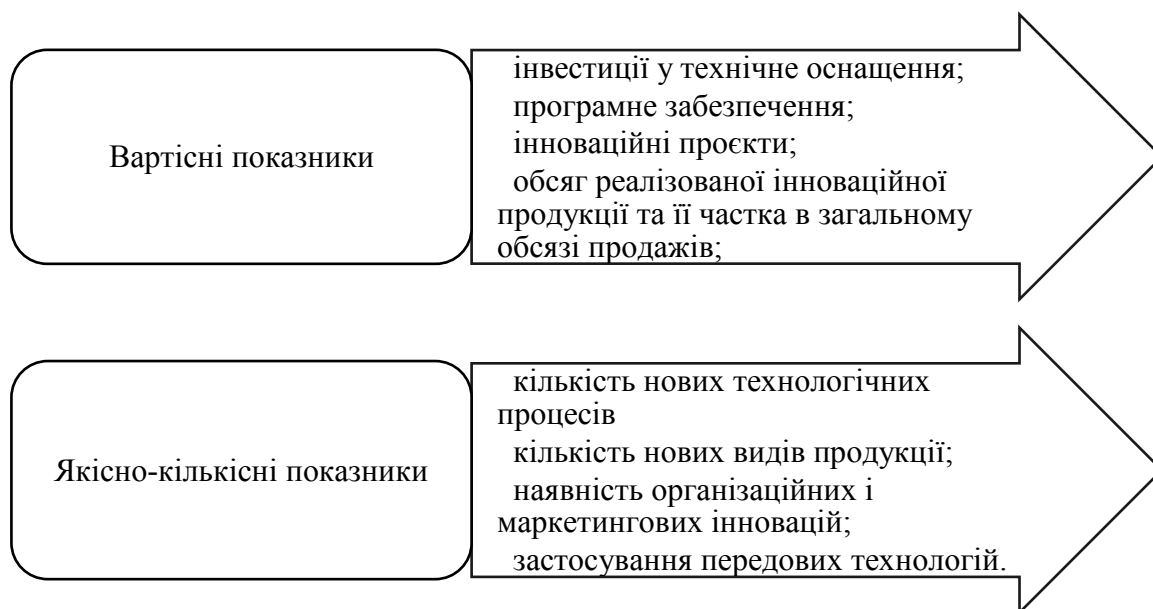


Рисунок 1.3 – Методика аналізу інноваційної діяльності підприємства за В. Ляшенко та Л. Ковчугою

До групи вартісних показників належать індикатори, які відображають обсяги витрат на різні напрями інновацій, зокрема: частку інвестицій у технічне оснащення, програмне забезпечення, інноваційні проекти, а також обсяг реалізованої інноваційної продукції та її частку в загальному обсязі продажів, у тому числі за межами країни. Друга група охоплює кількісні та якісні характеристики інноваційних процесів, зокрема: кількість нових технологічних процесів, нових видів продукції (у т.ч. таких, що є новими для кількості ринку), а також наявність організаційних і маркетингових інновацій та застосування передових технологій [23]. Для цільного аналізу інноваційної діяльності автори рекомендують обчислювати інтегральний показник.

Автори В. Лисак і О. Олійник запропонували чотири групи показників для комплексного оцінювання інноваційної діяльності підприємств:

1) економічна ефективність, яка включає рентабельність інновацій, приріст обсягів реалізації нової продукції, продуктивність праці, чистий приведений дохід, термін окупності (з урахуванням дисконту) та індекс прибутковості;

2) науково-технічна ефективність, що оцінюється за кількістю зайнятих в інноваційній сфері працівників, обсягом модернізації та отримання отриманих патентів і авторських свідоцтв;

3) соціальні результати, включаючи створення нових робочих місць та зростання доходів працівників;

4) критерії новизни, серед яких – частка принципово нових продуктів, яких немає у конкурентів, частка інноваційно зайнятих працівників у структурі персоналу, а також динаміка зростання витрат на інновації [21].

Як зазначає М. Фесенко, комплексна оцінка інноваційної привабливості підприємства повинна ґрунтуватися на системному та багатофакторному підході, що відповідає низці важливих вимог. По-перше, така оцінка має враховувати інтереси різних зацікавлених сторін – як самої компанії, яка прагне до внутрішнього розвитку, так і зовнішніх інноваторів та інвесторів, які очікують на ефективне використання капіталу, високий рівень окупності

проектів і мінімізацію ризиків. По-друге, під час аналізу майбутніх інноваційних проектів доцільно використовувати інструменти фінансового аналізу. Це дозволить отримати об'єктивну картину фінансової стійкості підприємства, оцінити потенціал реалізації нововведень і виявити можливості для посилення ресурсної бази. По-третє, система оцінювання має містити обґрунтовану, не надмірну кількість показників, що відображають ключові аспекти інноваційної привабливості: технологічну оснащеність, кадрову компетентність, рівень управління, наявність інфраструктури тощо. Надлишкова деталізація ускладнює практичне застосування методики, тоді як її обмеженість – знижує аналітичну цінність. І, нарешті, важливо, щоб оцінка містила чіткі критерії визначення доцільності та ефективності впровадження інновацій з погляду всіх учасників інноваційного процесу – від розробників і виконавців до фінансових партнерів і кінцевих споживачів (рис. 1.4) [40].

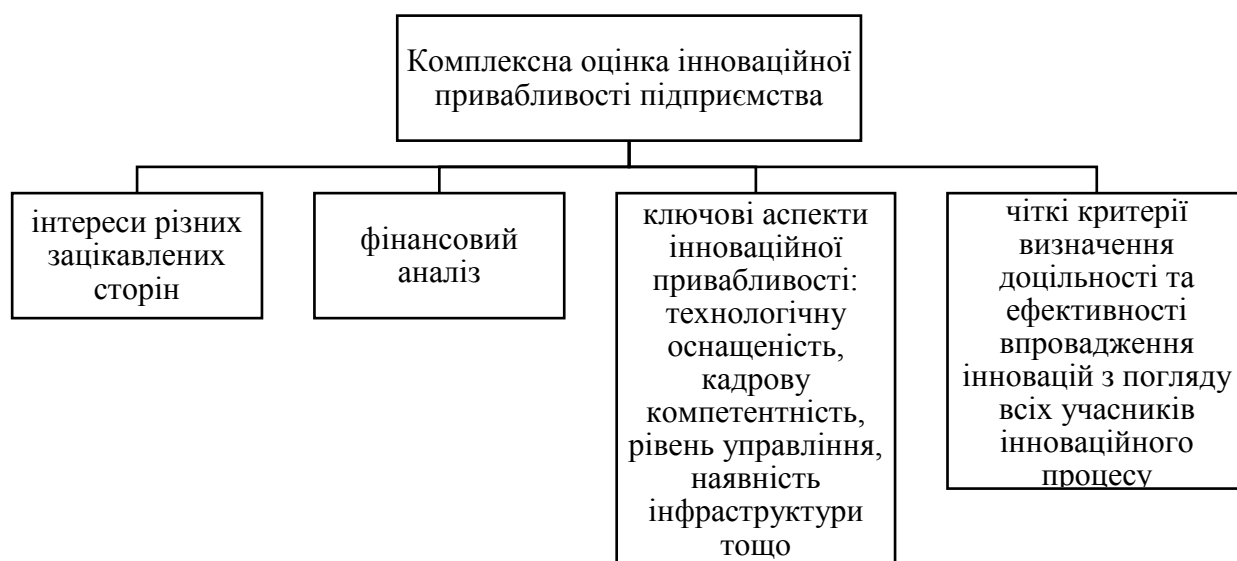


Рисунок 1.4 – Компоненти комплексної оцінки інноваційної привабливості підприємства [40]

Сучасна економічна наука пропонує широкий спектр підходів до оцінювання інноваційної привабливості підприємства. Серед найпоширеніших варто виокремити:

- 1) метод фінансово-коефіцієнтного аналізу, який базується на

дослідженні ключових фінансових індикаторів;

2) метод інтегральної оцінки, що передбачає комплексне узагальнення різнорідних показників;

3) підхід, заснований на об'єктному аналізі діяльності підприємства;

4) рейтингову систему оцінювання, яка дозволяє порівнювати підприємства за ступенем інноваційної привабливості. Окрім зазначених, використовуються також інші спеціалізовані методики залежно від мети аналізу та специфіки підприємства [33].

Науковці О. Бондар-Підгурська, Д. Кузарцев та В. Кошман зазначають, що питання оцінки інноваційної привабливості підприємств у вітчизняній економіці досі не отримало належної уваги, що пояснюється новизною цього напрямку для української практики. Водночас уже напрацьовано низку методичних підходів, які були ними адаптовані та застосовані з метою розв'язання завдань аналізу інноваційно-інвестиційної привабливості (табл. 1.2) [4].

Таблиця 1.2 – Методичні підходи до оцінювання інноваційної привабливості підприємств [4]

Назва підходу	Опис і характеристика
Ринковий	орієнтований на оцінку ринкової вартості цінних паперів підприємства, використовується переважно для акціонерних компаній. Його застосування в Україні обмежене через нерозвиненість фондового ринку, низьку ліквідність акцій та нестабільність дивідендної політики
Вартісний	базується на припущенні, що привабливими є ті підприємства, чия вартість зростає. Застосовуються три основні напрями оцінювання: прибутковий, витратний і порівняльний підходи. Вибір конкретних показників залежить від типу інвестора та горизонту інвестиційної оцінки
Показниковий	ґрунтується на аналізі фінансових показників діяльності підприємства, що легко застосовується на основі доступної звітності. Однак не враховує перспективи розвитку та інноваційний потенціал підприємства
Інтегральний	спрямований на узагальнення окремих оцінок за допомогою інтегральних індикаторів. Основний недолік – відсутність уніфікованої системи показників, що знижує об'єктивність результатів
Комплексний	поєднує фінансовий аналіз з оцінкою різноманітних функціональних аспектів діяльності підприємства, забезпечуючи багатовекторне

	бачення інноваційно-інвестиційної привабливості
Інтегрально-ситуаційний (розроблений О. Бондар-Підгурською, Д. Кузарцевим та В. Кошман)	дозволяє індивідуалізувати систему показників під специфіку конкретного підприємства або ринку. Його гнучкість є водночас перевагою і недоліком, адже унеможливорює створення єдиного стандарту оцінки інноваційної привабливості підприємств

Доцільним етапом подальшого дослідження є аналіз схеми оцінювання інноваційної привабливості підприємства з урахуванням авторської концепції інтегрально-ситуаційного підходу за О. Бондар-Підгурською, Д. Кузарцевим та В. Кошман. Цей підхід передбачає побудову методики оцінювання на основі трьох взаємозалежних напрямів: оцінювальних критеріїв інноваційної привабливості, інтересів ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів), а також наявних загроз і можливостей зовнішнього середовища (рис. 1.5) [4]. У такій інтерпретації інноваційна привабливість постає як багатогранне поняття, що інтегрує як внутрішні, так і зовнішні аспекти функціонування підприємства.

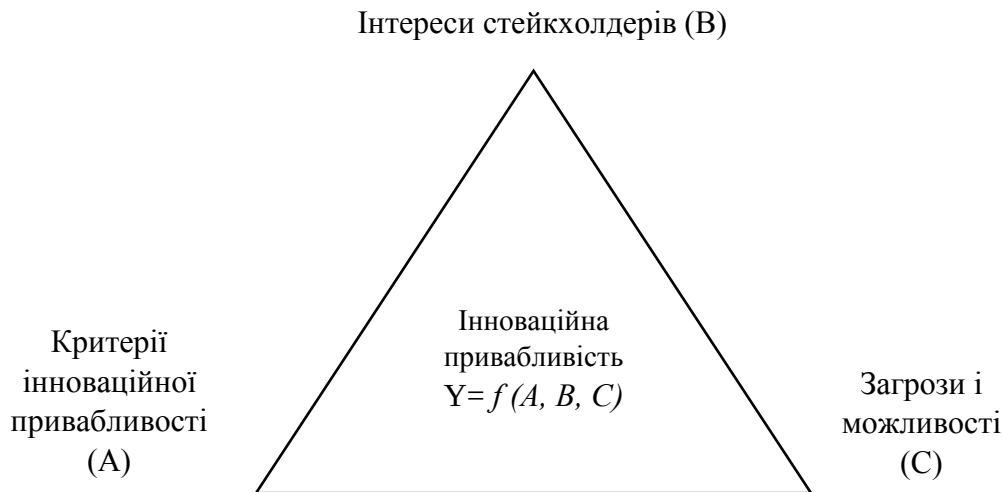


Рисунок 1.5 – Тривимірна система оцінки інноваційної привабливості підприємства [4]

Запропонований інтегрально-ситуаційний підхід є ефективним інструментом аналізу, оскільки дозволяє гнучко реагувати на специфіку конкретного підприємства, враховуючи широкий спектр чинників, які можуть

впливати на його інноваційні результати. Його особливістю є можливість адаптувати систему оцінювання до конкретних умов діяльності об'єкта, що досліджується. До ключових переваг цього підходу належать:

- раціональність і практичність у виборі кількісних і якісних індикаторів, що дозволяють максимально точно визначити інноваційну привабливість підприємства;
- оперативність аналізу, яка не вимагає значних ресурсних витрат і дозволяє швидко отримати результати;
- інформативність і прозорість результатів, що забезпечує інвесторам обґрунтовану уяву про реальний фінансовий і інноваційний стан підприємства як об'єкта потенційного інвестування.

Процес оцінювання інноваційної привабливості підприємства здійснюється поетапно та передбачає послідовне виконання низки логічно взаємопов'язаних кроків. Кожен із цих етапів відіграє важливу роль у формуванні цілісної аналітичної картини щодо спроможності підприємства до впровадження інновацій та залучення інвестицій у відповідному контексті. Структурований алгоритм оцінки інноваційної привабливості представлено на схемі (рис. 1.6), яка візуалізує ключові фази оцінювання – від початкового збору і класифікації даних до формування управлінських висновків та стратегічних рішень.



Рисунок 1.6 – Етапи оцінки інноваційної привабливості підприємства [4; 28]

У контексті трансформації економіки в цифровому напрямі виникає потреба у розробці уніфікованої системи оцінки інноваційної привабливості підприємств, яка б відповідала сучасним реаліям. Така система дозволяє здійснити всебічний аналіз на основі комплексного підходу до оцінювання економічного, технічного, соціального та управлінського потенціалу підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Уніфікована дуальна система індикаторів оцінки інноваційної привабливості підприємств в умовах цифрової економіки [4; 28]

Групи індикаторів	Позитивні індикатори	Негативні індикатори
-------------------	----------------------	----------------------

1. Економіко-організаційні та технічні умови	- інноваційний потенціал - стадія життєвого циклу підприємства - можливості виробничих потужностей - потенціал асортиментного розширення - виробничий потенціал - частка ринку	- високий знос обладнання - застарілі технології - низька конкурентоспроможність продукції
2. Соціальні умови	- висока кваліфікація працівників - високий інтелектуальний потенціал - дотримання трудових прав	- високий рівень плинності кадрів - низька вартість робочої сили - ігнорування соціального розвитку колективу
3. Якість управління	- позитивна ділова репутація менеджменту - ефективна система внутрішнього контролю - аудит від авторитетних компаній - використання сучасних ІТ	- відсутність прозорості у звітності - недостатня професійність керівного складу
4. Умови цифрового середовища (авторська пропозиція)	- медіаграмотність персоналу - дотримання кібергігієни - цифрова компетентність управлінців - наявність цифрової культури - цифрова зрілість персоналу	- низький рівень цифрових навичок - відсутність цифрової культури - ігнорування стандартів інформаційної безпеки

У процесі оцінювання інноваційної привабливості підприємства доцільним є використання рейтингово-бальної методики, яка передбачає застосування двох шкал оцінювання: позитивної (від +1 до +5) та негативної (від -1 до -5). Такий підхід дозволяє здійснювати кількісну оцінку обраних індикаторів відповідно до їхнього впливу на загальну інноваційну спроможність підприємства.

Кожен із показників у межах відповідної групи оцінюється за цією шкалою, після чого бали підсумовуються. Отримане сукупне бальне значення слугує основою для формування аналітичного висновку, який використовується для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Такі рішення мають ключове значення на наступних етапах діагностики та стратегічного планування, оскільки вони відображають реальний рівень інноваційної привабливості підприємства та потенціал його подальшого розвитку [28].

На рисунку 1.7 представлено одну з моделей оцінки інноваційного потенціалу, яка включає чотири основні компоненти: ринковий, кадровий, фінансовий та інформаційний потенціали [25].

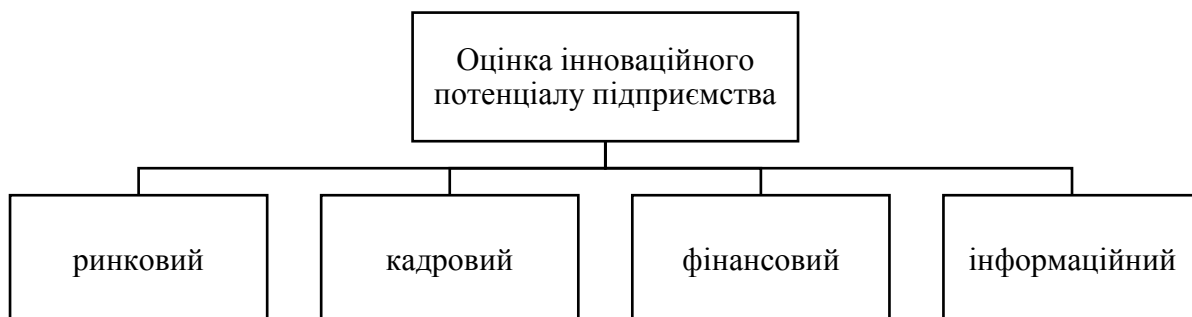


Рисунок 1.7 – Система оцінки інноваційного потенціалу підприємства [25]

Ринковий потенціал – це сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей підприємства, спрямованих на створення конкурентоспроможного продукту, який буде здатен задовольнити потреби споживачів і забезпечити прибутковість [13]. Для кількісної оцінки ринкового потенціалу пропонується формула:

$$РП = \sum(a_i \cdot \Phi_i), \quad (1.1)$$

де: РП – ринковий потенціал;

a_i – коефіцієнт значущості i -го фактору ринку;

Φ_i – індекс розвитку за відповідним критерієм.

Кадровий потенціал – це узагальнене уявлення про рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, що здатні ефективно реалізовувати функції в межах інноваційної діяльності [9]. Якісна оцінка кадрового ресурсу дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, що критично важливо для стратегічного планування та реалізації інновацій (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Оцінка кадрового потенціалу для інноваційної діяльності підприємства [9]

Критерій	Опис
Науково-дослідний кадровий потенціал	рівень залученості персоналу до досліджень: високий, середній, низький. Високий рівень свідчить про готовність реалізовувати складні інноваційні завдання та займати лідерські позиції
Інженерно-технічний потенціал компанії	наявність внутрішніх ресурсів для впровадження НДР. Оцінюється здатність швидко адаптувати розробки до ринку. У разі затримок – це потенційна зона росту.
Практичні можливості персоналу у впровадженні інновацій	оцінюється здатність реалізовувати власні нововведення у виробництво швидко та результативно

Фінансовий потенціал – це обсяг власних і залучених грошових ресурсів, якими підприємство оперує з метою досягнення своїх інноваційних і стратегічних завдань [9]. Цей потенціал є основою для інвестиційної активності, оновлення матеріально-технічної бази та підтримки інноваційних ініціатив. Для оцінювання фінансового потенціалу зазвичай застосовують систему показників, що характеризують фінансову стійкість, ліквідність, платоспроможність та рентабельність (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Показники фінансової спроможності підприємства до інноваційної діяльності [13]

Фінансовий показник	Метод розрахунку
Інтегральна рентабельність підприємства	визначається як відношення чистого фінрезультату (прибуток або збиток) до загальної суми активів
Рентабельність капіталу власника	чистий прибуток поділений на власний капітал підприємства

Продовження табл. 1.5

Рентабельність реалізованої продукції	прибуток (або збиток) від продажів поділений на дохід від реалізації продукції
Рентабельність операційної діяльності	результат операційної діяльності відносно доходів від реалізації продукції, робіт або послуг
Коефіцієнт ділової активності	загальний дохід підприємства по відношенню до вартості активів

Інформаційний потенціал – це один із ключових елементів у загальній

структурі інноваційного потенціалу підприємства. Він слугує індикатором рівня інформаційної зрілості організації, її здатності працювати з інформацією: збирати, аналізувати, інтерпретувати та ефективно використовувати її у процесі прийняття рішень [19].

Оцінювання інформаційного потенціалу найчастіше здійснюється методом експертної оцінки за допомогою формули:

$$I = \sum(a_i \times B_i), \quad (1.2)$$

де n – кількість оцінюваних показників;

B_i – значущість i -го показника;

a_i – відносна оцінка i -го показника (порівняно зі стандартом або еталоном).

Цей метод дозволяє сформувати якісну картину щодо інформаційної спроможності підприємства навіть за відсутності повної статистичної інформації. Найбільшого поширення методика набула в українських підприємствах завдяки своїй простоті, ефективності та адаптивності до різних умов діяльності.

Варто враховувати, що для забезпечення всебічної та достовірної оцінки інноваційного потенціалу необхідно:

- необхідно чітко окреслити наявні можливості підприємства щодо ефективного використання внутрішніх інноваційних ресурсів;
- сформувати структуровану модель інноваційного потенціалу з урахуванням особливостей функціонування підприємства;
- забезпечити уніфікацію ключових індикаторів для подальшого порівняльного аналізу між підприємствами;
- оцінювання має здійснюватися з урахуванням як поточних операційних потреб, так і довгострокових стратегічних цілей суб'єкта господарювання;
- до системи оцінки слід включати як кількісні, так і якісні показники, що відображають комплексну картину потенціалу;

– процес збору інформації повинен бути всебічним, точним та повноцінним, щоб виключити упередженість та неповноту у результатах.

