

35
11.06.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



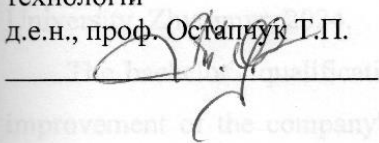
Пятницький Юрій Михайлович
(студент групи ПВ-5)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СТРАТЕГІЯ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТУ ПІДПРИЄМСТВА

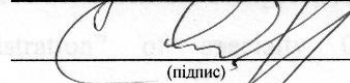
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



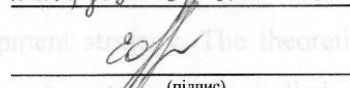
Керівник роботи:

к.е.н. доц. Демисюк Р.І.


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Овчарук К.Є.


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Пятницький Ю.М. Стратегія розробки нового продукту підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та удосконалення стратегії розробки нового продукту підприємства. Досліджено теоретичні основи стратегії розробки нового продукту підприємства. Представлена аналітична оцінка стану та напрями удосконалення стратегії розробки нового продукту підприємства.

Ключові слова: стратегія, продуктова стратегія, товарна політика, продуктова інновація, розробка нового продукту.

Annotation

Pyatnytskyi Yu.M. The strategy of developing a new product of the enterprise. - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and stock exchange activity". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The bachelor's qualification thesis examines the features of substantiation and improvement of the company's new product development strategy. The theoretical foundations of the company's new product development strategy were studied. An analytical assessment of the state and directions for improvement of the company's new product development strategy are presented.

Keywords: strategy, product strategy, product policy, product innovation, new product development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, значення та принципи реалізації стратегії розробки нового продукту підприємства	7
1.2. Процес формування та реалізації стратегії розробки нового продукту на підприємстві.....	14
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції підприємства	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розробки нової продукції підприємств	33
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТУ АТ «МОТОР СІЧ»	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	49
2.3. Оцінка системи стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві.....	56
2.4. Напрями реалізації стратегії розробки нової продукції на підприємстві	65
Висновки до розділу 2	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному динамічному бізнес-середовищі постійне оновлення продукції стає критично важливим для підприємств у всіх галузях. Постійні зміни в потребах споживачів, технологічний прогрес та конкурентна боротьба змушують підприємства постійно вдосконалювати свою продукцію. В умовах швидко змінюючогося ринку інновації стають ключовим фактором успіху. Постійне оновлення продукції дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати задоволення потреб споживачів. Крім того, впровадження нових технологій та інновацій дозволяє оптимізувати виробничі процеси та знижувати витрати. Постійне оновлення продукції також допомагає підприємствам адаптуватися до змін у законодавстві та стандартах безпеки. Завдяки продуктовим інноваціям підприємства можуть відкривати нові ринки та розширювати свою аудиторію. Більш того, постійне оновлення продукції сприяє збереженню та зміцненню репутації підприємства в очах споживачів та партнерів. Враховуючи швидкі зміни у вимогах ринку, впровадження продуктових інновацій стає необхідністю для підтримки стабільного розвитку підприємства.

У контексті сучасного бізнесу, розробка нової продукції на підприємствах виявляється надзвичайно актуальною та стратегічно важливою задачею. Швидкий темп технологічного розвитку та зміна вимог споживачів створюють необхідність постійної інновації в продукції. Стратегічне планування та управління процесом розробки нової продукції стають ключовими факторами успіху для підприємств у сучасних умовах. Дослідження стратегічних аспектів цього процесу є необхідним для ефективного конкурентного позиціонування підприємств на ринку.

Серед зарубіжних науковців у сфері розробки продуктових стратегій заслуговують уваги роботи І. Ансоффа, Г. Асселя, Дж. Блайта, М. Б. Вуда, Жан-Жака Ламбена, В. Прайда й інших, серед вітчизняних – Л. В. Балабанової, С. В.

Близнюка, А. В. Войчака, Т. А. Заяць, Н. В. Куденко, І. В. Тараненко та інших. Водночас, недостатньо висвітленими в науковому середовищі залишаються проблеми розвитку стратегії розробки нового продукту підприємства.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад, а також визначення напрямів підвищення ефективності формування стратегії розробки нового продукту підприємства АТ «Мотор Січ».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- узагальнити сутність, значення та принципи реалізації стратегії розробки нового продукту підприємства;
- дослідити процес формування та реалізації стратегії розробки нового продукту на підприємстві;
- узагальнити методичні засади оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розробки нової продукції підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести оцінку системи стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві;
- розробити напрями реалізації стратегії розробки нової продукції на підприємстві.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес формування стратегії розробки нового продукту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади формування стратегії розробки нового продукту підприємства.

Методи дослідження. При виконанні роботи використовувалися методи, за допомогою яких можна вирішувати ті завдання, які постають у ході дослідження: аналіз, синтез – для вивчення теоретичних засад виведення та просування нового товару; емпіричні методи: спостереження, вимірювання, моделювання, прогнозування, перевірка прогнозу. Також, використовувався ретроспективний аналіз, методи економічного, фінансового, факторного та графічного аналізу, статистичні, абстрактно-логічний, табличний, графічний, розрахунково-конструктивний, аналітичний методи та ін.

Інформаційною базою дослідження були фахові науково-методичні, навчальні та спеціалізовані публікації відомих вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі стратегічного управління, товарної політики, розробки нової продукції, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що завдяки комплексному науковому дослідженню проблем формування стратегії розробки нового продукту підприємства були покращені теоретичні концептуальні підходи та представлені обґрунтовані практичні рекомендації щодо оновлення продукції на підприємстві. За результатами проведених досліджень розраховано економічний ефекти від впровадження стратегії розробки нової продукції на підприємстві АТ «Мотор Січ».

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 87 сторінках друкованого тексту. Робота містить 27 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 69 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та принципи реалізації стратегії розробки нового продукту підприємства

В сучасному конкурентному бізнес-середовищі стратегічне управління розробкою нових продуктів стає необхідністю для підприємств у всіх галузях. По-перше, воно дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність на ринку, привертаючи увагу споживачів та вирізняючись серед інших компаній. Необхідно розуміти, що успіх нового продукту значною мірою визначається вже на етапі розробки, тому стратегічне управління цим процесом є критичним. Крім того, такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси підприємства, зменшуючи ризики та мінімізуючи витрати [2, с.67].

В контексті зростаючої конкуренції важливо мати чітку стратегію, що дозволить вирізнитися на ринку та забезпечити стабільність у майбутньому. Стратегічне управління розробкою нових продуктів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у споживчих потребах та технологічних інновацій, що забезпечує їхню довгострокову стійкість. Крім того, цей підхід сприяє підвищенню інноваційності та креативності всього колективу підприємства. Чітка стратегія управління новими продуктами допомагає підприємствам бути гнучкими та швидкореагуючими на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, вона забезпечує узгодженість дій всіх відділів підприємства та мінімізує ризики конфліктів і непорозумінь. Таким чином, стратегічне управління розробкою нових продуктів є важливою складовою успішного функціонування підприємства в сучасному світі бізнесу [20, с.165].

Оновлення продукції для підприємства має велике значення з погляду забезпечення його конкурентоспроможності, стабільності та розвитку (рис. 1.1).

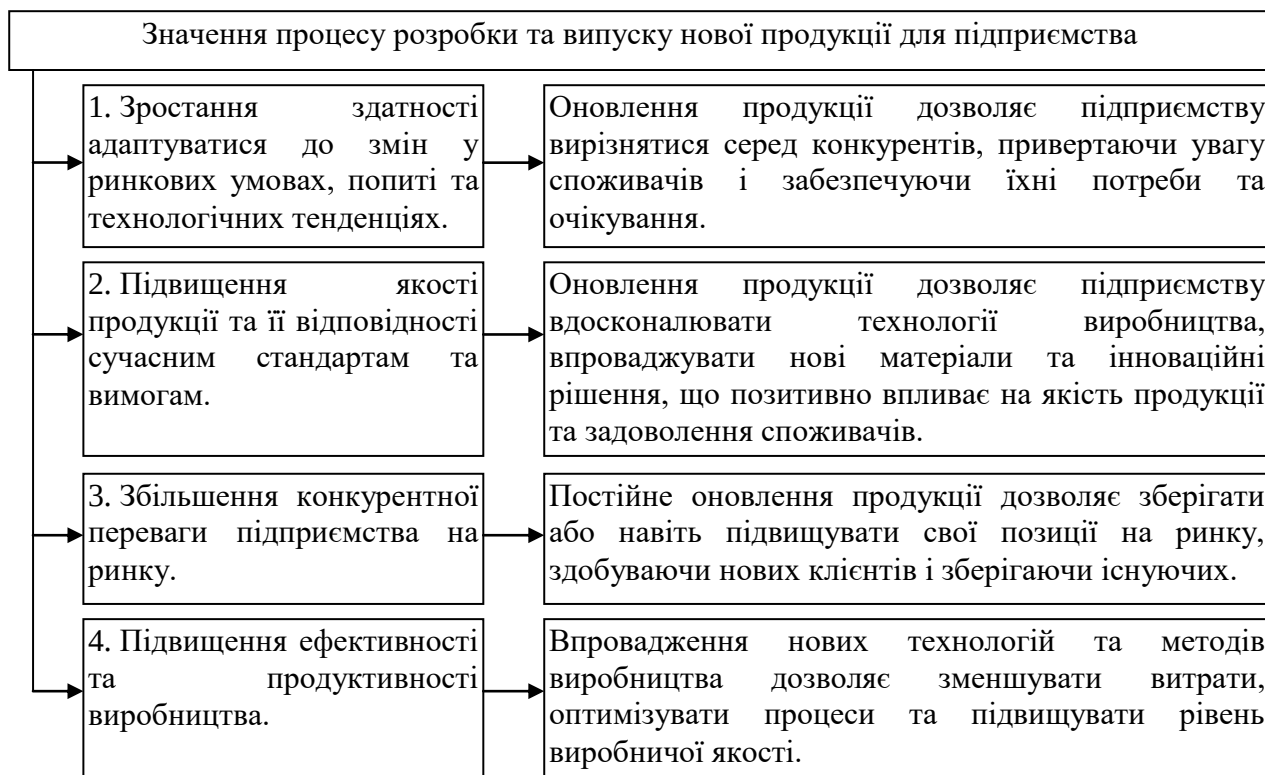


Рис. 1.1. Значення процесу розробки та випуску нової продукції для підприємства [3; 15]

Отже, оновлення продукції для підприємства є ключовим фактором для його успішності та стійкості на ринку, забезпечуючи йому конкурентні переваги, задоволення потреб споживачів та ефективність виробництва.

Новий продукт - це результат інноваційного процесу, який включає в себе розробку, створення та впровадження товару або послуги, що відрізняються від існуючих на ринку. Це може бути щось абсолютно нове або істотно відмінне від існуючих аналогів за формою, функціональністю, якістю, ціною тощо. Новий продукт може включати в себе широкий спектр товарів або послуг, від фізичних предметів до програмного забезпечення, технологій [31, с.78].

Важливо зазначити, що новий продукт може бути виготовлений як у відповідь на попит ринку, так і внаслідок власної ініціативи підприємства з метою розширення або диверсифікації його продуктового портфолію. Новий продукт може також відображати стратегічні цілі підприємства, його бажання стати лідером у своїй галузі або задовольнити певні соціальні або екологічні потреби споживачів [28, с.43].

У загальному розумінні, новий продукт є результатом творчого процесу, спрямованого на виробництво чогось інноваційного та цінного для споживачів і ринку в цілому. Він може відображати нові ідеї, технології або підходи, що сприяють розвитку суспільства та змінюють способи життя людей [17, с.45].

Класифікація типів нової продукції може бути проведена за декількома критеріями, що представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація типів нової продукції на підприємстві [10; 34]

Ознака класифікації	Типи нових продуктів
1. За ступенем інноваційності	- радикальні інновації. Це продукти, які впроваджують нові технології або концепції, що істотно відрізняються від існуючих на ринку.
	- інкрементальні інновації. Це вдосконалення або модифікації існуючих продуктів, які не представляють собою радикальних змін, але можуть покращити їхні характеристики або функціональність.
2. За родом продукту	- фізичні товари. Включають в себе всі види товарів, від предметів щоденного вжитку до складної техніки.
	- послуги. Нові послуги, що надаються споживачам, такі як транспортні, фінансові, освітні та інші.
	- цифрові продукти. Включають в себе програмне забезпечення, мобільні додатки, інтернет-послуги та інші цифрові рішення.
3. За способом використання	- бізнес-продукти. Призначені для використання у сфері бізнесу або для забезпечення потреб інших підприємств.
	- консументські продукти. Призначені для особистого використання або споживання кінцевими споживачами.
4. За призначенням	- нові продукти для ринку. Створені для введення на ринок та залучення нових клієнтів.
	- нові продукти для підтримки. Створені для підтримки або розвитку існуючої бази клієнтів або для підвищення лояльності.

Ці типи класифікації допомагають розуміти різноманітність та характеристики нової продукції, що дозволяє підприємствам краще розуміти їхні можливості та потреби в інноваціях.

Стратегія розробки нового продукту підприємства - це систематичний план дій, спрямований на створення та впровадження нового продукту на ринок. Ця стратегія визначає основні кроки, методи та ресурси, які необхідно використовувати для досягнення цілей розробки продукту і успішного введення його на ринок [23, с.587].

Розуміння змісту стратегії розробки нового продукту підприємства може бути вивчене з різних наукових підходів. Ідентифікація різних наукових підходів щодо змістовного наповнення стратегії розробки нового продукту підприємства представлена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Ідентифікація наукових підходів щодо змістовного наповнення
стратегії розробки нового продукту підприємства [21; 37]

Науковий підхід	Зміст	Характеристики
1. Еволюційний підхід	Цей підхід базується на ідеї поступового розвитку стратегії на основі накопичення досвіду та адаптації до змін у середовищі.	Аналіз історії попередніх розробок, використання принципів проба-помилка, постійне вдосконалення на основі набутого досвіду.
2. Стратегічний підхід	Цей підхід передбачає визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку, на основі яких формується стратегія розробки нового продукту.	Аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища, врахування внутрішніх ресурсів та компетенцій підприємства.
3. Системний підхід	Цей підхід визначає стратегію розробки нового продукту як комплексний процес, взаємозв'язаний з іншими функціональними областями підприємства.	Урахування взаємодії між виробництвом, маркетингом, дослідженнями та іншими відділами підприємства при формулюванні та реалізації стратегії.
4. Інноваційний підхід	Цей підхід акцентується на впровадженні новаторських ідей та технологій для створення конкурентних переваг на ринку.	Спрямованість на пошук та впровадження нових технологій, ідей та концепцій у новий продукт з метою відзначення на ринку.
5. Маркетинговий підхід	Цей підхід акцентується на задоволенні потреб споживачів та вивченні ринкових можливостей для успішного впровадження нового продукту.	Аналіз попиту та поведінки споживачів, визначення унікальних пропозицій для ринку, створення маркетингової стратегії відповідно до цільової аудиторії.

Ці різні підходи надають можливість розглядати стратегію розробки нового продукту з різних точок зору та враховувати різноманітні аспекти, що впливають на її успішність.

Враховуючи представлене, вважаємо, що стратегія розробки нового продукту - це комплексна і систематично розроблена спеціалізована програма дій, що визначає ключові етапи, методи та ресурси, необхідні для успішного створення та введення на ринок інноваційного продукту або послуги, що

відповідає потребам цільової аудиторії та відображає стратегічні цілі підприємства. Ця стратегія враховує внутрішні та зовнішні фактори, такі як ринкові умови, конкуренція, технологічні можливості, ресурси та експертні знання, для того щоб розробити оптимальний план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства через введення на ринок нового продукту, який буде відзначатися високою якістю, інноваційністю та конкурентоспроможністю [42, с.183].

Мета створення стратегії розробки нового продукту для підприємства полягає в досягненні кількох ключових цілей, спрямованих на успішне впровадження інноваційного продукту на ринок (рис. 1.2).

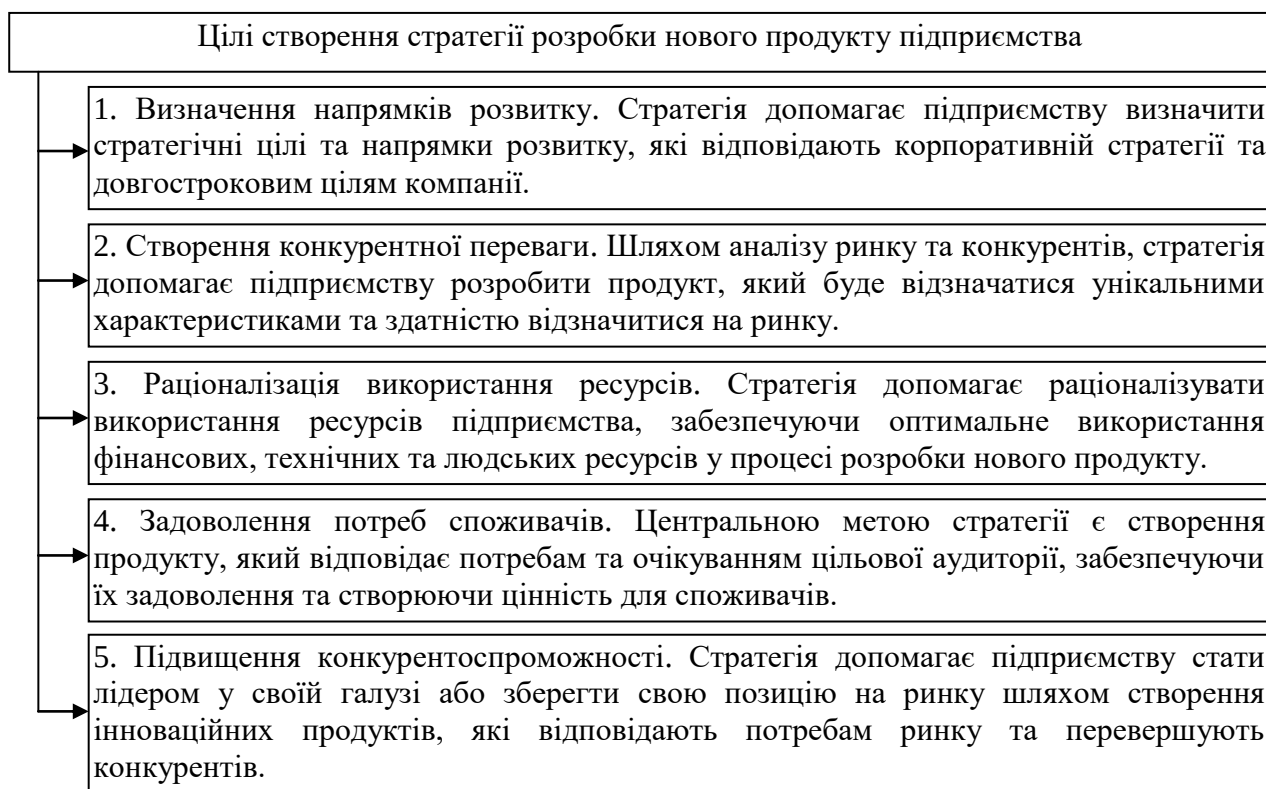


Рис. 1.2. Цілі створення стратегії розробки нового продукту підприємства [41; 56]

Отже, головна мета створення стратегії розробки нового продукту полягає в забезпеченні успішного впровадження нового продукту на ринок, задоволенні потреб споживачів, підвищенні конкурентоспроможності та досягненні стратегічних цілей підприємства.

Функції стратегії розробки нового продукту включають ряд ключових завдань і активностей, які спрямовані на успішне впровадження нового продукту на ринок та досягнення стратегічних цілей підприємства. Деякі з найважливіших функцій представлено нижче [62; 69]:

1. Аналіз ринку. Функція стратегії полягає в аналізі ринкових умов, включаючи вивчення потреб і попиту споживачів, оцінку конкурентів та ідентифікацію можливостей для нового продукту.

2. Формулювання стратегії. Стратегія розробки нового продукту повинна визначати ключові напрямки розвитку, цілі та стратегічні завдання, необхідні для досягнення успіху на ринку.

3. Розробка концепції. Ця функція включає створення концепції нового продукту, визначення його основних характеристик, унікальних переваг і цільової аудиторії.

4. Технічна розробка. Стратегія включає розробку і технічне вдосконалення нового продукту, включаючи створення прототипів, випробування та оптимізацію технічних параметрів.

5. Маркетингова стратегія. Функція стратегії включає розробку маркетингової стратегії для просування нового продукту на ринку, визначення цільової аудиторії, позиціонування та стратегії комунікації.

6. Управління ризиками. Стратегія повинна враховувати ризики та небезпеки, пов'язані з розробкою та впровадженням нового продукту, і розробляти стратегії їх управління.

7. Оптимізація виробництва. Функція стратегії включає організацію виробництва нового продукту з урахуванням оптимального використання ресурсів, забезпечення якості та ефективності виробничих процесів.

8. Оцінка та вдосконалення. Після введення на ринок функція стратегії включає постійне оцінювання результатів та вдосконалення стратегії на основі отриманих даних і зворотнього зв'язку від споживачів та ринку.

