

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра _____ управління професійною освітою _____

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ *Сидорчук Л.А.*

“ ____ ” _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ

“МАГІСТР”

**Тема: Управління інноваційною діяльністю авіатранспортного
підприємства**

Виконав: Шпильова Валентина Миколаївна

Керівник: к.е.н., доцент Сівашенко Тетяна Володимирівна

Консультанти з розділів:

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД):

(Сівашенко Т.В.)

Київ-2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра управління професійною освітою

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ **Сидорчук Л.А.**

“ _____ ” _____ **2020 р.**

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студента

Шпильової Валентини Миколаївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Управління інноваційною діяльністю авіатранспортного підприємства**

затверджена наказом ректора від **"30" листопада 2020 р., №2363/ст**

2. Термін виконання проекту (роботи): **05.10.2020 р. до 25.12.2020 р**

3. Вихідні дані до проекту (роботи): **Наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність МААК „УРГА”, нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет - ресурси**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: дослідити теоретичні основи інноваційної стратегії підприємницької діяльності, проаналізувати основні етапи процесу господарсько-фінансової діяльності; провести аналіз фінансово-економічного стану МААК „УРГА”; використання лізингу повітряних суден та розрахувати його ефективність

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.10.2019-18.10.2020	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Союз Гранд ЛТД»	19.10.2020-20.10.2020	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	20.10.2020-22.10.2020	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	22.10.2020-28.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	28.10.2020-04.11.2020	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Союз Гранд ЛТД» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	05.11.2020-10.11.2020	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	10.11.2020-20.11.2020	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	21.11.2020-25.11.2020	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	29.11.2020-06.12.2020	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	13.12.2020-11.12.2020	виконано

Студент _____ (Шпильова В.М.)

Керівник дипломної роботи _____ (Сівашенко Т.В.)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Управління інноваційною діяльністю авіатранспортного підприємства)» складається з вступу, трьох розділів і висновків, містить 96 стор. машинописного тексту, 13 табл. 2 рис. і 4 додатки, викладені на 7 стор. Перелік використаної літератури містить 80 найменувань.

Ключові слова:

АВІАКОМПАНІЯ, ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ТЕХНОЛОГІЧНИЙ РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ, ЛІЗИНГ АВІАЦІЙНОЇ ТЕХНІКИ, КОМЕРЦІЙНА РОБОТА, АВІАПЕРЕВЕЗЕННЯ, КОМЕРЦІЙНЕ ЗАВАНТАЖЕННЯ, КОМЕРЦІЙНИЙ ТРАНСПОРТ, ЧАРТЕРНИЙ РЕЙС, РЕГУЛЯРНИЙ РЕЙС, ЕФЕКТИВНІСТЬ ЕКСПЛУАТАЦІЇ ПОВІТРЯНИХ ЛІНІЙ, ТЕРМІН ОКУПНОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО ПРОЕКТУ.

Метою магістерської роботи є дослідження механізму та розробка науково-методичного забезпечення управління розвитком авіатранспортним підприємством.

Досягнення вказаної мети передбачає вирішення наступних завдань: здійснити аналіз та узагальнити розвиток наукової думки стосовно управління розвитком авіатранспортного підприємства; визначити місце стратегічного планування в сучасній моделі управління розвитком авіатранспортного підприємства; розкрити особливості лізингу та страхування ПС в Україні; розкрити вплив специфіки управління розвитком авіатранспортного підприємства в умовах кризової ситуації в країні.

Предметом дослідження є аналіз і формування процесів управління розвитком авіатранспортного підприємства.

Об'єктом дипломного дослідження є система стратегічного управління міжнародної акціонерної авіаційної компанії "УРГА".

Для написання диплому були використанні наукова література, нормативно-правові документи, матеріали щодо результатів господарської діяльності об'єкта дослідження.