Аналіз методичних підходів до вивчення інноваційної діяльності підприємства засвідчив існування широкого спектра ефективних інструментів, які дозволяють всебічно досліджувати як внутрішні ресурси підприємства, так і зовнішні умови функціонування в умовах динамічного інноваційного середовища. Систематизація та порівняльна характеристика якісних, кількісних, змішаних, порівняльно-історичних, мережевих і системних підходів свідчить про необхідність гнучкого вибору методів дослідження залежно від мети аналізу, галузевої специфіки та доступності емпіричних даних.

Розроблені методики вітчизняних науковців поглиблюють прикладний інструментарій дослідження, доповнюючи класичні підходи системами індикаторів, рейтингами, інтегральними оцінками та спеціалізованими методами аналізу інноваційної ефективності, як на стратегічному, так і на оперативному рівнях. Важливим доповненням стало введення інтегрально-ситуаційного підходу, що враховує не лише об'єктивні показники, а й ситуаційні особливості, мотиваційні орієнтири стейкхолдерів, а також вплив середовища ризиків і можливостей. Урахування цифрової трансформації економіки зумовлює необхідність адаптації системи оцінювання до умов цифрового розвитку, що відображено у запропонованій уніфікованій системі індикаторів. Такий підхід забезпечує інтегральне охоплення ключових блоків: економіко-організаційного, соціального, управлінського й цифрового, які є основоположними для формування об'єктивної картини інноваційної привабливості підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід оцінювання інноваційного потенціалу підприємств

У контексті глобалізації економіки та зростання конкуренції на міжнародних ринках, вивчення зарубіжного досвіду оцінювання інноваційного потенціалу підприємств набуває особливої актуальності. Провідні країни світу, зокрема США, Німеччина, Японія, Південна Корея, активно впроваджують

науково обґрунтовані підходи до формування, моніторингу та розвитку інноваційної спроможності підприємств як ключової складової економічної стабільності та технологічного лідерства.

Системи оцінювання інноваційного потенціалу в цих країнах базуються на інтеграції кількісних і якісних показників, розробці національних індексів інновацій, а також застосуванні стратегічного аналізу інноваційної активності підприємств. Значну увагу приділяють таким аспектам, як рівень науково-дослідних розробок, структура фінансування інновацій, ефективність трансферу технологій, цифрова компетентність персоналу та участь у глобальних інноваційних мережах.

Дослідження зарубіжних моделей дозволяє не лише порівняти методологічні підходи, але й визначити найефективніші інструменти для подальшого впровадження в українську практику оцінювання інноваційного потенціалу.

У науковій літературі представлено різноманітні підходи до визначення рівня інноваційного потенціалу. Так, Л. Айман-Сміт, Н. Гудріч, Д. Робертс та Дж. Скінта наголошують на важливості врахування таких чинників, як обсяги інвестицій та наявність інтелектуального капіталу [48]. Водночас у деяких дослідженнях акцент робиться на використанні системи збалансованих показників як ефективного інструменту оцінки, що підтверджується працями Н. Гамі, М. Сілві та Ж. Атаїде [54].

У праці К. Честер представлено модель оцінювання інноваційного потенціалу, побудовану на квадратичному підході, де аналіз базується на якісних параметрах, таких як послідовність дій, рівень згуртованості, конгруентність та узгодженість внутрішніх процесів [50]. У дослідженнях О. Хедаурія та Р. Туріка акцент робиться на застосуванні теорії нечіткої логіки, де пропонується враховувати створення національних інституцій, розвиток людського капіталу, ефективність науково-дослідної діяльності, стан інфраструктури та сприятливість ринкової кон'юнктури [56].

Для кількісного вимірювання інноваційного потенціалу доцільно

застосовувати функцію бажаності Харрінгтона, яка, згідно з даними дослідження, вважається універсальним критерієм якості об'єкта [55]. Вона вирізняється такими характеристиками, як точність, результативність та статистична чутливість, що робить її ефективним інструментом для використання в оптимізаційних процедурах. Цей метод знаходить підтримку серед низки науковців [8; 46], однак, незважаючи на широке використання, все ще потребує уточнення переліку ключових факторів, що впливають на комплексну оцінку інноваційного потенціалу.

З методологічного погляду сучасні дослідження інноваційної діяльності підприємств поділяються на якісні, кількісні та змішані. У цьому контексті дослідники, зокрема К. Айзенхардт [8] та Р. Ін'є [13], підкреслюють важливість використання кейс-методів для глибшого розуміння складних процесів інноваційного характеру. Такий підхід дозволяє не лише виявити внутрішні закономірності, а й сформулювати теоретичні узагальнення на основі реальних практик.

Д. Догерті демонструє, як за допомогою глибинних інтерв'ю можна дослідити приховані аспекти інноваційних процесів на підприємствах, включаючи особливості прийняття рішень, культуру нововведень та управлінську динаміку [52].

Окрему групу становлять кількісні методики, які дають змогу об'єктивно оцінити інноваційну діяльність за допомогою точних числових індикаторів. Так, П. Агіон і П. Ховітт розробили економетричні моделі для вивчення зв'язку між інноваціями та економічним зростанням [47], а Ф. Даманпур застосував статистичний інструментарій для виявлення впливу різних чинників на успішність інноваційних змін [51].

Значне поширення набули також змішані методології, які поєднують якісні та кількісні підходи для комплексного аналізу інновацій. Прихильниками цього напрямку є А. Ташаккорі і Ч. Теддлі, які вважають комбінування методів ефективним способом охоплення багатовимірної природи інновацій [58]. Наприклад, Д. Бреслін та К. Гатрелл у своєму дослідженні поєднали аналіз

кейсів зі статистичною обробкою даних для вивчення взаємозв'язку між лідерськими стилями та інноваційною активністю [49].

Одним із ефективних способів попереднього оцінювання інноваційної привабливості є метод аналізу переваг і недоліків кожної альтернативи. Його результативність зростає, коли застосовується комплексний підхід – кожен варіант оцінюється за всіма релевантними критеріями. У підсумку формується матриця позитивних (+) та негативних (–) характеристик, що сприяє прийняттю зваженого рішення. З огляду на простоту реалізації, цей метод не забезпечує високої точності, тому його рекомендують використовувати переважно для попереднього або оглядового аналізу [31].

Для глибшого аналізу зазвичай застосовують бальну систему оцінювання. Шкала оцінювання є диференційованою та дозволяє враховувати індивідуальну вагомість кожного критерію. У сучасній практиці компаній США поширеним є підхід із застосуванням до 30 оцінювальних параметрів, для кожного з яких передбачено ваговий коефіцієнт. Це дає змогу здійснювати збалансоване ранжування інноваційних ідей за комплексом важливих ознак [31].

Вибір методики оцінювання залежить від низки контекстуальних чинників, серед яких важливу роль відіграють:

- культурні особливості: у Східній Азії домінує орієнтація на колективні цінності та стратегічне бачення, тоді як у західних державах переважає індивідуалізм та фокус на короткострокових результатах;
- тип економічної моделі: ринкова, планова або змішана економіка формують різні вимоги до підходів аналізу;
- державна політика: рівень підтримки інновацій, регулярна стабільність і податкова політика безпосередньо впливають на процес оцінювання;
- ступінь розвитку інноваційної інфраструктури: наявність дослідницьких інститутів, акселераторів, інкубаторів та венчурного фінансування забезпечує кращу доступність інструментів для впровадження методик оцінки;
- галузева специфіка: кожна галузь має унікальні особливості, що потребують адаптації стандартних інструментів до конкретних умов [31, с. 24].

Залежно від країни, методики оцінювання мають власну специфіку:

- США орієнтуються на швидке комерційне впровадження, віддаючи перевагу методам, пов'язаним із венчурним капіталом, підтримкою бізнес-ангелів та акселераційними програмами;
- європейські країни дотримуються більш формалізованих та регламентованих підходів, надаючи пріоритет соціальної відповідальності та довготривалій інвестиційній перспективі. Тут значну роль відіграють державні програми стимулювання інновацій;
- азійський підхід ґрунтується на поєднанні ринкових механізмів і державного втручання з особливим акцентом на кооперацію між урядовими структурами, науково-дослідними установами та бізнесом. Серед унікальних національних практик виокремлюють:
 - Японію із її концепцією «Shinkansen» – символом швидкості, технологічної надійності та орієнтації на користувача;
 - Ізраїль, де інновації підтримуються на рівні державної стратегії розвитку стартапів із високою швидкістю виходу на ринок;
 - Фінляндію, де акцент зроблено на тісному зв'язку між наукою, освітою та державним фінансуванням інновацій [31, с. 24].

Серед поширених у науковому середовищі методів аналізу особливої уваги заслуговує функціонально-вартісний аналіз (ФВА), який широко застосовується в межах виробничих систем різного масштабу, зокрема на рівні регіонального господарювання. Цей метод був представлений у 1947 році американським інженером Лоуренсом Делосом Майлсом і відтоді він знайшов практичне втілення в країнах, як-от США, Великобританія, Японія тощо [30]. ФВА виступає як цілісний інструмент аналізу функціонального призначення об'єктів, головним завданням якого є виявлення необґрунтованих витрат, що не впливають позитивно на якісні чи експлуатаційні характеристики кінцевого продукту. Крім того, метод демонструє високу ефективність в процесі оцінювання інноваційних рішень, допомагаючи ідентифікувати найдоцільніші та конкурентоспроможні з-поміж альтернатив. Такий аналіз передбачає

врахування технічних, економічних, естетичних та інших заздалегідь визначених критеріїв, що забезпечує комплексний підхід до оцінки запропонованих нововведень.

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчує, що провідні країни світу успішно реалізують різноманітні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу підприємств, поєднуючи теоретичні розробки з практичними інструментами людського капіталу, ефективності трансферу технологій, цифрової грамотності персоналу та інтеграції у глобальні інноваційні мережі. Практики США, країн Європи та Азії демонструють культурну та економічну специфіку, що впливає на вибір методик оцінювання: від венчурного фінансування та акселераторів до державних стимулювальних програм та стратегічного партнерства між наукою, бізнесом та владою.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика АТ «Мотор Січ»

Акціонерне товариство «Мотор Січ» – одне з найпотужніших підприємств у світовій авіабудівній галузі та єдине в Україні, що здійснює повний цикл створення авіаційних двигунів. Компанія охоплює всі етапи – від конструкторської розробки, виробництва та випробувань до супроводу в процесі експлуатації та ремонту авіаційної техніки.

Основною спеціалізацією АТ «Мотор Січ» є серійне виготовлення авіадвигунів різних класів потужності для літаків і вертольотів, створених провідними світовими авіабудівними корпораціями. Проте діяльність підприємства не обмежується лише авіаційною сферою: підприємство також випускає газотурбінні установки промислового призначення, будівельні матеріали та товари широкого вжитку, які користуються попитом як в Україні, так і за кордоном.

Якість і надійність продукції АТ «Мотор Січ» підтверджується її успішною експлуатацією більш ніж у 120 країнах світу. Сьогодні запорізьке підприємство впевнено конкурує на світовому ринку завдяки сертифікованим виробничим потужностям, сучасному технологічному оснащенню та гнучкому підходу до управління виробництвом.

Високотехнологічний характер виробництва авіаційних двигунів зумовлює потребу у постійному вдосконаленні як організаційних і кадрових процесів, так і технічної бази. Для утримання лідерських позицій на міжнародному ринку компанія впроваджує інноваційні виробничі рішення, використовує передове обладнання та дотримується найвищих стандартів якості.

Діяльність з виробництва та ремонту авіадвигунів на підприємстві сертифікована Авіаційним реєстром Міжнародного авіаційного комітету (МАК) та Державним департаментом авіаційного транспорту України. Крім того, «Мотор Січ» офіційно визнана розробником двигунів для цивільної авіації. Система управління якістю підприємства відповідає міжнародному стандарту ISO 9001:2000, що підтверджено сертифікатом глобальної аудиторської компанії BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL (BVQI). Акредитація поширюється на країни з розвинуеною авіаційною промисловістю, зокрема США, Великобританію та Німеччину.

Загальні відомості про АТ «Мотор Січ» наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика АТ «Мотор Січ» [2]

Повне найменування	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МОТОР СІЧ
Скорочене найменування	АТ «МОТОР СІЧ»
Організаційно-правова форма власності	Акціонерне товариство
Дата реєстрації	25.05.1994
Вид діяльності	Основний: 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування Інші: 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів 52.23 Допоміжне обслуговування авіаційного транспорту 32.50 Виробництво медичних і стоматологічних інструментів і матеріалів 36.00 Забір, очищення та постачання води
Адреса	індекс 69068, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ПРОСПЕКТ МОТОРОБУДІВНИКІВ, буд. 15
Код ЄДРПОУ	14307794
Уповноважена особа	Генеральний директор Нікіфоров Олексій Вікторович
Розмір статутного капіталу	280 528 650,00 грн
Телефон	+380617204409 +380617204110

Крім основної виробничої діяльності, АТ «Мотор Січ» здійснює повноцінне післяпродажне обслуговування своєї продукції, включаючи

технічний супровід під час експлуатації та проведення ремонтних робіт з метою відновлення льотної придатності двигунів.

Бізнес-стратегія компанії спрямована на нарощування обсягів продажу, активне розширення географії ринків збуту, у тому числі шляхом виходу на нові міжнародні ринки – в країни Європи, Азії, Північної та Південної Америки, Африки, Китай, Індію тощо. Одночасно підприємство прагне досягнення високих фінансових результатів, освоєння нових типів техніки, а також збереження професійного потенціалу трудового колективу.

Технічна політика компанії ґрунтується на впровадженні інноваційних інженерних і конструкторсько-технологічних рішень, що відповідають передовим досягненням сучасної науки. Тісна співпраця з науково-дослідними установами та промисловими партнерами забезпечує створення авіадвигунів нового покоління, здатних задовольнити найвибагливіші вимоги сучасної авіації.

Історія підприємства бере початок у 1907 році. На початковому етапі завод спеціалізувався на виготовленні сільськогосподарського обладнання, литті металевих виробів і виконанні токарних та слюсарних робіт. У грудні 1915 року підприємство було викуплене акціонерним товариством «Дюфлон, Костянтинович і К^о» («Дека»), що зумовило переорієнтацію на авіаційне моторобудування. Уже в листопаді 1916 року з конвеєра зійшов перший 6-циліндровий двигун М-100 з водяним охолодженням. З 1916 року підприємство налагодило виробництво широкого спектра поршневих двигунів серій М, АШ, АІ, а з 1953 року – реактивних двигунів РД-45 і РД-500, що ознаменувало початок епохи газотурбінної техніки.

У 1994 році підприємство було офіційно реорганізоване в акціонерне товариство «Мотор Січ». Нині компанія здійснює серійне виробництво авіаційних двигунів новітнього покоління. Паралельно з виготовленням газотурбінних авіадвигунів та їх технічним супроводом, компанія активно розвиває виробництво газотурбінних приводів і електростанцій, зокрема

сучасних енергетичних установок на основі парогазового і когенераційного циклів.

Навесні 2014 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення про припинення військово-технічного співробітництва з росією. Згодом, 16 вересня 2015 року, набула чинності постанова Ради національної безпеки і оборони України, затверджена Указом Президента України Петра Порошенка № 549/2015 від 2 вересня. Документом передбачалося застосування індивідуальних санкцій, зокрема економічних та інших обмежувальних заходів, що зачепили низку російських споживачів продукції підприємства «Мотор Січ», серед яких – отримувачі вертолітних двигунів різних модифікацій.

23 жовтня 2022 року Служба безпеки України затримала президента АТ «Мотор Січ» В'ячеслава Богуслаєва та керівника департаменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Їм було висунуто підозру у вчиненні злочинів, передбачених статтею 111-1 Кримінального кодексу України (колабораційна діяльність) та статтею 111-2 (сприяння державі-агресору).

28 листопада 2022 року Міністерство оборони України оголосило про кадрові зміни на підприємстві: новим генеральним директором АТ «Мотор Січ» було призначено Олексія Нікіфорова. Водночас було достроково припинено повноваження всіх членів наглядової ради, а також голови та членів ради директорів. Міноборони повідомило, що віднині підприємство працюватиме в цілодобовому режимі задля забезпечення оборонних потреб України. Задіяно буде весь виробничий та кадровий потенціал [32].

Історичний шлях підприємства – це низка етапів впровадження нових моделей авіаційних двигунів, кожен із яких став важливою віхою у становленні національного авіаційного машинобудування. Актуальний асортимент продукції підприємства подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Продукція АТ «Мотор Січ»

Авіаційні силові	Турбогвинтові двигуни
------------------	-----------------------

установки	Двоконтурні турбореактивні агрегати Турбогвинтовентиляторні системи Турбовальні двигуни Допоміжні авіаційні енергоблоки
Гвинтокрилі апарати	Капітальне відновлення вертольотів типу Мі-8, Мі-17 та Мі-2 Модернізація вертольотів Мі-8Т до модифікації Мі-8МСБ з інтеграцією двигунів ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 4Е Переформатування гвинтокрилів Мі-8 і Мі-2 у різні конфігурації: транспортну, пасажирську, медичну, VIP, пошуково-рятувальну,

Продовження табл. 2.2

	сільськогосподарську Встановлення сучасної авіоніки на вертольоти Виробництво та ремонт основних вертолітних редукторів типу ВР-8А та ВР-14 Проведення гарантійного і післягарантійного сервісного обслуговування поставленої техніки
Індустріальні енергетичні комплекси	Газотурбінні електростанції Газотурбінні приводи ГТЕУВС-2,5МС Газоперекачувальні агрегати
Продукція для широкого вжитку	Навісне оснащення для гвинтокрила Мі-2 Двигуни внутрішнього згоряння та комплектуючі Сільськогосподарська техніка Рушійні механізми Мотопили Сепаратори Господарські товари Продукція для автолюбителів Вироби медичного призначення

Сьогодні АТ «Мотор Січ» динамічно розвиває стратегічно важливий напрям своєї діяльності – виробництво, капітальний ремонт, технічне обслуговування та модернізацію гвинтокрилої техніки в межах масштабної програми з розвитку вітчизняного вертольотобудування. Цей напрям має особливе значення для зміцнення обороноздатності держави та підвищення конкурентоспроможності української авіаційної галузі на міжнародному рівні.

У межах реалізації програми підприємство працює над кількома ключовими векторами. Один з них – модернізація існуючих моделей вертольотів (зокрема типу Мі-8, Мі-2 та їх модифікацій) шляхом оснащення новітніми турбовальними двигунами власного виробництва, які вирізняються покращеними техніко-експлуатаційними характеристиками, вищим рівнем паливної економічності та надійності.

Другим напрямом є створення власних моделей вертольотів, адаптованих до сучасних вимог безпеки, ефективності та універсальності. У цьому контексті підприємство активно впроваджує інноваційні технології в конструкцію, бортове обладнання, авіоніку та елементи управління. Розробляються як цивільні, так і багатоцільові версії вертольотів, включаючи транспортні, пошуково-рятувальні, санітарні та спеціалізовані варіанти для потреб Збройних Сил України.

На рисунку 2.1 представлено місію АТ «Мотор Січ» у поєднанні з ієрархічною структурою загального дерева цілей підприємства. Ця схема дає змогу комплексно проаналізувати стратегічне спрямування підприємства, її ключові орієнтири, а також послідовність і взаємозв'язок операційних, тактичних та стратегічних цілей.



Рисунок 2.1 – Місія і дерево цілей АТ «Мотор Січ» (складено автором)

Місія АТ «Мотор Січ» полягає у досягненні лідерства на світовому ринку авіадвигунобудування шляхом впровадження інновацій, забезпечення високої

якості продукції та створення конкурентних переваг. Основними стратегічними напрямками діяльності є:

- збільшення обсягів виробництва і продажів з акцентом на якість;
- розширення ринків збуту через міжнародну експансію та створення представництв;
- модернізація виробничої бази завдяки впровадженню сучасних технологій;
- розвиток науково-технічного співробітництва з вітчизняними та закордонними партнерами.

Стабільна та результативна діяльність АТ «Мотор Січ» підтримується завдяки ретельно вибудованій організаційній структурі (рис. 2.2), управління якою здійснюється операційними директорами, що координують ключові процеси підприємства.