Принципи реалізації стратегії розробки нового продукту підприємства є базовими принципами, які керують процесом розробки та впровадження нового

продукту. Вони визначають основні принципи та підходи, які мають бути враховані для успішного виконання стратегії (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи реалізації стратегії розробки нового продукту [25; 37]

Принцип	Характеристика
1. Орієнтованість на споживача	Першочерговим принципом є визнання та задоволення потреб та очікувань цільової аудиторії. Розробка нового продукту повинна ґрунтуватися на вивченні ринкових потреб і попиту, а не лише на власних уявленнях або технічних можливостях підприємства.
2. Інноваційність	Принцип передбачає створення продукту, який відзначається інноваційними рішеннями, новаторськими технологіями або концепціями. Інноваційний підхід дозволяє створювати продукти, які відповідають сучасним вимогам ринку та перевершують очікування споживачів.
3. Стратегічність	Принцип вимагає визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку підприємства і розробки продукту, які відповідають корпоративній стратегії та сприяють досягненню конкурентної переваги.
4. Комплексний підхід	Реалізація стратегії передбачає інтегрований підхід до управління всіма аспектами розробки нового продукту, включаючи технічну розробку, маркетинг, фінанси, виробництво та управління ризиками.
5. Гнучкість	Принцип передбачає гнучкий підхід до розробки та впровадження нового продукту, здатність швидко адаптуватися до змін у вимогах ринку, технологічному середовищі та інших факторів.
6. Управління ризиками	Врахування й управління ризиками є важливою складовою реалізації стратегії. Це включає ідентифікацію, оцінку та зменшення ризиків, пов'язаних з розробкою та впровадженням нового продукту.
7. Контроль та оцінка	Принцип включає постійний контроль за виконанням стратегії та оцінку її ефективності з метою вчасної корекції та вдосконалення стратегічних підходів.
8. Кооперація та комунікація	Співпраця між різними відділами та комунікація між усіма зацікавленими сторонами (включаючи внутрішні та зовнішні) є важливою складовою успішної реалізації стратегії розробки нового продукту.

Таким чином, розробка стратегії нових продуктів є ключовим елементом успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін на ринку. Вона дозволяє підприємству відповідати на змінюючіся потреби споживачів, забезпечуючи конкурентоспроможність та стабільність. Ефективна стратегія розробки нових продуктів сприяє залученню нових клієнтів, розширенню ринкової частки та зміцненню позицій підприємства у галузі. В результаті, розробка стратегії нових продуктів є стратегічною необхідністю для забезпечення успішної діяльності та стабільного зростання підприємства.

1.2. Процес формування та реалізації стратегії розробки нового продукту на підприємстві

Стратегія розробки нового продукту є різновидом стратегічного управління, який визначає майбутнє підприємства та його успіх на ринку. Важливість процесу формування та реалізації такої стратегії важко переоцінити. Підприємство, яке активно впроваджує нові продукти, має перевагу перед конкурентами, оскільки воно реагує на зміни в ринковому середовищі та задовольняє зростаючі потреби споживачів. Формування стратегії розробки нового продукту вимагає від підприємства глибокого аналізу ринкових тенденцій, конкурентного ландшафту та потреб споживачів.

Ефективна стратегія розробки нових продуктів сприяє не лише розвитку бізнесу, а й збільшенню прибутковості та зміцненню позицій на ринку. Крім того, правильно спроектована стратегія дозволяє підприємству керувати ризиками та мінімізувати витрати на процес розробки та впровадження нових продуктів. Такий підхід до стратегічного управління дозволяє підприємствам бути гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, стратегія розробки нового продукту є ключовим інструментом для досягнення успіху та стійкого зростання підприємства [33, с.100].

Процес формування та реалізації стратегії розробки нового продукту на підприємстві представляє собою комплексний та систематичний підхід, спрямований на розробку та впровадження інноваційного продукту на ринок. Цей процес охоплює всі етапи, починаючи від аналізу ринкових потреб та визначення стратегічних цілей, йде через створення концепції та розробку продукту, його випробування та оптимізацію, а закінчується впровадженням на ринок та подальшим моніторингом його успішності. Цей процес вимагає активного взаємодії всіх відділів та функціональних підрозділів підприємства, включаючи маркетинг, дослідження та розвиток, виробництво та управління.

Глибокий аналіз ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх ресурсів підприємства є ключовими етапами цього процесу, що дозволяють

ефективно визначити стратегічні напрямки та забезпечити конкурентоспроможність нового продукту. Враховуючи швидкі темпи технологічного розвитку та змін у споживчих потребах, процес формування та реалізації стратегії розробки нового продукту стає важливим інструментом для забезпечення успіху та стабільного розвитку підприємства в сучасних умовах ринкової конкуренції [23, с.123].

Отже, важливо впроваджувати нові продукти, щоб мати збалансований портфель, що містить продукцію на різних етапах життєвого циклу продукції. Логіка цього досить жорсткого процесу полягає в тому, що він вимагає великої дисципліни для створення нових продуктів. Запустити успішний новий продукт дорого, але запускати невдалі продукти набагато дорожче. З цих причин організації багато інвестують у створення та вдосконалення процесів стратегії розробки своїх нових продуктів. Це допомагає їм підвищити шанси на те, що вони будуть успішними.

Існує, мабуть, стільки ж різновидів стратегій розробки нових продуктів, скільки типів компаній, але більшість з них поділяють однакові основні кроки або етапи - вони просто виконуються по-різному. Нижче ми розділили процес на вісім етапів, згрупованих у три фази. Багато заходів виконуються неодноразово протягом усього процесу, але вони стають більш конкретними, оскільки ідея продукту вдосконалюється та збираються додаткові дані. Наприклад, на кожному етапі процесу команда продукту запитує: «Чи є це життєздатною концепцією продукту?» але відповіді змінюються, оскільки продукт вдосконалюється і до оцінки може бути додано більше ринкових перспектив [25, с.44].

Фази та етапи процесу формування та реалізації стратегії розробки нового продукту на підприємстві представлено на рис. 1.3.

Етап 1: Генерація нових ідей продукту.

Генерація нових ідей продукту - це творче завдання, яке вимагає певного способу мислення. Придумувати ідеї легко, але генерувати хороші ідеї - це інша історія.



Рис. 1.3. Фази та етапи процесу формування та реалізації стратегії розробки нового продукту на підприємстві [25]

Компанії використовують цілий ряд внутрішніх і зовнішніх джерел для виявлення нових ідей продуктів. SWOT-аналіз може запропонувати сильні сторони існуючих продуктів, які можуть бути основою для нових продуктів або ринкових можливостей. Дослідження можуть визначити ринкові та клієнтські тенденції. Конкурентний аналіз може виявити дірку в продуктовому портфелі компанії. Цілеспрямовані групи клієнтів або відділ продажів можуть виявити незадоволені потреби клієнтів. Багато дивовижних продуктів також є результатом щасливих помилок - експериментів з продуктом, які не відповідають наміченій меті, але мають ненавмисне та цікаве застосування.

Генерація ідей є важливим етапом у процесі розробки нових товарів. У 2022 році журналом «Соціс» було проведено опитування менеджерів науково-дослідних відділів, щоб визначити частоту проходження нових ідей на подальші стадії розробки. Результати цього опитування можна побачити на рис. 1.4. Це дозволяє зрозуміти, як ідеї формуються та просуваються вперед у процесі розробки нових продуктів. Серед найбільш поширених і вживаних в компаніях методів генерації ідей виділяють: метод перерахування ознак, примусове поєднання, морфологічний аналіз, визначення потреб і проблем споживачів, мозкову атаку (штурм), синектику [25, с.44].

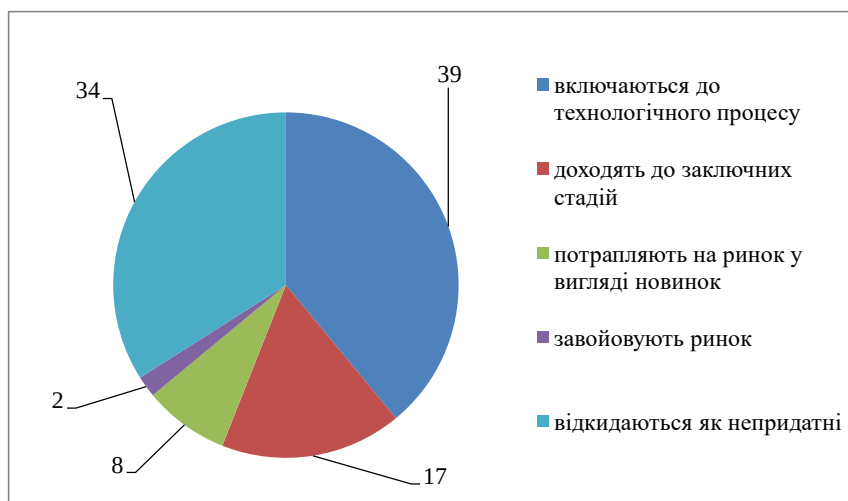


Рис. 1.4. Процентне співвідношення проходження новими ідеями подальших стадій розробки, % [37]

Ключем до стадії генерації ідеї є вивчення можливостей, знаючи, що більшість не призведе до продуктів, які вийдуть на ринок.

Етап 2: Скринінг ідей продукту.

Другим етапом процесу розробки продукту є скринінг ідей. Це перший з багатьох пунктів скринінгу. На цьому ранньому етапі багато чого не відомо про продукт і його ринкові можливості. Все-таки ідеї продуктів, які не відповідають цілям організації, повинні бути відкинуті на цьому етапі. Якщо погану ідею продукту дозволено пройти етап скринінгу, вона витрачає зусилля та гроші на більш пізніх стадіях, поки вона не буде відмовлена. Ще більш серйозною є можливість відсіювання гідної ідеї та відсутності значних ринкових можливостей. З цієї причини цей ранній етап скринінгу дозволяє багато ідей рухатися вперед, які в кінцевому підсумку не можуть вийти на ринок [21].

На цьому ранньому етапі ідеї продуктів можуть бути просто просіяні через якийсь внутрішній процес рейтингу. Наприклад, працівники можуть оцінювати ідеї продукту відповідно до набору критеріїв; ті, у кого низькі бали, знижуються, і лише продукти з найвищим рейтингом рухаються вперед.

Етап 3: Розробка концепції та тестування.

Сьогодні, це все частіше для компаній, щоб запуснути невеликий тест концепції в реальній маркетинговій обстановці. Концепція продукту - це синтез або опис ідеї продукту, що відображає основний елемент пропонованого продукту. Маркетинг намагається мати максимально точну та детальну концепцію продукту, щоб отримати точну реакцію від цільових покупців. Ці реакції потім можуть бути використані для інформування кінцевого продукту, комплексу маркетингу та бізнес-аналізу [21].

Доступні нові інструменти для розробки технологій та продуктів, які підтримують швидку розробку прототипів, які можна протестувати з потенційними покупцями. Коли тестування концепції може включати фактичний прототип продукту, ранні результати випробувань набагато надійніші. Тестування концепції допомагає компаніям уникнути інвестування в погані ідеї і в той же час допомагає їм ловити і зберегти видатні ідеї продукту.

Етап 4: Аналіз бізнес-кейсів.

Перш ніж компанії зробити значні інвестиції в розвиток продукту, вони повинні бути впевнені, що він принесе достатню віддачу.

Компанія прагне відповісти на такі питання, як [28, с.42]:

Яка ринкова можливість для цього продукту?

Які витрати на виведення продукту на ринок?

Які витрати проходять через етапи життєвого циклу продукту?

Де продукт вписується в продуктовий портфель і як він вплине на існуючі продажі продукції?

Як цей продукт впливає на бренд?

Як цей продукт впливає на інші корпоративні цілі, такі як соціальна відповідальність?

Маркетинговий бюджет і витрати є одним з елементів бізнес-аналізу, але повний обсяг аналізу включає всі доходи, витрати та інші ділові наслідки продукту.

Етап 5: Технічна та маркетингова розробка.

Продукт, який пройшов етапи скринінгу та бізнес-аналізу, готовий до технічного та маркетингового розвитку. Технічні процеси розробки сильно різняться залежно від типу продукту. Для продукту зі складним виробничим процесом існує лабораторна фаза для створення специфікацій та не менш складна фаза для розробки виробничого процесу. Для надання послуг можуть виникнути нові процеси, що вимагають нових навичок співробітників або доставки нового обладнання. Це лише два з багатьох можливих прикладів, але в кожному випадку компанія повинна визначити як продукт, так і як він буде доставлений багатьом покупцям [23, с.487].

Поки йде технічний розвиток, відділ маркетингу тестує ранній продукт з цільовими клієнтами, щоб знайти найкращий можливий маркетинговий комплекс. В ідеалі маркетинг використовує прототипи продуктів або ранні моделі виробництва, щоб зрозуміти і фіксувати відповіді клієнтів і визначити, як найкраще представити продукт на ринку. За допомогою цього процесу маркетинг продукту повинен підготувати повний маркетинговий план - той, який починається з викладання цілей і закінчується цілісною картиною розповсюдження продукції, просування та ціноутворення, інтегрованої в план маркетингових дій.

Етап 6: Тестовий маркетинг та валідація.

Тестовий маркетинг є завершальним етапом перед комерціалізацією; мета полягає в тому, щоб перевірити всі змінні в маркетинговому плані, включаючи елементи продукту. Тестовий маркетинг являє собою фактичний запуск загальної маркетингової програми. Однак робиться це на обмеженій основі.

Початкове тестування продукту та тестовий маркетинг не однакові. Тестування продукту повністю ініційоване виробником: він або вона вибирає зразок людей, забезпечує споживача тестовим продуктом і пропонує споживачеві якийсь стимул до участі [5, с.90].

Тестовий маркетинг, з іншого боку, відрізняється тим, що тестова група представляє повний ринок, споживач повинен прийняти рішення про покупку і оплатити продукт, а тестовий продукт повинен конкурувати з існуючими

продуктами в реальному маркетинговому середовищі. З цих та інших причин ринковий тест є точним моделюванням більш широкого ринку і служить методом зниження ризику. Це повинно підвищити ймовірність успіху нового продукту і забезпечити остаточне коригування в маркетинговому комплексі до того, як продукт буде впроваджений у великих масштабах.

Етап 7: Запуск.

Нарешті, продукт надходить на етап комерційного запуску. Маркетинговий комплекс об'єднується для виведення продукту на ринок. Цей етап знаменує собою початок життєвого циклу виробу [5, с.91].

При позитивному результаті пробного маркетингу, проект переходить до етапу комерціалізації. Це означає запуск серійного виробництва та введення нового товару на ринок, що потребує значних витрат. Перед випуском нового товару на ринок необхідно ухвалити чіткі рішення з чотирьох ключових аспектів, зазначених на рис. 1.5.

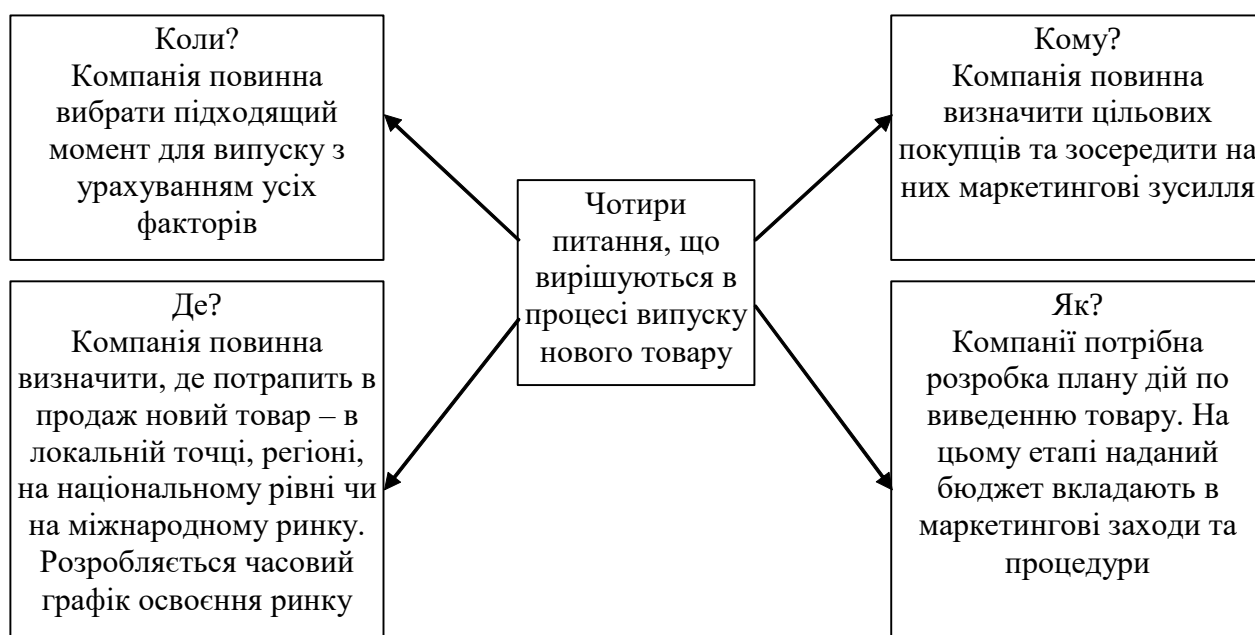


Рис. 1.5. Зміст питань, опрацювання яких необхідне при виведенні товару на ринок [7]

Це допомагає забезпечити успішний старт продукту та максимально ефективно використовувати ресурси підприємства.

Введення нового товару на ринок передбачає вибір однієї з кількох

можливих стратегій для компанії. Підприємство має можливість регулювати рівень різних факторів, таких як ціна, маркетингові зусилля, дистрибуція та якість продукту. Рекомендовані стратегії введення нової продукції на ринок наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Рекомендовані стратегії виведення нової продукції на ринок [10; 31]

Стратегія	Рівень змінних	Значення	Умови застосування
Поступового отримання максимального прибутку	Ціна - висока, витрати на стимулювання збуту - низькі.	Висока ціна сприяє вилученню з одиниці товару максимального прибутку, а низькі витрати на стимулювання знижують загальні витрати на маркетинг.	Невеликий розмір ринку і обізнаність покупців про товар, при їх готовності платити за нього. Невелика кількість конкурентів.
Прискореного отримання максимального прибутку	Високий рівень ціни і стимулювання збуту.	Дозволяє розширити коло обізнаних споживачів, сприяючи обсягом продажів. Доходи повинні перекивати витрати на стимулювання.	Ринок невеликий, основна маса покупців має слабе уявлення про товар і необхідні заходи по їх оприлюднення та переконання.
Прискореного завоювання ринку	Ціна - низька, витрати на стимулювання збуту - високі.	Забезпечує найбільш швидке і повне завоювання ринку і захоплення найвищої його частки.	Ринок великий, покупці чутливі до ціни, незнайомі з товаром, конкуренти небезпечні. Витрати тим нижче, чим більше масштаб виробництва і багатше досвід фірми.
Поступового завоювання ринку	Слабке стимулювання збуту, низька ціна.	Планомірне виведення продукту на існуючий конкурентний ринок при низьких можливостях і низьких амбіції фірми.	Обмежені фінанси не дозволяють витратити великі суми на виведення.
Усереднених параметрів проникнення на ринок	Середній рівень ціни і середнє стимулювання збуту.	Продукт призначається для середнього класу, не намагається виділятися, конкурує за рахунок якості, акцент в рекламі і позиціонуванні на високу якість при доступній ціні.	Переважає на ринку необхідних товарів, при орієнтації на покупців, які більше реагують на якість, а не ціну, а також досить обізнані, мають якесь уявлення про товар.

Етап 8: Оцінка.

Запуск жодним чином не сигналізує про закінчення маркетингової ролі для продукту. Навпаки, після запуску маркетинголог нарешті має реальні ринкові дані про те, як продукт працює в дикій природі, поза тестовим середовищем. Ці ринкові дані ініціюють новий цикл генерації ідей про вдосконалення та коригування, які можуть бути внесені до всіх елементів комплексу маркетингу.

Таким чином, процес формування та реалізації стратегії розробки нового продукту на підприємстві є ключовим елементом успішної діяльності компанії. Він дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та відповідати на зростаючі потреби споживачів, що є критично важливим у конкурентному середовищі. Процес розробки нових продуктів дозволяє підприємству не лише збільшувати свою ринкову частку, але й створювати конкурентні переваги та зміцнювати свої позиції в галузі. Враховуючи швидкі темпи технологічних змін та зростаючу конкуренцію, формування та реалізація стратегії розробки нових продуктів стає стратегічною необхідністю для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства.

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції підприємства

Оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції є ключовим етапом у життєвому циклі продукту та стратегічного управління підприємством в цілому. Цей процес відіграє важливу роль у забезпеченні успішного впровадження нових продуктів на ринок та досягненні стратегічних цілей. Ефективне оцінювання дозволяє підприємству аналізувати результати розробки нової продукції, визначати сильні та слабкі сторони стратегії та вчасно коригувати плани дій для досягнення найкращих результатів. Правильно виконане оцінювання дозволяє виявити причини успіху або невдачі у впровадженні нової продукції, що є важливим для подальшого розвитку бізнесу [20, с.34].

Крім того, оцінювання ефективності дозволяє підприємству збільшувати свою конкурентоспроможність, шляхом удосконалення стратегій та процесів розробки продукції на основі зібраної аналітики. Цей процес є важливим інструментом для підприємств у досягненні ефективного управління ресурсами та максимізації виходу на ринок з новими та інноваційними продуктами. Отже, оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції є невід'ємною складовою успішного функціонування сучасного підприємства.

Оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції є процесом систематичного аналізу та оцінки результатів впровадження нових продуктів на ринок з метою визначення досягнутих цілей та ефективності заходів, вжитих для їх досягнення. Це включає в себе оцінку фінансових показників, взаємодію з ринком, задоволення потреб споживачів, реакцію конкурентів та інші аспекти, що впливають на успіх нового продукту на ринку. Оцінка ефективності дозволяє підприємству отримати об'єктивну інформацію про виконання стратегії та вчасно внести корективи для оптимізації результатів. Цей процес є ключовим для визначення успішності стратегії розробки продукту та підтримки прийняття стратегічних рішень на різних етапах життєвого циклу продукту [36, с.165].

Оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції включає ряд завдань, спрямованих на збір і аналіз інформації про результати та вплив реалізованої стратегії. Ось декілька основних завдань оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції:

1. Аналіз фінансових показників. Це включає оцінку прибутковості нового продукту, витрат на його розробку та впровадження, а також внутрішню норму прибутку (IRR) та показники окупності інвестицій (ROI).

2. Вивчення ринкової реакції. Аналіз реакції ринку на новий продукт, такий як обсяги продажів, зростання чи зниження попиту, динаміка цін, частка ринку та зворотний зв'язок від клієнтів [41, с.73].

3. Оцінка задоволення споживачів. Дослідження задоволеності споживачів новим продуктом, їх відгуки, вимоги та очікування щодо якості та

функціональності.

4. Аналіз конкурентного середовища. Вивчення реакції конкурентів на введення нового продукту на ринок, оцінка їхніх дій та можливих стратегій у відповідь.

5. Оцінка внутрішніх процесів. Аналіз ефективності внутрішніх процесів, пов'язаних з розробкою, виробництвом, маркетингом та дистрибуцією нового продукту.

6. Оцінка відповідності стратегії поставленим цілям. Порівняння результатів реалізації стратегії зі стратегічними цілями підприємства та визначення ступеня досягнення цих цілей.

7. Вивчення впливу зовнішніх чинників. Оцінка впливу зовнішніх факторів, таких як економічні та політичні зміни, на ефективність стратегії розробки нової продукції.

Ці завдання допомагають компанії зрозуміти, наскільки успішно була реалізована стратегія розробки нового продукту та які корективи можуть бути внесені для покращення результатів [59, с.487].

Оцінка ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції на підприємстві може бути проведена за допомогою різноманітних методів, основні з яких узагальнені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Методи оцінки ефективності реалізації стратегії розробки
нової продукції на підприємстві [67]

Методичний підхід	Характеристика
1	2
1. Фінансовий аналіз	Включає оцінку фінансових показників, таких як обсяг продажів, прибуток, витрати, рентабельність та інші фінансові метрики для визначення ефективності стратегії.
2. SWOT-аналіз	Дозволяє визначити сильні та слабкі сторони стратегії, а також можливості та загрози, що впливають на реалізацію нової продукції.
3. Маркетингові дослідження	Включають в себе аналіз ринкової динаміки, реакції споживачів, конкурентів та інших факторів, що впливають на успіх нової продукції.
4. Оцінка задоволеності споживачів	Проведення опитувань, фокус-груп або аналіз соціальних медіа для з'ясування реакції споживачів на новий продукт.

Продовження таблиці 1.5

1	2
5. Аналіз конкурентного середовища	Дозволяє визначити реакцію конкурентів на новий продукт та його конкурентні переваги.
6. Внутрішні аудити	Оцінка ефективності внутрішніх процесів, таких як виробництво, маркетингові стратегії та управління.
7. Економічний аналіз	Розрахунок економічного ефекту від реалізації нового продукту, враховуючи фактори, такі як збільшення прибутку або зниження витрат.
8. Аналіз вартості-користі	Оцінка вартості нового продукту в порівнянні з користю, яку він приносить споживачам або підприємству.
9. Прогнозування	Використання моделей та методів прогнозування для передбачення результатів реалізації стратегії в майбутньому.
10. Кількісні та якісні показники	Визначення та вимірювання ключових показників ефективності, які можуть бути кількісними (наприклад, обсяги продажів) або якісними (наприклад, репутація бренду).

Критерії оцінювання ефективності розробки нових типів продукції доцільно поділити на чотири головні категорії (групи) [17]:

- пов’язані зі швидкістю і частотою появи нових виробів на ринку;
- оцінювання продуктивності процесу створення нової продукції;
- оцінки якості реальних виробів, що постачаються на ринок;
- економічні критерії ефективності проектування як самої продукції, так і розроблення інших елементів комплексного проекту системи СОНП.

Критерії оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції на підприємстві представлено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Критерії оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції на підприємстві [69]

№ з/п	Категорія ефективності	Критерії	Вплив на конкурентоспроможність
1	2	3	4
1	Час освоєння нової продукції	1. Частота виходу на ринок нових видів продукції 2. Період між створенням та початком випуску нової продукції на ринок 3. Перший (початковий) і найбільший обсяги реалізації нової продукції	Швидкість реакції на зміни потреб споживачів і дії конкурентів Якість проектування – наближення ринку Частота реалізації проектів – життєвий цикл моделі продукції

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
		4. Співвідношення фактичних і запланованих обсягів 5. Питома вага очікуваної реалізації продукції в загальному збуті	
2	Продуктивність	1. Час, що визначається на інженерне розроблення одного проекту 2. Вартість матеріалів та інструментарію на один проект 3. Співвідношення фактичних і планових показників	Кількість проектів – новина та широта асортименту Частота проектів – економічність розроблень
3	Якість	1. Відповідність технічним вимогам – надійність експлуатації 2. Проектування – досконалість і задоволення споживачів 3. Зрілість – фабрична та галузева	Один із головних чинників формування конкурентоспроможності, репутації і завоювання споживачів
4	Економічна ефективність	Співвідношення фактичних і запланованих техніко-економічних показників	Економічні фактори й важелі формування конкурентоспроможності

Спільно всі зазначені критерії – час, продуктивність, якість та економічність – формують загальну ефективність створення нової продукції, а в поєднанні з іншими видами діяльності (виготовленням, реалізацією, рекламою й обслуговуванням клієнтів) – ступінь впливу втілення певного проекту системи СОНП на ринок і стан фірми [41, с.106].

Система показників, які доцільно використовувати в процесі оцінки ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції на підприємстві представлено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Система показників оцінювання ефективності реалізації
стратегії розробки нової продукції на підприємстві [23; 33]

Показник оцінювання	Методика розрахунку
1	2
1. Обсяг продажів	Розрахунок загального обсягу проданих одиниць нової продукції за певний період часу.
2. Прибутковість	Розрахунок валового та чистого прибутку від продажу нової продукції, включаючи всі витрати та витрати на виробництво та маркетинг.

Продовження таблиці 1.7

1	2
3. Рентабельність	Розрахунок відношення прибутку до витрат або валового доходу, виражене у відсотках.
4. Рентабельність інвестицій	Розрахунок показника повернення інвестицій, вираженого у відсотках, який визначає відношення чистого прибутку до затрат на розробку та впровадження продукту.
5. Частка ринку	Розрахунок відсоткової частки ринку, яку займає нова продукція серед всього обсягу продажів у відповідній галузі або сегменті ринку.
6. Задоволеність клієнтів	Застосування опитувань, фокус-груп або аналізу відгуків клієнтів для визначення рівня задоволеності їхніх потреб та очікувань новою продукцією.
7. Витрати на розробку	Розрахунок загальних витрат, пов'язаних з розробкою нової продукції, включаючи витрати на дослідження, розробку, тестування та впровадження.
8. Період окупності	Розрахунок часу, необхідного для повного покриття витрат на розробку та впровадження нового продукту з прибутку, який він приносить.
9. Показники якості	Використання метрик якості, таких як відсоток відмов, рівень задоволеності клієнтів, сертифікація якості та інші, для визначення якості та надійності нової продукції.
10. Прогнозні моделі	Використання математичних моделей та прогнозних алгоритмів для прогнозування майбутніх результатів впровадження нової продукції на основі історичних даних та зовнішніх факторів.

Ці методи дозволяють комплексно оцінити ефективність розробки та впровадження нової продукції на підприємстві, враховуючи різні аспекти, такі як фінансові, ринкові, клієнтські та внутрішні процеси.

Випуск нової продукції, як правило, передбачає реалізацію інноваційних промислових проектів. Прийняття рішення щодо втілення певного проекту в життя потребує ретельного вивчення усіх чинників, що впливатимуть на його реалізацію. Від цього залежать обсяги коштів, які потрібно вкласти у проект і які можна буде отримати від реалізації нової продукції протягом її життєвого циклу. Переважно реалізація інноваційних проектів щодо випуску нових продуктів вимагає значних фінансових вкладень, які інвестори очікують повернути. Обґрунтування можливості повернення витрат є основою розрахунку економічної ефективності інноваційного проекту випуску нових продуктів [35, с.66].

Економічна ефективність інноваційного проекту випуску нових продуктів визначається розміром доходів чи прибутку, отриманих за рахунок реалізації

інноваційного продукту протягом життєвого циклу проекту.

Приймаючи рішення про реалізацію інноваційного проекту випуску нових продуктів, слід враховувати вартість капіталу, залученого з різних джерел на різних стадіях життєвого циклу інноваційного проекту, і очікуваний прибуток від реалізації інноваційної продукції [14, с.227].

Обчислюючи економічну ефективність, слід обов'язково враховувати зміну вартості грошей у часі, оскільки від вкладення інвестицій до отримання прибутку минає чимало часу. З огляду на це необхідне дотримання таких принципів [1; 27]:

1. Оцінювання ефективності використання інвестиційного капіталу здійснюється зіставленням грошового потоку, який формується у процесі реалізації інноваційного проекту випуску нових продуктів, та початкових інвестицій. Проект вважається ефективним, якщо забезпечується повернення початкової суми інвестицій і обумовлена доходність для інвестора, який надав капітал.

2. Інвестований капітал і грошові потоки, що генеруються цим капіталом (отримані від продажу нової продукції), зводяться до теперішнього розрахункового періоду, який звичайно визначається роком початку реалізації проекту.

3. Процес дисконтування капіталовкладень і грошових потоків здійснюється за різними ставками дисконту, які визначаються залежно від особливостей інноваційних проектів. При встановленні ставки дисконту враховується структура інвестицій і вартість окремих складових капіталу.

4. Основою дисконтування є поняття часової переваги (зміни цінності грошей у часі). Це означає, що раніше одержані гроші мають більшу цінність, ніж гроші, одержані пізніше, що зумовлено зростанням ризиків і невизначеності а часі. Тобто, дисконтування – це перерахунок вигод і витрат для кожного розрахункового періоду за допомогою норми (ставки) дисконту. Воно ґрунтується на використанні техніки складних відсотків.

Приведення до базисного періоду витрат і вигод t -го розрахункового

періоду проекту здійснюється їх множенням на коефіцієнт дисконтування α_t , що визначається для постійної норми дисконту E як [20, с.34]:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+E)^t} \quad (1.1)$$

де t – номер кроку розрахунку.

З погляду інвесторів, сума, яку вони одержать у майбутньому, має тим меншу цінність, чим довше її доводиться чекати, оскільки більшою буде сума втрачених за період очікування доходів.

Результат порівняння двох проектів з різним розподілом витрат і вигод у часі може істотно залежати від норми дисконту. У стабільній ринковій економіці величина норми дисконту стосовно власного капіталу визначається депозитним відсотком за вкладом з урахуванням інфляції і ризиків проекту. Якщо норма дисконту буде нижчою від депозитного відсотка, інвестори надаватимуть перевагу банківським депозитам. Якщо норма дисконту істотно перевищуватиме депозитний банківський відсоток (з урахуванням інфляції та інвестиційних ризиків), виникне підвищений попит на гроші, а також підвищиться банківський відсоток.

Методи оцінювання економічної ефективності передбачають розрахунок інтегрального показника ефективності, розрахованого на основі чистої теперішньої (дисконтованої) вартості; індекс рентабельності інвестицій; внутрішньої норми рентабельності (доходності); терміну окупності; точки беззбитковості проекту.

Чиста теперішня вартість (ЧТВ). Є інтегральним ефектом. Це різниця доходів і витрат за розрахунковий період (зазвичай прогнозний життєвий цикл проекту), приведених до одного, як правило, початкового року, тобто з урахуванням їх дисконтування [20, с.35]:

$$\text{ЧТВ} = \sum_{i=0}^{T_p} (D_t - B_t) \alpha \quad (1.2)$$

де T_p – життєвий цикл проекту; D_t – доходи на t -й рік; B_t – інноваційні витрати за t -й рік; α_t – коефіцієнт дисконтування.

Якщо інноваційний проект передбачає інноваційні витрати лише в перший рік (початкові інвестиції), то ЧТВ розраховують як різницю між грошовим потоком протягом життєвого циклу проекту і початковими інвестиціями.

Якщо ЧТВ є позитивною, рішення доцільно впроваджувати. Найскладнішим у розрахунку ЧТВ є прогнозування величини грошових потоків, точність якого значною мірою залежить від зовнішніх умов господарської діяльності – рівня інфляції, зміни цій на ресурси, зміни попиту на продукцію внаслідок появи конкурентів тощо. Тому доцільно розрахунок ЧТВ супроводжувати аналізом чутливості проекту до ризику.

Індекс рентабельності інвестицій J_R . Це відношення приведених доходів до приведених на цю ж дату витрат, що супроводжують реалізацію інноваційного проекту. Розрахунок індексу рентабельності здійснюють за формулою [31]:

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_P} D_t \times \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_P} B_t \times \alpha_t} \quad (1.3)$$

де D_t – доход в період t ; B_t – розмір інвестицій в інновації у період t . Індекс рентабельності чітко пов'язаний з ЧТВ. Якщо ЧТВ позитивна, то індекс рентабельності $J_R > 1$, і навпаки. При $J_R > 1$ інноваційний проект вважається економічно ефективним, а якщо $J_R < 1$ – неефективним.

Цей показник доцільно використовувати для порівняння кількох альтернативних проектів. За жорсткого дефіциту коштів перевагу слід надавати тим проектам, для яких індекс рентабельності є найвищим.

Внутрішня норма рентабельності (ВНР). Вона показує ту норму дисконту E_R , за якої величина дисконтованих доходів за певну кількість років стає рівною інвестиційним вкладенням у реалізацію проекту ($D - B = 0$). У такому разі доходи й витрати проекту визначаються приведенням до розрахункового моменту [31, с.116]:

$$D = \sum_{t=0}^T \frac{D_t}{(1 + E_p)^t}, B = \sum_{t=0}^T \frac{B_t}{(1 + E_p)^t} \quad (1.4)$$

Отже, внутрішня норма рентабельності – це таке порогове значення рентабельності, яке забезпечує рівність нулю інтегрального ефекту, розрахованого на економічний термін життя інноваційного проекту. Вона дорівнює максимальному відсотку за позиками, який можна платити за використання необхідних ресурсів, залишаючись при цьому на беззбитковому рівні [15].

Розрахунок внутрішньої норми рентабельності здійснюють методом послідовних наближень величини ЧТВ до нуля при різних ставках дисконту.

На практиці можна застосовувати таку формулу:

$$E_p = A + \frac{\alpha(B - A)}{(\alpha - b)} \quad (1.5)$$

де A – величина ставки дисконту, за якої ЧТВ позитивна; B – величина ставки дисконту, за якої ЧТВ негативна; α – величина позитивної ЧТВ за величини ставки дисконту A ; b – величина негативної ЧТВ за величини ставки дисконту B .

Якщо значення ВНР проекту для приватних інвесторів більше за існуючу ставку рефінансування банків, а для держави – за нормативну ставку дисконту, і більше за ВНР альтернативних варіантів проекту з урахуванням ступеня ризику, то рішення про його інвестування може бути позитивним.

Термін окупності інноваційного проекту. Це період, протягом якого додатковий прибуток, отриманий внаслідок реалізації інноваційного проекту, забезпечить повернення вкладених інвестицій. Розрахунок додаткового прибутку також базується на грошовому потоці з його дисконтуванням для приведення до початкової (теперішньої) вартості [36, с.78].

Необхідність цього розрахунку зумовлена бажанням інвестора впевнитися, що термін повернення інвестицій буде не надто великим, оскільки ризики інвестування в ринкових умовах є тим більшими, чим триваліший час їх окупності. За цей час можуть змінитися і кон'юнктура ринку, і ціни. Крім того, у галузях з високими темпами НТП поява нових технологій на час, коли інвестиції ще не окупилися, може швидко їх знецінити.

Період окупності інноваційного проекту розраховують за формулою:

$$T_o = \frac{\Pi}{Д} \quad (1.6)$$

де Π – початкові інвестиції у проект; $Д$ – прогностні щорічні чисті доходи (прибуток після сплати податків).

Оскільки щорічні грошові доходи змінюються протягом тривалості життєвого циклу інноваційного продукту, то розрахунок слід робити на усереднену їх величину. Інший спосіб розрахунку терміну окупності ґрунтується на постадійному відніманні від величини початкових інвестицій прогностного річного чистого доходу у відповідному році. При цьому кожна наступна стадія розрахунку, передбачає зменшення початкових інвестицій на величину доходу, враховану на попередній стадії розрахунку [41, с.78].

Кількість стадій розрахунку, в яких отримано позитивну величину, дасть кількість цілих років окупності. Розрахунок закінчується, коли залишок початкових інвестицій буде меншим від прогностного чистого доходу наступного року. Для останнього періоду можна визначити і кількість місяців, протягом яких інвестиції повністю окупляться. Цей спосіб є точнішим.

Точка беззбитковості. Використовують її для визначення обсягу нової продукції, який потрібно реалізувати на ринку при прогностному рівні цін на неї, досягнення якого забезпечуватиме прибутковість проекту. Точку беззбитковості (критичний обсяг продукції) можна розрахувати в натуральних одиницях за формулою:

$$V_{\text{крит}} = \frac{C_{\text{уп}}}{C_{\text{од}} - B_{\text{зм}}} \quad (1.7)$$

де $C_{\text{уп}}$ – умовно-постійні витрати підприємства, грн.; $C_{\text{од}}$ – ціна одиниці продукції, грн.; $B_{\text{зм}}$ – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

У вартісному вираженні критичний обсяг визначають за формулою:

$$V_{\text{кр. грн}} = \frac{C_{\text{уп.}}}{1 - m_{\text{зм.}}} \quad (1.8)$$

де $m_{\text{зм}}$ – частка змінних витрат у ціні продукції.

Таким чином, із кількох альтернативних варіантів реалізації проекту приймають той, який забезпечить більший запас фінансової міцності. Ним є різниця між прогнозним рівнем попиту на продукцію і критичним її обсягом. Якщо вказані показники свідчать про економічну вигідність проекту в межах його життєвого циклу при прогнозних рівнях попиту і цінах на продукцію, то рішення про інвестування може бути позитивним.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері розробки нової продукції підприємств

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері розробки нової продукції на підприємствах включає в себе різноманітні законодавчі акти та правила, які регулюють цей процес. Наведемо деякі основні аспекти нормативно-правового забезпечення [58; 66]:

1. Патентне законодавство. Регулює процес отримання та захисту патентів на нові винаходи та технології, які використовуються в новій продукції.

2. Авторське право. Забезпечує захист прав інтелектуальної власності на дизайн, логотипи, назви продуктів та інші аспекти, що стосуються розробки нової продукції.

3. Стандартизація та сертифікація. Встановлює вимоги до якості та безпеки продукції, що випускається на ринок, а також процедури сертифікації відповідності цим вимогам.

4. Екологічні норми. Встановлюють вимоги до впливу виробництва нової продукції на довкілля та процедури отримання екологічних дозволів.

5. Податкове законодавство. Визначає оподаткування виробництва та продажу нової продукції, а також пільги та стимули для інноваційних підприємств.

6. Трудове законодавство. Регулює відносини між працівниками та підприємством під час розробки та виробництва нової продукції, включаючи умови праці, авторські права та відповідальність за безпеку.

7. Конкурентне право. Забезпечує захист від недобросовісної конкуренції та монополізації ринку нової продукції.

Ці нормативні акти та правила допомагають створити правову базу для розвитку та захисту інновацій та нових продуктів на підприємствах, сприяючи стимулюванню інновацій та розвитку економіки.

Вихідні нормативно-правові передумови державної політики у сфері розробки нової та інноваційної продукції в Україні закладено в Конституції. Стаття 54 гарантує громадянам свободу наукової і технічної, а також інших видів творчості, захист інтелектуальної власності та їхніх авторських прав. Крім того, визначено, що держава сприяє розвитку науки та встановленню наукових зв'язків України зі світовим співтовариством.

Нормативно-правове регулювання сфери розробки нової та інноваційної продукції базується на широкому спектрі законів і підзаконних нормативно-правових актів, прийнятих на основі Конституції. Загалом, інноваційна діяльність у сфері розробки нової продукції регулюється більш ніж 200 правовими актами, які мають безпосередній та опосередкований вплив на цей процес. У вказаних законах і нормативно-правових актах визначаються державні пріоритети, формулюються засади наукової, науково-технічної та інноваційної політики, регулюється процедура фінансування і державної підтримки науково-технічної діяльності, вирішуються питання охорони прав інтелектуальної власності, а також створення та фінансування інноваційних структур.