У першому розділі розглянуті теоретичні аспекти теоретичні основи управління підприємством, зокрема, управління інноваційним розвитком, стратегія розвитку авіатранспортного підприємства

У другому розділі проаналізована оцінка ефективності діяльності характеристика господарської діяльності авіакомпанії МААК „УРГА”, проаналізована організаційно-економічна характеристика підприємства та показники його господарської діяльності, проведено аналіз системи управління розвитком авіакомпанії.

У третьому розділі зроблені пропозиції щодо удосконалення управління інноваційним розвитком підприємства. Розглянуті напрямки стратегічного планування розвитку авіакомпанії і напрямки його вдосконалення, опрацьовані пропозиції щодо удосконалення управління розвитком МААК „УРГА”, запропоновано використання лізингу повітряних суден, як інноваційний проект ті визначені особливості страхування при лізингу повітряних суден.

Практичне значення роботи полягає в можливості впровадження запропонованих розробок в діяльність авіатранспортної компанії.

ТЕРМІНИ, ВИЗНАЧЕННЯ ТА СКОРОЧЕННЯ

АСІМ (АСІМ (Aircraft – ПС, Crew – екіпаж, Maintenance – технічне обслуговування, Insurance – страхування),

FIZ – (flight Information Zone) – зона польотної інформації,

IATA – Міжнародна асоціація повітряного транспорту;

ІСАО – Міжнародна організація цивільної авіації;

SPA – спеціальна прорейтова угода;

АК – авіакомпанія;

АНЗ – аеронавігаційний запас палива;

АНО – аеронавігаційне обслуговування;

АПК – аеропортовий комплекс;

ДОП – диспетчерське обслуговування підходу;

Евроконтроль – Європейська організація за безпеку повітряного руху;

ЕР – економічний режим;

ЛС – льотний склад;

МПЛ – міжнародна повітряна лінія;

ПЛ – повітряна лінія;

ПММ – паливно-мастильні матеріали;

ПС – повітряне судно;

ПТ – повітряний транспорт;

РДЦ – районний диспетчерський центр обслуговування повітряного руху,

СОПП – служба організації пасажирських перевезень;

ССТ – служба сервісного транспорту;

Украерорух – Державне підприємство обслуговування повітряного руху України;

ЦА – цивільна авіація;

ЦІІ – центр польотної інформації;

ЦРТ – центр розкладу та тарифів.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Теоретичні засади організації управління процесами інноваційного розвитку підприємства	
1.2. Стратегії розвитку підприємства.....	15
Висновки до розділу 1... ..	28
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МААК „УРГА”.....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	29
2.2. Показники господарської діяльності авіакомпанії МААК „УРГА”... ..	41
2.3. Аналіз системи управління розвитком авіакомпанії.....	60
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МААК „УРГА”.....	64
3.1. Особливості страхування при лізингу повітряних суден.....	64
3.2. Використання лізингу повітряних суден та його ефективність.....	73
Висновки до розділу 3.....	80
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	85
Додаток А.....	93
Додаток Б.....	95
Додаток В.....	96
Додаток Г.....	98

ВСТУП

Вивчення опублікованих робіт і практика господарської діяльності свідчать про відсутність достатнього освітлення принципово важливих питань, пов'язаних з обґрунтуванням перспектив розвитку підприємства у сучасних умовах.

Виникає об'єктивна необхідність подальшого вивчення особливостей формування інноваційних стратегій підприємства у вітчизняних умовах, збільшується потреба у наукових дослідженнях в сфері їх оцінки, на основі яких може бути розроблена адаптована система методів формування перспектив розвитку підприємства.

Розробка та реалізація дієвих механізмів формування перспектив інноваційного розвитку підприємства і його інвестування сприятимуть піднесенню ефективності їх виробничо-господарської діяльності, а відтак, у кінцевому підсумку і вітчизняної економіки в цілому. Недостатня розробленість багатьох аспектів вказаних проблем, а також їх теоретичне та практичне значення спонукало нас до вибору теми переддипломного дослідження.