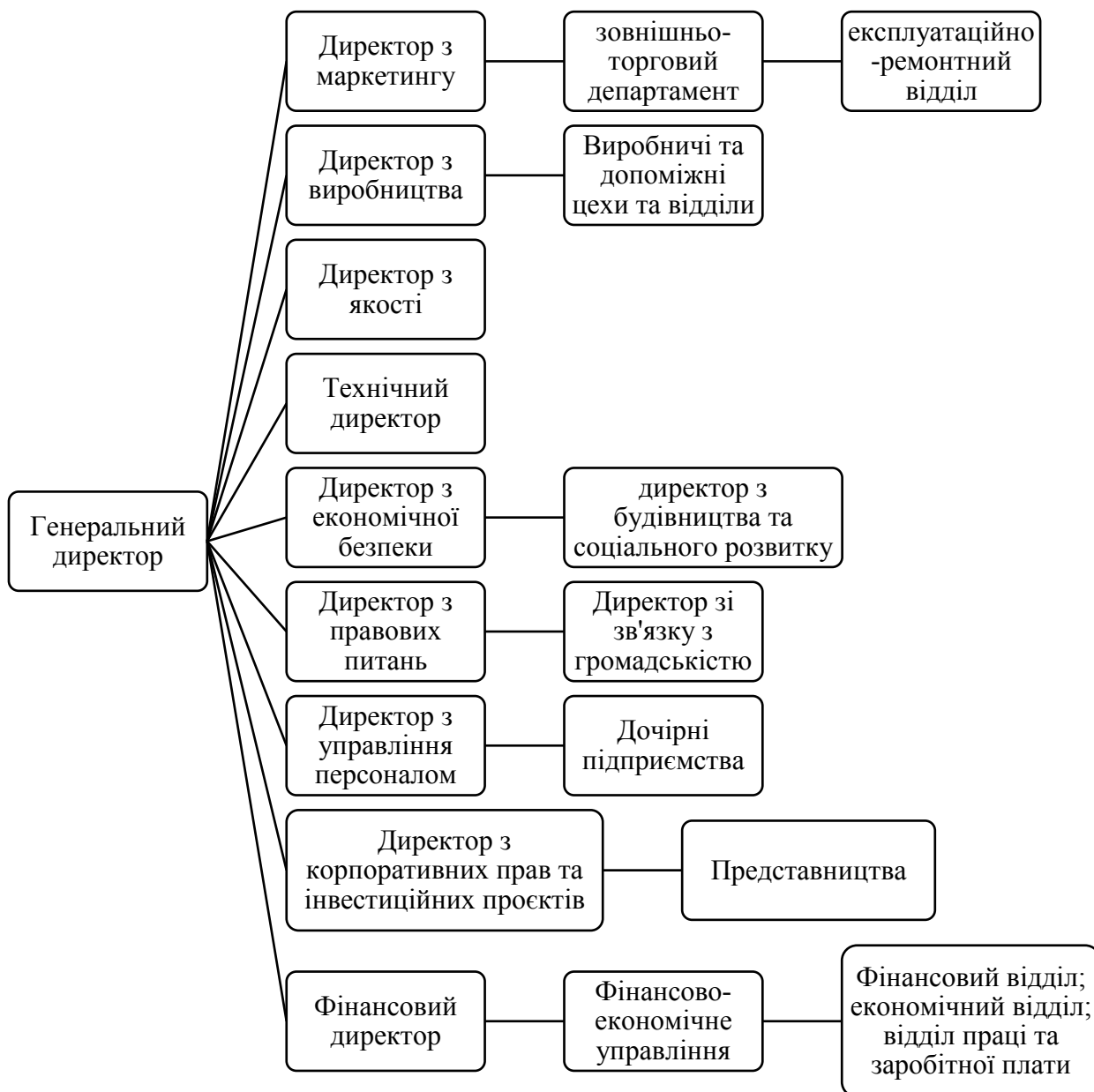


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ «Мотор Січ» (складено автором)

Організаційна структура АТ «Мотор Січ» побудована за лінійно-функціональним принципом та передбачає централізовану систему управління. На чолі компанії стоїть генеральний директор, під безпосереднім керівництвом якого діє низка ключових функціональних підрозділів: директор з маркетингу відповідає за зовнішньо-торговий департамент та експлуатаційно-ремонтний відділ; директор з виробництва координує діяльність виробничих та допоміжних цехів і відділів; директор з якості контролює відповідність

продукції встановленим стандартам; технічний директор забезпечує технічну підтримку та інженерне супроводження; директор з економічної безпеки взаємодіє з директором з будівництва та соціального розвитку; директор з правових питань тісно співпрацює з директором зі зв'язків з громадськістю; директор з управління персоналом координує роботу дочірніх підприємств; директор з корпоративних прав та інвестиційних проєктів здійснює управління представництвами; фінансовий директор очолює фінансово-економічне управління, до складу якого входять: фінансовий відділ, економічний відділ, відділ праці та заробітної плати. Ця структура забезпечує чіткий розподіл обов'язків, узгодженість дій між підрозділами та ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

З метою глибшого аналізу діяльності АТ «Мотор Січ» звернімося до показників його фінансово-господарської активності (Додаток А). Ці дані дозволяють оцінити ефективність управління ресурсами підприємства, динаміку його розвитку та фінансову стійкість. У табл. 2.3 представлено аналіз динаміки і структури активів АТ «Мотор Січ» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки і структури активів АТ «Мотор Січ» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки (тис. грн)			Відхилення 2019-2021 рр.	
	2019	2020	2021	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	10 613	5 047	3 303	-7 310	-68,88
первісна вартість	19 646	18 892	21 214	1568	7,98

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
накопичена амортизація	9 033	13 845	17 911	8878	98,28
Незавершені капітальні інвестиції	1 024 181	1 142 438	826 854	-197 327	-19,27
Основні засоби:					
первісна вартість	12 256 510	12 761 738	13 321 165	1064655	8,69
знос	5 439 058	6 309 636	7 072 539	1633481	30,03
Інвестиційна нерухомість	27 908	25 958	24 359	-3 549	-12,72
Первісна вартість інвестиційної	39 922	40 100	40 100	178	0,45

нерухомості					
Знос інвестиційної нерухомості	12 014	14 142	15 741	3727	31,02
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	73 229	71 069	17 374	-55 855	-76,27
інші фінансові інвестиції	1 535	10 033	9 438	7 903	514,85
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	37 904	26 846	26 846	-11058,0	-29,17
Інші необоротні активи	75 986	26 323	67 424	-8562,0	-11,27
II. Оборотні активи					
Запаси	13 956 038	13 646 028	15 577 484	1621446	11,62
Виробничі запаси	4 737 341	4 788 836	5 360 770	623429	13,16
Незавершене виробництво	8 615 068	8 437 337	9 804 080	1189012	13,8
Готова продукція	592 972	409 017	402 972	-190000	-32,04
Товари	10 657	10 838	9 662	-995	-9,34
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 065 248	1 683 356	1 883 350	818102	76,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
за виданими авансами	656 552	640 897	1 141 608	485056,0	73,88
з бюджетом	170 423	130 268	178 650	8227,0	4,83
у тому числі з податку на прибуток	5 274	30 830	28 416	23142,0	438,79
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	-	46	447	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	6 059	8 723	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	116 390	366 694	400 081	283691,0	243,74
Поточні фінансові інвестиції	-	12 434	22 509	-	-
Гроші та їх еквіваленти	741 780	1 616 979	1 092 085	350305	47,22
Інші оборотні активи	2 085 448	2 278 668	1 626 122	-459326	-22,03
Баланс	26 871 382	28 144 134	29 146 625	2275243	8,47

У сфері необоротних активів відбулося суттєве зменшення нематеріальних активів – їх обсяг скоротився на 7 310 тис. грн (-68,88%), що може свідчити про списання чи переоцінку окремих об'єктів інтелектуальної власності. З огляду на це, первісна вартість нематеріальних активів зросла на 1 568 тис. грн (+7,98%),

тоді як накопичена амортизація зросла майже вдвічі (+98,28%), що вказує на активне зношення зазначених об'єктів.

Скорочення незавершених капітальних інвестицій на 197 327 тис. грн (-19,27%) свідчить про завершення або замороження частини проєктів. Натомість зростання первісної вартості основних засобів на 1 064 655 тис. грн (+8,69%) супроводжується помітним збільшенням їх зносу на 1 633 481 тис. грн (+30,03%), що відображає інтенсивну експлуатацію та потребу в оновленні основних фондів.

Інвестиційна нерухомість демонструє поступове скорочення: її залишкова вартість зменшилася на 3 549 тис. грн (-12,72%), хоча первісна вартість залишилася стабільною, а знос зріс на 31,02%. Це свідчить про фізичне старіння об'єктів без значних капіталовкладень у їх оновлення. Особливо помітні зміни відбулися у сфері фінансових інвестицій: інвестиції за методом участі в капіталі знизилися на 55 855 тис. грн (-76,27%), що, ймовірно, зумовлено відчуженням частки або погіршенням фінансового стану пов'язаних підприємств. Натомість інші фінансові інвестиції зросли у понад п'ять разів (+514,85%), що свідчить про переорієнтацію інвестиційної стратегії компанії. Скоротились і відстрочені податкові активи (-29,17%), а також інші необоротні активи (-11,27%), що може бути пов'язано із завершенням окремих довгострокових проєктів або переглядом підходів до їх обліку.

У частині оборотних активів простежується загальна тенденція до зростання, насамперед за рахунок запасів (+1 621 446 тис. грн, +11,62%), зокрема виробничих запасів (+13,16%) та незавершеного виробництва (+13,8%). Водночас готова продукція зменшилася на 32,04%, що, ймовірно, свідчить про її реалізацію або переробку.

Значне зростання зафіксовано в дебіторській заборгованості: за товари, роботи, послуги вона зросла на 818 102 тис. грн (+76,8%), за виданими авансами – на 485 056 тис. грн (+73,88%), а інша поточна дебіторська заборгованість зросла більш ніж у три рази (+243,74%). Такі показники можуть вказувати як на активну комерційну діяльність, так і на зростання ризиків щодо повернення коштів. Інші позиції дебіторської заборгованості, зокрема за податком на прибуток, зросли на 438,79%, що, можливо, є наслідком змін у податковій політиці або схемах авансування.

Грошові кошти та їх еквіваленти зросли на 350 305 тис. грн (+47,22%), що є позитивною тенденцією з погляду платоспроможності підприємства. Водночас інші оборотні активи зменшилися на 459 326 тис. грн (–22,03%), що може свідчити про ефективніше використання ресурсів або завершення окремих короткострокових проєктів.

Загалом баланс АТ «Мотор Січ» за досліджуваний період зріс на 2 275 243 тис. грн (+8,47%), що є свідченням поступового розвитку підприємства, попри окремі негативні зміни у складі окремих активів. Динаміка показників відображає як процеси оновлення виробничої бази, так і адаптацію до нових умов ринку, включаючи активізацію дебіторської політики, модернізацію основних засобів і переоцінку інвестиційних пріоритетів.

У табл. 2.4 представлено аналіз динаміки і структури пасивів АТ «Мотор Січ» за 2019-2021 рр.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки і структури пасивів АТ «Мотор Січ» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки (тис. грн)			Відхилення 2019-2021 рр.	
	2019	2020	2021	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6
I. Власний капітал					
Зареєстрований капітал	280 529	280 529	280 529	0	0,0
Додатковий капітал	1 598 632	1 616 151	1 623 967	25335	1,58
Емісійний дохід	408 077	408 077	420 390	12313	3,02
Накопичені курсові різниці	2 549	3 638	164	-2385	-93,57
Резервний капітал	70 145	70 145	71 315	1170	1,67

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	17 365 545	18 272 190	19 143 246	1777701	10,24
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Пенсійні зобов'язання	330 332	341 448	366 244	35912	10,87
Довгострокові кредити банків	-	54 647	140 777	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1 591 396	2 046 439	2 044 775	453379	28,49
Довгострокові забезпечення	94 797	133 108	133 102	38305	40,41
Цільове фінансування	977 138	864 003	629 726	- 347412,0	-35,55
III. Поточні зобов'язання та забезпечення					
Короткострокові кредити банків	641 896	423 638	132880	-218258	-34,0
Кредиторська заборгованість за					
довгостроковими зобов'язаннями	278 540	153 670	95699	-124870	-44,83
за товари, роботи, послуги	1 038 239	719 686	700683	-337556	-32,51
з бюджетом	31 246	78 374	66061	47128	150,83
у тому числі з податку на прибуток	4 261	6 979	25011	20750	486,97
із страхування	41 433	43 514	49587	8154	19,68
з оплати праці	102 118	126 690	130625	28507	27,92
Кредиторська заборгованість за одержаними авансами	2 267 353	2 755 650	3329593	1062240	46,85
Кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	32 314	26 511	26508	-5806	-17,97
Інші поточні зобов'язання	97 554	99 189	61460	-36094	-37,0
Баланс	26 871 382	28 144 134	29146625	2275243	8,47

Аналіз динаміки та структури пасивів АТ «Мотор Січ» за 2019–2021 роки демонструє стійке зростання обсягу зобов'язань і власного капіталу підприємства, що свідчить про стабільний фінансовий розвиток і активну

інвестиційну діяльність. У структурі власного капіталу спостерігається переважно позитивна динаміка. Зареєстрований капітал залишився незмінним протягом трьох років і становить 280 529 тис. грн, що свідчить про відсутність змін у статутному фонді. Додатковий капітал зріс на 25 335 тис. грн (+1,58%), а емісійний дохід збільшився на 12 313 тис. грн (+3,02%), що може бути результатом дооцінки активів або додаткових випусків акцій. Водночас накопичені курсові різниці значно скоротились на 2 385 тис. грн (-93,57%), що, ймовірно, обумовлено зменшенням обсягу операцій в іноземній валюті або зміцненням гривні. Резервний капітал незначно зріс на 1 170 тис. грн (+1,67%). Найбільший вплив на зростання власного капіталу справило збільшення нерозподіленого прибутку, який за два роки виріс на 1 777 701 тис. грн (+10,24%). Це свідчить про зростання фінансової результативності підприємства та його здатність до самофінансування.

У складі довгострокових зобов'язань і забезпечень варто відзначити зростання пенсійних зобов'язань на 35 912 тис. грн (+10,87%), що є відображенням соціальної відповідальності підприємства. Інші довгострокові зобов'язання зросли на 453 379 тис. грн (+28,49%), що може свідчити про залучення додаткових ресурсів під довгострокові контракти або інвестиційні програми. Довгострокові забезпечення також показали позитивну динаміку (+40,41%). З іншого боку, цільове фінансування

скоротилось на 347 412 тис. грн ($-35,55\%$), що може бути пов'язано із завершенням окремих проєктів або скороченням бюджетної/грантової підтримки. Довгострокові банківські кредити, відсутні у 2019 році, з'явилися у 2020–2021 роках, досягнувши 140 777 тис. грн, що вказує на розширення фінансування за рахунок позикових коштів.

Аналіз поточних зобов'язань свідчить про дещо неоднорідну динаміку. Зокрема, значне зниження спостерігається за: короткострокові кредити банків ($-34,00\%$), зобов'язання за довгостроковими договорами ($-44,83\%$), за товари, роботи, послуги ($-32,51\%$) та інші поточні зобов'язання ($-37,00\%$). Це свідчить про оптимізацію короткострокового боргового навантаження та, ймовірно, про своєчасне погашення зобов'язань.

Водночас окремі аспекти демонструють стрімке зростання: зобов'язання перед бюджетом збільшилися на $150,83\%$, а зобов'язання з податку на прибуток – майже в 6 разів ($+486,97\%$), що може свідчити про зростання податкового навантаження або зміну в податковому обліку. Кредиторська заборгованість з оплати праці зросла на $27,92\%$, що може свідчити про збільшення фонду оплати праці. Найбільше зростання зафіксовано за показником заборгованості за авансами, що зросла на 1 062 240 тис. грн ($+46,85\%$), ймовірно, через збільшення передоплат за майбутні поставки.

Загальна сума балансу (валюта балансу) за аналізований період зросла на 2 275 243 тис. грн ($+8,47\%$), що свідчить про позитивну динаміку в розвитку підприємства та розширення обсягів господарської діяльності. Підсумовуючи, можна зазначити, що АТ «Мотор Січ» демонструє здатність до стабільного розвитку, ефективного управління капіталом і зобов'язаннями, а також

підтримання фінансової стійкості в умовах зміни ринкового середовища.

У таблиці 2.5 наведено ключові показники фінансових результатів діяльності АТ «Мотор Січ» за відповідний звітний період, що дає змогу проаналізувати ефективність функціонування підприємства, його прибутковість, рівень доходів і витрат, а також динаміку змін фінансового стану.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових результатів АТ «Мотор Січ» за 2019-2021 рр.

Показник	Роки (тис. грн)			Відхилення 2019-2021 рр.	
	2019	2020	2021	Абс.	Відн.
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10 015 102	11 432 216	9 695 729	-319 373	-3.19
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6 930 473	7 107 866	6 320 247	-610 226	-8.8
Валовий прибуток	3 084 629	4 324 350	3 375 482	290 853	9.43
Валовий збиток	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	587 153	887 493	534 090	-53 063	-9.04
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	212 216	247 139	224 341	12 125	5.71
Адміністративні витрати	1 300 623	1 198 900	1 155 325	-145 298	-11.17
Витрати на збут	430 074	537 934	477 778	47 704	11.09
Інші операційні витрати	1 510 752	2 591 844	1 198 319	-312 433	-20.68
Чистий прибуток	747353	906 645	920 027	172 674	23.1
Чистий збиток	703 180	-	-	-703 180	-100.0
Матеріальні затрати	6003981	4893113	5014205	-989 776	-16.49
Витрати на оплату праці	2879026	2515982	2311350	-567 676	-19.72
Відрахування на соціальні заходи	609822	537796	489983	-119 839	-19.65
Амортизація	1013922	1018401	795811	-218 111	-21.51
Інші операційні витрати	1013922	4004655	2795957	1 782 035	175.76

Аналіз фінансових результатів АТ «Мотор Січ» за 2019–2021 роки свідчить про змішані тенденції у динаміці основних показників. Спостерігається незначне зниження чистого доходу від реалізації продукції на 319 373 тис. грн (–3,19%), що може бути зумовлено загальною ринковою

нестабільністю або скороченням обсягів замовлень. Водночас собівартість реалізованої продукції зменшилась на 610 226 тис. грн (-8,8%), що дало змогу підвищити валовий прибуток на 290 853 тис. грн (+9,43%) попри скорочення доходу.

Позитивною є тенденція зростання чистого прибутку, який за два роки збільшився на 172 674 тис. грн (+23,1%), при цьому чистий збиток, зафіксований у 2019 році, було повністю ліквідовано. Це вказує на покращення фінансової стійкості підприємства. Показово, що адміністративні витрати скоротилися на 145 298 тис. грн (-11,17%), а інші операційні витрати – на 312 433 тис. грн (-20,68%), що свідчить про ефективніше управління ресурсами. Водночас витрати на збут зросли на 11,09%, що може бути пов'язано з розширенням ринкової діяльності або збільшенням витрат на логістику.

Суттєве скорочення простежується за такими показниками, як матеріальні витрати (-16,49%), витрати на оплату праці (-19,72%), відрахування на соціальні заходи (-19,65%) та амортизація (-21,51%), що може свідчити як про оптимізацію витрат, так і про певне звуження масштабів виробництва або інвестиційної активності. Особливу увагу заслуговує зростання показника «інші операційні витрати» (зазначеного повторно), який збільшився на 1 782 035 тис. грн (+175,76%). Така різка зміна потребує додаткового пояснення, оскільки вона суттєво впливає на загальну картину витрат.

Загалом аналіз свідчить про поступову адаптацію підприємства до зовнішніх викликів, підвищення прибутковості за умов раціонального використання ресурсів та контролю витрат.

Проведений аналіз засвідчив, що АТ «Мотор Січ» є високотехнологічним промисловим підприємством стратегічного значення, яке відіграє провідну роль у вітчизняному та світовому авіадвигунобудуванні. Завдяки повному виробничому циклу, наявності власної науково-конструкторської бази, сертифікованій системі якості та гнучкій організаційній структурі, компанія забезпечує високу конкурентоспроможність на глобальному ринку. Підприємство постійно вдосконалює виробничі процеси, розширює ринки збуту, впроваджує інноваційні рішення та активно співпрацює з міжнародними партнерами.

Динаміка активів, пасивів і фінансових результатів АТ «Мотор Січ» за 2019-2021 роки демонструє стійку фінансову позицію попри вплив зовнішніх викликів. Зростання балансу, розширення дебіторської діяльності, модернізація основних засобів та збереження високих прибуткових показників свідчать про ефективне управління ресурсами та стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. Водночас деякі зміни в структурі витрат, зокрема суттєве зростання окремих показників операційних витрат, потребують подальшого моніторингу з метою збереження стабільного фінансового результату.

Отже, АТ «Мотор Січ» характеризується як інноваційно активне, адаптивне до змін середовища та економічно стійке підприємство, яке є ключовим суб'єктом авіаційної промисловості України з високим потенціалом подальшого розвитку в умовах ринкової трансформації.

2.2. Аналіз мікро та макросередовища як чинника інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ»

Інноваційна привабливість підприємства формується не лише внутрішніми ресурсами та потенціалом, а й значною мірою залежить від впливу

зовнішнього середовища. Своєчасне виявлення можливостей і загроз із боку мікро- та макросередовища є необхідною умовою для формування ефективної інноваційної стратегії та забезпечення сталого розвитку підприємства. В умовах зростаючої конкуренції, геополітичної нестабільності та технологічних трансформацій, здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішніх умов стає критично важливою конкурентною перевагою.

АТ «Мотор Січ» як представник машинобудівної галузі та стратегічне підприємство авіаційного профілю функціонує у складному багаторівневому середовищі, що включає як фактори безпосередньої взаємодії (постачальники, споживачі, конкуренти), так і глобальні економічні, політичні, технологічні та правові виклики. Саме тому аналіз мікро- та макросередовища дозволяє глибше зрозуміти можливості та обмеження, які формують інноваційну привабливість підприємства, а також окреслити перспективи подальшого інноваційного розвитку в сучасних умовах.

Макросередовище охоплює сукупність зовнішніх чинників, які не піддаються прямому впливу з боку підприємства, проте істотно визначають умови його функціонування. Ці чинники необхідно обов'язково враховувати під час визначення інноваційної привабливості підприємства.

Мікросередовище включає елементи, безпосередньо пов'язані з господарською діяльністю суб'єкта, які впливають на його здатність задовольняти потреби споживачів. Аналіз мікросередовища дозволяє виявити чинники, що впливають на конкурентоспроможність і ринкову позицію підприємства, тому його врахування є критично важливим при визначенні інноваційної привабливості підприємства.

Слід зазначити, що підприємства машинобудівного комплексу України вже тривалий час перебувають під тиском хронічної економічної та політичної нестабільності, що обмежує їхню спроможність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Через відсутність стійких адаптаційних механізмів, більшість з них не можуть ефективно трансформуватися відповідно до актуальних умов ринку.