Сучасне законодавство України з питань правового регулювання інноваційної діяльності позбавлено системної єдності: загальні положення містяться в гл. 34 ГКУ, основні правила здійснення інноваційної діяльності – у Законі України «Про інноваційну діяльність» [46], а питання, пов'язані з оборотом прав на об'єкти права інтелектуальної власності, – у кн. 4 та гл. 75 ЦКУ [56]. Багато питань щодо здійснення інноваційної діяльності та врегулювання відносин, які складаються у зв'язку з її провадженням, вирішується на підзаконному рівні, що зумовило домінування в законодавстві

про інноваційну діяльність саме підзаконних нормативно-правових актів. За таких характеристик законодавство про інноваційну діяльність не може забезпечити повномасштабного регулювання відносин, які виникають у зв'язку із розробленням, створенням, розповсюдженням інноваційних продуктів та їхнім впровадженням як інновацій, не може стати правовим підґрунтям для створення та функціонування ефективної національної інноваційної системи, для переходу держави до інноваційної моделі економічного розвитку.

Нормативно-правова база інноваційної діяльності є досить суперечливою, крім того, неповною мірою відповідає засадам економіки, що ґрунтуються на знаннях. До цього часу відсутня достатньо ефективна правова основа захисту прав інтелектуальної власності, функціонування венчурного капіталу як ринкового інституту; процедури створення окремих суб'єктів інноваційної діяльності безпідставно ускладнені. До того ж законодавчо не встановлені критерії інноваційності проектів і розмежування інвестиційних та інноваційних проектів. Недостатньо внормовані питання об'єктивної експертизи та конкурсних засад бюджетного фінансування наукових, науково-технічних, інноваційних програм і проектів. Так, Закон України «Про державні цільові програми» передбачає обов'язкове проведення державної експертизи проектів державних цільових програм згідно з нормами законодавства, які відсутні.

Аналіз поточного стану інноваційної діяльності передбачений у Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року», що має на меті розбудову національної інноваційної екосистеми для забезпечення швидкого та якісного перетворення креативних ідей в інноваційні продукти та послуги, підвищення рівня інноваційності національної економіки, що сприятиме розвитку інноваційної сфери, збільшенню кількості впроваджуваних розробок, підвищенню економічної віддачі від них, залученню інвестицій в інноваційну діяльність [43].

Згідно зі статтею 332 ГК України відносини, що виникають у процесі здійснення інноваційної діяльності, регулюються ГК України та іншими

законодавчими актами. До вказаних відносин у частині, не врегульованій ГК України, застосовуються відповідні положення ЦК України [12].

Основні засади правового регулювання інноваційної діяльності в Україні визначаються низкою нормативно-правових актів. Згідно зі ст. 332 ГК відносини, що виникають у процесі здійснення інноваційної діяльності, регулюються цим Кодексом та іншими законодавчими актами. Таким чином, правові норми загальної дії, які регулюють відносини, що виникають у зв'язку із організацією та здійсненням інноваційної діяльності, містяться в главі 34 ГК. Зокрема, у ній закріплено визначення інноваційної діяльності та її видів, форми інвестування інноваційної діяльності, засади державного регулювання інноваційної діяльності, зміст договору на створення і передачу науково-технічної продукції [12].

Водночас ГК не встановлено правовий статус суб'єктів інноваційних відносин, не відображено особливості інноваційних відносин, не визначено їх об'єкти, не закріплено правові форми обороту останніх. Відсутнє також у ГК визначення та правові засади функціонування інноваційної інфраструктури, не сформульовані основні поняття та вихідні положення функціонування національної інноваційної системи [12].

Норми ГК України з питань регулювання інноваційної діяльності встановлюють загальні засади регулювання відносин в інноваційній сфері. Основні правила здійснення інноваційної діяльності містяться в Законі України «Про інноваційну діяльність», що має спеціальний характер. Крім того, відносини, які складаються в інноваційній сфері, регулюються й іншими спеціальними законодавчими актами, зокрема такими законами, як Закон України «Про пріоритетні напрямки інноваційної діяльності в Україні», Закон України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків», Закон України «Про пріоритетні напрямки розвитку науки і техніки», Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність», Закон України «Про наукову та науково-технічну експертизу», Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» та ін.

Створення нових продуктів на сучасних підприємствах неможливе без належного інформаційного забезпечення, яке відіграє важливу роль у всьому процесі. Потреба у якісному інформаційному забезпеченні стає невід'ємною складовою стратегії розробки нової продукції, оскільки сучасний бізнес вимагає швидкості, точності та інноваційності. Інформаційне забезпечення створення нових продуктів забезпечує доступ до актуальних даних щодо потреб споживачів, ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у вимогах ринку та оперативно реагувати на зміни у попиті. Крім того, належне інформаційне забезпечення сприяє ефективній координації між різними відділами та підрозділами підприємства, що є важливим для успішної реалізації проектів з розробки нових продуктів [10, с.33].

Інформаційне забезпечення також допомагає знижувати ризики та підвищувати ефективність виробництва шляхом вдосконалення процесів та використання передових технологій. Враховуючи швидкі та динамічні зміни на ринку, належне інформаційне забезпечення стає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємства. Відповідно, врахування важливості якісного інформаційного забезпечення створення нових продуктів на підприємстві є важливою передумовою для успішної реалізації інноваційних проектів та досягнення конкурентної переваги.

Інформаційне забезпечення створення нових продуктів на підприємстві має ряд важливих завдань, які спрямовані на забезпечення ефективності та успішності цього процесу [27, с.337]:

1. Аналіз ринку: збір та аналіз інформації про ринок, конкурентів, потенційних клієнтів та їхні потреби для визначення можливостей та прогнозування попиту на новий продукт.
2. Дослідження та розробка: забезпечення доступу до науково-технічної інформації, проведення досліджень і розробок для створення нових технологій, матеріалів та концепцій продуктів.
3. Маркетингові дослідження: проведення маркетингових досліджень для

визначення споживчих вподобань, виявлення трендів та аналізу конкурентного середовища.

4. Управління проектом: забезпечення доступу до інформації про хід розробки та впровадження нового продукту, координація робіт між різними відділами та забезпечення виконання графіків та бюджетів.

5. Оцінка ризиків: аналіз інформації про потенційні ризики та шляхи їхнього управління для мінімізації негативного впливу на процес розробки та впровадження нового продукту.

6. Формування стратегій: розробка стратегій впровадження нового продукту на ринок на основі аналізу отриманої інформації та врахування цілей та ресурсів підприємства.

7. Комунікація: забезпечення ефективної комунікації між усіма зацікавленими сторонами, включаючи команду розробників, керівництво підприємства, клієнтів та інвесторів.

8. Оцінка результатів: проведення оцінки ефективності розробки та впровадження нового продукту на основі зібраної інформації та визначення досягнутих результатів.

9. Адаптація до змін: моніторинг змін у ринкових умовах та потребах споживачів для швидкої реакції та адаптації стратегій розробки нових продуктів.

10. Забезпечення безпеки і конфіденційності: захист інформації про нові продукти від несанкціонованого доступу та забезпечення дотримання вимог стандартів безпеки.

Ці завдання в сукупності сприяють успішному створенню та впровадженню нових продуктів на підприємстві, забезпечуючи його конкурентоспроможність і розвиток.

Сучасні інформаційні системи для розробки та впровадження нових продуктів на ринок є ключовим інструментом для ефективного управління цим процесом. Наведемо кілька типових інформаційних систем, які використовуються підприємствами [14; 56]:

1. PLM (Product Lifecycle Management). Ця система дозволяє керувати усіма аспектами життєвого циклу продукту, починаючи від ідеї до кінцевого виробництва та обслуговування. Вона включає в себе модулі для керування конструкторськими рішеннями, документацією, виробництвом, маркетингом та обслуговуванням.

2. ERP (Enterprise Resource Planning). Ця система дозволяє підприємству управляти усіма своїми ресурсами, включаючи фінанси, виробництво, ланцюг постачання та ресурси людей. Вона допомагає підприємству збалансувати ресурси для ефективного виробництва та впровадження нових продуктів.

3. CAD (Computer-Aided Design). Ця система дозволяє інженерам та дизайнерам створювати, аналізувати та моделювати продукти у віртуальному середовищі. Вона дозволяє швидко розробляти та тестувати нові концепції продуктів перед виробництвом.

4. CAM (Computer-Aided Manufacturing). Ця система дозволяє автоматизувати процеси виробництва, використовуючи комп'ютерні технології для створення CNC-програм та керування обладнанням на заводі.

5. CRM (Customer Relationship Management). Ця система дозволяє підприємству керувати відносинами з клієнтами, включаючи збір та аналіз інформації про їхні вимоги та потреби. Вона допомагає зберігати історію взаємодії з клієнтами та створювати персоналізовані пропозиції.

6. BI (Business Intelligence). Ця система дозволяє аналізувати великі обсяги даних та отримувати з них цінні інсайти, що допомагають приймати обґрунтовані рішення щодо розробки та маркетингу нових продуктів.

7. IoT (Internet of Things). Ця система дозволяє зв'язувати фізичні об'єкти з Інтернетом, що дозволяє збирати та обробляти дані в реальному часі, що може бути корисним у виробництві та обслуговуванні продуктів.

Таким чином, представлені інформаційні системи допомагають підприємствам підвищити ефективність та точність процесу розробки та впровадження нових продуктів, що є ключовим завданням для їхнього успіху на ринку.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ стратегії розробки нового продукту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що стратегія розробки нового продукту - це комплексна і систематично розроблена спеціалізована програма дій, що визначає ключові етапи, методи та ресурси, необхідні для успішного створення та введення на ринок інноваційного продукту або послуги, що відповідає потребам цільової аудиторії та відображає стратегічні цілі підприємства. Ця стратегія враховує внутрішні та зовнішні фактори, такі як ринкові умови, конкуренція, технологічні можливості, ресурси та експертні знання, для того щоб розробити оптимальний план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства через введення на ринок нового продукту.

2. Встановлено, що розробка стратегії нових продуктів є ключовим елементом успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін на ринку. Вона дозволяє підприємству відповідати на змінюючіся потреби споживачів, забезпечуючи конкурентоспроможність та стабільність. Ефективна стратегія розробки нових продуктів сприяє залученню нових клієнтів, розширенню ринкової частки та зміцненню позицій підприємства у галузі. В результаті, розробка стратегії нових продуктів є стратегічною необхідністю для забезпечення успішної діяльності та стабільного зростання підприємства.

3. Узагальнено, що процес формування та реалізації стратегії розробки нового продукту на підприємстві представляє собою комплексний та систематичний підхід, спрямований на розробку та впровадження інноваційного продукту на ринок. Цей процес охоплює всі етапи, починаючи від аналізу ринкових потреб та визначення стратегічних цілей, йде через створення концепції та розробку продукту, його випробування та оптимізацію, а закінчується впровадженням на ринок та подальшим моніторингом його успішності.

4. Обґрунтовано, що важливо впроваджувати нові продукти, щоб мати

збалансований портфель, що містить продукцію на різних етапах життєвого циклу продукції. Логіка цього досить жорсткого процесу полягає в тому, що він вимагає великої дисципліни для створення нових продуктів. Запустити успішний новий продукт дорого, але запускати невдалі продукти набагато дорожче. З цих причин організації багато інвестують у створення та вдосконалення процесів стратегії розробки своїх нових продуктів.

5. Визначено, що оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції є процесом систематичного аналізу та оцінки результатів впровадження нових продуктів на ринок з метою визначення досягнутих цілей та ефективності заходів, вжитих для їх досягнення. Це включає в себе оцінку фінансових показників, взаємодію з ринком, задоволення потреб споживачів, реакцію конкурентів та інші аспекти, що впливають на успіх нового продукту на ринку. Оцінка ефективності дозволяє отримати об'єктивну інформацію про виконання стратегії та вчасно внести корективи для оптимізації результатів.

6. Обґрунтовано, що нормативно-правове регулювання сфери розробки нової та інноваційної продукції базується на широкому спектрі законів і підзаконних нормативно-правових актів, прийнятих на основі Конституції. Нормативно-правова база інноваційної діяльності є досить суперечливою, крім того, неповною мірою відповідає засадам економіки, що ґрунтуються на знаннях. До цього часу відсутня достатньо ефективна правова основа захисту прав інтелектуальної власності, функціонування венчурного капіталу як ринкового інституту; процедури створення окремих суб'єктів інноваційної діяльності безпідставно ускладнені.

7. Доведено, що потреба у якісному інформаційному забезпеченні стає невід'ємною складовою стратегії розробки нової продукції, оскільки сучасний бізнес вимагає швидкості, точності та інноваційності. Інформаційне забезпечення створення нових продуктів забезпечує доступ до актуальних даних щодо потреб споживачів, ринкових тенденцій та конкурентного середовища. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у вимогах ринку та оперативно реагувати на зміни у попиті.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗРОБКИ НОВОГО ПРОДУКТУ АТ «МОТОР СІЧ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження процесу формування та реалізації стратегії розробки нового продукту обрано найбільшу в Україні виробничу компанію з виготовлення авіаційних двигунів – АТ «Мотор Січ».

АТ «Мотор Січ» (ПФТС: MSICH) (раніше називалося ПАТ «Мотор Січ») - одна з провідних у світі корпорацій з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків та вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. Підприємство розташоване в Шевченківському районі міста Запоріжжя. Належить до Співки виробників нафтогазового обладнання [38].

Історія підприємства почалася у 1907 році та нараховує вже більше 100 років. Підприємство випускає надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентними на світовому ринку. Продукція підприємства експлуатується на літаках та вертольотах різного призначення більш ніж у 120 країнах світу. Розробка та впровадження у виробництво сучасних технологій, що спираються на найновіші досягнення науки та техніки, професійний, висококваліфікований та згуртований колектив, унікальна виробнича база, ресурси, ефективна управлінська стратегія – все це є плацдармом для успіху та постійного розвитку.

Історія підприємства розпочалася у 1907 році. До грудня 1915 року завод виготовляв сільськогосподарські машини та знаряддя праці. Обробляли та відливали різні види виробів із чавуну та міді. У грудні 1915 року завод викупила фірма «Дюфлон, Константинович і Ко» (ДЕКА), яка змінила профіль його виробничої діяльності. Компанія освоїла виробництво авіаційних

двигунів. Перший шестициліндровий двигун водяного охолодження ДЕКА М-100 був виготовлений у жовтні 1916 року [38].

У 1916 році завод освоїв виробництво авіаційних двигунів і з того часу випускав широку гаму поршневих двигунів - М-6, М-11, М-22, М-85, М-86, М-87, М-88, АШ-82ФН, АШ-62ІР і АІ-26В - розроблених як власними конструкторами, так і конструкторами інших конструкторських бюро.

У 1953 році підприємство розпочало виробництво реактивних двигунів РД-45 і РД-500. Це був початок нової ери газотурбінних двигунів.

Історія підприємства - це поетапне освоєння в серійному виробництві нових двигунів, кожен з яких став подією в розвитку вітчизняного авіадвигунобудування. Це газотурбінні двигуни АІ-20, АІ-24, АІ-25, АІ-25ТЛ, АІ-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 серії 4А, Д-436 Т1/ТП, ВК-2500 для літаків Іл-18, Іл-38, Бе-12, Ан-8, Ан-10, Ан-12, Ан-32, Ан-24, Ан-24, Ан-26, Ан-30, Як-40, Л-39, К-8J, Як-42, Ан-72, Ан-74, Ан-124 "Руслан", Ан-225 "Мрія", Ан-140, Ан-74ТК-300, Ту-334, Бе-200, а також для літаків Ка-27, Ка-28, Ка-29, Ка-31, Ка-32, Ка-50, Ка-50-2, Ка-52, Мі-8МТ, Мі-14, Мі-17, Мі-171, Мі-172, Мі-24, Мі-25, Мі-26, Мі-28, Мі-35, вертольотів.

З 1995 року підприємство було перетворено в Акціонерне товариство «МОТОР СІЧ» [38].

Сьогодні підприємство займається серійним виробництвом авіаційних двигунів АІ-322, Д-436-148, АІ-450-МС, ТВ3-117ВМА-СБМ1В для літаків Ан-148, Ан-158, вертольотів Мі-24, Мі-25, Мі-17, Мі-171. Інтенсивна підготовка до серійного виробництва двигуна МС-500 для різних літальних апаратів.

5 листопада 2022 року, за рішенням Ставки Верховного Головнокомандувача під головуванням президента України Володимира Зеленського, у зв'язку з військовою необхідністю, відповідно до закону України від 17 травня 2012 року № 4765 «Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану» активи стратегічно важливих підприємств, з-поміж яких і АТ «Мотор Січ», були відчужені у власність держави.

Організаційно-правова характеристика підприємства АТ «Мотор Січ» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства АТ «Мотор Січ» [51]

Параметр діяльності	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО МОТОР СІЧ
Скорочена назва	АТ «Мотор Січ»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	14307794
Дата реєстрації	25.05.1994 р.
Уповноважені особи	Нікіфоров Олексій Вікторович
Розмір статутного капіталу	280 528 650,00 грн.
Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
Форма власності	Недержавна
Види діяльності	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
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 69068, Запорізька область, місто Запоріжжя, проспект Моторобудівників, будинок 15

Отже, компанію АТ «Мотор Січ», код ЄДРПОУ 14307794, було зареєстровано 25.05.1994 р. Розмір статутного капіталу фірми складає 280 528 650,00. На час останнього оновлення даних 08.04.2024 р. статус юридичної особи - не перебуває в процесі припинення. Керівником юридичної особи АТ «Мотор Січ» є фонд державного майна України. Організаційно-правова форма компанії АТ «Мотор Січ» - акціонерне товариство. Основний вид діяльності (КВЕД) – 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування.

В даний час АТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, що здійснює випуск авіадвигунів різних типів та модифікацій для літальних апаратів різного призначення. Підприємство реалізує повний цикл виготовлення сучасних авіаційних двигунів – від

розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонту.

До складу АТ «Мотор Січ» входять машинобудівні заводи, розташовані на території України: Запорізький моторобудівний завод; Сніжнянський машинобудівний завод; Запорізький машинобудівний завод ім. В.І.Омельченко; Волочиський машинобудівний завод [38].

Товариство створене з метою виробництва авіаційної техніки, продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, цивільної продукції на основі оптимального використання виробничих потужностей і науково-технічного потенціалу, сільськогосподарської продукції, надання платних послуг населенню, ведення торговельної, комерційної, інвестиційної і зовнішньоторговельної діяльності та одержання прибутку. Діяльність товариства спрямована на подальший його розвиток, одержання прибутку на вкладений капітал як в Україні, так і за її межами.

До основних напрямків діяльності АТ «Мотор Січ» відносяться:

- розробка, підготовка і організація дослідного і серійного виробництва авіаційних двигунів, іншої авіаційної техніки та майна;
- збут авіаційних двигунів на внутрішньому та міжнародному ринках;
- після продажне обслуговування та ремонт авіаційних двигунів, постачання їх запасними частинами;
- робота з підвищення ресурсу та строків служби авіаційних двигунів;
- авіаційна промисловість;
- будівництво повітряних і космічних літальних апаратів, торгівля літальними апаратами і комплектуючими виробами до них;
- будівництво, технічне обслуговування і ремонт вертольотів, літаків і устаткування для апаратів цього класу;
- функціонування авіаційної транспортної інфраструктури;
- виробництво, монтаж та установка двигунів і турбін;
- виробництво автомобільного транспорту, двигунів для автомобілів;
- виробництво двигунів, генераторів і трансформаторів;

- проектування, підготовка та організація дослідного і серійного виробництва автомобільних, сільськогосподарських, суднових, промислових, спеціального й іншого призначень двигунів внутрішнього згоряння й агрегатів на їхній базі та інше.

Стратегічною концепцією розвитку АТ «Мотор Січ» є стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної та вертолітної техніки, експлуатаційних послуг, яка реалізується за такими основними стратегічними напрямками:

- формування та впровадження пріоритетних цільових програм створення конкурентоспроможної продукції;
- розширення ринків збуту послуг;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- створення ефективного високотехнологічного виробництва на базі його технічного переоснащення;
- формування дієвої системи менеджменту якості.

Розглянемо організаційну структуру АТ «Мотор Січ», що забезпечує ефективне та безперервне функціонування підприємства. Так, як організаційна структура АТ «Мотор Січ» (Додаток А) направлена на встановлення чітких взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства та забезпечення розподілу між ними прав та відповідальності.

За допомогою діючої організаційної структури підприємство реалізує необхідні вимоги до удосконалення системи управління, що знаходять своє вираження в певних принципах управління.

Проаналізувавши діяльність АТ «Мотор Січ» можна стверджувати, що на підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, яка створює чітку систему взаємозв'язку між керівниками та підлеглими, забезпечує швидку реакцію у відповідь на прямі вказівки, а також особисту відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підприємства.

Аналізуючи організаційну структуру АТ «Мотор Січ» можна зазначити,

що керування в організаційній структурі здійснюється операційними директорами, керівники структурних підрозділів та керівники процесів відповідно до посадових обов'язків, відповідають за якість роботи підлеглих і результати їхньої роботи. Кожна посада в організаційній структурі АТ «Мотор Січ» має відповідну інструкцію, що визначає функції, повноваження і відповідальність особи, що займає дану посаду.