З метою всебічної та обґрунтованої оцінки зовнішніх умов функціонування АТ «Мотор Січ» доцільним є застосування PEST-аналізу – аналітичного інструменту, який дозволяє систематизувати і проаналізувати політичні (P – political), економічні (E – economic), соціальні (S – social) та технологічні (T – technological) чинники макросередовища, що впливають на стратегічну орієнтацію та операційну діяльність підприємства. Цей підхід дає змогу виявити основні зовнішні загрози та можливості, які формують середовище господарювання, а також служить основою для ухвалення зважених управлінських рішень. PEST-аналіз є стратегічно важливим інструментом, який дозволяє оцінити тенденції розвитку ринку, визначити рівень стабільності зовнішнього середовища, виявити напрями потенційного зростання підприємства та обґрунтувати вибір найбільш доцільних стратегічних альтернатив.

У таблиці 2.6 наведено PEST-аналіз ключових складових макросередовища, що визначають інноваційну привабливість АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз факторів макросередовища АТ «Мотор Січ»

Політичні фактори	Економічні фактори	Соціальні фактори	Технологічні фактори
Нестабільність політичної ситуації в Україні у зв'язку з війною (+)	Високий рівень інфляції та нестабільність валютного курсу (+)	Зниження рівня народжуваності та демографічні втрати через війну (-)	Низький рівень технологічної модернізації виробництва (+)
Постійні зміни у законодавстві (-)	Уповільнення темпів зростання ВВП (-)	Зростання рівня безробіття серед працездатного населення (+)	Недостатня інтеграція до шостого технологічного укладу (+)
Гальмування реформ у фінансовій та економічній сферах політичними силами (+)	Залежність від імпорту енергоносіїв та сировини (+)	Посилення суспільного запиту на безпеку, якість і доступність продукції (-)	Недостатній рівень інноваційності продукції (-)

Співпраця з Європейським Союзом у сфері авіабудування (+)			Упровадження державного контролю за якістю (+)
---	--	--	--

Політичне середовище України залишається нестабільним через повномасштабну війну, що триває з 2022 року. З одного боку, це створює високий рівень політичної та правової турбулентності, який негативно впливає на планування та реалізацію інвестиційних проєктів. З іншого боку, військові потреби спричинили активізацію державної підтримки стратегічних підприємств, до яких належить і АТ «Мотор Січ». Додаткову підтримку становить поглиблення співпраці з Європейським Союзом, зокрема у сфері технологічної інтеграції та стандартизації продукції. Однак постійні зміни в законодавстві та гальмування реформ залишаються суттєвими стримуючими чинниками, які можуть знижувати передбачуваність політичних рішень і обмежувати інвестиційну привабливість.

Економічні фактори. Високий рівень інфляції та нестабільність національної валюти у поєднанні з уповільненням темпів зростання ВВП створюють несприятливі умови для прогнозування витрат та прибутковості інноваційних проєктів. Крім того, залежність від імпорتنих енергоносіїв та сировини робить підприємство вразливим до глобальних цінових коливань і порушень логістичних ланцюгів. Утім, у таких умовах АТ «Мотор Січ» змушене впроваджувати енергозберігаючі та ресурсоефективні технології, що може стати каталізатором для інноваційного прориву.

Соціальні фактори. Соціальне середовище формується під тиском демографічної кризи, спричиненої зниженням народжуваності та значними людськими втратами через війну. Це негативно позначається на формуванні кадрового потенціалу, особливо в інженерно-технічних спеціальностях. З іншого боку, зростання рівня безробіття створює передумови для залучення висококваліфікованих кадрів на конкурентних умовах. Посилення запиту суспільства на якісну, безпечну та ефективну продукцію стимулює підприємство до впровадження новітніх стандартів виробництва й посилення

уваги до потреб кінцевого споживача.

Технологічні фактори. Низький рівень технологічної модернізації, обмежена інтеграція у шостий технологічний уклад та відносно невисока інноваційність продукту залишаються ключовими бар'єрами на шляху до технологічного лідерства. Водночас державний контроль якості та європейські стандарти, до яких поступово адаптується підприємство, створюють інституційне підґрунтя для підвищення технологічної ефективності. Потреба в адаптації до стандартів НАТО та країн ЄС також зумовлює перехід до більш глибоких інноваційних трансформацій.

PEST-аналіз макросередовища АТ «Мотор Січ» показав, що підприємство діє в умовах високої турбулентності, проте має потенціал для розвитку інноваційної діяльності. Значну частину чинників слід розглядати не лише як загрози, а як можливості для стратегічного оновлення. Зокрема, адаптація до зовнішньополітичних вимог, упровадження інновацій у відповідь на економічні виклики, активна реакція на соціальні трансформації та стимулювання технологічного прориву можуть забезпечити підприємству стійке зростання та посилення його інноваційної привабливості на міжнародному ринку.

Для здійснення якісної оцінки впливу макросередовища на діяльність підприємства доцільно використати метод побудови профілю за ключовими компонентами зовнішнього середовища. До основних груп таких факторів належать: політико-правові, економічні, соціально-демографічні та технологічні елементи. Методика передбачає визначення рівня впливу кожного з цих чинників шляхом експертного оцінювання та подальшого обчислення інтегрального показника впливу.

Оцінювання проводиться за трьома критеріями:

- 1) ступінь значущості для галузі: 3 – високий рівень важливості; 2 – середній; 1 – незначний;
- 2) рівень впливу на конкретне підприємство: 3 – суттєвий вплив; 2 – помірний; 1 – мінімальний.

3) напрям впливу: «+» – позитивний вплив; «-» –

негативний вплив.

Для розрахунку інтегрального коефіцієнта впливу макросередовища застосовується формула 2.1:

$$C_{\text{MAC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[A_i B_i]^{\times n}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[A_i B_i]^{\times n}} \quad (2.1)$$

де C_{MAC} – зведений коефіцієнт впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства;

A – експертна оцінка важливості кожного фактору для галузі;

B – експертна оцінка рівня впливу цього фактору на організацію;

n – загальна кількість проаналізованих факторів.

У процесі інтерпретації отриманого значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища використовують градацію за ступенем його впливу на діяльність підприємства. Якщо коефіцієнт має додатне значення, то це свідчить про потенційно позитивне середовище: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, що практично не чинить значного впливу на інноваційні процеси; від 0,35 до 0,50 – помірно сприятливий вплив, який може створювати окремі позитивні передумови для розвитку; від 0,50 до 1,00 – стійкий позитивний вплив, що сприяє реалізації інноваційних стратегій підприємства.

У разі, якщо коефіцієнт є від'ємним, його значення трактують як ознаку негативного впливу зовнішнього середовища: від 0 до -0,35 – незначно несприятливий вплив, який частково стримує розвиток; від -0,35 до -0,50 – загрозливий рівень впливу, що потребує адаптаційних управлінських рішень; від -0,50 до -1,00 – вкрай критичний або руйнівний вплив, який може загрожувати функціональній стабільності підприємства. Такий підхід до оцінювання дозволяє не лише ідентифікувати напрям

впливу макросередовища, а й визначити ступінь його ризиковості або сприятливості для інноваційної діяльності суб'єкта господарювання. У табл. 2.7 представлено оцінку впливу макросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.7 – Оцінка впливу макросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
I Економічні фактори					
1	Рівень інфляції	2	2	-	-4
2	Коливання валютного курсу	3	3	-	-9
3	Обсяг державних і приватних інвестицій у галузь	2	2	+	+4
4	Вартість енергоносіїв і сировини	2	2	-	-4
	Разом за I групою:				-13
II Політичні фактори					
5	Нестабільність політичної ситуації через війну	3	3	-	-9
6	Державна політика підтримки інновацій	2	2	+	+4
7	Податкові пільги для інноваційних підприємств	2	2	+	+4
8	Зміни в законодавстві	1	2	-	-2
	Разом за II групою:				-3

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
III Соціальні фактори					
9	Демографічна ситуація (народжуваність, міграція)	3	2	-	-6
10	Рівень безробіття серед технічних спеціалістів	3	2	-	-6
11	Запит суспільства на нові технології та безпечну продукцію	2	1	-	-2
12	Демографічні втрати через війну	3	2	-	-6
	Разом за III групою:				-20
IV Технологічні фактори					
13	Наявність сучасного обладнання на підприємстві	2	3	+	+6
14	Рівень автоматизації та цифровізації	3	2	+	+6
15	Контроль якості державою	2	2	+	+4

	Разом за IV групою:				+16
	Разом за факторами макросередовища				-20

Розрахуємо за формулою 2.1 рівень впливу факторів макросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ».

$$C_{\text{мас}} = \frac{-20}{9 \times 15} = -0,14$$

Найнегативнішою виявилася група соціальних чинників (–20 балів), що зумовлено складною демографічною ситуацією, впливом війни, скороченням трудового ресурсу та дефіцитом технічних спеціалістів. Ці проблеми серйозно ускладнюють формування інноваційного кадрового потенціалу. Економічна група також демонструє негативне значення (–13), що пов’язано зі значним впливом інфляції, валютних коливань, вартості ресурсів. Ці фактори знижують інвестиційну стабільність і прогнозованість витрат на інновації. Політичне середовище, з огляду на загрозу з боку нестабільності та законодавчих змін, має загалом нейтральне значення (–3) завдяки наявності окремих позитивних елементів, таких як державна підтримка інновацій та податкові стимули. Технологічні фактори стали єдиною групою з позитивним балансом (+16). Це свідчить про наявність на підприємстві певної технічної бази для впровадження інновацій: сучасного обладнання, автоматизації процесів, державного контролю якості. Ці чинники формують основу для технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності.

Отримане значення $C_{\text{мас}} = -0,14$ засвідчує, що макросередовище чинить помірний стримуючий вплив на інноваційну привабливість АТ «Мотор Січ». Хоча наявні технологічні передумови створюють потенціал для зростання, загальна ситуація в економічному, політичному та соціальному середовищі вимагає від керівництва підприємства збалансованих управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію зовнішніх ризиків і максимізацію використання внутрішніх ресурсів. Зміцнення кадрового потенціалу, стабілізація виробничих

витрат і активне залучення до державних програм можуть стати важливими кроками у зміцненні інноваційної стійкості підприємства в умовах зовнішніх викликів.

Для визначення рівня впливу елементів мікросередовища на функціональну діяльність АТ «Мотор Січ» доцільно використати метод профільної оцінки, що охоплює чотири ключові складові: споживачі, постачальники, конкуренти та партнери. Ці компоненти безпосередньо пов'язані з операційною діяльністю підприємства та здатні істотно впливати на його інноваційну стійкість та адаптивність до ринкових змін.

Оцінювання рівня впливу здійснюється за трьома критеріями:

1) ступінь значущості для галузі: 3 – високий рівень важливості; 2 – середній; 1 – незначний;

2) рівень впливу на конкретне підприємство: 3 – суттєвий вплив; 2 – помірний; 1 – мінімальний.

3) напрям впливу: «+» – позитивний вплив; «-» – негативний вплив.

Для розрахунку інтегрального коефіцієнта впливу макросередовища застосовується формула 2.2:

$$C_{\text{MIC}} = \frac{\pm A_1 B_1 \pm A_2 B_2 \pm \dots \pm A_n B_n}{[A_i B_i]^{\times n}} = \frac{\sum_{i=1}^n (\pm A_i B_i)}{[A_i B_i]^{\times n}} \quad (2.2)$$

де C_{MIC} – зведений коефіцієнт впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства;

A – експертна оцінка важливості кожного фактору для галузі;

B – експертна оцінка рівня впливу цього фактору на організацію;

n – загальна кількість проаналізованих факторів.

У процесі інтерпретації отриманого значення коефіцієнта впливу факторів мікросередовища використовують градацію за ступенем його впливу на діяльність підприємства. Якщо коефіцієнт має додатне значення, то це

свідчить про потенційно позитивне середовище: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, що практично не чинить значного впливу на інноваційні процеси; від 0,35 до 0,50 – помірно сприятливий вплив, який може створювати окремі позитивні передумови для розвитку; від 0,50 до 1,00 – стійкий позитивний вплив, що сприяє реалізації інноваційних стратегій підприємства.

У разі, якщо коефіцієнт є від'ємним, його значення трактують як ознаку негативного впливу зовнішнього середовища: від 0 до -0,35 – незначно несприятливий вплив, який частково стримує розвиток; від -0,35 до -0,50 – загрозливий рівень впливу, що потребує адаптаційних управлінських рішень; від -0,50 до -1,00 – вкрай критичний або руйнівний вплив, який може загрожувати функціональній стабільності підприємства.

У таблиці 2.8 подано структуровану оцінку впливу факторів мікросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.8 – Оцінка впливу факторів мікросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ»

№	Фактори мікросередовища	Важливість для галузі	Ступінь впливу	Характер впливу	Оцінка впливу
1	2	3	4	5	6
І Споживачі					
1	Зниження ринкового попиту	2	2	-	-4
2	Перебої у замовленнях через війну	2	3	-	-6
3	Неплатоспроможність ключових клієнтів	2	2	-	-4
4	Зростання потреби в модернізованій техніці	2	1	+	+2

Продовження табл. 2.8

5	Скорочення замовлень на продукцію щоденного вжитку	2	2	-	-4
	Разом за І групою:				-16
ІІ Постачальники					
6	Довгострокове партнерство з перевіреними постачальниками	3	3	+	+9
7	Зменшення кількості доступних	3	2	-	-6

	постачальників				
8	Зростання цін на комплектуючі	2	3	-	-6
9	Порушення логістичних ланцюгів	2	2	-	-4
	Разом за II групою:				-7
III Конкуренти					
10	Упровадження новітніх технологій конкурентами	3	1	-	-3
11	Поява дешевих аналогів на ринку	2	2	-	-4
12	Зниження активності дрібних конкурентів	2	2	-	+4
13	Вихід іноземних компаній на український ринок	3	2	-	-6
	Разом за III групою:				-9
IV Партнери					
14	Співпраця з державними установами	3	3	+	+9
15	Розірвання частини стратегічних альянсів	2	3	-	-6
16	Встановлення нових міжнародних зв'язків	2	2	+	+4
17	Підтримка університетів та наукових центрів	2	2	+	+4
	Разом за IV групою:				+11
	Разом за факторами макросередовища				-21

Розрахуємо за формулою 2.2 рівень впливу факторів мікросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ».

$$C_{\text{міс}} = \frac{-21}{9 \times 17} = -0,13$$

За результатами розрахунку зведеного коефіцієнта впливу факторів мікросередовища на функціонування АТ «Мотор Січ» отримано значення $C_{\text{міс}} = -0,137$, що входить у діапазон від -0 до $-0,35$, який інтерпретується як незначно несприятливий вплив. Це свідчить про те, що мікросередовище підприємства створює помірний тиск на його інноваційну діяльність, однак не є критичним або руйнівним. Найнегативніше навантаження чинить ситуація з клієнтською базою (зниження попиту (-4), неплатоспроможність (-4)), а також труднощі з логістикою та постачанням (-4), що спричинені зовнішніми факторами (зокрема війною). Водночас позитивну роль відіграють довготривалі

партнерські зв'язки з державними структурами та наявність стабільних постачальників, що дещо компенсує вплив несприятливих обставин.

Отже, проведене дослідження дозволило встановити, що інноваційна привабливість АТ «Мотор Січ» значною мірою залежить від складної взаємодії факторів як макро-, так і мікросередовища. Оцінка впливу зовнішніх чинників засвідчила наявність численних ризиків, які уповільнюють реалізацію інноваційного потенціалу підприємства, однак водночас виявлено і низку можливостей, які можуть бути ефективно використані для підтримання конкурентоспроможності.

Результати PEST-аналізу засвідчили, що макросередовище в цілому чинить помірно негативний вплив на інноваційну діяльність підприємства (коефіцієнт $-0,14$). Несприятливим виявився вплив соціальних факторів, пов'язаних із демографічними втратами, зменшенням трудового ресурсу та зниженням платоспроможного попиту. Економічні ризики, зокрема інфляційний тиск і валютна нестабільність, також ускладнюють реалізацію довгострокових інноваційних проєктів. Водночас технологічні фактори є відносно позитивними завдяки наявності технічної бази, державному контролю якості та адаптації до європейських стандартів.

Аналіз мікросередовища на основі профільного підходу дозволив виявити, що рівень його впливу є незначно несприятливим (коефіцієнт $-0,13$). Основними стримувальними чинниками є зниження попиту, неплатоспроможність клієнтів, порушення логістики та підвищення цін постачальників. Однак ці впливи частково компенсуються наявністю сталих партнерств з державними установами та науковими організаціями, що сприяє інноваційній активності.

2.3. Оцінка інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ»

В умовах зростаючої конкуренції, стрімкого розвитку технологій та нестабільного зовнішнього середовища, здатність підприємства до інновацій стає ключовим чинником його стратегічної стійкості та ринкової життєздатності. Інноваційна привабливість підприємства відображає не лише його поточний потенціал у сфері розробки та впровадження новачій, а і здатність ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення довгострокових конкурентних переваг.

Для АТ «Мотор Січ», як високотехнологічного підприємства машинобудівної галузі, оцінка рівня інноваційної привабливості є особливо актуальною. Це зумовлено потребою в постійному оновленні продукції, модернізації виробничої бази, адаптації до глобальних технологічних змін та утриманні позицій на міжнародному ринку. Інноваційна привабливість визначає здатність компанії залучати інвесторів, реалізовувати перспективні проєкти, ефективно реагувати на виклики часу та забезпечувати сталість розвитку в умовах невизначеності. Насамперед необхідно здійснити SWOT-аналіз інноваційного розвитку АТ «Мотор Січ» (табл. 2.9). Проведення SWOT-аналізу дозволяє виявити: S – сильні сторони інноваційної діяльності (наявність дослідницьких центрів, ліцензій), W – слабкі сторони (недостатність інвестицій, моральний знос обладнання), O – можливості (державні програми, ринки нових технологій), T – загрози (війна, санкції, глобальна конкуренція).

SWOT-аналіз інноваційного розвитку АТ «Мотор Січ» демонструє, що підприємство має потужну технологічну базу, кваліфікований інженерний персонал, досвід міжнародного співробітництва та модернізації техніки. Це дозволяє йому зберігати конкурентоспроможність і брати участь у стратегічних державних ініціативах. Водночас слабкими сторонами залишаються обмежене фінансування НДДКР, застарілі виробничі потужності та низька частка інноваційної продукції. Ці проблеми загострюються в умовах санкцій і обмеженого доступу до новітніх технологій. Серед можливостей – активізація співпраці з ЄС, державна підтримка ОПК, зростання попиту на модернізовану

продукцію. Загрози формують складне макросередовище: військові ризики, економічна нестабільність, конкуренція та втрата традиційних ринків.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз інноваційного розвитку АТ «Мотор Січ»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1	2
Високий рівень технологічної спеціалізації у галузі авіадвигунобудування. Наявність власного конструкторського бюро та досвід серійного виробництва авіадвигунів. Міжнародне визнання, наявність сертифікацій ISO та доступ до міжнародних ринків. Позитивна динаміка у співпраці з науковими установами та університетами. Досвід капітального ремонту та модернізації техніки.	Недостатній рівень інвестицій у науково-дослідну діяльність. Застаріле обладнання на частині виробничих потужностей. Високий рівень морального та фізичного зносу інфраструктури. Обмежений доступ до новітніх технологій через санкції та геополітичні ризики. Низька частка інноваційної продукції в загальному обсязі реалізації.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Участь у державних програмах з розвитку ОПК (оборонно-промислового комплексу). Розширення кооперації з підприємствами ЄС у сфері технологій. Зростання попиту на енергетичні турбіни та промислове обладнання. Підвищення попиту на модернізовану техніку для цивільної авіації. Державна підтримка стратегічних підприємств.	Військові дії на території України, що впливають на безпеку виробництва. Нестабільна економічна ситуація та валютні коливання. Втрата ринків збуту в окремих регіонах (зокрема СНД). Високий рівень конкуренції з боку світових лідерів галузі. Обмеження в імпорті високотехнологічного обладнання.

Інноваційний потенціал підприємства залежить не лише від наявних ресурсів, можливостей і здатностей, але й від впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Відносно середовища господарювання розрізняють ендогенні та екзогенні фактори, які можуть суттєво впливати на цей потенціал.

Ендогенні фактори визначають внутрішні умови функціонування підприємства, забезпечуючи його дієздатність і ефективність. Вони безпосередньо впливають на інноваційний потенціал і потребують пильної уваги з боку керівництва. Для досягнення успіху підприємства важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що можуть впливати на його діяльність. Керівництво має бути готовим до реагування на зміни зовнішнього

середовища, оскільки екзогенні фактори можуть обмежувати або стимулювати розвиток інновацій.

Екзогенні фактори не завжди мають такий значний вплив, як ендегенні, але їх не можна ігнорувати. За відсутності реакції на зміни в зовнішньому середовищі, інноваційний потенціал може значно знизитися. Усі фактори можуть впливати на підприємство як позитивно, так і негативно залежно від ситуації та часу, і часто створюють нові можливості для розвитку.

Інноваційний потенціал підприємства в цілому визначається трьома основними складовими: кадровим, фінансово-економічним і науково-технічним потенціалом. Кадровий потенціал визначається здатністю працівників до впровадження інновацій, що залежить від рівня їхньої освіти та досвіду. Особливо важливим є наявність профільної освіти у працівників, зокрема у керівного складу, адже для успішного впровадження новітніх технологій необхідно мати глибоке розуміння процесів, що потребують спеціалізованих знань.

У табл. 2.10 представлено оцінку кадрового потенціалу як чинника інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.10 – Оцінка кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ»

№	Коефіцієнт	Значення коефіцієнта
1	Коефіцієнт освіченості робітників	0,86
2	Коефіцієнт освіченості керівного складу	0,95
3	Коефіцієнт досвідченості працівників	0,79
4	Частка працівників, готових до інновацій	0,30
5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації	0,006
6	Інтегральний показник кадрового потенціалу	0,58

Аналіз кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ», представлений у таблиці 2.10, дозволяє зробити низку важливих висновків щодо готовності персоналу підприємства до впровадження інновацій та загального рівня кадрового забезпечення інноваційного розвитку. Коефіцієнт освіченості робітників (0,86) свідчить про досить високий рівень фахової підготовки персоналу виробничої ланки. Це означає, що переважна більшість працівників має відповідну освіту,

що є позитивним чинником для адаптації до технологічних змін та модернізації виробництва.

Коефіцієнт освіченості керівного складу (0,95) також має високий рівень, що підтверджує наявність освічених управлінців, які здатні ефективно планувати, координувати та контролювати інноваційні процеси на підприємстві. Це є ознакою сильної інтелектуальної управлінської бази.

Коефіцієнт досвідченості працівників (0,79) демонструє значну частку працівників зі стажем понад 5 років, що гарантує стабільність, професійність і глибоке розуміння внутрішніх процесів підприємства. Однак така стабільність має бути збалансована з оновленням персоналу та залученням нових кадрів, здатних працювати з сучасними технологіями.

Частка працівників, готових до впровадження інновацій (0,30) є відносно низькою. Це вказує на недостатню внутрішню мотивацію або низький рівень поінформованості персоналу щодо інноваційних змін. Такий показник вимагає реалізації заходів з активізації корпоративної інноваційної культури, роз'яснювальної роботи, внутрішнього PR.

Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації (0,006) залишається критично низьким. Це свідчить про недостатню інвестиційну активність у розвиток людського капіталу. Без систематичного навчання персоналу підприємство ризикує втратити технологічну конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі.

Інтегральний показник кадрового потенціалу (0,58) свідчить про середній рівень кадрового забезпечення інноваційної діяльності. Попри позитивну освітню структуру та досвід працівників, наявні слабкі місця, які потребують стратегічного реагування, зокрема, низький рівень витрат на розвиток персоналу та недостатня готовність до впровадження інновацій.

Отже, кадровий потенціал АТ «Мотор Січ» є достатнім для підтримки базового рівня інноваційної діяльності, проте вимагає суттєвого посилення за рахунок інвестицій у навчання, розвиток інноваційної культури та підвищення залученості персоналу до трансформаційних процесів. Ці напрямки мають

стати пріоритетними у кадровій політиці підприємства для забезпечення його довгострокової інноваційної стійкості.

Фінансово-економічний потенціал виступає ключовим індикатором здатності підприємства реалізовувати інноваційні проекти. Цей компонент інноваційного потенціалу відображає рівень економічної стійкості підприємства та його можливості щодо формування достатнього обсягу фінансових ресурсів, необхідних для фінансування інноваційної діяльності. У межах дослідження було обрано найбільш значущі показники, які дають змогу об'єктивно оцінити фінансовий стан підприємства та визначити його готовність до реалізації інноваційних ініціатив (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Оцінка фінансово-економічного потенціалу АТ «Мотор Січ»

№	Коефіцієнт	Значення коефіцієнта
1	Коефіцієнт автономії	0,72
2	Коефіцієнт фінансового ризику	0,39
3	Чиста рентабельність активів	0,03
4	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,48
5	Рентабельність операційної діяльності, %	3,41
6	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,53

Коефіцієнт автономії (0,72) свідчить про досить високий рівень фінансової незалежності підприємства. Це означає, що 72% активів фінансуються за рахунок власного капіталу, що є позитивною ознакою для інвесторів і свідчить про наявність фінансової стабільності та самодостатності для реалізації інноваційних ініціатив.

Коефіцієнт фінансового ризику (0,39) вказує на помірну залежність від залучених коштів. Хоча ризик не є критичним, він вимагає контролю над рівнем заборгованості, щоб уникнути фінансових труднощів під час реалізації масштабних інновацій. Чиста рентабельність активів (0,03) демонструє, що може обмежувати фінансові ресурси для інвестування в інновації.

Коефіцієнт поточної ліквідності (1,48) є в межах нормативного значення (1-2), що свідчить про здатність підприємства вчасно покривати свої

короткострокові зобов'язання. Це важливо для забезпечення стабільності грошових потоків, необхідних для інноваційної діяльності. Рентабельність операційної діяльності (3,41%) є відносно низькою, що свідчить про обмежену ефективність основної діяльності підприємства. Це може зменшувати можливості накопичення прибутку для інноваційних інвестицій.

Коефіцієнт зносу основних засобів (0,53) означає, що понад половину вартості основних фондів уже зношено. Це вказує на необхідність модернізації виробничої бази, що напряду впливає на технічну можливість впровадження нових технологій.

Фінансово-економічний потенціал АТ «Мотор Січ» оцінюється як помірно сприятливий для інноваційного розвитку. Підприємство має достатній рівень фінансової автономії та ліквідності, що дозволяє підтримувати інноваційні процеси. Однак низька рентабельність та високий рівень зношення основних засобів обмежують можливості швидкого технологічного оновлення. Рекомендується зосередити зусилля на підвищенні ефективності основної діяльності, оновленні виробничих потужностей і диверсифікації джерел фінансування для підтримки інноваційної активності.

Науково-технічний потенціал відіграє ключову роль у формуванні спроможності підприємства до впровадження інновацій, оскільки дозволяє оцінити рівень наукової бази та наявність висококваліфікованих фахівців. При цьому акцент робиться не лише на освітньому рівні персоналу, а передусім на наявності у працівників наукових ступенів і вчених звань, що свідчать про їхню здатність генерувати нові знання та технології.

Цей компонент інноваційного потенціалу також охоплює аналіз технічної інфраструктури підприємства, зокрема рівня забезпеченості основними фондами та нематеріальними активами, які можуть бути джерелом конкурентних переваг у сфері розробки та реалізації нових технологічних рішень. У табл. 2.12 представлено оцінку фінансово-економічного потенціалу АТ «Мотор Січ».

Таблиця 2.12 – Оцінка фінансово-економічного потенціалу АТ «Мотор Січ»

№	Коефіцієнт	Значення коефіцієнта
1	Коефіцієнт витрат на інноваційні розробки	0,11
2	Коефіцієнт витрат на придбання новітніх технологій	0,36
3	Частка персоналу з вченими ступенями та званнями	0,04
4	Коефіцієнт зносу нематеріальних активів	0,39
5	Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,25

Отримані коефіцієнти демонструють, що підприємство має певні передумови для інноваційного розвитку, однак цей потенціал реалізується не повною мірою. По-перше, коефіцієнт витрат на інноваційні розробки становить 0,11, що вказує на помірну активність у фінансуванні НДДКР. Це свідчить про наявність інноваційної діяльності, однак її інтенсивність недостатня для ривка у високотехнологічному розвитку. По-друге, коефіцієнт витрат на придбання новітніх технологій дорівнює 0,36, що є відносно високим значенням і свідчить про прагнення підприємства до оновлення виробничої бази шляхом імпорту сучасного обладнання. Це може компенсувати нестачу власних наукових розробок, проте вказує на залежність від зовнішніх технологічних рішень. По-третє, частка працівників з науковими ступенями та вченими званнями становить лише 0,04, що є низьким показником для підприємства з високотехнологічним профілем. Це вказує на недостатню наукову підтримку інноваційної діяльності та потребу в поглибленні взаємодії з науковими установами. По-четверте, коефіцієнт зносу нематеріальних активів (0,39) демонструє відчутний рівень амортизації інтелектуальних ресурсів (патентів, ліцензій тощо), що може свідчити про застарілість частини нематеріальних активів та потребу в оновленні інноваційного портфеля. Нарешті, коефіцієнт освоєння нової продукції (0,25) підтверджує, що підприємство здійснює випуск нових або модернізованих виробів, але їх частка в загальному обсязі виробництва наразі незначна.

Отже, науково-технічний потенціал АТ «Мотор Січ» перебуває на середньому рівні реалізації. Підприємство має технологічну базу та інвестиції в

оновлення техніки, однак слабка наукова підтримка, низький кадровий потенціал у сфері досліджень і помірна інноваційна активність гальмують прогрес.

Для комплексної оцінки рівня інноваційного потенціалу підприємства може бути використаний критерій Харрінгтона, який забезпечує уніфікацію різних за природою показників та перетворення їх у єдину безрозмірну шкалу. Завдяки цьому досягається можливість формування інтегрального показника – функції бажаності D , що характеризує загальний рівень інноваційного потенціалу. Щоб здійснити переведення оцінюваних показників у безрозмірну форму, необхідно скористатися таблицею відповідності або спеціальним рівнянням. Згідно з методикою Харрінгтона, кожному значенню показника відповідає певне значення функції бажаності $d(y)$, яке може бути інтерпретоване в межах таких інтервалів: $[0...0,2]$ – дуже низький рівень (негативна оцінка); $[0,2...0,37]$ – незадовільний стан; $[0,37...0,63]$ – середній рівень [задовільно]; $[0,64...0,8]$ – достатній рівень (добре); $[0,8...0,93]$ – високий рівень (дуже добре); $[0,93...1]$ – максимально сприятливий рівень (відмінно). Аналітична форма функції бажаності $d(y)$ з одностороннім обмеженням виражається рівнянням:

$$d(y) = e^{(-e^{-y})} \quad (2.3)$$

де e – основа натурального логарифма (приблизно 2,7182)

y – стандартизоване значення змінної.

Оскільки покращення рівня інноваційного потенціалу відбувається за рахунок зростання значень індикаторів, у даному випадку застосовується функція бажаності з одностороннім обмеженням. Узагальнений інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства визначається як добуток часткових функцій бажаності:

$$D = \sqrt[16]{d_1} \times d_2 \times \dots \times d_{16} \quad (2.4)$$

де $d_1 - d_{16}$ – часткові значення функції бажаності, визначені на основі шкали Харрінгтона.

У таблиці 2.13 представлено результати оцінювання інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ» за функцією бажаності Харрінгтона.

Таблиця 2.13 – Результати оцінювання інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ» за функцією бажаності Харрінгтона

№	Фактор	Значення фактора (x)	Значення функції бажаності Харрінгтона d(x)
1	Коефіцієнт освіченості робітників	0,86	0,696
2	Коефіцієнт освіченості керівного складу	0,95	0,812
3	Коефіцієнт досвідченості працівників	0,79	0,62
4	Частка працівників, готових до інновацій	0,30	0,26
5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації	0,006	0,002
6	Коефіцієнт автономії	0,72	0,558
7	Коефіцієнт фінансового ризику	0,39	0,41
8	Чиста рентабельність активів	0,03	0,03
9	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,48	0,962
10	Рентабельність операційної діяльності, %	3,41	0,995
11	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,53	0,5
12	Коефіцієнт витрат на інноваційні розробки	0,11	0,118
13	Коефіцієнт витрат на придбання новітніх технологій	0,36	0,352
14	Частка персоналу з вченими ступенями та званнями	0,04	0,04
15	Коефіцієнт зносу нематеріальних активів	0,39	0,41
16	Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,25	0,214
	Узагальнений коефіцієнт бажаності	0,2852	
	Оцінка	незадовільний стан	

Аналіз інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ» за функцією бажаності Харрінгтона показав, що більшість оцінених факторів знаходяться на рівні, який не дозволяє вважати загальний потенціал підприємства задовільним. Так, коефіцієнт освіченості робітників становить 0,86, що відповідає бажаності 0,696, а освіченість керівного складу – 0,95, з відповідним значенням функції бажаності 0,812. Це свідчить про досить високий рівень загальної підготовки персоналу. Коефіцієнт досвідченості працівників – 0,79, що відповідає

значенню бажаності 0,62, також підтверджує наявність професійного кадрового складу.

Водночас частка працівників, готових до інновацій, є недостатньою (0,30), із відповідним значенням бажаності 0,26. Надзвичайно низьким є і коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації – 0,006 (бажаність лише 0,002), що вказує на відсутність системного підходу до розвитку персоналу.

Фінансові показники мають різну якість. Коефіцієнт автономії становить 0,72, а функція бажаності – 0,558, що є помірно позитивним показником. Коефіцієнт фінансового ризику – 0,39 ($d=0,41$), а чиста рентабельність активів – 0,03 ($d=0,03$), що свідчить про низьку ефективність використання активів. Коефіцієнт поточної ліквідності (1,48; $d=0,962$) та рентабельність операційної діяльності (3,41%; $d=0,995$) мають високі значення функції бажаності, що характеризує поточний фінансовий стан підприємства як позитивний.

Щодо технічної та інноваційної складової, показники є менш оптимістичними. Зокрема, коефіцієнт витрат на інноваційні розробки становить 0,11 ($d=0,118$), а на придбання новітніх технологій – 0,36 ($d=0,352$), що свідчить про недостатній рівень інвестування в інновації. Частка працівників із науковими ступенями і званнями (0,04; $d=0,04$) є вкрай низькою, як і коефіцієнт освоєння нової продукції (0,25; $d=0,214$). Показники зносу основних і нематеріальних активів (обидва з $d=0,41-0,5$) вказують на потребу в оновленні виробничої бази.

Узагальнений коефіцієнт бажаності склав 0,2852, що за шкалою Харрінгтона відповідає незадовільному стану інноваційного потенціалу підприємства. Це свідчить про потребу у стратегічних змінах: активному нарощуванні інвестицій у розвиток інноваційної інфраструктури, посиленні наукового та кадрового потенціалу, збільшенні витрат на підвищення кваліфікації та стимулювання інноваційної активності персоналу.

Отже, проведене комплексне оцінювання інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ» дало змогу всебічно проаналізувати внутрішній потенціал підприємства та вплив зовнішніх умов на його інноваційну активність. Оцінка

базувалася на розгляді кадрового, фінансово-економічного та науково-технічного потенціалів, а також результатів SWOT-аналізу та інтегрального розрахунку за критерієм бажаності Харрінгтона.

Згідно з результатами аналізу, інноваційна привабливість підприємства перебуває на незадовільному рівні ($D = 0,2852$), що зумовлено низькими значеннями ключових показників, зокрема: незначною часткою працівників, готових до впровадження інновацій, мізерними витратами на підвищення кваліфікації, слабкою науковою складовою та низькою часткою нової продукції у загальному обсязі виробництва. Водночас, підприємство має сильні позиції у сфері освіти та досвіду персоналу, задовільний рівень автономії та ліквідності, що створює основу для потенційного зростання.

SWOT-аналіз засвідчив, що АТ «Мотор Січ» володіє низкою стратегічних переваг – високим рівнем технологічної спеціалізації, наявністю власного конструкторського бюро, досвідом модернізації техніки та міжнародною сертифікацією. Однак існують і численні загрози та слабкі сторони, зокрема: застаріла виробнича база, обмежений доступ до інноваційних технологій, невисока рентабельність, зовнішньоекономічні ризики, зумовлені війною та санкціями.

Отже, інноваційна привабливість АТ «Мотор Січ» потребує суттєвого посилення за рахунок оновлення інноваційної стратегії, активізації взаємодії з науковими установами, підвищення інвестицій у розвиток людського капіталу та інфраструктури, а також оптимізації джерел фінансування. Тільки за умови цілеспрямованої внутрішньої трансформації й адаптації до зовнішніх викликів підприємство зможе забезпечити стійке зростання та утримати позиції на глобальному ринку авіабудування.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ АТ «МОТОР СІЧ»

3.1. Проблеми та стримувальні чинники розвитку інноваційної діяльності

Ефективна інноваційна діяльність є ключовою умовою сталого розвитку підприємства, особливо в умовах високої технологічної динаміки та зростаючої конкуренції на світовому ринку. Для високотехнологічного підприємства, яким є АТ «Мотор Січ», активне впровадження інновацій не лише визначає конкурентоспроможність продукції, а й забезпечує адаптивність до змін зовнішнього середовища, економічну стійкість та можливість інтеграції в глобальні виробничі ланцюги.

Разом із тим, реалії функціонування підприємства в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, зношеності основних фондів, дефіциту висококваліфікованих кадрів та обмеженого доступу до зовнішніх джерел інновацій значною мірою стримують реалізацію його інноваційного потенціалу. Складність ситуації посилюється геополітичними ризиками, санкційними обмеженнями та потребою у швидкій технологічній модернізації, що вимагає значних ресурсів і управлінської гнучкості.

На рис. 3.1 представлено систематизовану схему внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) стримувальних чинників, що ускладнюють інноваційний розвиток АТ «Мотор Січ». Ця структурна модель дозволяє наочно уявити, як саме різні групи факторів взаємодіють між собою і створюють бар'єри для ефективної реалізації інноваційної стратегії підприємства. Детальніше розглянемо внутрішні (ендогенні) стримувальні чинники.

1. Обмежене фінансування інновацій. З огляду на стратегічну важливість АТ «Мотор Січ» як високотехнологічного машинобудівного підприємства,

інвестування в науково-дослідну та дослідно-конструкторську діяльність залишається на низькому рівні. Коефіцієнт витрат на інноваційні розробки, згідно з проведеним аналізом, становить лише 0,11, що вказує на вкрай обмежену частку інвестицій у розвиток нових технологій порівняно з загальними витратами підприємства.



Рисунок 3.1 – Чинники розвитку інноваційної діяльності АТ «Мотор Січ»

Фактор фінансування інновацій є критично важливим, оскільки саме інвестиції в НДДКР формують основу технологічного оновлення, створення нових продуктів і підвищення конкурентоспроможності. Недостатнє фінансування призводить до:

– затримки в оновленні модельного ряду продукції, особливо в умовах зростання глобального попиту на енергоефективну та надійну техніку;

- відсутності проривних технологій, що можуть забезпечити ринкову перевагу;
- низької інтенсивності патентної активності;
- невикористання наявного інженерного потенціалу в повному обсязі.

Крім того, такий рівень фінансування не дозволяє підприємству повноцінно брати участь у міжнародних інноваційних проєктах, коопераціях та дослідницьких альянсах, що особливо актуально в умовах обмеженого доступу до західних ринків через санкції. Обмежене фінансування інновацій на АТ «Мотор Січ» є одним із головних стримувальних чинників, що гальмує впровадження технологічних новацій, послаблює ринкові позиції та знижує загальну інноваційну привабливість підприємства.

2. Високий ступінь зносу основних засобів. Однією з ключових проблем, яка стримує інноваційний розвиток АТ «Мотор Січ», є високий рівень фізичного та морального зносу основних виробничих фондів. За результатами проведеного аналізу, коефіцієнт зносу основних засобів становить 0,53, що означає, що більше половини наявного обладнання вже втратило свою первісну цінність та функціональну ефективність. Це має низку негативних наслідків для інноваційної діяльності підприємства:

- ускладнення впровадження новітніх технологій: застаріле обладнання не завжди сумісне з сучасними цифровими чи автоматизованими виробничими системами, що знижує ефективність процесів модернізації;
- зниження продуктивності та якості продукції: старі верстати й технологічні лінії не дозволяють досягти високої точності виготовлення, що особливо критично для авіаційного машинобудування, де технологічна точність – визначальний чинник;
- зростання витрат на технічне обслуговування: через підвищену частоту поломок та збоїв у роботі зношених механізмів підприємство змушене витрачати значні ресурси на підтримання працездатності устаткування;

– низький рівень енергоефективності: застарілі технології, як правило, є більш енерговитратними, що не відповідає сучасним вимогам до ресурсозбереження та екологічності;

– відставання від ринкових конкурентів: сучасні компанії-конкуренти впроваджують принципи «індустрії 4.0», зокрема роботизацію, IoT-технології, гнучке виробництво, тоді як «Мотор Січ» у багатьох аспектах залишається на етапі третього або навіть другого технологічного укладу.

Крім того, моральне старіння технічної бази знижує привабливість підприємства для стратегічних партнерів та інвесторів, які орієнтуються на перспективи швидкої окупності проєктів і високотехнологічне середовище. Отже, високий ступінь зношеності основних засобів є критичним внутрішнім бар'єром для впровадження інновацій. Без цілеспрямованої модернізації виробничої інфраструктури, оновлення машинно-верстатного парку та впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами, підприємство не зможе ефективно адаптуватися до умов глобальної технологічної конкуренції.

3. Недостатній розвиток людського капіталу. Людський капітал є визначальним ресурсом інноваційного розвитку, оскільки саме компетентні, творчі та професійно підготовлені працівники здатні ініціювати й реалізовувати технологічні зміни. Водночас результати оцінки інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ» свідчать про наявність серйозних кадрових обмежень.

Показник витрат на підвищення кваліфікації становить всього 0,006, що є вкрай недостатнім для забезпечення сталого професійного розвитку працівників. В умовах швидкої зміни технологій регулярне навчання персоналу є обов'язковою умовою не лише для підтримання конкурентоспроможності, а й для збереження базових професійних навичок. Недостатні інвестиції в освіту та перепідготовку кадрів призводять до деградації знань і навичок, накопичення технологічних розривів між вимогами ринку та можливостями підприємства.

Ще одним важливим індикатором є низька частка працівників, які мають наукові ступені та вчені звання – лише 4%. Така ситуація свідчить про

обмежений науково-дослідний потенціал підприємства, брак генерації нових знань та ідей у межах самої організації. Це також є показником слабкої інтеграції підприємства з академічним середовищем, відсутності сталих партнерств з науковими установами та університетами, які могли б стати джерелом наукового супроводу інновацій. Наслідками такої кадрової ситуації є:

- низька ініціативність персоналу щодо впровадження нововведень;
- обмеженість у реалізації науково-дослідних проєктів силами підприємства;
- залежність від зовнішніх джерел технологічних рішень (ліцензії, імпордне обладнання);
- складність у впровадженні концепцій бережливого виробництва, цифрової трансформації, автоматизації.

Для подолання цих викликів підприємству необхідно розробити стратегію розвитку людського капіталу, яка б включала регулярне підвищення кваліфікації персоналу, залучення молодих фахівців, створення умов для професійного зростання та наукової діяльності. Крім того, доцільним є налагодження партнерства з ЗВО, дослідницькими центрами та профільними науковими інституціями.