Директору з якості, технічному директору та директору з виробництва підпорядковуються виробничі, допоміжні цехи, а також відділи що безпосередньо пов'язані з розробленням, проєктуванням, підготовкою та організацією дослідного і серійного виробництва авіаційної техніки, двигунів та патентуванням торгових марок.

Директору з маркетингу підпорядковується зовнішньо-торговельний департамент та відділ, що займається збутом продукції та надає послуги з ремонту та технічного обслуговування продукції, що виробляється.

Організаційна структура АТ «Мотор Січ» включає в себе близько 50 основних та допоміжних цехів, більше 50 відділів, які безпосередньо мають зв'язок з основним виробництвом та понад 15 відділів, які не пов'язані з основним виробництвом. До структурних підрозділів, що непов'язані з основним виробництвом, відносяться медико-санітарна частина, дошкільні заклади, оздоровчі та спортивні комплекси, будинок культури та інші.

На основі річної звітності АТ «Мотор Січ» проаналізуємо дані про чисельність працівників на підприємстві за 2021-2023 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Чисельність працівників АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Середня облікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	25528	24616	23840
Структура персоналу підприємства, %	100,0	100,0	100,0
- виробничі працівники	39,7	38,0	36,3
- допоміжні працівники	19,7	20,1	20,1
- інженерно-технічні працівники	33,2	34,4	35,9
- відділ технічного контролю	4,9	4,9	4,9
- інші категорії	2,5	2,6	2,8

Отже, згідно даних табл. 2.2 в 2022 р. порівняно з 2021 р. середня облікова чисельність штатних працівників облікового складу підприємства скоротилась на 912 осіб, середня чисельність позаштатних працівників зменшилась на 3 особи. В 2023 р. порівняно з 2022 р. середня облікова чисельність штатних працівників облікового складу зменшилась на 776 осіб, середня чисельність позаштатних працівників скоротилась на 7 осіб. Зменшення чисельності працівників на підприємстві та поступове зростання фонду оплати праці спричинено зростанням окладів і тарифів.

Аналізуючи одержані показники, можна виокремити зміни у складі виробничого персоналу, які в 2023 р. порівняно з 2022 р. та 2021 р. знизились на 3,4% та зміни у складі інженерно-технічних працівників, які в 2023 р. порівняно з 2022 р. та 2021 р. збільшились на 2,7%. Такі зміни пов'язані із створенням нового цеху експериментального складання літальних апаратів, що потребує залучення додаткових інженерно-технічних працівників, які будуть здійснювати підготовку, контроль та управління технологічним процесом по виготовленню діючих макетів дослідних зразків і дослідних партій літальних апаратів. Позитивна тенденція забезпечення високого рівня якості товарів та послуг на АТ «Мотор Січ» можлива завдяки наявності на підприємстві висококваліфікованого персоналу.

Таким чином, організаційна структура підприємства забезпечує ефективне функціонування механізму управління розвитком потенціалу підприємства за умови постійного удосконалення структури відповідно до змін, що відбуваються в управлінні підприємством. Також, для забезпечення високої якості продукції та послуг на підприємстві необхідно постійно здійснювати заходи щодо підвищення компетентності персоналу. Отже, АТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України. Продукція підприємства АТ «Мотор Січ» експлуатується більш ніж у 100 країнах світу. Вся продукція, яку пропонує АТ «Мотор Січ» на світовий ринок, має високі функціональні характеристики та випускається на сертифікованій виробничій базі.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

В сучасному глобалізованому світі, де міжнародна конкуренція на ринку надзвичайно висока, діагностика фінансово-економічного стану підприємства стає невід'ємною складовою успішного управління. Визначення фінансово-економічного стану підприємства є ключовим завданням для забезпечення його стійкого розвитку та прогнозування подальших перспектив. Аналіз фінансово-економічного стану дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами та ефективність використання активів. Крім того, він дозволяє виявити можливі проблеми та ризики, які можуть загрожувати фінансовому здоров'ю підприємства АТ «Мотор Січ» у майбутньому.

Порівняльний аналіз фінансових показників сприяє здійсненню об'єктивної оцінки фінансової стійкості підприємства порівняно з іншими учасниками ринку. Діагностика фінансово-економічного стану допомагає виявити потенційні можливості для підвищення ефективності виробництва та зменшення витрат. Вона є важливим інструментом для прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію фінансових результатів підприємства. Забезпечення фінансової прозорості через систематичну діагностику дозволяє збільшити довіру як внутрішніх, так і зовнішніх зацікавлених сторін до діяльності підприємства. У цілому, діагностика фінансово-економічного стану підприємства АТ «Мотор Січ» є важливою передумовою для його стабільного функціонування та успішного розвитку в умовах сучасного бізнесу.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства АТ «Мотор Січ» - це комплексний аналіз фінансових та економічних показників, що спрямований на оцінку фінансової стійкості, ефективності управління та загальної ефективності діяльності підприємства.

Мета діагностики фінансово-економічного стану АТ «Мотор Січ» полягає у здійсненні об'єктивної оцінки фінансової та економічної діяльності підприємства з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності АТ «Мотор Січ» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності АТ «Мотор Січ»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	13718770	10445306	8554789	-5163981	-37,64
Валовий прибуток, тис. грн.	4517668	3684971	3464360	-1053308	-23,32
Чистий прибуток, тис. грн.	458275	-584983	254067	-204208	-44,56
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	29155354	29606645	30385817	1230463,0	4,22
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	7691968,0	7303832,5	6999508,0	-692460,0	-9,00
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	21463386,0	22302812,0	23386309,0	1922923,0	8,96
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	25528	24616	23840	-1688	-6,61
Фондовіддача, грн.	1,78	1,43	1,22	-0,56	-31,47
Фондомісткість, грн.	0,07	0,07	0,09	0,02	32,33
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	301,31	296,71	293,60	-7,71	-2,56
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	537,40	424,33	358,84	-178,56	-33,23
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,64	0,47	0,37	-0,27	-42,77

За результатами проведеного аналізу можна визначити зміни та тенденції відповідних показників за вказаний період. У 2021 році чистий дохід склав 13718770 тис. грн, а в 2023 році він зменшився до 8554789 тис. грн. Зменшення чистого доходу становило 37,64% відносно 2021 року. За той же період валовий прибуток зменшився з 4517668 тис. грн у 2021 році до 3464360 тис. грн у 2023 році. Зменшення валового прибутку становило 23,32% відносно 2021 року. Чистий прибуток також показує негативну динаміку, зменшившись з 458275 тис. грн у 2021 році до 254067 тис. грн у 2023 році. Зменшення чистого прибутку становило 44,56% відносно 2021 року.

Середньорічна вартість активів зросла з 29155354 тис. грн у 2021 році до 30385817 тис. грн у 2023 році, що свідчить про зростання обсягів активів підприємства. Середньорічна вартість необоротних активів зменшилась на 9,00%, тоді як оборотних активів зросла на 8,96% в порівнянні з 2021 роком.

Середньооблікова чисельність працівників також зменшилась на 6,61%, а коефіцієнт оборотності оборотних активів значно зменшився на 42,77% порівняно з 2021 роком.

Загальний аналіз свідчить про негативні тенденції у фінансовій діяльності підприємства АТ «Мотор Січ». Хоча середньорічна вартість активів зростає, важливі показники, такі як чистий дохід, валовий прибуток і чистий прибуток, показали значне зменшення. Також варто звернути увагу на зменшення середньооблікової чисельності працівників та погіршення ефективності використання оборотних активів.

У сучасних умовах діагностика майнового стану підприємства стає невід'ємною складовою ефективного управління. Майновий стан є одним з ключових аспектів, що визначає фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства. Визначення майнового стану дозволяє об'єктивно оцінити потужності та ресурси, які має підприємство для забезпечення своєї діяльності.

Аналіз майнового стану АТ «Мотор Січ» допомагає виявити ефективність використання активів та ідентифікувати можливості для їх оптимізації. Крім того, він дозволяє виявити потенційні проблеми, пов'язані з недооцінкою чи недостатнім використанням ресурсів. Порівняльний аналіз майнового стану дозволяє оцінити ефективність управління активами порівняно з іншими учасниками ринку.

Діагностика майнового стану сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестицій, розширення або реорганізації виробничих потужностей. Забезпечення стійкого та ефективного майнового стану є передумовою для успішного функціонування та розвитку підприємства в умовах змінного економічного середовища. У цілому, діагностика майнового стану підприємства є невід'ємною складовою стратегічного управління, спрямованого на досягнення стійкої конкурентної переваги та успішного розвитку на ринку.

Діагностика майнового стану підприємства АТ «Мотор Січ» - це процес

комплексного аналізу всіх елементів та складових майнових активів, що належать або контролюються підприємством.

Характеристика майна підприємства АТ «Мотор Січ» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства АТ «Мотор Січ»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	7548748	25,14	7058917	24,18	6940099	21,97	-608649	-8,06	-3,17
в т.ч. основні засоби	6608571	22,01	6099471	20,89	5702419	18,05	-906152	-13,71	-3,96
2. Оборотні активи	22476748	74,86	22128876	75,80	24643742	78,02	2166994	9,64	3,16
в т.ч. запаси	16124103	53,70	17660658	60,50	17652180	55,88	1528077	9,48	2,18
дебіторська заборговність	3221784	10,73	2449356	8,39	3651089	11,56	429305	13,33	0,83
грошові кошти	1879464	6,26	806435	2,76	1904908	6,03	25444	1,35	-0,23
Пасиви									
1. Власний капітал	20953929	69,79	20066409	68,74	20803227	65,86	-150702	-0,72	-3,93
в т.ч. зареєстрований капітал	280529	0,93	280529	0,96	280529	0,89	0	0,00	-0,05
нерозподілений прибуток	18923085	63,02	17879979	61,25	18573326	58,80	-349759	-1,85	-4,23
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3606850	12,01	3957048	13,56	4155918	13,16	549068	15,22	1,14
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	5464780	18,20	5168816	17,71	6629176	20,99	1164396	21,31	2,79
Баланс	30025559	100,00	29192273	100,00	31588321	100,00	1562762	5,20	х

Аналіз засвідчив, що загальна вартість необоротних активів підприємства зменшилась з 7548748 тис. грн у 2021 році до 6940099 тис. грн у 2023 році. Основні засоби також зменшилися на 13,71%, що свідчить про можливе зменшення інвестицій в обладнання та майновий комплекс підприємства. Загальна вартість оборотних активів зросла з 22476748 тис. грн у 2021 році до

24643742 тис. грн у 2023 році. Значний ріст оборотних активів, зокрема запасів та грошових коштів, може свідчити про стратегічні заходи з розвитку та збереження ліквідності.

Вартість власного капіталу підприємства АТ «Мотор Січ» зменшилась на 0,72%, з 20953929 тис. грн у 2021 році до 20803227 тис. грн у 2023 році. Нерозподілений прибуток також зменшився на 1,85%, що може свідчити про зниження прибутковості підприємства або розподіл прибутку на інші потреби. Довгострокові зобов'язання і забезпечення зросли на 15,22%, а поточні на 21,31%, що може вказувати на зростання фінансових зобов'язань підприємства.

За вказаний період, баланс підприємства збільшився на 5,20%, що відображає загальний зріст його активів та пасивів. Загалом, аналіз даних свідчить про складну динаміку майнового стану підприємства. Хоча деякі показники збільшилися, інші вказують на можливі проблеми з ефективним управлінням ресурсами та фінансовою стійкістю підприємства АТ «Мотор Січ».

Аналіз фінансових результатів є необхідним для оцінки ефективності стратегій управління та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Діагностика фінансових результатів дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони фінансової діяльності підприємства. Вона надає можливість виявити причини виникнення певних проблем та недоліків у фінансовій діяльності. Аналіз фінансових результатів також дозволяє прогнозувати можливі ризики та шляхи їх уникнення або зменшення. Забезпечення фінансової стабільності та підтримка прибутковості є основними завданнями діагностики фінансових результатів. Через систематичний аналіз фінансових результатів можна виявити нові можливості для розвитку та оптимізації фінансової стратегії підприємства. Діагностика фінансових результатів є важливим інструментом для забезпечення довіри стейкхолдерів та інвесторів до діяльності підприємства. У цілому, діагностика фінансових результатів є необхідною для забезпечення стійкого розвитку та успішної конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах бізнесу.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства АТ «Мотор Січ» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства АТ «Мотор Січ», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13718770	10445306	8554789	-5163981	-37,64
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9201102	6760335	5090429	-4110673	-44,68
Валовий прибуток	4517668	3684971	3464360	-1053308	-23,32
Інші операційні доходи	724573	1533927	988284	263711	36,40
Адміністративні витрати	1591072	1334782	1141244	-449828	-28,27
Витрати на збут	785641	491235	316687	-468954	-59,69
Інші операційні витрати	1575946	2567917	1976425	400479	25,41
Фінансовий результат від операційної діяльності	1289582	824964	1018288	-271294	-21,04
Фінансові витрати	265837	301092	313284	47447	17,85
Інші витрати	1521	892368	359789	358268	у 235,54 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	1110874	-375323	348544	-762330	-68,62
Чистий фінансовий результат	458275	-584983	254067	-204208	-44,56

Аналіз засвідчив, що у 2021-2023 роках відбулося загальне скорочення обсягів господарської діяльності підприємства АТ «Мотор Січ». Значне зменшення чистого доходу на 37,64% з 2021 по 2023 рік свідчить про можливі проблеми у продажах або зниження цін на продукцію. Різке зменшення собівартості на 44,68% вказує на можливе скорочення витрат на виробництво, але може також свідчити про втрати ефективності виробництва. Зменшення валового прибутку на 23,32% може бути наслідком зниження обсягів продажів або збільшення собівартості.

Зростання інших операційних доходів на 36,40% може бути позитивним сигналом, але зростання витрат на операційну діяльність на 25,41% вимагає додаткового аналізу. Зростання фінансових витрат на 17,85% і інших витрат у 235,54 рази (якщо врахувати зміну одиниці виміру) потребує уваги, оскільки це може негативно позначитися на фінансовому стані підприємства.

Зменшення фінансового результату від операційної діяльності на 21,04% вказує на зниження прибутковості основної діяльності підприємства. Зменшення фінансового результату до оподаткування на 68,62% і чистого фінансового результату на 44,56% вказують на загальну негативну динаміку фінансової діяльності підприємства.

У цілому, розгорнутий аналіз свідчить про складну фінансову ситуацію підприємства АТ «Мотор Січ», яка потребує уважного вивчення та можливих корекційних заходів.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Мотор Січ» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства АТ «Мотор Січ»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,11	4,28	3,72	-0,40	-9,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,35	0,16	0,29	-0,06	-16,41
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	17011968	16960060	18014566	1002598	5,89
Коефіцієнт автономії	0,70	0,69	0,66	-0,04	-5,63
Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	1,45	1,52	0,09	5,97
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,31	2,20	1,93	-0,38	-16,49
Коефіцієнт оборотності активів	0,47	0,35	0,28	-0,19	-40,18
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,66	0,51	0,42	-0,24	-36,80
Рентабельність господарської діяльності, %	8,45	-3,36	4,09	-4,36	x
Рентабельність власного капіталу, %	2,21	-2,85	1,24	-0,97	x
Рентабельність продукції, %	18,49	21,65	30,64	12,15	x

Таким чином, в результаті представленої фінансової діагностики встановлено, що спостерігається погіршення стану фінансової стійкості підприємства АТ «Мотор Січ» у 2023 р. Зниження коефіцієнта загальної ліквідності на 9,62% за 2021-2023 роки свідчить про погіршення спроможності підприємства в покритті поточних зобов'язань за рахунок своїх активів. Падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності на 16,41% за вказаний період показує зменшення здатності підприємства покрити свої невідкладні зобов'язання за рахунок легко ліквідованих активів. Приріст чистого

оборотного капіталу на 5,89% може свідчити про певну стабілізацію фінансового стану підприємства. Водночас, зниження коефіцієнта автономії на 5,63% вказує на погіршення стійкості підприємства та збільшення його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Можна стверджувати, що збільшення коефіцієнта фінансової залежності на 5,97% вказує на зростання обсягу позичкових коштів або збільшення залежності від зовнішнього капіталу. Значне зниження коефіцієнтів оборотності активів та власного капіталу оборотності на 40,18% та 36,80% відповідно вказує на неефективне використання активів та капіталу. Значне зниження рентабельності на всіх рівнях говорить про загальне погіршення фінансової ефективності підприємства.

Узагальнюючи, якісний аналіз показує, що підприємство АТ «Мотор Січ» має проблеми з ліквідністю, стійкістю та ефективністю використання ресурсів, що потребує негайного уваги та коригування стратегії управління фінансами підприємства.

2.3. Оцінка системи стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві

Система стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві АТ «Мотор Січ» - це комплекс організаційних і управлінських заходів, спрямованих на розробку, впровадження та постійне вдосконалення стратегій управління асортиментом продукції чи послуг з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ця система включає в себе аналіз ринку та конкурентного середовища, визначення споживчих потреб та очікувань клієнтів, планування та реалізацію маркетингових стратегій, а також контроль за результатами і адаптацію до змін на ринку. Вона спрямована на створення конкурентних переваг підприємства АТ «Мотор Січ», оптимізацію асортименту продукції чи послуг, забезпечення їх високої якості та відповідності потребам споживачів, а також на підтримку

сталого розвитку та забезпечення прибутковості.

Система стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві АТ «Мотор Січ» включає ряд ключових елементів, що спрямовані на ефективне керування асортиментом продукції або послуг та досягнення стратегічних цілей компанії. Основні елементи цієї системи представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Основні елементи системи стратегічного управління
продуктовою політикою на підприємстві АТ «Мотор Січ»

Елемент політики	Загальна характеристика
1. Аналіз ринку і конкурентного середовища	Даний елемент включає в себе дослідження ринкових тенденцій, аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, визначення можливостей та загроз зовнішнього середовища.
2. Визначення стратегії продукту або послуги	Після аналізу ринкових умов необхідно визначити стратегію розвитку продукту або послуги, яка може включати розширення асортименту, підвищення якості, диференціацію або інші стратегічні напрямки.
3. Розробка продуктової стратегії	Цей елемент включає в себе розробку конкретних стратегій, які враховують визначені ринкові можливості та стратегічні цілі підприємства.
4. Планування продуктового портфеля	Важливим елементом системи є розробка оптимального портфеля продуктів або послуг, який відповідає потребам ринку та стратегічним цілям компанії.
5. Маркетингові дослідження і стратегії	Для успішної реалізації продуктової політики необхідно проводити маркетингові дослідження, розробляти стратегії просування продуктів на ринок та привертання уваги споживачів.
6. Моніторинг і контроль	Один з важливих елементів системи - це постійний моніторинг результатів реалізації стратегії та коригування заходів на основі отриманих даних.
7. Залучення та розвиток персоналу	Кадровий потенціал також є важливим елементом системи, оскільки успішне впровадження стратегії продуктової політики вимагає відповідної кваліфікації та мотивації персоналу.

Ці елементи спільно створюють систему стратегічного управління продуктовою політикою АТ «Мотор Січ», яка допомагає підприємству досягти конкурентних переваг на ринку та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Під час аналізу господарської діяльності АТ «Мотор Січ» важливо відзначити його унікальність на ринку України та у світі. Підприємство єдине в

Україні та одне з небагатьох в світі, що працює за завершеним циклом виробництва двигунів і забезпечує повний цикл обслуговування та ремонту цих двигунів. Відзначимо, що фокус підприємства переважно спрямований на авіаційну промисловість, виробництво електротехнічного обладнання, машин та виробів виробничого призначення, а також на ремонт вертольотів, літаків та авіадвигунів. Такий широкий спектр діяльності підтверджує його високий технічний рівень та здатність забезпечувати повний цикл обслуговування від початку до кінця. У контексті глобального ринку це робить підприємство ключовим учасником у сфері авіаційних технологій та забезпечує йому конкурентну перевагу. Такий фаховий діапазон дозволяє АТ «Мотор Січ» не лише забезпечувати високу якість своїх продуктів, але й успішно конкурувати на світовому ринку, забезпечуючи комплексні рішення в галузі авіаційних технологій.

Асортимент продукції та послуг АТ «Мотор Січ» в 2023 році представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Асортимент продукції та послуг АТ «Мотор Січ» в 2023 році

Групи товарів і послуг	Номенклатура продукції
1	2
Авіаційні двигуни	Турбогвинтові Турбореактивні двоконтурні Турбогвинтовентиляторні Турбовальні Допоміжні
Промислові установки	Продукція що випускається серійно Продукція в розробці
Товари народного споживання	Навісне обладнання для вертольота Мі-2 Двигуни внутрішнього згоряння, комплектуючі Агротехніка Рушійні установки Мотопили Сепаратори Товари для дому Товари для автолюбителів Будівництво - ремонт – благоустрій Продукція медичного призначення Інтернет-магазин ТНС Фірмові магазини Наукова робота у галузі ендопротезування.

1	2
Послуги	Навчання Ремонт головних вертолітних редукторів Обслуговування авіадвигунів Обслуговування ТНС Ремонт і модернізація промислових сепараторів Модернізація та ремонт верстатів Енергоносії Авіатранспорт Зв'язок Транспорт Медицина Санаторії Розплідник собаківництва АТ "МОТОР СІЧ" Спорт Готель

Продукція, що реалізується підприємством, знаходить своє використання в більш ніж 120 країнах світу, що свідчить про його широкий географічний охоплення та довіру клієнтів. Спеціалізація підприємства полягає у виробництві сучасних авіаційних двигунів для літальних апаратів різного призначення. Важливо відзначити, що всі вироблені авіаційні двигуни, а також процес їх виробництва та ремонту, сертифіковані авіаційними владами України та Міжнародним авіаційним реєстром МАК, що підтверджує високу якість та відповідність міжнародним стандартам.