4. Відсутність системної інноваційної стратегії. Однією з критичних внутрішніх проблем, що стримують інноваційний розвиток АТ «Мотор Січ», є відсутність цілісної, стратегічно орієнтованої системи управління інноваціями. Аналіз організаційного підходу до нововведень на підприємстві свідчить про фрагментарність і точковість інноваційної діяльності: окремі проєкти або технологічні оновлення здійснюються без узгодженого бачення довгострокових цілей, без оцінки потенційних ефектів та без системного моніторингу результатів.

Підприємство не має єдиного стратегічного документа, який би регламентував пріоритети інноваційного розвитку, визначав джерела фінансування, відповідальних осіб, терміни реалізації та критерії ефективності. У результаті інновації реалізуються стихійно, часто під тиском зовнішніх

обставин (наприклад, санкцій, вимог замовників або державного регулювання), а не як частина проактивної стратегії зростання.

Основні наслідки такої ситуації:

- відсутність пріоритетів у виборі напрямів інновацій: підприємство не має чіткого бачення, які технології є критичними, які – допоміжними, а які – надлишковими;
- низький рівень координації між підрозділами: технічні служби, маркетинг, фінансовий відділ, виробництво часто працюють в ізоляції, не маючи спільного плану інноваційного розвитку;
- слабка адаптація до зовнішніх змін: без стратегічного бачення підприємству складно оперативно реагувати на виклики технологічного середовища або ринкові трансформації;
- неузгодженість між інноваційними проектами і загальною бізнес-стратегією: інноваційна активність не підтримує стратегічні цілі підприємства і не сприяє довгостроковій конкурентній перевазі.

У деяких випадках нові продукти або технології, які впроваджуються, не знаходять належної підтримки з боку ринку або не узгоджуються з техніко-економічними можливостями підприємства, що призводить до втрати ресурсів і зниження рентабельності інноваційної діяльності.

Отже, відсутність системної інноваційної стратегії знижує ефективність управління інноваціями, унеможливорює комплексний розвиток підприємства та обмежує можливості масштабування успішних рішень. Лише за умов наявності стратегічного бачення інновацій, АТ «Мотор Січ» зможе реалізувати свій потенціал як високотехнологічне підприємство на національному та міжнародному рівні.

Екзогенні чинники – це зовнішні обставини, на які підприємство не може безпосередньо впливати, але які мають визначальний ефект на темпи, масштаби та напрям інноваційного розвитку. В умовах сучасної України такі чинники є особливо актуальними і часто обмежують навіть наявний потенціал підприємства до оновлення.

1. Військово-політична нестабільність. Збройна агресія російської проти України, що триває з 2014 року та особливо загострилася після повномасштабного вторгнення в 2022 році, призвела до глибоких деструктивних змін у середовищі функціонування національного бізнесу. Для АТ «Мотор Січ», яке входить до стратегічного оборонно-промислового комплексу, військові ризики стали прямою загрозою безперервності виробництва, безпеки персоналу та збереження інфраструктури. Періодичні атаки на об'єкти критичної інфраструктури, ускладнення логістики, евакуація працівників з окремих регіонів, ризик втрати активів – усе це стримує будь-які довгострокові інноваційні ініціативи, оскільки відсутність стабільності робить планування практично неможливим.

2. Санкційні обмеження та втрата традиційних ринків. У зв'язку з геополітичними подіями АТ «Мотор Січ» втратило значну частину ринків країн СНД, особливо російського, який донедавна був одним із ключових споживачів продукції підприємства. Втрата збутових каналів призвела до суттєвого скорочення замовлень, що зменшило грошові потоки та внутрішні можливості фінансування інновацій. Окрім того, діючі міжнародні санкції унеможливають закупівлю деяких високотехнологічних комплектуючих та сучасного обладнання, необхідного для розробки нових двигунів і модернізації виробництва. Відсутність доступу до передових технологій, наукового співробітництва та технічної допомоги з боку країн, які запровадили санкції, значно ускладнює технологічне оновлення.

3. Економічна нестабільність. Макроекономічна ситуація в Україні характеризується високими темпами інфляції, значними коливаннями валютного курсу, дефіцитом інвестиційного капіталу та зростанням вартості кредитних ресурсів. Для АТ «Мотор Січ» це означає постійні коливання цін на сировину, матеріали та енергоносії, а також проблеми з прогнозуванням витрат на проєкти. Крім того, високі відсоткові ставки за кредитами унеможливають залучення зовнішнього фінансування для довгострокових інноваційних

програм. У таких умовах підприємство змушене фокусуватись на виживанні, а не на стратегічному інноваційному розвитку.

4. Недостатня державна підтримка інновацій. З огляду на наявність окремих програм державної підтримки підприємств оборонно-промислового комплексу, реалізація цих ініціатив є фрагментарною, недостатньо системною і часто пов'язана з бюрократичними бар'єрами. В Україні бракує єдиної стратегії підтримки інновацій саме в машинобудівному секторі, а механізми стимулювання НДДКР – недосконалі або не діють належним чином. Відсутність податкових преференцій, цільових інноваційних фондів, ефективних програм державно-приватного партнерства обмежує можливості модернізації підприємств навіть у стратегічно важливих галузях.

5. Слабкий розвиток інноваційної інфраструктури. У регіонах, де функціонує АТ «Мотор Січ», відсутні повноцінно розвинуті інноваційні екосистеми. Інфраструктура, яка мала б підтримувати інноваційне підприємництво (технопарки, стартап-інкубатори, галузеві кластери, індустріальні хаби), залишається слаборозвиненою або взагалі не функціонує. Через це підприємство не має змоги налагодити ефективну співпрацю із ЗВО, науковими установами та інноваційними структурами, що суттєво зменшує швидкість розробки та впровадження нових продуктів, знижує ймовірність трансферу технологій і унеможливорює формування синергії між наукою та виробництвом.

Отже, інноваційна діяльність АТ «Мотор Січ» гальмується як внутрішніми, так і зовнішніми бар'єрами. До першої групи належать застарілі виробничі потужності, нестача фінансування НДДКР, слабкий кадровий потенціал і відсутність чіткої інноваційної стратегії. До другої – військові дії, економічна нестабільність, обмеження доступу до світових ринків і технологій, а також низький рівень інфраструктурної підтримки. Для подолання цих перешкод підприємству необхідно визначити напрями стратегічного розвитку інноваційного потенціалу.

3.2. Напрями стратегічного розвитку інноваційного потенціалу

У сучасних умовах, коли інноваційність стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства, стратегічний розвиток інноваційного потенціалу набуває пріоритетного значення. Особливо це актуально для високотехнологічних підприємств, таких як АТ «Мотор Січ», яке функціонує в галузі авіадвигунобудування та відіграє важливу роль у забезпеченні обороноздатності держави та розвитку національної промисловості.

Проведений аналіз засвідчив наявність низки внутрішніх і зовнішніх стримувальних чинників, які обмежують реалізацію інноваційного потенціалу підприємства. Водночас АТ «Мотор Січ» володіє значними кадровими, технологічними та виробничими ресурсами, які за умов належної стратегічної орієнтації можуть бути ефективно мобілізовані для забезпечення довгострокового зростання. На рис. 3.2 представлено напрями стратегічного розвитку інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ».



Рисунок 3.2 – Напрями стратегічного розвитку інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ»

Формування системної інноваційної стратегії. Однією з ключових передумов сталого розвитку інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ» є створення цілісної, довгострокової інноваційної стратегії, інтегрованої у загальну корпоративну стратегію підприємства. Наразі інноваційна діяльність

підприємства здебільшого має фрагментарний характер і не супроводжується єдиним баченням майбутнього технічного розвитку. Такий підхід призводить до втрати ресурсів, дублювання зусиль і зниженої ефективності реалізованих ініціатив.

Інтеграція інноваційних цілей у стратегічний план підприємства передбачає визначення інновацій як пріоритетного напрямку в усіх бізнес-процесах – від R&D до реалізації кінцевої продукції. Це означає, що інноваційні підходи мають стати основою планування, інвестування, оцінювання ефективності діяльності та формування корпоративної культури.

Визначення пріоритетних напрямів науково-технічного розвитку є необхідним кроком для фокусування зусиль на перспективних сегментах. До таких напрямів для АТ «Мотор Січ» можуть входити:

- енергозбереження та підвищення ККД авіаційних двигунів і турбін;
- цифровізація виробничих і сервісних процесів (застосування штучного інтелекту, машинного навчання, цифрових двійників);
- створення експортно-орієнтованої продукції, адаптованої до стандартів НАТО та ЄС.

Розробка довгострокових інноваційних програм повинна ґрунтуватися на глибокому аналізі ринку, наявних технологій та внутрішніх можливостей підприємства. У межах таких програм важливо чітко визначити відповідальні структурні підрозділи, ресурси, контрольні показники та етапи реалізації. Програми мають бути підтримані на рівні топменеджменту й забезпечені організаційною та фінансовою стабільністю.

Інвестиції в модернізацію виробничої інфраструктури. Наявність сучасної технологічної бази є критично важливою умовою для реалізації будь-яких інноваційних задумів. Високий рівень зносу основних засобів на АТ «Мотор Січ» свідчить про необхідність масштабної модернізації виробничої інфраструктури, орієнтованої на підвищення ефективності, точності й автоматизації виробничих процесів.

Поступове оновлення обладнання має охоплювати заміну фізично й морально застарілих верстатів, техніки та систем контролю. Пріоритет слід надати гнучким технологіям і багатофункціональним комплексам, що дозволяють швидко адаптувати виробництво до потреб ринку.

Упровадження автоматизованих і цифрових систем управління (зокрема, CNC – систем числового програмного керування, CAD/CAM – систем проєктування і виробництва, ІоТ – Інтернету речей у промисловості) є необхідною умовою для підвищення продуктивності, якості та точності виготовлення складних технічних виробів. Це забезпечить не лише ефективне використання ресурсів, а й полегшить впровадження інновацій за рахунок швидшої інтеграції нових технічних рішень.

Оптимізація логістичних потоків через інноваційні рішення передбачає застосування сучасних ERP (Enterprise Resource Planning) і MES (Manufacturing Execution System) систем. Вони дозволяють у режимі реального часу керувати всіма ланками виробничо-збутового циклу, знижувати витрати, скорочувати час на виконання замовлень і підвищувати прозорість управлінських процесів.

Посилення кадрового та наукового потенціалу. Людський капітал є рушієм інноваційного прогресу. У сучасних умовах технологічних трансформацій успішність інноваційної діяльності підприємства прямо залежить від професійної підготовки персоналу, рівня наукової компетентності та здатності колективу до генерації нових ідей. Проте результати оцінки кадрового потенціалу АТ «Мотор Січ» свідчать про низький рівень витрат на підвищення кваліфікації персоналу (0,006) і обмежену кількість працівників, готових до впровадження інновацій (0,30), що потребує рішучих змін.

Підвищення інвестицій у професійний розвиток працівників повинно стати одним із пріоритетів кадрової політики. Йдеться про системне фінансування програм підвищення кваліфікації, участь у галузевих тренінгах, сертифікаційних курсах, стажуваннях за кордоном, а також упровадження корпоративного навчання. Упровадження принципу безперервного навчання

дозволить створити динамічне середовище, орієнтоване на саморозвиток і адаптацію до змін.

Мотивація молодих фахівців і науковців має відбуватися через упровадження матеріальних і нематеріальних стимулів – преміювання за розробку інновацій, кар'єрне зростання, індивідуальні програми розвитку, участь у дослідницьких проєктах. Важливо також створювати комфортне середовище для професійної самореалізації та підтримувати ініціативи молоді.

Поглиблення партнерств з технічними університетами та НДІ дозволить підвищити наукову складову інноваційної діяльності. Йдеться про укладання договорів на проведення спільних досліджень, створення спільних лабораторій, науково-освітніх центрів, залучення студентів і аспірантів до практики на виробництві. Це не лише сприятиме трансферу технологій, а й формуванню резерву висококваліфікованих кадрів.

Розширення джерел фінансування інновацій. Оскільки реалізація інновацій вимагає значних фінансових ресурсів, особливо в умовах обмежених внутрішніх можливостей, критично важливим є розширення спектру джерел фінансування інноваційної діяльності. Поточний рівень інвестиційної активності АТ «Мотор Січ» у сфері НДДКР є недостатнім, що вимагає залучення зовнішніх ресурсів.

Залучення коштів із державних і міжнародних програм має стати системним напрямом роботи підприємства. Йдеться про участь у державних програмах підтримки оборонно-промислового комплексу, подання заявок на міжнародні інноваційні гранти (Horizon Europe, USAID, EBRD, GIZ тощо), використання кредитних інструментів із пільговими умовами під реалізацію високотехнологічних проєктів.

Упровадження корпоративного венчурного фонду дозволить підприємству самотійно фінансувати перспективні стартапи. Це створить простір для вільної генерації ідей, експериментів і прискорення виведення інноваційних розробок на ринок. Успішні внутрішні проєкти можуть отримати повноцінне фінансування та інституційну підтримку.

Розробка нових фінансових інструментів, таких як інтелектуальні контракти або механізми державно-приватного партнерства, дозволить мінімізувати інвестиційні ризики та створити більш гнучкі умови фінансування. Залучення приватних інвесторів, венчурних фондів, спільне фінансування з університетами та регіональними адміністраціями може істотно розширити фінансову базу інноваційної діяльності.

Посилення співпраці з міжнародними партнерами. Інтернаціоналізація інноваційної діяльності є важливою умовою для досягнення технологічної стійкості та виходу на нові ринки. В умовах обмеженого внутрішнього попиту та санкційного тиску, АТ «Мотор Січ» має активізувати свою зовнішньоекономічну діяльність, зосередившись на налагодженні партнерств із провідними світовими гравцями.

Пошук нових ринків збуту – першочергове завдання для розширення експортного потенціалу. Це передбачає аналіз ринків Азії, Латинської Америки, Африки, де існує потреба в модернізованій авіаційній техніці. Розвиток торгівлі з цими регіонами зменшить залежність від традиційних ринків (СНД) та забезпечить сталість зовнішніх надходжень.

Участь у міжнародних програмах, таких як Horizon Europe, EUREKA, та приєднання до європейських технологічних кластерів дозволить підприємству залучити фінансування на спільні дослідження, отримати доступ до передових технологій і підвищити свій науковий рейтинг. Це також відкриває нові можливості для обміну досвідом і трансферу знань.

Розробка спільних продуктів із закордонними інжиніринговими компаніями сприятиме формуванню коопераційних ланцюгів і створенню конкурентоспроможної продукції, яка відповідатиме міжнародним стандартам. Такі партнерства можуть стати джерелом технологічного оновлення та входження до глобальних виробничих мереж.

Розвиток інноваційної інфраструктури. Створення внутрішнього середовища, яке підтримує інновації, є ключовим фактором забезпечення технологічного прориву. АТ «Мотор Січ» має сфокусуватися на формуванні

власної інноваційної екосистеми, яка стимулює генерацію ідей, їхню перевірку та масштабування.

Корпоративний науково-дослідний інноваційний центр може стати ядром науково-технічного розвитку підприємства. Його функції включатимуть проведення прикладних досліджень, координацію роботи інженерних відділів та оцінку інноваційного ризику. Центр має стати майданчиком для розробки проривних технологій.

Інкубатори інновацій усередині підприємства – це окремі структурні підрозділи, де працівники зможуть в експериментальному форматі реалізовувати свої розробки. Такі інкубатори сприятимуть розвитку стартап-культури, підтримуватимуть креативні підходи та генеруватимуть проекти для подальшого венчурного фінансування.

Упровадження системи корпоративних ідей передбачає створення відкритої платформи, де працівники зможуть пропонувати новації, отримувати зворотний зв'язок і заохочення. Це не лише розширить залученість персоналу, а й сприятиме виявленню внутрішнього інноваційного потенціалу.

Підвищення частки інноваційної продукції. Одним із головних результатів ефективної інноваційної політики має стати зростання частки нової продукції у загальному портфелі підприємства. Це не лише поліпшить фінансові показники, а й зміцнить ринкові позиції компанії в умовах жорсткої глобальної конкуренції.

Формування лінійки високотехнологічної, енергоефективної продукції з високою доданою вартістю дозволить перейти від сировинної та ремонтної моделі до інноваційно-орієнтованої. Перевага надається виробам, які відповідають сучасним стандартам енергозбереження, екологічної безпеки та цифрової сумісності.

Розробка авіаційної техніки подвійного призначення (для цивільного та оборонного використання) дає змогу диверсифікувати ризики та розширити можливості комерціалізації інновацій. Цей напрям також відповідає вимогам

сучасної геополітичної ситуації та може отримати додаткову підтримку з боку держави.

Модернізація існуючих моделей двигунів та енергетичних турбін – ще один стратегічний крок. Підприємство має зосередитись на створенні двигунів нового покоління з використанням легких матеріалів, цифрового контролю, низького рівня викидів і підвищеної потужності.

Отже, стратегічний розвиток інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ» потребує комплексного, системного та довгострокового підходу, заснованого на узгодженості дій у всіх сферах діяльності підприємства. В умовах глобальної конкуренції, динамічного розвитку технологій та економічної нестабільності саме здатність до інновацій стає визначальним чинником виживання та зростання.

Проведений аналіз засвідчив, що підприємство має низку потужних ресурсних переваг: кваліфікований персонал, досвід серійного виробництва складної техніки, наявність стратегічної продукції та міжнародного визнання. Водночас існує низка системних проблем, що стримують реалізацію інноваційного потенціалу: низька інвестиційна активність, застаріле обладнання, дефіцит наукових кадрів, недостатня інтеграція інновацій у загальну стратегію розвитку.

Для подолання зазначених обмежень окреслено сім ключових напрямів стратегічного оновлення, серед яких: формування єдиної інноваційної стратегії, інвестиції в модернізацію виробничої бази, розвиток людського капіталу, розширення джерел фінансування інновацій, міжнародна кооперація, розбудова інноваційної інфраструктури та підвищення частки інноваційної продукції.

Реалізація цих напрямів дозволить АТ «Мотор Січ» не лише зберегти позиції на внутрішньому й зовнішньому ринку, а й перетворити інноваційний розвиток на головний драйвер зростання. Особливо актуальним стає перехід від ситуативного впровадження нововведень до стратегічного управління інноваціями з орієнтацією на результативність, гнучкість, партнерство й технологічне лідерство. У середньостроковій перспективі це може стати

основою конкурентної переваги підприємства, забезпечити його стійкість і підвищити привабливість для інвесторів та держави як стратегічного гравця у сфері авіаційного та оборонного машинобудування.

У цьому контексті здійснено прогнозну оцінку очікуваного рівня інноваційного потенціалу підприємства за допомогою функції бажаності Харрінгтона. Такий підхід дозволяє кількісно оцінити ступінь поліпшення кожного окремого фактора, що формує інноваційний потенціал, та інтегрувати результати в єдиний узагальнений показник. Представлені у таблиці 3.1 розрахунки ґрунтуються на сценарії реалізації визначених стратегічних ініціатив у середньостроковій перспективі.

Таблиця 3.1 – Очікувані результати інноваційного потенціалу АТ «Мотор Січ» за умови реалізації описаних напрямів стратегічного розвитку інноваційного потенціалу за функцією бажаності Харрінгтона

№	Фактор	Значення фактора (x)	Значення функції бажаності Харрінгтона d(x)
1	Коефіцієнт освіченості робітників	0,9	0,665
2	Коефіцієнт освіченості керівного складу	0,97	0,684
3	Коефіцієнт досвідченості працівників	0,82	0,643
4	Частка працівників, готових до інновацій	0,55	0,561
5	Коефіцієнт витрат на підвищення кваліфікації	0,02	0,375
6	Коефіцієнт автономії	0,75	0,623
7	Коефіцієнт фінансового ризику	0,35	0,494
8	Чиста рентабельність активів	0,05	0,386
9	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,6	0,817
10	Рентабельність операційної діяльності, %	5,0	0,993
11	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,45	0,528
12	Коефіцієнт витрат на інноваційні розробки	0,18	0,433
13	Коефіцієнт витрат на придбання новітніх технологій	0,5	0,545
14	Частка персоналу з вченими ступенями та званнями	0,07	0,393
15	Коефіцієнт зносу нематеріальних активів	0,33	0,487
16	Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,42	0,518
	Узагальнений коефіцієнт бажаності	0,552	
	Оцінка	Середній рівень (задовільно)	

Оцінка очікуваних результатів засвідчує, що реалізація запропонованих стратегічних напрямів дозволяє суттєво підвищити рівень інноваційного

потенціалу АТ «Мотор Січ» – з незадовільного до середнього рівня. Це означає, що підприємство стане здатним не лише підтримувати наявні інноваційні процеси, а й системно розвивати нові напрями.

Щоб досягти вказаного рівня коефіцієнту бажаності (0,552), рекомендовано упроваджувати заходи у таких часових межах (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Орієнтовний термін реалізації

Напрямок розвитку	Орієнтовний термін реалізації
Формування інноваційної стратегії	6-12 місяців
Модернізація виробництва	2-3 роки
Розвиток кадрового потенціалу	1,5-2 роки
Розширення джерел фінансування	1-2 роки
Міжнародна співпраця	1-3 роки
Розбудова інноваційної інфраструктури	2 роки
Збільшення частки інноваційної продукції	2-3 роки

Разом із тим, досягнутий рівень ще не є достатнім для повноцінного технологічного прориву чи лідерства в галузі. Для подальшого зростання інноваційної привабливості підприємству необхідно: продовжити інвестування в людський капітал; нарощувати наукову компоненту; активізувати експортні ініціативи; нарощувати частку інноваційної продукції до рівня понад 0,7 за шкалою бажаності.

Отже, очікувані результати є оптимістичними, але потребують послідовного та цілеспрямованого впровадження обраної інноваційної стратегії протягом щонайменше 2-3 років для закріплення позитивної динаміки.

3.3. Пропозиції підвищення інноваційної привабливості підприємства

У сучасних умовах глобальної конкуренції, стрімкого науково-технічного прогресу та зростаючої ролі інновацій в економіці, здатність підприємства до

впровадження та комерціалізації нових технологій визначає не лише його ринкові позиції, а й перспективи довгострокового розвитку. Для високотехнологічних виробництв, зокрема таких як АТ «Мотор Січ», інноваційна привабливість виступає ключовим критерієм оцінки ефективності управлінських рішень, інвестиційної політики та рівня технологічної адаптивності.

Проведений аналіз інноваційного потенціалу підприємства засвідчив, що попри наявність потужної виробничої та інженерної бази, існує низка стримувальних чинників, які знижують його інноваційну привабливість. Це стосується як недостатнього фінансування досліджень і розробок, так і обмеженого розвитку кадрового та науково-технічного ресурсу. У таких умовах надзвичайно важливо сформувати комплекс дієвих управлінських рішень, спрямованих на усунення системних бар'єрів та створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності.

Комплексні пропозиції щодо підвищення інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ», сформовані з урахуванням результатів аналізу кадрового, фінансового, науково-технічного потенціалу, а також зовнішніх і внутрішніх викликів представлено на рис. 3.3.

У межах стратегічних пропозицій першочергове значення має інтеграція інноваційної політики у загальну корпоративну стратегію. Для досягнення цілісності інноваційної діяльності підприємству необхідно затвердити на рівні наглядової ради спеціалізовану інноваційну стратегію тривалістю п'ять років. Вона має бути гармонійно поєднана із загальною стратегією розвитку компанії, включати чітко окреслені пріоритети, серед яких: цифровізація виробничих процесів, розробка високоефективних авіадвигунів нового покоління, а також активна експортна політика з орієнтацією на стандарти НАТО та ЄС. Важливим елементом має стати впровадження системного моніторингу реалізації інноваційної стратегії з подальшим її коригуванням за результатами аналізу ключових показників і викликів зовнішнього середовища.

Другим важливим кроком у цьому напрямі є впровадження системи стратегічного управління інноваціями. Для цього доцільно створити інноваційну раду як дорадчий орган при правлінні компанії. Її завданням буде координування процесів відбору, супроводу і реалізації інноваційних ініціатив, а також забезпечення міжструктурної взаємодії у сфері R&D. Одночасно необхідно запровадити систему ключових показників ефективності для оцінки інноваційної активності на рівні окремих підрозділів. До таких показників можуть належати кількість поданих і реалізованих інноваційних пропозицій, частка нової продукції у загальному портфелі, витрати на інновації тощо. Обов'язковою умовою має бути прозорість процесів прийняття рішень у сфері інновацій, що забезпечуватиметься шляхом публікації щорічного звіту з інноваційного розвитку підприємства.



Рисунок 3.3 – Пропозиції щодо підвищення інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ»

У сфері кадрових пропозицій першочерговим є питання інвестицій у навчання і розвиток персоналу. Пропонується поступове збільшення витрат на підвищення кваліфікації працівників до рівня не менше ніж 2% від фонду оплати праці. Це дозволить створити сталу систему професійного розвитку персоналу. Для реалізації цього напряму необхідно створити внутрішню онлайн-платформу для безперервного навчання, яка міститиме курси з технічних дисциплін, цифрових інструментів, управління інноваційними проєктами, а також курси розвитку м'яких навичок. Крім того, упровадження

обов'язкової сертифікації для керівників напрямів R&D сприятиме підвищенню якості управління інноваційною діяльністю та відповідності її сучасним міжнародним стандартам.

Не менш важливим кадровим напрямом є розробка ефективної програми стимулювання інноваційної активності працівників. Доцільно упровадити механізм внутрішніх грантів, які будуть надаватись на конкурсній основі для реалізації інноваційних ідей, запропонованих працівниками. Також слід створити систему заохочення у вигляді грошових винагород, публічного визнання або додаткових можливостей кар'єрного розвитку для авторів реалізованих ідей, що призвели до створення нових технологічних рішень або продукції. Для формування культури внутрішнього підприємництва та залучення молодих фахівців до процесів інновацій доцільно щороку організовувати корпоративні хакатони, конкурси інженерних ідей, стартап-форуми, де кожен працівник отримає можливість презентувати власну ініціативу, отримати підтримку з боку компанії та реалізувати свій потенціал.

У межах підвищення науково-технічного рівня інноваційної діяльності АТ «Мотор Січ» доцільним є впровадження низки пропозицій, спрямованих на розширення співпраці з науковими установами та підвищення частки наукового персоналу. Насамперед необхідно укласти довгострокові угоди про співробітництво з провідними технічними університетами України. У межах цих угод слід передбачити спільне проведення прикладних досліджень, організацію практичної підготовки студентів, наукове консультування, а також впровадження дуальної форми освіти, яка дозволить готувати молодих фахівців відповідно до актуальних потреб виробництва.

Крім того, стратегічним кроком має стати створення науково-дослідних лабораторій на базі підприємства у партнерстві із закладами вищої освіти. Такі лабораторії можуть стати центрами розвитку перспективних напрямів – матеріалознавства, цифрового моделювання, застосування композитів, гібридних технологій, а також альтернативних джерел енергії в авіаційному

машинобудуванні. Це забезпечить трансфер технологій, розширить науково-дослідну базу підприємства та сприятиме комерціалізації наукових розробок.

Не менш важливою складовою науково-технічного оновлення є підвищення частки наукового персоналу у структурі підприємства. Залучення досвідчених PhD-фахівців та молодих науковців потребує створення гнучких умов працевлаштування, включаючи можливість реалізації наукових проєктів у межах виробничого процесу, адаптовані графіки роботи та участь у зовнішніх дослідницьких ініціативах. Одночасно слід упровадити комплексні мотиваційні пакети, які можуть включати додаткове фінансування, преміювання за успішні наукові розробки, фінансування участі у міжнародних наукових конференціях, а також програми стажування в провідних наукових центрах за кордоном. Такі заходи сприятимуть закріпленню на підприємстві наукових кадрів і формуванню внутрішнього середовища, орієнтованого на генерацію нових ідей.

Ще одним критично важливим напрямом є технологічне та виробниче оновлення. В умовах жорсткої глобальної конкуренції та швидкого розвитку технологій АТ «Мотор Січ» повинно реалізувати програму масштабної цифрової трансформації виробництва. Насамперед це передбачає впровадження сучасних цифрових рішень на всіх етапах виробничого циклу: CAD/CAM-систем для автоматизованого проєктування і виготовлення деталей; CNC-обладнання з числовим програмним керуванням для забезпечення високої точності обробки; MES-систем для управління виробничими процесами в реальному часі; ERP-рішень для інтеграції ресурсного планування підприємства; а також ІоТ-технологій – промислового Інтернету речей, що дозволяє обмінюватися даними між обладнанням і контролювати параметри роботи систем у режимі онлайн.

Крім того, важливим завданням є розробка та впровадження цифрових двійників авіаційних двигунів – віртуальних моделей, що дозволяють моделювати експлуатацію, прогнозувати поломки, оптимізувати графіки технічного обслуговування та вдосконалювати характеристики виробів на основі зібраних експлуатаційних даних. Це забезпечить не лише технологічну

гнучкість, а й виведе підприємство на новий рівень інноваційної продуктивності.

Окремої уваги потребує оновлення матеріально-технічної бази. Необхідно поступово скоротити рівень зношеності основних засобів, що потребує поетапної модернізації виробничого обладнання, оновлення верстатного парку, систем складання та випробування продукції. Особливої актуальності набуває переоснащення ремонтних цехів та дослідницьких підрозділів високоточним обладнанням, яке дозволить прискорити проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт та забезпечити високу якість виготовлення складних вузлів і агрегатів.

У межах підвищення інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ» важливу роль відіграють фінансово-інвестиційні, маркетингово-міжнародні та організаційні інструменти, які забезпечують не лише реалізацію інноваційних ідей, але й стабільне їх фінансування, вихід на нові ринки та ефективну внутрішню координацію інноваційної діяльності.

Фінансово-інвестиційні пропозиції передбачають насамперед активне залучення зовнішніх джерел фінансування. Підприємству доцільно системно готувати заявки на участь у міжнародних програмах підтримки інноваційної діяльності, таких як Horizon Europe, GIZ, USAID, EBRD тощо. Ці програми дозволяють отримати як грантову підтримку на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, так і доступ до міжнародної експертизи, технологічних платформ та партнерських мереж. Крім того, варто ініціювати створення власного корпоративного венчурного фонду, який стане внутрішнім інструментом фінансування перспективних інноваційних ідей та стартапів, що мають потенціал комерціалізації. Такий фонд може функціонувати у форматі пілотного механізму підтримки найкращих ініціатив, що народжуються всередині компанії, та слугувати простором для експериментів з новими продуктами, технологіями та бізнес-моделями.

Одночасно доцільно розвивати механізми державно-приватного партнерства. АТ «Мотор Січ» як стратегічне підприємство оборонно-

промислового комплексу може ініціювати розробку спільних проєктів із залученням урядових структур у сфері військового машинобудування, модернізації техніки подвійного призначення, енергетичного та інфраструктурного забезпечення. Важливим кроком стане створення індустріального парку на базі підприємства, який функціонуватиме в межах спеціального податкового, митного та інноваційного режиму. Такий підхід дозволить консолідувати зусилля держави та приватного сектору для підтримки інноваційно активних виробництв, залучення інвесторів, формування кластерної співпраці.

У сфері маркетингових та міжнародних ініціатив першочерговим є активний пошук нових ринків збуту. Для цього необхідно створити аналітичну маркетингову групу, яка буде системно вивчати потенціал та умови доступу до ринків таких країн, як Індія, Туреччина, ПАР, Саудівська Аравія, Бразилія. Особливу увагу слід приділити країнам, що розвиваються, де існує потреба у модернізованій авіаційній техніці та енергетичному обладнанні. Важливим каналом просування продукції має стати участь у міжнародних виставках, форумах, галузевих ярмарках та економічних місіях, які дозволяють не лише демонструвати технологічні досягнення, а й встановлювати прямі контакти з потенційними партнерами, замовниками та інвесторами.

Розробка експортно-орієнтованої продукції повинна стати одним із пріоритетів підприємства. Необхідно адаптувати продукцію до вимог міжнародних стандартів – НАТО, ЄС, ICAO, що дасть змогу розширити географію постачань. Доцільним є також розширення лінійки авіадвигунів і техніки подвійного призначення, які можуть бути використані як у цивільному, так і військовому секторі. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й посилити гнучкість підприємства в умовах змін міжнародної кон'юнктури.

Окрему увагу слід приділити організаційним аспектам інноваційного управління. Важливо створити Центр інноваційної координації – окремий структурний підрозділ, який буде відповідальний за прийом та оцінку інноваційних пропозицій, управління портфелем інноваційних проєктів,

координацію їх реалізації та моніторинг результатів. Такий центр має стати ядром інноваційної екосистеми підприємства та забезпечити оперативну взаємодію між усіма залученими сторонами: інженерами, дослідниками, менеджментом, зовнішніми партнерами.

Крім того, доцільно впровадити сучасну систему корпоративних ідей на основі відкритої цифрової платформи, яка дозволить кожному працівнику вільно пропонувати інновації, відстежувати статус їхнього розгляду, отримувати зворотний зв'язок, а також брати участь у доопрацюванні ініціатив. Це сприятиме розвитку внутрішнього підприємництва, розкриттю потенціалу персоналу, посиленню залученості та формуванню культури інновацій на всіх рівнях управління.

Отже, запропоновані фінансово-інвестиційні, маркетингові та організаційні заходи створюють системну основу для активізації інноваційної діяльності АТ «Мотор Січ», посилення його конкурентоспроможності на глобальному рівні та забезпечення довгострокової стійкості підприємства в умовах технологічної трансформації економіки.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження з проблеми оцінювання інноваційної привабливості суб'єкта господарювання можна зробити такі висновки.

1. Узагальнюючи аналіз теоретичних підходів до визначення сутності інноваційної привабливості, слід підкреслити, що це поняття є міждисциплінарним, багатовимірним і динамічним. Воно охоплює не лише здатність підприємства до створення та впровадження інновацій, а і його спроможність бути привабливим об'єктом для інвестування, партнерства та стратегічного співробітництва у сфері інноваційної діяльності. Інноваційна привабливість формується під впливом сукупності внутрішніх (ендогенних) та зовнішніх (екзогенних) чинників, серед яких особливу роль відіграють інноваційний потенціал, організаційна культура, стан фінансування, наявність інфраструктури, рівень інтелектуалізації виробництва та ефективність управлінських рішень.

2. Сучасні науковці пропонують багатоаспектні моделі оцінювання, які дозволяють дослідити як потенціал до впровадження інновацій (кадровий, фінансовий, технічний, інформаційний), так і результативність інноваційної діяльності через інтегральні показники, вартісні індикатори, рівень ефективності реалізованих проєктів, соціальні наслідки тощо. Особливої уваги заслуговує інтегрально-ситуаційний підхід, який забезпечує гнучкість, адаптивність та можливість індивідуалізації аналітичної системи під специфіку конкретного підприємства або ринку. Методологія оцінювання інноваційної привабливості підприємства має бути не лише комплексною, але й стратегічно орієнтованою. Її головне завдання – не лише зафіксувати поточний стан, а й виявити потенціал до зростання, рівень сприйнятливості до змін, готовність до трансформацій та ступінь взаємодії з зовнішніми середовищами. Застосування системи релевантних індикаторів дає змогу суб'єктам управління приймати обґрунтовані рішення, формувати довгострокові програми інноваційного

розвитку, а також своєчасно реагувати на виклики ринку.

3. Аналіз зарубіжного досвіду оцінювання інноваційного потенціалу підприємств засвідчує високий рівень методичної зрілості, різноманітність підходів та тісний взаємозв'язок між наукою, бізнесом і державою у провідних країнах світу. Розвинуті економіки, зокрема США, Німеччина, Японія, Південна Корея та країни Європейського Союзу, впроваджують комплексні моделі, які охоплюють не лише техніко-економічні параметри, а й соціальні, організаційні, культурні та інфраструктурні аспекти інноваційної діяльності. Характерною рисою зарубіжних систем оцінювання є застосування мультикритеріального підходу, що базується на поєднанні якісних і кількісних методів, використанні статистичних моделей, системи збалансованих показників, функції бажаності Харрінгтона, нечіткої логіки, а також методів кейс-аналізу та глибинних інтерв'ю. Це дозволяє отримати комплексне бачення інноваційної спроможності підприємства та забезпечити високу точність діагностики потенціалу до змін. Значна увага приділяється також контекстуальним чинникам – культурним особливостям, типу економіки, ролі державної підтримки, інноваційній інфраструктурі та галузевій специфіці.

4. АТ «Мотор Січ» є стратегічно важливим підприємством України та одним із флагманів авіаційного машинобудування, що забезпечує повний цикл виробництва авіадвигунів та газотурбінної техніки. Його багатoproфільна структура охоплює як виробничу, так і наукову, інженерну, сервісну та інфраструктурну компоненти, що формують потужний інноваційно-виробничий потенціал. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує централізоване управління, чіткий розподіл функцій і високий рівень координації між підрозділами. Аналіз динаміки активів і пасивів за 2019-2021 роки засвідчує поступове нарощування обсягів господарської діяльності, що проявляється в зростанні загального балансу підприємства. При цьому структура активів демонструє тенденції до модернізації основних засобів, зростання виробничих запасів і дебіторської заборгованості, що є ознакою активної виробничо-збутової політики. У

структурі пасивів ключову роль відіграє власний капітал, зокрема нерозподілений прибуток, що свідчить про здатність компанії до самофінансування. Позитивною тенденцією є скорочення короткострокової заборгованості, збільшення інвестицій та зростання довгострокового фінансування. Фінансові результати підприємства свідчать про стабілізацію та зростання прибутковості: чистий прибуток за аналізований період зріс більш ніж на 23%, знизилась адміністративні та інші витрати, що свідчить про ефективне управління ресурсами. Водночас певне скорочення витрат на оплату праці, соціальні заходи та амортизацію може вказувати як на оптимізаційні заходи, так і на обмеження інвестиційної активності.

5. Результати комплексного аналізу мікро- та макросередовища засвідчили, що інноваційна привабливість АТ «Мотор Січ» формується під впливом низки взаємопов'язаних зовнішніх чинників, які потребують системного моніторингу та гнучкої адаптації управлінських рішень. Зведений коефіцієнт впливу макросередовища $(-0,14)$ вказує на помірно несприятливий вплив загальнонаціональних та глобальних умов на інноваційну діяльність підприємства. Основними стримувальними факторами виступають: політична нестабільність, високий рівень інфляції, девальвація національної валюти, демографічна криза та дефіцит кваліфікованих кадрів. Водночас окремі політичні та технологічні аспекти, такі як підтримка з боку держави, посилення інтеграції з ЄС, наявність сучасного обладнання та контроль якості, створюють потенційні можливості для посилення інноваційного розвитку. Аналіз мікросередовища підприємства $(-0,13)$ також свідчить про наявність незначного, але відчутного стримувального впливу. Основними викликами є зниження платоспроможності клієнтів, перебої у замовленнях, підвищення цін на комплектуючі та порушення логістичних ланцюгів. Водночас позитивну роль відіграють довготривалі партнерські зв'язки з державними установами, міжнародними інституціями та університетами, а також наявність перевірених постачальників, що сприяє збереженню базових умов для інноваційної стабільності.

6. Оцінка інноваційної привабливості АТ «Мотор Січ» засвідчила наявність як сильних сторін, що створюють потенціал для подальшого технологічного розвитку, так і низки структурних обмежень, які потребують системного подолання. SWOT-аналіз виявив потужну інженерно-виробничу базу, наявність міжнародних сертифікатів та позитивний досвід модернізації техніки як ключові сильні сторони підприємства. Водночас слабкими залишаються обмежені інвестиції в науково-дослідні розробки, застаріле обладнання, низька частка інноваційної продукції та обмежений доступ до новітніх технологій через геополітичні ризики. Узагальнене оцінювання інноваційного потенціалу за критерієм Харрінгтона ($D = 0,2852$) дало змогу класифікувати інноваційну привабливість АТ «Мотор Січ» як незадовільну. Попри наявність окремих сильних сторін, більшість критичних показників вказують на потребу в інституційних змінах: розширенні фінансування на НДДКР і новітні технології; оновленні основних фондів та нематеріальних активів; розвитку науково-кадрового потенціалу через взаємодію з академічними установами; активізації внутрішньої інноваційної політики та мотивації персоналу.

7. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що інноваційна діяльність АТ «Мотор Січ» на сьогоднішній день стикається з низкою системних внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, які суттєво знижують ефективність технологічного оновлення підприємства та стримують реалізацію його потенціалу як високотехнологічного виробника. До основних ендогенних проблем належать: хронічне недофінансування інновацій, високий рівень зносу основних засобів; недостатній розвиток людського капіталу; відсутність комплексної інноваційної стратегії. Серед екзогенних стримувальних чинників найбільш критичними є: військово-політична нестабільність, санкційні обмеження та втрата традиційних ринків збуту, макроекономічна нестабільність, недостатня державна підтримка інновацій у машинобудуванні, слабкий розвиток регіональної інноваційної інфраструктури.

8. Аналіз напрямів стратегічного розвитку АТ «Мотор Січ» засвідчив, що

підприємство володіє широким спектром можливостей для реалізації інноваційного прориву, проте їх практична реалізація потребує цілісної та системної трансформації. За умови впровадження обґрунтованих стратегічних ініціатив підприємство може подолати наявні стримувальні чинники, сформувати сприятливе інноваційне середовище та забезпечити стабільне позиціонування на глобальному ринку високотехнологічної продукції. Ключовими напрямками розвитку визначено: формування єдиної інноваційної стратегії; модернізація виробничої інфраструктури із акцентом на автоматизацію, цифровізацію, застосування гнучких технологій; посилення кадрового та наукового потенціалу; розширення джерел фінансування інновацій; інтернаціоналізація інноваційної діяльності; розвиток внутрішньої інноваційної інфраструктури. Запропонований сценарій розвитку дозволяє досягти середнього рівня інноваційного потенціалу (коефіцієнт бажаності – 0,552) у середньостроковій перспективі, що є значним поступом порівняно з базовим «незадовільним» рівнем.

9. Запропонований комплекс заходів з підвищення інноваційної привабливості підприємства охоплює ключові сфери функціонування підприємства – кадрову, науково-технічну, організаційну, виробничу, фінансову та маркетингову і має на меті створення сприятливого середовища для розвитку, впровадження та комерціалізації інновацій. Інтеграція інноваційної стратегії у загальну політику підприємства, створення ефективної системи управління інноваціями, інвестиції в людський капітал, розвиток науково-дослідної бази, модернізація матеріально-технічної інфраструктури, розширення міжнародного співробітництва та фінансування – усе це формує цілісну модель інноваційного розвитку. Реалізація таких заходів дозволить не лише підвищити привабливість підприємства для інвесторів і партнерів, але й створить передумови для сталого технологічного оновлення, посилення конкурентоспроможності та зміцнення позицій АТ «Мотор Січ» на глобальному ринку високотехнологічної продукції.