Однією з ключових переваг підприємства є тісна співпраця з розробниками та численними партнерами, що дозволяє йому здійснювати інноваційні розробки та створювати двигуни, які визначатимуть майбутнє повітряних трас.

Крім того, АТ «Мотор Січ» пропонує широкий спектр послуг у сфері вертольотної тематики, включаючи капітальний ремонт, модернізацію, переобладнання та обладнання вертольотів сучасною авіонікою. Важливим аспектом є надання підприємством гарантійного та післягарантійного технічного обслуговування продукції, що поставляється, що підтверджує його відповідальність перед клієнтами та готовність до довгострокової співпраці.

АТ «Мотор Січ» пропонує послуги з вертолітної тематики:

1. Капітальний ремонт вертольотів типу Mi-8, Mi-17, Mi-2.

2. Модернізація вертольота Мі-8Т в профіль Мі-8МСБ з двигунами ТВЗ-117ВМА-СБМ1В 4Е серії.

3. Переобладнання вертольотів Мі-8, Мі-2 різні варіанти: транспортний; пасажирський; медичний; пошуково-рятувальний; VIP; сільськогосподарський.

4. Обладнання вертольотів сучасною авіонікою.

5. Виробництво і ремонт головних вертолїтних редукторів ВР-8А, ВР-14.

6. Виконання гарантїйного, а також післягарантїйного технїчного обслуговування продукції, що поставляється.

В даний час ведеться комплекс дослїдно-конструкторських робїт і пїдготовка до виробництва головних вертолїтних редукторїв ВР-442 для вертольотїв МСБ-2, а також ВР-17МС для вертольотїв типу Мі-8 / Мі-17. Це дозволить встановити на вертольоти сучаснї економїчнї, бїльш потужнї і надїйнї двигуни, що призведе до їстотних полїпшень льотно-технїчних характеристик вертольота в цїлому. Розробка ведеться методом комп'ютерного моделювання.

Пїдприємство АТ «Мотор Сїч» виробляє промисловї установки наземного застосування: газотурбїннї приводи (ГТП) для газоперекачувальних, газлїфтних та нафтоперекачувальних агрегатїв, газотурбїннї електростанції, газоперекачувальнї агрегати нового поколїння та вїтроелектростанції:

1. Продукція що випускається серїйно:

- електростанції газотурбїннї;
- приводи газотурбїннї.

2. Продукція в розробці:

- електростанції газотурбїннї;
- приводи газотурбїннї;
- ГТЕУВС-2,5МС;
- агрегат газоперекачувальний.

Пїдприємство АТ «Мотор Сїч» не лише спецїалїзується на виробництві авїацїйної та наземної технїки, але й має широкїй асортимент товарїв народного споживання, якї є необхідними для будь-якого господарства та

активного відпочинку. Ця продукція доступна для придбання через власний інтернет-магазин, що сприяє зручності та доступності для клієнтів.

Одним із пріоритетів для АТ «Мотор Січ» є постійне оновлення та модернізація верстатного парку для забезпечення високої конкурентоспроможності виробництва в сучасних умовах. У цьому процесі велике значення має Лубенський верстатобудівний завод, який займає ключову роль в ефективному функціонуванні підприємства. Крім виробництва першокласного шліфувального обладнання, завод здійснює модернізацію та капітальний ремонт широкого асортименту металорізальних верстатів і оброблювальних центрів.

Лубенський верстатобудівний завод має потужну виробничу базу та висококваліфікований персонал, що дозволяє ефективно впроваджувати процеси модернізації обладнання та освоєння новітніх зразків високопродуктивного обладнання. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати лідерство в галузі та відповідати вимогам сучасного ринку.

Розглянемо основні види продукції АТ «Мотор Січ», що забезпечують більше ніж 10 % доходу від реалізації за 2021-2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Основні види продукції, що забезпечують більше ніж 10 %
доходу від реалізації АТ «Мотор Січ» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Авіадвигуни серійні (%)	70,1	53,0	58,2
Авіадвигуни ремонтні (%)	12,3	25,7	17,1
Вертолітна техніка (%)	2,1	2,6	6,5
Інша авіатехніка (%)	8,8	16,5	12,7
Продукція загально-технічного призначення та ТНС (%)	4,0	4,8	5,5
Дохід від реалізації продукції, робіт та послуг (тис.грн)	13718770	10445306	8554789
Питома вага авіатехніки та вертольотної техніки в реалізованій продукції (%)	96,1	95,2	94,5
Частка експорту в доході від реалізації продукції (%)	93,1	91,0	87,7

На основі представлених показників у вище приведеній таблиці зробити висновок, що основну частину доходу підприємство АТ «Мотор Січ» одержує від реалізації авіадвигунів різних типів та модифікацій.

Можна зробити висновок, що в 2022 р. порівняно з 2021 р. дохід від реалізації продукції, робіт та послуг скоротився на 3284448 тис.грн., що пояснюється високими тарифами на енергоресурси та високими відсотковими ставками на кредитні ресурси. В 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається зростання доходу на 4604222, що в першу чергу було спричинено реалізацією проєкту виробництва вертольотної техніки та заключення контракту про будівництво в Китаї заводу з виробництва авіадвигунів, де АТ «Мотор Січ» виступає в ролі проєктувальника.

Ринок авіаційних двигунів є складним і вимагає високого рівня конкуренції. У внутрішньому ринку АТ «Мотор Січ» виступає монополістом, відсутність конкурентів дозволяє підприємству мати значні переваги. Проте на світовому ринку основними конкурентами є такі великі гравці, як «General Electric» (США), Snecma / Turbomeca (Франція) та Pratt & Whitney (Канада). Ці компанії пропонують широкий спектр сучасних авіадвигунів для літаків і вертольотів, що створює значну конкуренцію для АТ «Мотор Січ».

Конкуренція в галузі виробництва та реалізації наземної техніки представлена великими гравцями, такими як General Electric (США), Solar Turbines (США), Siemens AG (Німеччина), Rolls-Royce (Англія), Pratt & Whitney (Канада), Kawasaki (Японія) та інші. АТ «Мотор Січ» для зміцнення своїх конкурентних позицій в даній сфері повинне активно працювати над розширенням потужностей електростанцій та газотурбінних приводів.

У сучасних умовах господарювання підприємство акцентує увагу на збереженні та розширенні ринків збуту. Це вимагає концентрації на тих регіонах, де експлуатується авіатехніка з двигунами, що виготовлені на підприємстві. Так, підприємство постачає серійні авіаційні двигуни різного типу та модифікацій, запасні частини до двигунів, спеціальне технологічне обладнання, технічну документацію та надає послуги з ремонту авіадвигунів у країни, такі як Індія, Чехія, США, ОАЕ, Алжир, Китай, Індія, В'єтнам.

АТ «Мотор Січ» виконує довгострокові контракти на поставку авіаційних двигунів та запасних частин до них, а також проведення ремонтних робіт

авіадвигунів, газотурбінних приводів та вертольотів у співпраці з партнерами з різних країн, таких як Ефіопія, Латвія, Словаччина, Німеччина, Хорватія, Канада, Перу, Бангладеш, Уганда та інші.

Крім того, важливо відзначити партнерство з країнами СНД, де, крім постачання та ремонту авіадвигунів і запчастин до них, надаються послуги з технічного супроводу електростанцій потужністю 2,5 і 6 МВт, а також здійснюється ремонт модулів вільної турбіни, призначених для газотурбінних електростанцій потужністю 20 МВт.

Найбільшими споживачами на українському ринку є Міністерство Оборони України, ДП «КАЗ «Авіакон» (м. Конотоп), АК «Українські вертольоти» (м. Київ), Нацгвардія та ГСЧС. Для цих організацій АТ «Мотор Січ» забезпечує поставку та ремонт авіаційних двигунів різних типів та модифікацій, вертольотів та головних вертольотних редукторів.

Розглянемо основних постачальників АТ «Мотор Січ», які здійснюють постачання більш ніж 67,16 тис. найменувань продукції. Загалом нараховується понад 946 постачальників з України, Близького та Далекого зарубіжжя, які здійснюють постачання сировини та комплектуючих для АТ «Мотор Січ». Підприємства з якими налагоджено довгострокові зв'язки партнерства є в основному українськими, серед них: ТОВ «ТД Запоріжсталь», м.Запоріжжя; ПАТ «АЗОЦМ», м. Артемівськ; ПМП «Фірма «Демаркет БХХ», м. Запоріжжя; ПАТ «Волчанский агрегатный завод», м. Волчанск; ПАТ «ДАЗ», м. Дніпро; ТОВ НПФ «Автоматизація технологій» м. Запоріжжя; ТОВ «Полюс-Н», м.Харків; ТОВ НПП «Теплоспай», м.Суми; ТОВ ПКП ГК «Мотор», м. Запоріжжя; «ЕПК Украина», м. Запоріжжя; АТЗТ «Електропромислова компанія» м. Дніпро; ДП «ОАЗ», м. Одеса;ЗАТ «Корпорація ФЕД», м. Харків; СНПП «Юпітер», м. Запоріжжя; ДП «Ра ПІД» ВАТ «ЧеЗаРа», м.Чернігів; ТОВ «Електротехснаб».

За результатами проведеного дослідження, що стратегічні напрями розробки нової продукції та послуг на підприємстві АТ «Мотор Січ» включають наступні аспекти (табл. 2.10).

Стратегічні напрями розробки нової продукції та послуг
на підприємстві АТ «Мотор Січ»

Напрямок продуктової стратегії	Характеристика
1. Розробка та модернізація авіаційних двигунів	Підприємство вкладає зусилля у вдосконалення існуючих моделей авіаційних двигунів, а також у розробку нових, більш продуктивних та ефективних версій. Це може включати застосування нових матеріалів, технологій та конструкцій для поліпшення характеристик і зниження ваги двигунів.
2. Розширення асортименту наземної техніки	Підприємство вивчає можливості розробки нових моделей наземної техніки для різних галузей використання. Це може включати виробництво електрогенераторів, компресорів, газотурбінних установок та іншого обладнання для використання у промисловості, енергетиці та інфраструктурі.
3. Розвиток екологічно ощадливої техніки	З урахуванням зростаючої уваги до екологічних питань, підприємство вкладає у розробку екологічно чистих рішень. Це включає розробку електричних або гібридних двигунів, які менше шкідливі для навколишнього середовища, а також систем очищення вихлопних газів та інші технології для зменшення викидів.
4. Впровадження інноваційних продуктових рішень	Підприємство активно досліджує та впроваджує інноваційні технології у своїх виробничих процесах та продуктах. Це може включати застосування штучного інтелекту, інтернету речей, 3D-друку та інших передових технологій для поліпшення якості та ефективності продукції.
5. Розширення сервісних послуг	Підприємство розглядає можливості розширення своєї лінійки сервісів, включаючи технічне обслуговування, ремонт та модернізацію обладнання для підтримки клієнтів після покупки. Це може стати додатковим джерелом прибутку та забезпечити підприємству конкурентні переваги на ринку.

Таким чином, можна зробити висновок, що для зміцнення своїх позицій на світовому ринку авіадвигунобудування підприємство АТ «Мотор Січ» повинне активно працювати над підвищенням якості продукції та розширенням її характеристик. Також необхідно акцентувати увагу на розробці нових конкурентоспроможних двигунів, що відповідають сучасним вимогам та тенденціям ринку. Налагодження мережі сервісного обслуговування в регіонах експлуатації техніки також має бути важливим кроком для забезпечення задоволення потреб клієнтів та підтримки стабільності підприємства.

2.4. Напрями реалізації стратегії розробки нової продукції на підприємстві

Для оцінки ефективності впровадження маркетингової стратегії розробки нових видів продукції, АТ «Мотор Січ» пропонується розглянути проект з диверсифікації продукції. Суть проекту полягає в організації серійного виробництва головних і хвостових лопатей для вертольотів Мі-2, МСБ-2, Мі-8, а також інших лопатей, розміри яких значно не перевищують лопаті вертольотів Мі-8.

Ця продукція спрямована на клієнтів, що цінують надійність та тривалу службу вертольотів, зацікавлені в зменшенні експлуатаційних витрат, пов'язаних з регулярною заміною обладнання (лопатей), а також на тих, хто не може покладатися на гарантійні закупівлі стандартних лопатей від основного виробника через певні обставини.

Серед основних споживачів такої продукції в Україні можуть бути українські збройні сили, національна гвардія, служби охорони кордонів, екстреної допомоги, цивільна авіація, приватні компанії. Крім того, можливості для розвитку експорту можуть бути реалізовані шляхом представництв, спільних підприємств та дочірніх компаній в країнах, таких як Алжир, Бангладеш, Перу, Уганда, Бразилія, ОАЕ, США, Китай, Індія.

Оскільки проект реалізується на території АТ «Мотор Січ», слід відзначити, що підприємство має необхідну інфраструктуру, таку як питна та технічна вода, електроенергія, газ та водопровід. Тому для втілення проекту передбачається придбання необхідного обладнання та устаткування. Таким чином, визначаємо проєктні витрати, пов'язані з виробництвом головних і хвостових лопатей вертольота (табл. 2.11).

На етапі початкового розвитку необхідно створити проєктну та технологічну документацію, вартість якої оцінюється у 50 400 000 грн. АТ «Мотор Січ» здатне фінансувати ці витрати за рахунок своїх власних коштів, які включаються до чистого та нерозподіленого прибутку.

Витрати на виробництво головних і хвостових лопатей
вертольота на АТ «Мотор Січ», грн.

Показник	2024 р.	2025 р.	Всього
Витрати на розробку проектної та технологічної документації, грн.	50400000	-	50400000
Вартість необхідного обладнання, грн.	-	184800000	184800000
Додаткові витрати на введення обладнання в роботу, грн.	66640000	34160000	100800000
Всього	117040000	218960000	336000000

Необхідне обладнання для втілення проекту має вартість 184 800 000 грн., з яких 159 600 000 грн. може бути покрито самостійно підприємством. Додатково для введення обладнання в роботу потрібно 100 800 000 грн., частину з яких (25 200 000 грн.) та додаткові витрати потрібно залучити зовнішні інвестиції.

Заплановано виробляти 35 комплектів нової продукції на рік. Прогнозована ціна реалізації нової продукції складатиме 4 600 000 грн. за комплект. Середні змінні витрати виробництва становитимуть 3 100 000 грн. за комплект продукції, постійні витрати виробництва – 10 400 000 грн. на рік. Амортизація нараховуватиметься рівномірним лінійним способом до нульової залишкової вартості. Ставка податку на прибуток та ставка дисконту – 18%. Для виготовлення головних і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ» не потрібно наймати на роботу нових працівників, оскільки на підприємстві працює достатньо інженерно-технічних, виробничих та допоміжних працівників, які здатні реалізувати запропонований проєкт, тому підприємство не зазнає великих витрат на оплату праці.

Для встановлення доцільності капіталовкладень потрібно визначити грошовий потік за проектом виробництва головних і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ». Розрахунок грошового потоку за проектом виробництва головних і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок грошового потоку за проектом виробництва головних
і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ»

Показник	2024 р.	2025 р.
Операційні витрати		
1. Ціна, грн.	-	4600000
2. Обсяг реалізації, комплектів, од.	-	35
3. Виручка від реалізації, грн.	-	161000000
4. Витрати на одиницю товару, грн.	-	3100000
5. Загальні витрати (без амортизації), грн.	-	108500000
6. Амортизація, грн. (184 800 000/5)	-	36960000
7. Прибуток до виплати процентів і податків, грн.	-	15540000
8. Податок на прибуток (18%), грн.	-	2797200
9. Операційний грошовий потік, грн.	-	49702800
Чистий робочий капітал		
10. Інвестиції в обігові кошти, грн.	50400000	159600000
Капітальні витрати		
11. Капітальні витрати, грн.	-	184800000

На підставі отриманих розрахунків у вище згаданій таблиці проведемо аналіз дисконтованого кумулятивного грошового потоку (табл. 2.13). Цей показник дозволить нам визначити сумарний грошовий потік протягом п'яти років, необхідний для розрахунку чистої теперішньої вартості, а також визначити період, протягом якого підприємство зможе повернути чисту вартість додатково залучених інвестиційних коштів у проект.

Таблиця 2.13

Дисконтований кумулятивний грошовий потік за проектом виробництва
головних і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ»

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Загальний проектний грошовий потік, грн.	49702800	49702800	49702800	49702800	49702800
2. Кумулятивний грошовий потік, грн.	49702800	99405600	149108400	198811200	248514000
3. Дисконтований множник	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44
4. Дисконтований кумулятивний грошовий потік, грн.	42247380	71572032	90956124	103381824	109246160

Визначимо економічну ефективність представленого проекту на основі розрахунку відповідних показників:

1. Чиста теперішня вартість проекту (NPV), що характеризує чистий дисконтований грошовий потік проекту. Чим більше значення NPV, тим проект більш привабливий.

$$NPV = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+i)^t} \quad (2.1)$$

де NPV – чиста теперішня вартість проекту; I_0 – початкові капіталовкладення проекту, грн; t – відповідний період проекту; n – строк реалізації проекту; i – коефіцієнт дисконтування; CF_i – грошовий потік i - року.

$NPV = -336000\ 000 + (42\ 247\ 380 + 71\ 572\ 032 + 90\ 956\ 124 + 103\ 381\ 824 + 109\ 346\ 160) = 81\ 503\ 520$ грн.

$NPV > 0$, що вказує на доцільність реалізації даного проекту.

2. Індекс рентабельності інвестицій (RI). Чим більше значення RI, тим більш привабливим є інвестування даного проекту.

$$RI = \left(\sum \frac{CF_i}{(1+i)^t} / I_0 \right) \quad (2.2)$$

де RI – рентабельність інвестицій.

$RI = (42\ 247\ 380 + 71\ 572\ 032 + 90\ 956\ 124 + 103\ 381\ 824 + 109\ 346\ 160) / 336000\ 000 = 24,26\ \%$

$RI > 1$ – проект прибутковий.

3. Період окупності проекту (Ток) – кількість років, за які відшкодовуються початкові інвестиції, розраховується за формулою:

$$T_{ок} = I_0 / CF_{сер} \quad (2.3)$$

де Ток – період окупності, роки; $CF_{сер}$ – середньорічна величина дисконтованих грошових потоків, грн.

Середньорічна величина дисконтованих грошових потоків розраховується за формулою:

$$CF_{сер} = NPV / T \quad (2.4)$$

де T – кількість років експлуатації об'єкта інвестування, протягом яких очікується надходження грошових потоків.

$$CF_{\text{сер}} = 417503520 / 5 = 83\,500\,704 \text{ грн.}$$

$$T_{\text{ок}} = 336000000 / 83500704 = 4 \text{ роки}$$

4. Точка беззбитковості (Q) - це обсяг реалізації, при якому доходи підприємства дорівнюють його витратам:

$$Q = \frac{FC}{P - AVC} \quad (2.5)$$

де FC – постійні витрати на обсяг продукції, грн; P – ціна одиниці продукції, грн; AVC – змінні витрати на одиницю продукції, грн.

$$Q = 10\,400\,000 / (4\,600\,000 - 3\,100\,000) = 7 \text{ комплектів}$$

5. Валова маржа (BM) – це та частина виручки від реалізації, яка повинна повністю покривати постійні витрати на виробництво та забезпечувати необхідне значення прибутку, що розраховується за формулою:

$$BM = BP - AVC \times V_{pn} \quad (2.6)$$

де BP – виручка від реалізації; V_{pn} – обсяг реалізованої продукції.

$$BM = 161\,000\,000 - 3\,100\,000 \times 35 = 52\,500\,000 \text{ грн.}$$

6. Коефіцієнт валової маржі ($K_{\text{вм}}$) визначає відсоток валової маржі в обсязі реалізованої продукції, розраховується за формулою:

$$K_{\text{вм}} = (BM / BP) \times 100\% \quad (2.7)$$

$$K_{\text{вм}} = (52\,500\,000 / 161\,000\,000) \times 100\% = 32,61 \%$$

7. Поріг рентабельності (PP) – грошовий вираз точки беззбитковості:

$$PP = \frac{FC}{K_{\text{вм}}} \quad (2.8)$$

де FC – постійні витрати на обсяг продукції, грн; $K_{\text{вм}}$ – коефіцієнт валової маржі.

$$PP = 10\,400\,000 / 0,33 = 31\,515\,152 \text{ грн.}$$

8. Запас фінансової міцності проекту ($ЗФМ$) відображає, на скільки можна зменшити виручку від реалізації без збитків для проекту:

$$ЗФМ = BP - PP \quad (2.9)$$

де ВР – виручка від реалізації продукції; ПР – поріг рентабельності.

$$ЗФМ = 161\,000\,000 - 1\,515\,152 = 129\,484\,848 \text{ грн.}$$

$$ЗФМ (\%) = (ЗФМ / ВР) \times 100\% \quad (2.10)$$

$$ЗФМ (\%) = (129\,484\,848 / 161\,000\,000) \times 100\% = 80,65 \%$$

За результатами визначення показників, що характеризують доцільність капіталовкладень у проект з виробництва головних і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ» складемо табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Показники доцільності капіталовкладень у проект з виробництва
головних і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ»

Показник	Одиниця виміру	Значення
Чиста теперішня вартість проекту (NPV)	грн.	81503520
Індекс рентабельності інвестицій (RI)	%	24,26
Період окупності проекту (Ток)	роки	4
Точка беззбитковості (Q)	комплекти	7
Валова маржа (ВМ)	грн.	52500000
Коефіцієнт валової маржи (Квм)	%	32,61
Поріг рентабельності (ПР)	грн.	31515152
Запас фінансової міцності проекту (ЗФМ)	грн.	129484848
Запас фінансової міцності проекту	%	80,65

Отже, згідно з проведеними розрахунками, виявлено, що впровадження проекту з виробництва головних і хвостових лопатей вертольота на підприємстві АТ «Мотор Січ» є прибутковим і рентабельним. Чиста теперішня вартість проекту (NPV) становить 81 503 520 грн., а рентабельність інвестицій перевищує 1. Початкові інвестиції в проект повністю компенсуються протягом 4 років, що свідчить про його ефективність. Для покриття постійних витрат згідно з проектом, підприємству необхідно випустити 7 комплектів продукції на суму 31 515 152 грн. Для забезпечення покриття постійних витрат на виробництво продукції, АТ «Мотор Січ» має отримувати 52 500 000 грн. виручки від реалізації продукції, що становить 32,61% від загального обсягу реалізованої продукції. Крім того, визначено, що підприємство може знизити виручку від реалізації на 129 484 848 грн., або на 80,65%, без зазначених

збитків для проекту.