На основі вищевикладеного можемо говорити про те, що мета досягнута завдання вирішені.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А. О. Інноваційна привабливість як складова інноваційної системи підприємства. Актуальні питання економічних наук : матеріали II міжнародної науково-практичної конференції, (м. Київ, 13-14 березня 2015 р.). Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2015. С. 60–63.
2. АТ «МОТОР СІЧ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/14307794/ (дата звернення: 16.04.2025).
3. Бажал Ю. М. Економічна теорія технологічних змін: навчальний посібник. Київ: Заповіт, 1996. 238 с.
4. Бондар-Підгурська О. В., Кузарцев Д. В., Кошман В. А. Інноваційна привабливість підприємств у ситуаціях розвитку цифрової економіки: методика оцінки. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/download/3505/3540> (дата звернення: 05.04.2025).
5. Бондар-Підгурська О. В., Хоменко І. І., Коновалова Н. С. Інноваційна привабливість організацій у ситуаціях війни та післявоєнної розбудови економіки України: корпоративні відносини й інтелектуальна власність. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 36–46.
6. Бурдонос Л. І., Виноградня В.М. Управління інвестиційною привабливістю підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*. 2021. № 30. С. 47–51.
7. Гадзевич О., Матвійчук І. Послідовність упровадження системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2017. № 3. С. 100–106.
8. Григорук П. М. Модель комплексного інтегрального оцінювання

ефективності маркетингових рішень. *Актуальні проблеми економічної кібернетики* : колективна монографія. Київ : Стилос, 2014. С. 180–196.

9. Гук О. В., Рощина Н. Ю. Особливості оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2013. № 75. С. 181–190.

10. Дискіна А. А., Чучуменко Р. О. Інноваційно-інвестиційна діяльність як основа підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 12. С. 86–89.

11. Єпіфанова І. Ю., Гладка Д. О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка та суспільство*. 2018. № 14. С. 354–360.

12. Жихор О. Б., Москвич М. М. Інвестиційна привабливість підприємства як об'єкт управління. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2012. Вип. 2. С. 118–123.

13. Ільченко Я. Р. Суть і структура інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка і право*. 2012. № 1. С. 27–30.

14. Камінський Л.-Р. Ю. Методичні підходи до дослідження інноваційної діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3507/3436/#:~:text=%D0%A1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%20%D0%BD%D0%B0%D0%B9%2D%20%D0%B2%D0%B0%D0%B6%D0%BB%D> (дата звернення:

05.04.2025).

15. Капінос Г., Радюк О. М. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та принципи формування. *Наука й економіка*. 2007. № 2 (6). С. 13–130.

16. Карюк В. І. Методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 5. С. 176–182.

17. Князь О. В. Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Регіональна економіка. 2007. № 3. С. 219–227.

18. Копшинська К. О. Структура та контурність функціонування інноваційної системи підприємства. *Вісник Київського політехнічного інституту*. 2013. № 44. С. 79–85.

19. Коротков Е. М. Дослідження системи управління : навчальний посібник. Київ : Дека, 2000. 336 с.

20. Кулініч Т. В. Підходи до оцінювання інноваційної привабливості регіональних суб'єктів господарювання. *Вісник Львівської політехніки*. 2011. С. 227–228.

21. Лисак В. Ю., Олійник О. С. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: методичні підходи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 1 (06). С. 51–55.

22. Логвінова О. П. Інноваційна привабливість підприємства: сутність та проблеми забезпечення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 14. С. 39–42.

23. Ляшенко В. І., Ковчуга Л. І. Рівень інноваційної діяльності промислових підприємств: методичні підходи до оцінки. *Економіка промисловості*. 2018. № 4. С. 87–101.

24. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 376 с.

25. Маркович І. Б. Дослідження факторів впливу на інноваційну активність наукових підприємств. *Наука в інформаційному просторі : VII Міжнародна науково-практична конференція, (29 вересня 2011 р.)*. URL: http://www.confcontact.com/20110929/ek_markov.php (дата звернення: 25.04.2025).

26. Мартюшева Л., Калишенко В. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 61–66.

27. Марченко В. М., Цвіркун А. С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*.

2017. С. 411–417.

28. Назаренко К. І., Циган Р. М. Оцінка інвестиційно-інноваційної привабливості підприємств автомобілебудівної промисловості. *Мукачівський державний університет*. 2017. Вип. № 13. С. 625–631.

29. Овечкіна О. А., Іванова К. В. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів. *Економічний вісник Донбасу*. 2007. № 4 (10). С. 130–140.

30. Орлова-Курилова О. Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 143–146.

31. Петренко Н. С., Васильєва О. В. Аналіз зарубіжного досвіду оцінювання інноваційних проєктів. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024 Вип. 4 (76). С. 20–31.

32. Призначено нове керівництво ПАТ «Мотор Січ». Міністерство оборони України: веб-сайт. URL: https://www.mil.gov.ua/news/2022/11/30/priznacheno-nove-kerivnicztvo-pat-motorsich/?fbclid=IwAR10WGheR0_YYkYhjsuJrRd1KYNo1zRiFpuyah9Dw_JHvyhmNxL6t7DyBSA (дата звернення: 12.04.2025).

33. Приказка С. І. Організаційно-економічні складові стимулювання інноваційної привабливості промислових підприємств в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 1. С. 93–97.

34. Про інноваційну діяльність : Закон України від 2002 р. № 36, ст. 266. Редакція від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 05.04.2025).

35. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні : Закон України від 2012. № 19-20, ст.166. Редакція від 13.01.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text> (дата звернення: 05.04.2025).

36. Пуряєв А. С. Інноваційна привабливість як феномен. *Інноваційна економіка*. 2007. № 5. С. 25–29.

37. Рачинська Г. В., Лісовська Л. С. Визначення та оцінювання

інноваційної привабливості підприємств. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2008. № 628. С. 272–276.

38. Статут Публічного Акціонерного Товариства «МОТОР СІЧ» (двадцять друга редакція). URL: <http://www.motorsich.com/files/789-STATUT-30-03-2017%20zi%20zminami%20SPO%20Zotov.pdf>. (дата звернення: 12.04.2025).

39. Усов М. А., Гаврись О. О., Сусліков С. В. Інвестиційна привабливість інноваційних проектів. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2 (13). С. 189–194.

40. Фесенко Н. В. Методичні засади оцінки інвестиційно-інноваційної привабливості підприємства в сучасних умовах. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2011. Вип. 7 (1). С. 276–283.

41. Філіна Г. І., Кравченко М. Н. Проблеми інноваційного розвитку економіки України. *Економіка та держава*. 2007. № 5. С. 16–19.

42. Фльорко В. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства: проблеми врахування ризику і зниження його рівня. *Регіональна економіка*. 2002. № 3. С. 190–199.

43. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів : монографія. Тернопіль : «Економічна думка», 2003. 326 с.

44. Шевчук В. Я., Рогожин П. С. Основи інвестиційної діяльності. Київ : Генеза, 2018. 266 с.

45. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220–227.

46. Шутяк Ю. В. Використання функції бажаності для оцінки економічної безпеки підприємства. *Наукові студії*. 2010. Вип. 7. С. 147–154.

47. Aghion P., Howitt P. A Model of Growth through Creative Destruction. *Econometrica*. 1992. 60 (2). P. 323–351.

48. Aiman-Smith L., Goodrich N., Roberts D., Scinta J. Assessing your organization's potential for value innovation. *Research-Technology Management*.

2005. Vol. 48. № 2. P.37–46.

49. Breslin D., Gatrell C. Theorizing Through Literature Reviews: The Miner-Prospector Continuum. *Organizational Research Methods*. 2023. № 26 (1). P. 139–167.

50. Chester K. M. T. A quad model for assessing innovation potential: toward a theory of innovation orchestration quality. *International Journal of Innovation Studies*. 2017. Vol. 1. № 1. P.37–56.

51. Damanpour F. Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. 1991. № 34 (3). P. 555–590.

52. Dougherty D. A Practice-Centered Model of Organizational Renewal through Product Innovation. *Strategic Management Journal*. 1992. 13 (1). P. 77–92.

53. Eisenhardt K. M. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*. 1989. 14 (4). P. 532–550.

54. Gama N., Silva M. M., Ataíde J. Innovation scorecard: a balanced scorecard for measuring the value added by innovation. *Digital Enterprise Technology*. Springer Boston, 2007. P. 417–424.

55. Harrington E. C. The desirability function. *Industrial Quality Control*. 1965. Vol. 21. P. 494–498.

56. Khedhaouria A., Thurik R. Configurational conditions of national innovation capability: a fuzzy set analysis approach. *Technological Forecasting and Social Change*. 2017. Vol. 120. P. 48–58.

57. Schumpeter Joseph A. Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: e. Unters, über Unternehmergeinn, Kapital, Kredit, Zins u. d. Konjunkturzyklus. Berlin : Duncker und Humblot, 1987. 389 p.

58. Tashakkori A., Teddlie C. Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches. Sage Publications. URL: <https://psycnet.apa.org/record/1998-08132-000> (дата звернення: 05.04.2025).

59. Yepifanova I., Dzhezdzhula V. Methodology of evaluation of innovative potential of enterprises. *Agricultural and Resource Economics: International*

Scientific E-Journal. 2020. № 6 (3). С. 171–190.

60. Yin R. K. Case Study Research: Design and Methods. 5th Edition. Sage Publications, 2014. 282 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Консолідована фінансова звітність АТ «Мотор Січ» за 2019-2021 рр.

Дата (рік, місяць, день)		КОДИ	
Підприємство	Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»	2021	01 01
Територія	Шевченківський	14307794	
Організаційно-правова форма	Публічне акціонерне товариство	2310137500	
господарювання	за ЄДРПОУ	230	
Вид економічної діяльності	Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування	30.30	
Середня кількість працівників	17007		
Адреса	пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211		
Одиниця виміру: у тисячах гривень			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		☐	
за Міжнародними стандартами фінансової звітності		☒	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р. та 31 грудня 2019 р.

Форма № 1-к

Код за ДКУД 1801007

Актив	Код рядка	1 січня 2019 (перераховано)	31 грудня 2019 (перераховано)	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5	6
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	2 508	10 613	5 047	
первісна вартість	1001	9 459	19 646	18 892	
накопичена амортизація	1002	(6 951)	(9 033)	(13 845)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	923 900	1 024 181	1 142 438	
Основні засоби:		6 543 311	6 817 452	6 452 102	Ошибка! Источни к ссылк не найден., Ошибка! Источни к ссылк не найден.
	1010				
первісна вартість	1011	11 034 932	12 256 510	12 761 738	
знос	1012	(4 491 621)	(5 439 058)	(6 309 636)	
Інвестиційна нерухомість	1015	49 003	27 908	25 958	
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	60 141	39 922	40 100	
Знос інвестиційної нерухомості	1017	(11 138)	(12 014)	(14 142)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-	-	
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції:					
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	76 735	73 229	71 069	

інші фінансові інвестиції	1035	1 535	1 535	10 033
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	16 005	37 904	26 846
Гудвіл	1050	-	-	-
Інші необоротні активи	1090	299 797	75 986	26 323
Усього за розділом I	1095	7 912 794	8 068 808	7 759 816

Актив	Код рядка	1 січня 2019 (перераховано)	31 грудня 2019 (перераховано)	31 грудня 2020
1	2	3	4	5
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	13 374 981	13 956 038	13 646 028
Виробничі запаси	1101	4 605 325	4 737 341	4 788 836
Незавершене виробництво	1102	8 522 018	8 615 068	8 437 337
Готова продукція	1103	228 712	592 972	409 017
Товари	1104	18 926	10 657	10 838
Поточні біологічні активи	1110	106	13	6
Векселі одержані	1120	-	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 316 539	1 065 248	1 683 356
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	980 344	656 552	640 897
з бюджетом	1135	270 959	170 423	130 268
у тому числі з податку на прибуток	1136	5	5 274	30 830
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-	46
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	9 330	6 059	8 723
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	233 193	116 390	366 694
Поточні фінансові інвестиції	1160	694	-	12 434
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 432 723	741 780	1 616 979
Готівка	1166	4 222	1 680	2 079

Рахунки в банках	1167	1 427 817	739 522	1 614 195
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 112 568	2 085 448	2 278 668
Усього за розділом II	1195	19 731 437	18 797 951	20 384 099
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	288	4 623	219
Баланс	1300	27 644 519	26 871 382	28 144 134

Пасив	Код рядка	1 січня 2019 (перераховано)	31 грудня 2019 (перераховано)	31 грудня 2020
1	2	3	4	5
I. Власний капітал				
Зареєстрований капітал	1400	280 529	280 529	280 529
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-
Додатковий капітал	1410	1 599 980	1 598 632	1 616 151
Емісійний дохід	1411	408 077	408 077	408 077
Накопичені курсові різниці	1412	3 500	2 549	3 638
Резервний капітал	1415	70 145	70 145	70 145
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 068 725	17 365 545	18 272 190
Неоплачений капітал	1425	-	-	-

Вилучений капітал	1430	-	-	-
Усього за розділом I	1495	20 019 379	19 314 851	20 239 015
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	304 244	330 332	341 448
Довгострокові кредити банків	1510	280 751	-	54 647
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 631 284	1 591 396	2 046 439
Довгострокові забезпечення	1520	112 597	94 797	133 108
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-	-
Цільове фінансування	1525	1 097 247	977 138	864 003
Благодійна допомога	1526	-	-	-
Усього за розділом II	1595	3 426 123	2 993 663	3 439 645

Пасив	Код рядка	1 січня 2019 (перераховано)	31 грудня 2019 (перераховано)	31 грудня 2020	Примітки
1	2	3	4	5	6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	1600	560 539	641 896	423 638	19
Векселі видані	1605	9 103	103	103	
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язаннями	1610	84 225	278 540	153 670	19
товарів, робіт, послуг	1615	776 607	1 038 239	719 086	18
розрахунками з бюджетом	1620	242 834	31 246	78 374	
у тому числі з податку на прибуток	1621	214 755	2 651	69 976	
розрахунками зі страхування	1625	46 600	41 011	41 345	
розрахунками з оплати праці	1630	131 407	102 118	126 690	
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 168 094	2 267 353	2 755 650	20(a)
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	32 336	32 314	26 511	
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-	-	
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-	-	
Поточні забезпечення	1660	102 170	97 554	99 189	
Доходи майбутніх періодів	1665	2 937	183	-	
Інші поточні зобов'язання	1690	42 165	32 311	41 218	
Усього за розділом III	1695	4 199 017	4 562 868	4 465 474	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	
Баланс	1900	27 644 519	26 871 382	28 144 134	

Керівник

Головний бухгалтер



С. А. Войтенко

П. Касьян

Дата (рік, місяць, день)	КОДИ	
	2021	01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 1430

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
 за роки, що закінчились 31 грудня 2020 р. та 31 грудня 2019 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД 18

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Рядок	2020 рік	2019 рік (перераховано)
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	11 432 216	10 015 102
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 107 866)	(6 930 473)
Валовий:			
прибуток	2090	4 324 350	3 084 629
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	887 493	587 153
дохід від використання коштів звільнених від оподаткування	2123	247 139	212 216
дохід від первісного визнання біологічних активів і с/г продукції	2122	-	-
Адміністративні витрати	2130	(1 198 900)	(1 300 623)
Витрати на збут	2150	(537 934)	(430 074)
Інші операційні витрати	2180	(1 510 752)	(2 591 844)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансові результати від операційної діяльності:			

прибуток	2190	1 964 257	-
збиток	2195	-	(650 759)
Доход від участі в капіталі	2200	444	4 941
Інші фінансові доходи	2220	183	393 937
Інші доходи	2240	78 439	13 846
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(737 207)	(292 543)
Втрати від участі в капіталі	2255	(425)	(5 248)
Інші витрати	2270	(41 893)	(37 529)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 263 798	-
збиток	2295	-	(573 355)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(357 153)	(129 825)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	906 645	-
збиток	2355	-	(703 180)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	2020 рік	2019 рік (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	
Накопичені курсові різниці	2410	1 089	(951)	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	
Інший сукупний дохід	2445	16 430	(397)	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	17 519	(1 348)	
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом:	2455	-	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	17 519	(1 348)	
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	924 164	(704 528)	

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Рядок	2020 рік	2019 рік (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	2500	4 893 113	6 003 981	
Витрати на оплату праці	2505	2 515 982	2 879 026	
Відрахування на соціальні заходи	2510	537 796	609 822	
Амортизація	2515	1 018 401	1 013 922	
Інші операційні витрати	2520	4 004 655	5 458 055	
Разом	2550	12 969 947	15 964 806	

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	2020 рік	2019 рік (перераховано)	Примітки
1	2	3	4	5
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 990	2 077 990	15
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 990	2 077 990	
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	436,30864	-338,39431	15
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	436,30864	-338,39431	
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	

Керівник



С. А. Войтенко

Головний бухгалтер

О. П. Касьян

Дата (рік, місяць, день)
 Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ
 Територія Шевченківський за КОАТУУ
 Організаційно-правова форма господарювання Публічне акціонерне товариство за КОПФГ
 Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування за КВЕД
 Середня кількість працівників 16615
 Адреса пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211

КОДИ		
2021	10	01
14307794		
2310137500		
230		
30.30		

Одиниця виміру: у тисячах гривень

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за Міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
 на 31 грудня 2020 р. та 30 вересня 2021 р.**

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 059	3 303
первісна вартість	1001	18 904	21 214
накопичена амортизація	1002	(13 845)	(17 911)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 142 480	826 854
Основні засоби:	1010	6 460 679	6 248 626
первісна вартість	1011	12 782 649	13 321 165
знос	1012	(6 321 970)	(7 072 539)
Інвестиційна нерухомість	1015	25 958	24 359
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	40 100	40 100
Знос інвестиційної нерухомості	1017	(14 142)	(15 741)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18 073	17 374
інші фінансові інвестиції	1035	16 326	9 438
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	26 846	26 846
Гудвіл	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	26 323	67 424
Усього за розділом I	1095	7 721 744	7 224 224

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 416 745	15 577 484
Виробничі запаси	1101	4 789 651	5 360 770
Незавершене виробництво	1102	9 211 261	9 804 080
Готова продукція	1103	404 967	402 972
Товари	1104	10 866	9 662
Поточні біологічні активи	1110	6	2
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 686 400	1 883 350
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	651 308	1 141 608
з бюджетом	1135	130 789	178 650
у тому числі з податку на прибуток	1136	30 915	28 416
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	516	447
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	386 392	400 081
Поточні фінансові інвестиції	1160	16 828	22 509
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 623 155	1 092 085
Готівка	1166	2 079	1 726
Рахунки в банках	1167	1 620 371	1 090 352
Витрати майбутніх періодів	1170	2	-
Інші оборотні активи	1190	1 499 754	1 626 122
Усього за розділом II	1195	20 411 895	21 922 338
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	219	63
Баланс	1300	28 133 858	29 146 625

Пасив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	280 529	280 529
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 623 967	1 623 967
Емісійний дохід	1411	420 390	420 390
Накопичені курсові різниці	1412	(164)	(164)
Резервний капітал	1415	71 315	71 315
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 223 197	19 143 246
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	(1 387)	(1 387)
Інші резерви	1435		
Неконтрольована частка	1490	254	232
Усього за розділом I	1495	20 197 875	21 117 902
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	343 508	366 244
Довгострокові кредити банків	1510	54 647	140 777
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 045 633	2 044 775
Довгострокові забезпечення	1520	133 108	133 102
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	864 003	629 726
Благодійна допомога	1526	-	-
Усього за розділом II	1595	3 440 899	3 314 624

Пасив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	423 638	132 880
Векселі видані	1605	103	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	152 979	95 699
товари, роботи, послуги	1615	731 358	700 683
розрахунками з бюджетом	1620	80 042	66 061
у тому числі з податку на прибуток	1621	69 978	25 011
розрахунками зі страхування	1625	41 635	49 587
розрахунками з оплати праці	1630	129 720	130 625
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 759 308	3 329 593
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26 511	26 508
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	99 382	121 003
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	50 408	61 460
Усього за розділом III	1695	4 495 084	4 714 099
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28 133 858	29 146 625

Керівник

С.А. Войтенко

Головний бухгалтер

О.П. Касьян



Дата (рік, місяць, день)	КОДИ		
	2021	10	01

Підприємство Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ» за ЄДРПОУ 14307794

Консолідований звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 9 місяців, що закінчилися 30 вересня 2021 р. та 30 вересня 2020 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД 1801008

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 695 729	7 699 550
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 320 247)	(4 497 058)
Валовий:			
прибуток	2090	3 375 482	3 202 492
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	534 090	922 761
дохід від використання коштів вивільнених від оподаткування	2123	224 341	
Адміністративні витрати	2130	(1 155 325)	(833 049)
Витрати на збут	2150	(477 778)	(367 700)
Інші операційні витрати	2180	(1 198 319)	(1 254 364)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	
Фінансові результати від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 078 150	1 670 140
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	18	
Інші фінансові доходи	2220	1 509	1 806
Інші доходи	2240	138 652	78 210
Дохід від благодійної допомоги	2241	-	
Фінансові витрати	2250	(199 373)	(174 673)
Втрати від участі в капіталі	2255	(768)	
Інші витрати	2270	(1 411)	(499 465)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 016 777	1 076 018
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(96 750)	(149 555)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	920 027	926 463
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	
Накопичені курсові різниці	2410	-	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	
Інший сукупний дохід	2445	-	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом:	2455	-	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355, 2460)	2465	920 027	926 463
Чистий прибуток (збиток), що належить:			
власникам материнської компанії	2470	920 049	926 531
неконтрольованій частці	2475	(22)	(68)
Сукупний дохід, що належить:			
власникам материнської компанії	2480	920 049	926 531
неконтрольованій частці	2485	(22)	(68)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 014 205	3 466 908
Витрати на оплату праці	2505	2 311 350	1 891 648
Відрахування на соціальні заходи	2510	489 983	402 440
Амортизація	2515	795 811	744 558
Інші операційні витрати	2520	2 795 957	2 758 813
Разом	2550	11 407 306	9 264 367

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Рядок	9 місяців 2021 року	9 місяців 2020 року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2 077 738	2 077 738
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2 077 738	2 077 738
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	442,80222	445,89982
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	442,80222	445,89982
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Головний бухгалтер





С.А. Войтенко

О.П. Касян