Реалізація запропонованого проєкту на АТ «Мотор Січ» відкриє можливість зменшити витрати коштів та часу на пошук виробників і проведення тендерів для закупки лопатів, необхідних для укомплектування вертольота Мі-2МСБ, що виготовляється на підприємстві. Крім того, це дозволить підприємству розширити сферу послуг, зокрема щодо ремонту, переобладнання та модернізації вертольотів типу Мі, і вийти на нові сегменти ринку.

Один із запропонованих напрямів інтенсивної маркетингової стратегії розвитку нових товарів на АТ «Мотор Січ» передбачає підвищення технічного рівня виробництва авіадвигунів. Ця ініціатива може бути реалізована через виробництво титанових компонентів для авіадвигунів з використанням 3D-принтерів.

Оскільки виробництво компонентів за допомогою 3D-принтера є автоматизованим процесом, воно вимагає лише присутності самого принтера, необхідного матеріалу для друку і цифрової моделі необхідного виробу, яку можна створити за допомогою спеціального програмного забезпечення.

Процес виробництва на 3D-принтерах характеризується високою точністю і якістю виготовлення, а також вимагає менше часу порівняно з виготовленням на традиційних верстатах.

Реалізацію проєкту можна розглянути в контексті виконання контракту з Австрією на поставку серійних авіадвигунів AI-450M для європейського бізнес-джета DA-50. Таким чином, розглянемо проєктні витрати, пов'язані з впровадженням у виробництво авіадвигунів 3D-принтерів (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Витрати на впровадження у виробництво авіадвигунів

АТ «Мотор Січ» 3D – принтерів

Показник	2024 р.
Витрати на розробку проєктної та технологічної документації, грн.	25450000
Вартість необхідного обладнання, грн.	33600000
Додаткові витрати на введення обладнання в роботу, грн.	18800000
Всього	77850000

Планується випускати нову продукцію на 3D-принтерах у кількості 115 одиниць авіадвигунів щорічно. Прогнозована ціна реалізації одиниці нової продукції становить 780 000 грн. Середні змінні витрати виробництва на одиницю складатимуть 620 000 грн., а постійні витрати виробництва - 2 690 000 грн. на рік. Амортизація буде нараховуватися рівномірно, лінійним методом до нульової залишкової вартості. Ставка податку на прибуток та ставка дисконту - 18%.

Собівартість авіадвигуна AI-450M становить 620 000 грн., проте виготовлення запчастин до авіадвигуна на 3D-принтерах з використанням титану дозволить зменшити витрати на сировину та відповідно знизити собівартість продукції.

Вартість друку на 3D-принтерах складає 810 грн. за 1 кубічний сантиметр. Знаючи об'єм запчастин, який можна дізнатися з технічного опису авіадвигуна, здійснюватимемо розрахунок їх вартості при виготовленні на 3D-принтерах (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Розрахунок вартості виготовлення запчастин до авіадвигуна

AI – 450M на 3D-принтерах

Запчастини до авіадвигуна AI – 450M	Вартість, грн.	Об'єм, см3	Вартість виготовлення на 3D-принтерах, грн.
1. Робоча форсунка	11500	10	8100
2. Пускова форсунка	9600	7	5670
3. Теплообмінник	14000	13	10530
4. Корпус підшипника	9400	9	7290
5. Масляний насос відкачки	19400	19	15390
6. Відцентровий суфлер	17200	18	14580
7. Повітровіддільник	27800	30	24300
8. Ротор турбіни	28700	32	25920
9. Датчик тиску	22900	24	19440
Разом	160500	162	131220

Отже, провівши розрахунки та здійснивши порівняння вартості запчастин при їх виробництві на верстатах та на 3D-принтерах, відзначаємо зменшення собівартості авіадвигуна на 29 280 грн. до 590 720 грн.

Визначаємо грошовий потік за проектом втлення у виробництво авіадвигунів АТ «Мотор Січ» 3D – принтерів, для оцінки ефективності інвестицій (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Розрахунок грошового потоку за проектом впровадження
у виробництво авіадвигунів АТ «Мотор Січ» 3D – принтерів

Показник	2024 р.	2025 р.
Операційні витрати		
1. Ціна, грн.	-	780000
2. Обсяг реалізації, комплектів, од.	-	115
3. Виручка від реалізації, грн.	-	89700000
4. Витрати на одиницю товару, грн.	-	590720
5. Загальні витрати (без амортизації), грн.	-	67932800
6. Амортизація, грн. (33600000/5)	-	6720000
7. Прибуток до виплати процентів і податків, грн.	-	15047200
8. Податок на прибуток (18%), грн.	-	2708496
9. Операційний грошовий потік, грн.	-	19058704
Чистий робочий капітал		
10. Інвестиції в обігові кошти, грн.	77850000	-
Капітальні витрати		
11. Капітальні витрати, грн.	33600000	0

На базі отриманих розрахунків у вище представлений таблиці проведемо визначення дисконтованого кумулятивного грошового потоку, який потрібний для встановлення чистої теперішньої вартості (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Дисконтований кумулятивний грошовий потік за проектом впровадження у
виробництво авіадвигунів АТ «Мотор Січ» 3D – принтерів

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1. Загальний проектний грошовий потік, грн.	19058704	19058704	19058704	19058704	19058704
2. Кумулятивний грошовий потік, грн.	19058704	38117408	57176112	76234816	95293520
3. Дисконтований множник	0,85	0,72	0,61	0,52	0,44
4. Дисконтований кумулятивний грошовий потік, грн.	16199898	27444534	34877428	39642104	41929149

Проаналізуємо економічну ефективність запропонованого проекту шляхом розрахунку наступних показників:

1. Чиста теперішня вартість проекту (NPV):

$$NPV = -77\,850\,000 + (16\,199\,898 + 27\,444\,534 + 34\,877\,428 + 39\,642\,104 + 41\,929\,149) = 82\,243\,113 \text{ грн.}$$

$NPV > 0$, що вказує на доцільність реалізації даного проекту.

2. Індекс рентабельності інвестицій (RI):

$$RI = ((16\,199\,898 + 27\,444\,534 + 34\,877\,428 + 39\,642\,104 + 41\,929\,149) / 77\,850\,000) \times 100\% = 105,64\%$$

$RI > 1$ – проект прибутковий.

3. Період окупності проекту (Ток):

$$CF_{\text{сер}} = 160\,093\,113 / 5 = 32\,018\,623 \text{ грн.}$$

$$Ток = 77\,850\,000 / 32\,018\,623 = 2 \text{ роки } 4 \text{ міс.}$$

4. Точка беззбитковості (Q):

$$Q = 2\,690\,000 / (780\,000 - 590\,720) = 14 \text{ одиниць}$$

5. Валова маржа (ВМ):

$$ВМ = 89\,700\,000 - 590\,720 \times 115 = 21\,767\,200 \text{ грн.}$$

6. Коефіцієнт валової маржі (Квм):

$$Квм = (21\,767\,200 / 89\,700\,000) \times 100\% = 26,27\%$$

7. Поріг рентабельності (ПР):

$$ПР = 2\,690\,000 / 0,26 = 10\,346\,154 \text{ грн.}$$

8. Запас фінансової міцності проекту (ЗФМ):

$$ЗФМ = 89\,700\,000 - 10\,346\,154 = 79\,353\,846 \text{ грн.}$$

$$ЗФМ (\%) = (79\,353\,846 / 89\,700\,000) \times 100\% = 88,47\%$$

За результатами розрахунків індикаторів, що характеризують ефективність капіталовкладень у проект з впровадження у виробництво авіадвигунів АТ «Мотор Січ» 3D – принтерів представимо табл. 2.19.

Показники доцільності капіталовкладень у проект з впровадження у
виробництво авіадвигунів АТ «Мотор Січ» 3D – принтерів

Показник	Одиниця виміру	Значення
Чиста теперішня вартість проекту (NPV)	грн.	82243113
Індекс рентабельності інвестицій (RI)	%	105,64
Період окупності проекту (Ток)	роки	2 роки 4 міс.
Точка беззбитковості (Q)	комплекти	14
Валова маржа (ВМ)	грн.	21767200
Коефіцієнт валової маржи (Квм)	%	26,27
Поріг рентабельності (ПР)	грн.	10346154
Запас фінансової міцності проекту (ЗФМ)	грн.	79353846
Запас фінансової міцності проекту	%	88,47

Отже, на підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що впровадження проекту з виробництва авіадвигунів на 3D-принтерах у компанії АТ «Мотор Січ» є доцільним і прибутковим. Чиста теперішня вартість проекту (NPV) становить 82 243 113 грн., а рентабельність інвестицій перевищує 1. Початкові інвестиції у проект відшкодовуються протягом 2 років та 4 місяців, що є дуже обіцяючим результатом. Для покриття постійних витрат за проектом підприємству необхідно випустити 14 одиниць продукції, що у грошовому виразі становить 10 346 154 грн. Для забезпечення оплати постійних витрат на виробництво продукції, АТ «Мотор Січ» повинна отримувати 21 767 200 грн. виручки від реалізації продукції, що складає 26,27% в обсязі реалізованої продукції. Було також визначено, що компанія може зменшити виручку від реалізації на 79 353 846 грн. без збитків для проекту, що становить 88,47%.

Інтеграція 3D-принтерів у виробництво авіадвигунів на АТ «Мотор Січ» має потенціал значно скоротити вартість виробів від одного до двох разів. Це стає можливим завдяки високому коефіцієнту використання матеріалу, який сягає 90-92%, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та значно зменшити витрати на їх закупку. Використання 3D-принтерів для виготовлення титанових компонентів авіадвигунів може знизити вагу деталей на 30-50%, що в свою чергу призведе до зниження маси самого двигуна. Крім того, цей підхід

дозволить спростити технологічний процес виробництва, що значно скоротить час збирання двигунів.

Розглянемо економічний ефект від впровадження запропонованих проєктів на АТ «Мотор Січ» за перший рік реалізації (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Економічний ефект від реалізації проєктів на АТ «Мотор Січ»

Показники	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	Операційний прибуток, тис.грн.
Без проєкту (2023 рік)	8554789	5090429	3464360
Впровадження у виробництво авіадвигунів 3D-принтерів	89700	67933	21767
З проєктом (2029 рік)	$8554789 + 89700 = 8644489$	$5090429 + 67933 = 5158362$	$3464360 + 21767 = 3486127$
Виробництво головних і хвостових лопатей вертольота	161000	145460	15540
З проєктом (2029 рік)	$8644489 + 161000 = 8805489$	$5158362 + 145460 = 5303822$	$3486127 + 15540 = 3501667$

Таким чином, за результатами представленого аналізу отриманого результату, слід зазначити, що від реалізації проєкту з впровадження у виробництво авіадвигунів 3D-принтерів АТ «Мотор Січ» згенерує вищий операційний прибуток в розмірі 21767 тис.грн., ніж від реалізації проєкту з виробництва головних і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ», що дасть можливість підприємству одержати дещо нижчий операційний прибуток в сумі 15540 тис.грн. В цілому, реалізація запропонованих інновацій у сфері продуктової стратегії підприємства забезпечить розширення асортименту продукції підприємства АТ «Мотор Січ».

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів реалізації стратегії розробки нового продукту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що АТ «Мотор Січ» - одна з провідних у світі корпорацій з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків та вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. В даний час АТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, що здійснює випуск авіадвигунів різних типів та модифікацій для літальних апаратів різного призначення. Підприємство реалізує повний цикл виготовлення сучасних авіаційних двигунів – від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонту.

2. Встановлено, що стратегічною концепцією розвитку АТ «Мотор Січ» є стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної та вертолітної техніки, експлуатаційних послуг, яка реалізується за основними стратегічними напрямками. На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, яка створює чітку систему взаємозв'язку між керівниками та підлеглими, забезпечує швидку реакцію у відповідь на прямі вказівки, а також особисту відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підприємства.

3. За результатами проведеного аналізу можна визначити зміни та тенденції відповідних показників за вказаний період. У 2021 році чистий дохід склав 13718770 тис. грн, а в 2023 році він зменшився до 8554789 тис. грн. Зменшення чистого доходу становило 37,64% відносно 2021 року. За той же період валовий прибуток зменшився з 4517668 тис. грн у 2021 році до 3464360 тис. грн у 2023 році. Зменшення валового прибутку становило 23,32% відносно 2021 року. Чистий прибуток також показує негативну динаміку, зменшившись з 458275 тис. грн у 2021 році до 254067 тис. грн у 2023 році. Зменшення чистого

прибутку становило 44,56% відносно 2021 року.

4. Узагальнено, що система стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві АТ «Мотор Січ» - це комплекс організаційних і управлінських заходів, спрямованих на розробку, впровадження та постійне вдосконалення стратегій управління асортиментом продукції чи послуг з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Система стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві АТ «Мотор Січ» включає ряд ключових елементів, що спрямовані на ефективне керування асортиментом продукції або послуг та досягнення стратегічних цілей компанії.

5. Аналіз показав, що в 2022 р. порівняно з 2021 р. дохід від реалізації продукції, робіт та послуг скоротився на 3284448 тис.грн., що пояснюється високими тарифами на енергоресурси та високими відсотковими ставками на кредитні ресурси. В 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається зростання доходу на 4604222, що в першу чергу було спричинено реалізацією проекту виробництва вертольотної техніки та заключення контракту про будівництво в Китаї заводу з виробництва авіадвигунів, де АТ «Мотор Січ» виступає в ролі проєктувальника.

6. Визначено стратегічні напрями розробки нової продукції та послуг на підприємстві АТ «Мотор Січ». Для оцінки ефективності впровадження маркетингової стратегії розробки нових видів продукції, АТ «Мотор Січ» запропоновано розглянути проєкти з диверсифікації продукції. Від реалізації проєкту з впровадження у виробництво авіадвигунів 3D-принтерів АТ «Мотор Січ» згенерує вищий операційний прибуток в розмірі 21767 тис.грн., ніж від реалізація проєкту з виробництва головних і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ», що дасть можливість підприємству одержати дещо нижчий операційний прибуток в сумі 15540 тис.грн. В цілому, реалізація запропонованих інновацій у сфері продуктової стратегії підприємства забезпечить розширення асортименту продукції підприємства АТ «Мотор Січ».

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження стратегії розробки нового продукту підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що розробка стратегії нових продуктів є ключовим елементом успішного функціонування підприємства в умовах постійних змін на ринку. Вона дозволяє підприємству відповідати на змінюючіся потреби споживачів, забезпечуючи конкурентоспроможність та стабільність. Ефективна стратегія розробки нових продуктів сприяє залученню нових клієнтів, розширенню ринкової частки та зміцненню позицій підприємства у галузі. В результаті, розробка стратегії нових продуктів є стратегічною необхідністю для забезпечення успішної діяльності та стабільного зростання підприємства.

2. Узагальнено, що процес формування та реалізації стратегії розробки нового продукту на підприємстві представляє собою комплексний та систематичний підхід, спрямований на розробку та впровадження інноваційного продукту на ринок. Цей процес охоплює всі етапи, починаючи від аналізу ринкових потреб та визначення стратегічних цілей, йде через створення концепції та розробку продукту, його випробування та оптимізацію, а закінчується впровадженням на ринок та подальшим моніторингом його успішності.

3. Обґрунтовано, що важливо впроваджувати нові продукти, щоб мати збалансований портфель, що містить продукцію на різних етапах життєвого циклу продукції. Логіка цього досить жорсткого процесу полягає в тому, що він вимагає великої дисципліни для створення нових продуктів. Запустити успішний новий продукт дорого, але запускати невдалі продукти набагато дорожче. З цих причин організації багато інвестують у створення та вдосконалення процесів стратегії розробки своїх нових продуктів.

4. Визначено, що оцінювання ефективності реалізації стратегії розробки нової продукції є процесом систематичного аналізу та оцінки результатів впровадження нових продуктів на ринок з метою визначення досягнутих цілей

та ефективності заходів, вжитих для їх досягнення. Це включає в себе оцінку фінансових показників, взаємодію з ринком, задоволення потреб споживачів, реакцію конкурентів та інші аспекти, що впливають на успіх нового продукту на ринку. Оцінка ефективності дозволяє отримати об'єктивну інформацію про виконання стратегії та вчасно внести корективи для оптимізації результатів.

5. Визначено, що АТ «Мотор Січ» - одна з провідних у світі корпорацій з розробки, виробництва, ремонту та сервісного обслуговування авіаційних газотурбінних двигунів для літаків та вертольотів, а також промислових газотурбінних установок. В даний час АТ «Мотор Січ» є найбільшим підприємством в авіаційній промисловості України, що здійснює випуск авіадвигунів різних типів та модифікацій для літальних апаратів різного призначення. Підприємство реалізує повний цикл виготовлення сучасних авіаційних двигунів – від розробки, виробництва і випробування до супроводу в експлуатації і ремонту.

6. Встановлено, що стратегічною концепцією розвитку АТ «Мотор Січ» є стратегія зростання на основі широкомасштабної диверсифікації виробництва, зміцнення і розширення своїх позицій на ринку авіаційної та вертолітної техніки, експлуатаційних послуг, яка реалізується за основними стратегічними напрямками. На підприємстві діє лінійно-функціональна структура управління, яка створює чітку систему взаємозв'язку між керівниками та підлеглими, забезпечує швидку реакцію у відповідь на прямі вказівки, а також особисту відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підприємства.

7. За результатами проведеного аналізу можна визначити зміни та тенденції відповідних показників за вказаний період. У 2021 році чистий дохід склав 13718770 тис. грн, а в 2023 році він зменшився до 8554789 тис. грн. Зменшення чистого доходу становило 37,64% відносно 2021 року. За той же період валовий прибуток зменшився з 4517668 тис. грн у 2021 році до 3464360 тис. грн у 2023 році. Зменшення валового прибутку становило 23,32% відносно 2021 року. Чистий прибуток також показує негативну динаміку, зменшившись з 458275 тис. грн у 2021 році до 254067 тис. грн у 2023 році. Зменшення чистого

прибутку становило 44,56% відносно 2021 року.

8. Узагальнено, що система стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві АТ «Мотор Січ» - це комплекс організаційних і управлінських заходів, спрямованих на розробку, впровадження та постійне вдосконалення стратегій управління асортиментом продукції чи послуг з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Система стратегічного управління продуктовою політикою на підприємстві АТ «Мотор Січ» включає ряд ключових елементів, що спрямовані на ефективне керування асортиментом продукції або послуг та досягнення стратегічних цілей компанії.

9. Аналіз показав, що в 2022 р. порівняно з 2021 р. дохід від реалізації продукції, робіт та послуг скоротився на 3284448 тис.грн., що пояснюється високими тарифами на енергоресурси та високими відсотковими ставками на кредитні ресурси. В 2023 р. порівняно з 2022 р. спостерігається зростання доходу на 4604222, що в першу чергу було спричинено реалізацією проекту виробництва вертольотної техніки та заключення контракту про будівництво в Китаї заводу з виробництва авіадвигунів, де АТ «Мотор Січ» виступає в ролі проєктувальника.

10. Визначено стратегічні напрями розробки нової продукції та послуг на підприємстві АТ «Мотор Січ». Для оцінки ефективності впровадження маркетингової стратегії розробки нових видів продукції, АТ «Мотор Січ» запропоновано розглянути проєкти з диверсифікації продукції. Від реалізації проєкту з впровадження у виробництво авіадвигунів 3D-принтерів АТ «Мотор Січ» згенерує вищий операційний прибуток в розмірі 21767 тис.грн., ніж від реалізація проєкту з виробництва головних і хвостових лопатей вертольота на АТ «Мотор Січ», що дасть можливість підприємству одержати дещо нижчий операційний прибуток в сумі 15540 тис.грн. В цілому, реалізація запропонованих інновацій у сфері продуктової стратегії підприємства забезпечить розширення асортименту продукції підприємства АТ «Мотор Січ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н.Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом: теоретико-методичні засади: монографія; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків: Щедра садиба плюс, 2015. 195 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник ; 2-е вид., перероб. і доп. Донецьк : ДонДУЕТ, 2004. 358 с.
3. Бардиш Г. О. Проектний аналіз : підручник; Мін-во освіти і науки України, НБУ, Львівський банківський ін-т. 2-ге вид., стереот. К. : Знання, 2012. 415 с.
4. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2015. 624 с.
5. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010. 332 с.
6. Вакуленко А.В., Гарафонова О.І., Гарбуз Н.А. Управління якістю : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2017. 551 с.
7. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2013. 396 с.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид., виправл. і допов. К.: Центр навч. л-ри, 2015. 532 с.
9. Верба В. А. Проектний аналіз : підручник; КНЕУ. К. : КНЕУ, 2013. 322 с.
10. Від ідеї до продукту / М. С. Яворський, М. І. Ридель, В. В. Довжик, І. В. Дмитрасевич. Львів, 2009. 56 с.
11. Гевко І.Б. Операційний менеджмент : навч. посіб. К.: Кондор, 2014. 228 с.
12. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
13. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. Посібник. Київ: ЦУЛ. 2019. 440 с.

14. Економіка підприємств : підручник. / Ф.В. Горбонос, Г.В. Черевко, А.О. Павленчик, Н.Ф. Павленчик. Київ : Знання, 2010. 463 с.
15. Єгунов Ю.А. Організація виробництва на промисловому підприємстві. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 488 с.
16. Забелін П.В. Основи стратегічного управління. М.: Інформаційно-впроваджувальний центр «Маркетинг», 2018. 195 с.
17. Зозульов О.В., Домашева Є.А. Розроблення стратегії виведення нового для підприємства товару на ринок. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. Випуск 11. С. 45-53.
18. Іванова В.Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навчальний посібник. Ч.2. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2017. 160 с.
19. Іванова В.Й. Практикум з операційного менеджменту : навчальний посібник. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. 72 с.
20. Кардаш В.Я. Товарна інноваційна політика : підручник. К.: Знання, 2017. 312 с.
21. Клименко О.В. Стратегії оновлення продукції підприємств. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/8329/1/Клименко%20О.%20В.%20Стратегії%20оновлення%20продукції%20підприємств.pdf>
22. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2015. 483 с.
23. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2018. 720 с.
24. Кубишина Н.С. Вплив життєвого циклу товару на конкурентоспроможність підприємств. Економічний вісник НТУУ „КПІ”. 2017. № 4. С. 252 – 257.
25. Кубишина Н.С. Основні напрямки розробки товарної політики. Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. 2020. №6. С. 43-52.
26. Кубишина Н.С. Розроблення моделі виведення нового товару ТМ

«Молокія Казкова» на споживчий ринок. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2017. № 14. С. 329-336.

27. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., виправл., доповн. К.: Академвидав, 2017. 464 с.

28. Лагодієнко В.В., Голодонюк О.М. Маркетингова стратегія виведення на ринок інноваційного продукту. Економіка харчової промисловості. 2018. Том 10. Випуск 2. С. 40-47.

29. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: навчальний посібник. Київ: «ЦНЛ», 2018. 376 с.

30. Маркетинг-менеджмент : підручник і практикум для бакалаврату та магістратури / І.В. Липсиц, О.К. Ойнер та ін. ; за ред. І.В. Липсиц. К.: Юрайт, 2015. 370 с.

31. Маркетингова товарна політика: підручник. за ред. С.І. Чеботаря. К.: Преса України, 2012. 263 с.

32. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства: стратегічний підхід та системні рішення: монографія / О.В. Кендюхов та ін.; за заг. ред. О.В. Кендюхова; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. 201 с.

33. Микитенко Н.В. Операційний менеджмент. Практикум : навч. посіб. К. : КНТЕУ, 2019. 197 с.

34. Нікітін І.В. Поняття, види продуктових інновацій та методи оцінки ефективності їх запровадження підприємством. Соціально-економічні явища та процеси. 2019. № 12. С. 217–221.

35. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К. : КНЕУ, 2013. 236 с.

36. Онищенко В.О. Організація виробництва: навч.посіб. К.: Лібра, 2014. 336 с.

37. Онопрієнко І.М. , Шумкова О.В. Стратегічне планування нової продукції в маркетинговій діяльності промислового підприємства. Східна

Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Випуск 6 (33). С. 155-161.

38. Офіційна сторінка АТ «Мотор Січ». URL: <https://motorsich.com/ukr/profile/>

39. Павленко А.Ф. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2013. 246 с.

40. Пасічник В.Г. Організація виробництва. К.: Центр навч. літ., 2015. 248 с.

41. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покоłodна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент. Підручник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2015. 287 с.

42. Порохня В.М., Безземельна Т.О., Кравченко Т.А. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: ЦУЛ. 2012. 224 с.

43. Примак Т.О. Маркетинг: навч. посібник. К.: МАУП, 2014. 228 с.

44. Про державні цільові програми: Закон України від 18.03.2004 р. № 1621- IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1621-15#Text>.

45. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560- XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

46. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

47. Про інформацію: Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657- XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text>

48. Про наукову і науково-технічну експертизу : Закон України від 10 лютого 1995 року № 51/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51/95-вр#Text>

49. Про наукову та науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848- VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>

50. Про охорону прав на винаходи і корисні моделі: Закон України від 15 грудня 1993 року № 3687- XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3687-12#Text>

51. Про охорону прав на знаки для товарів і послуг: Закон України від 15 грудня 1993 року № 3689- XII.

52. Про охорону прав на промислові зразки: Закон України від 15 грудня 1993 року № 3688-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3688-12#Text>

53. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 р. №3715-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3715-17#Text>

54. Про утворення Української державної інноваційної компанії: Постанова КМУ від 13.04.2000 р. № 654. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/654-2000-%D0%BF#Text>

55. Проект інноваційного кодексу України. Харків : Право, 2011. 136 с.

56. Райко Д.В. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. № 1. С. 107–123.

57. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. 2-е. вид., допов. Л.: Новий Світ-2000; Альтаїр-2002, 2013. 272 с.

58. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент у системі управління підприємством. Агроінком. 2021. № 10–12. С. 108–112.

59. Семенов Г.А. Організація і планування на підприємстві: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 528 с.

60. Семеньков О.Г. Менеджмент: навчальні матеріали у схемах і формулах. К.: Знання України, 2018. 416 с.

61. Сологуб О.П. Організація та планування діяльності підприємств: науково-методичний посібник. К.: Видавничий дім "Корпорація", 2015. 432 с.

62. Соснін О.С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посібн. К. : Вид. Європ. ун-ту, 2012. 147 с.

63. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : підручник для студ. ВНЗ. К.: Професіонал, 2016. 414 с.

64. Ханна М.Д. Управління виробництвом з метою задоволення споживача : підручник. К. : Віпо, 2013. 225 с.

65. Чуба Д.М., Кубишина Н.С. Стратегії впровадження нового товару на ринку. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/73401-Текст%20статті-153403-1-10->

20160708%20(1).pdf

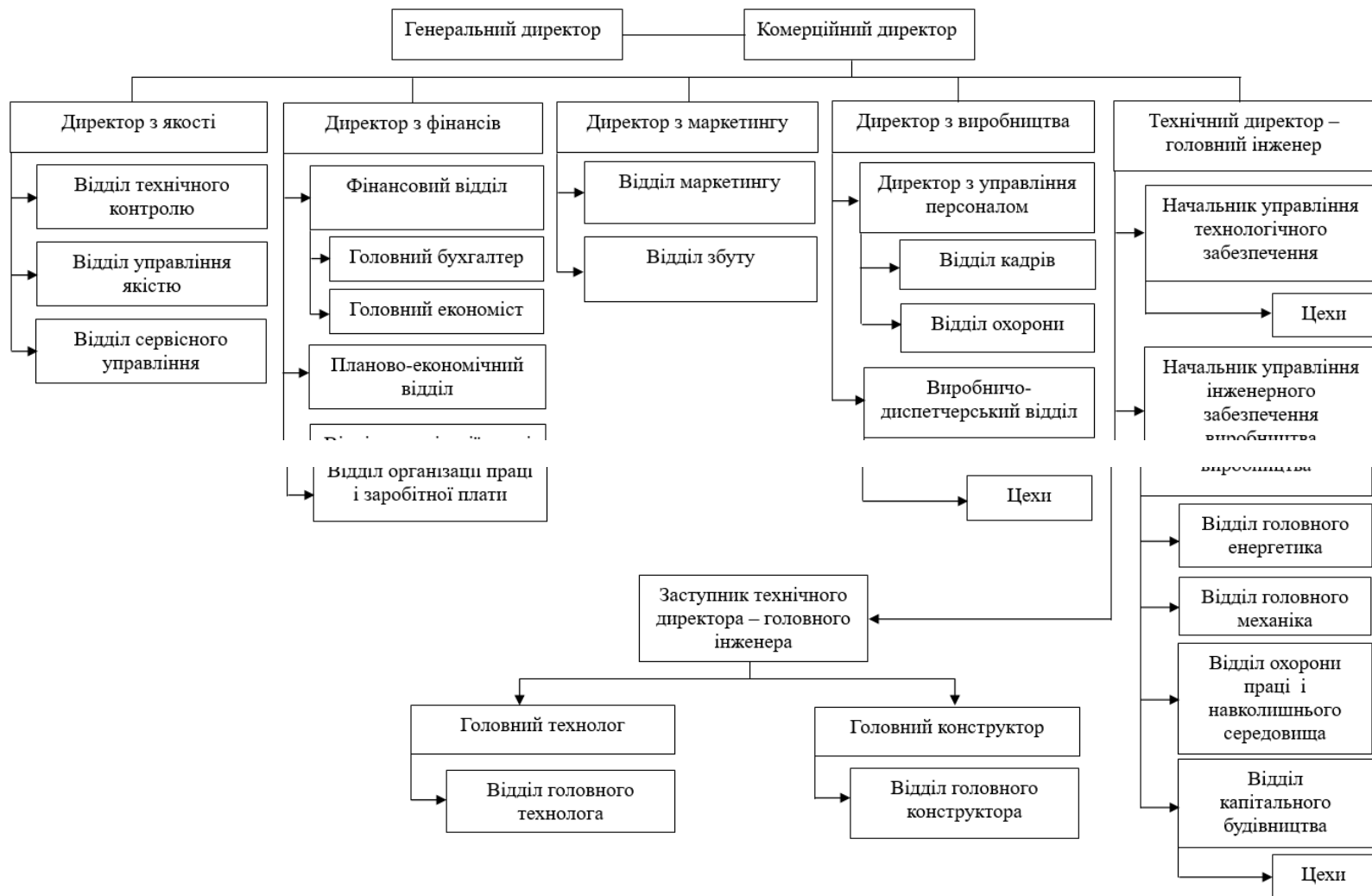
66. Чухрай Н., Патора Р. Інновації і логістика товарів : монографія. Львів : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2014. 264 с.

67. Шершиньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: КНЕУ. 2014. 384 с.

68. Школа І.М. Операційний менеджмент : практикум. Чернівці : Книги XXI, 2014. 376 с.

69. Щербань В.М. Маркетинг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 208 с.

ДОДАТКИ



Організаційна структура АТ «Мотор Січ»

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Мотор Січ»		31.12.2021	
Територія м. Запоріжжя		за ЄДРПОУ	14307794
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	30.30
Адреса, телефон 69068, Запорізька область, місто Запоріжжя, проспект Моторобудівників, будинок 15			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	5048	3209
первісна вартість	1001	19000	21958
накопичена амортизація	1002	13952	18749
Незавершені капітальні інвестиції	1005	802361	773956
Основні засоби:	1010	6862625	6608571
первісна вартість	1011	13493852	14273696
знос	1012	6631227,0	7665125
Інвестиційна нерухомість	1015	25958	18177
первісна вартість	1016	40100	31550
знос	1017	14142	13373
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	68574	68273
інші фінансові інвестиції	1035	10033	9647
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	34266	11137
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	26323	55778
Усього за розділом I	1095	7835188	7548748
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14880711	16124103
Виробничі запаси	1101	4579705	5386096
Незавершене виробництво	1102	9815337	10038826
Готова продукція	1103	474831	688174
Товари	1104	10838	11007
Поточні біологічні активи	1110	6	1
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1674183	1805701
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	729266	1060015
з бюджетом	1135	130268	237976
у тому числі з податку на прибуток	1136	30830	28411
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	46	41
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	8724	10186
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	152621	107865
Поточні фінансові інвестиції	1160	12434	12282
Гроші та їх еквіваленти	1165	1654174	1879464
Готівка	1166	2079	2194
Рахунки в банках	1167	1651395	1877270
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1207591	1239114
Усього за розділом II	1195	20450024	22476748
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200	219	63
БАЛАНС	1300	28285431	30025559

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	280529	280529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1651180	1680170
Емісійний дохід	1411	408077	408077
Накопичені курсові різниці	1412	6861	6348
Резервний капітал	1415	70145	70145
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18464810	18923085
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	20466664	20953929
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	341448	337318
Довгострокові кредити банків	1510	54647	158630
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2028660	2088526
Довгострокові забезпечення	1520	133108	185061
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	864005	837315
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	3421868	3606850
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	423638	136391
Векселі видані	1605	473	
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	152845	85576
товари, роботи, послуги	1615	628201	993901
розрахунки з бюджетом	1620	78374	169514
у тому числі з податку на прибуток	1621	69976	130973
розрахунки зі страхування	1625	41570	47988
розрахунки з оплати праці	1630	125708	142647
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2777572	3686236
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26511	26505
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	99189	117220
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	42818	58802
Усього за розділом III	1695	4396899	5464780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	28285431	30025559

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Мотор Січ»		31.12.2022	
Територія м. Запоріжжя		за ЄДРПОУ	14307794
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	30.30
Адреса, телефон 69068, Запорізька область, місто Запоріжжя, проспект Моторобудівників, будинок 15			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	3209	2188
первісна вартість	1001	21958	23086
накопичена амортизація	1002	18749	20898
Незавершені капітальні інвестиції	1005	773956	775644
Основні засоби:	1010	6608571	6099471
первісна вартість	1011	14273696	14576822
знос	1012	7665125	8477351
Інвестиційна нерухомість	1015	18177	16734
первісна вартість	1016	31550	31550
знос	1017	13373	14816
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	68273	63749
інші фінансові інвестиції	1035	9647	12939
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	11137	28443
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	55778	59749
Усього за розділом I	1095	7548748	7058917
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	16124103	17660658
Виробничі запаси	1101	5386096	5997576
Незавершене виробництво	1102	10038826	11151680
Готова продукція	1103	688174	499258
Товари	1104	11007	12144
Поточні біологічні активи	1110	1	2
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1805701	930048
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	1060015	572479
з бюджетом	1135	237976	598276
у тому числі з податку на прибуток	1136	28411	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	41	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	10186	10947
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	107865	337606
Поточні фінансові інвестиції	1160	12282	8108
Гроші та їх еквіваленти	1165	1879464	806435
Готівка	1166	2194	2329
Рахунки в банках	1167	1877270	804106
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1239114	1204317
Усього за розділом II	1195	22476748	22128876,0
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200	63	4480
БАЛАНС	1300	30025559	29192273

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	280529	280529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1680170	1835756
Емісійний дохід	1411	408077	408077
Накопичені курсові різниці	1412	6348	12095
Резервний капітал	1415	70145	70145
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18923085	17879979
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	20953929	20066409
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	337318	214331
Довгострокові кредити банків	1510	158630	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2088526	2981364
Довгострокові забезпечення	1520	185061	166929
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	837315	594424
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	3606850	3957048
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	136391	36569
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	85576	217221
товари, роботи, послуги	1615	993901	2715140
розрахунки з бюджетом	1620	169514	210757
у тому числі з податку на прибуток	1621	130973	177322
розрахунки зі страхування	1625	47988	31068
розрахунки з оплати праці	1630	142647	105586
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3686236	1608670
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26505	26505
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	117220	111377
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	58802	105923
Усього за розділом III	1695	5464780	5168816
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	30025559	29192273

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Мотор Січ»		31.12.2023	
Територія м. Запоріжжя		за ЄДРПОУ	14307794
Організаційно-правова форма господарювання АТ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	30.30
Адреса, телефон 69068, Запорізька область, місто Запоріжжя, проспект Моторобудівників, будинок 15			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року			
	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	2188	290398
первісна вартість	1001	23086	318512
накопичена амортизація	1002	20898	28114
Незавершені капітальні інвестиції	1005	775644	750948
Основні засоби:	1010	6099471	5702419
первісна вартість	1011	14576822	14922494
знос	1012	8477351	9220494
Інвестиційна нерухомість	1015	16734	562
первісна вартість	1016	31550	1514
знос	1017	14816	952
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	63749	42215
інші фінансові інвестиції	1035	12939	122
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	28443	125623
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090	59749	27812
Усього за розділом I	1095	7058917	6940099
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	17660658	17652180
Виробничі запаси	1101	5997576	5958412
Незавершене виробництво	1102	11151680	10532926
Готова продукція	1103	499258	1151762
Товари	1104	12144	9080
Поточні біологічні активи	1110	2	
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	930048	1882474
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	572479	1017523
з бюджетом	1135	598276	141942
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		20
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	10947	10522
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	337606	598608
Поточні фінансові інвестиції	1160	8108	13294
Гроші та їх еквіваленти	1165	806435	1904908
Готівка	1166	2329	2012
Рахунки в банках	1167	804106	1339809
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1204317	1422271
Усього за розділом II	1195	22128876	24643742
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200	4480	4480
БАЛАНС	1300	29192273	31588321

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	280529	280529
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	1835756	1879227
Емісійний дохід	1411	408077	408077
Накопичені курсові різниці	1412	12095	9043
Резервний капітал	1415	70145	70145
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	17879979	18573326
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	20066409	20803227
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505	214331	185411
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2981364	3297072
Довгострокові забезпечення	1520	166929	117599
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525	594424	555836
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	3957048	4155918
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	36569	
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	217221	7015
товари, роботи, послуги	1615	2715140	2374189
розрахунки з бюджетом	1620	210757	72430
у тому числі з податку на прибуток	1621	177322	43982
розрахунки зі страхування	1625	31068	32145
розрахунки з оплати праці	1630	105586	112504
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1608670	3776560
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26505	26503
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	111377	104167
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	105923	123663
Усього за розділом III	1695	5168816	6629176
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	29192273	31588321

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Мотор Січ»		31.12.2021	
		за ЄДРПОУ	14307794
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13718770	11433872
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9201102	7129242
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	4517668	4304630
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	724573	972967
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	320563	247139
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1591072	1199857
Витрати на збут	2150	785641	537934
Інші операційні витрати	2180	1575946	1592597
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1289582	1947209
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	221	183
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	88102	78439
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	265837	275348
Втрати від участі в капіталі	2255	1106	425
Інші витрати	2270	1521	501237
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1110874	1249265
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	652599	409215
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	458275	840050
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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 та 2460)	2465	458275	840050
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	7141760	4893113
Витрати на оплату праці	2505	3126673	2515982
Відрахування на соціальні заходи	2510	661075	537796
Амортизація	2515	1094895	1029288
Інші операційні витрати	2520	4400090	4004655
Разом	2550	16424493	12980834
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	220,54	404,26
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	220,54	404,26
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Мотор Січ»		31.12.2022	
		за ЄДРПОУ	14307794
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10445306	13718770
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6760335	9201102
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	3684971	4517668
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1533927	724573
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	271748	320563
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1334782	1591072
Витрати на збут	2150	491235	785641
Інші операційні витрати	2180	2567917	1575946
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	824964	1289582
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	238	221
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	1387	88102
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	301092	265837
Втрати від участі в капіталі	2255	10732	1106
Інші витрати	2270	892368	1521
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-375323	1110874
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	209660	652599
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-584983	458275
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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 та 2460)	2465	-584983	458275
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	6022594	7141760
Витрати на оплату праці	2505	2914331	3126673
Відрахування на соціальні заходи	2510	618697	661075
Амортизація	2515	973902	1094895
Інші операційні витрати	2520	1159727	4400090
Разом	2550	11689251	16424493
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-281,51	220,54
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-281,51	220,54
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство АТ «Мотор Січ»		31.12.2023	
		за ЄДРПОУ	14307794
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8554789	10445306
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5090429	6760335
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	3464360	3684971
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	988284	1533927
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	142361	271748
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1141244	1334782
Витрати на збут	2150	316687	491235
Інші операційні витрати	2180	1976425	2567917
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1018288	824964
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	1493	238
Інші фінансові доходи	2220	2036	
Інші доходи	2240	618	1387
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	313284	301092
Втрати від участі в капіталі	2255	818	10732
Інші витрати	2270	359789	892368
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	348544	-375323
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	94477	209660
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	254067	-584983
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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 та 2460)	2465	254067	-584983
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	4361432	6022594
Витрати на оплату праці	2505	2914052	2914331
Відрахування на соціальні заходи	2510	619576	618697
Амортизація	2515	855854	973902
Інші операційні витрати	2520	951398	1159727
Разом	2550	9702312	11689251
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600	2077990	2077990
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	2077990	2077990
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	122,27	-281,51
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	122,27	-281,51
Дивіденди на одну просту акцію	2650		