Метою магістерської роботи є дослідження механізму та розробка науково-методичного забезпечення управління розвитком авіатранспортним підприємством.

Досягнення вказаної мети передбачає вирішення наступних завдань: здійснити аналіз та узагальнити розвиток наукової думки стосовно управління розвитком авіатранспортного підприємства; визначити місце стратегічного планування в сучасній моделі управління розвитком авіатранспортного підприємства; розкрити особливості лізингу та страхування ПС в Україні; розкрити вплив специфіки управління розвитком авіатранспортного підприємства в умовах кризової ситуації в країні.

Предметом дослідження є аналіз і формування процесів управління розвитком авіатранспортного підприємства.

Об'єктом дипломного дослідження є система стратегічного управління міжнародної акціонерної авіаційної компанії "УРГА".

Для написання диплому були використанні наукова література, нормативно-правові документи, матеріали щодо результатів господарської діяльності об'єкта дослідження.

Дипломна робота на тему: «Управління інноваційним розвитком підприємства (на матеріалах МААК „УРГА”)» складається з вступу, трьох розділів і висновків, містить 96 стор. машинописного тексту, 13 табл. 2 рис. і 4 додатки, викладені на 7 стор. Перелік використаної літератури містить 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.2. Теоретичні засади організації управління процесами інноваційного розвитку підприємства

Підвищення ефективності діяльності підприємства ґрунтується на досягненнях науки і техніки, передового, вітчизняного і зарубіжного досвіду.

Планування організаційного та технічного розвитку повинне базуватись на наступних принципах: [40]

- цілеспрямованість;
- високий науковий рівень;
- комплексність;
- безперервність.

У процесі економічного управління технічним розвитком підприємства головними є завдання якісної розробки й коригування, забезпечення необхідними ресурсами, постійного відстежування здійснення програм (планів).

Зміст програм (планів) технічного розвитку підприємства визначається сукупністю конкретних заходів, що входять до їхнього складу. Як правило, такі програми (плани) охоплюють кілька розділів, а кожен з останніх – певну групу цілеспрямованих заходів.

В теперішній час єдиний можливий шлях розвитку авіакомпанії це використання у своїй діяльності інновацій, яке має на меті отримання додаткового прибутку, підвищення конкурентоспроможності та рейтингу, захоплення нових ринків, збільшення потужності грошового потоку, зниження ресурсомісткості послуг.

Мотивація до закупівлі інновацій зумовлена підвищенням конкурентоспроможності та іміджу; отриманням у перспективі прибутку на капітал, що вкладено сьогодні; змінами у виробничо-збутовому процесі;

удосконаленнями технологій; змінами в системі оподаткування; досягненнями на фінансовому ринку. Метою мотивації закупівлі є отримання доходів у майбутньому за рахунок реалізації нових продуктів або технологій, закуплених сьогодні.

Мотиви закупівлі інновацій зумовлені об'єктивними і суб'єктивними факторами.

Об'єктивними факторами є: зміни у виробничо-збутовому процесі; зміни оподаткування; досягнення на ринку, які збігаються з факторами мотивації створення і продажу інновацій.

Суб'єктивні фактори відбивають інтереси конкретного покупця, плани і програми інвестиційної та фінансової діяльності, психологічні здібності, професіоналізм менеджерів та ін.

Інновації дають можливість приймати нові фінансові, управлінські організаційні та технологічні рішення, а також взаємодіяти з партнерами без участі посередників, що значно знижує собівартість послуг та продукції і підвищує прибуток авіакомпанії.

За останні роки у зовнішньому середовищі бізнесу в глобальному масштабі відбулися досить серйозні зміни. Основою всіх революційних змін у зовнішнім середовищі слід вважати науково-технологічну революцію (НТР). Саме новий етап розвитку технологій принципово змінив звичні процеси. НТР суттєво вплинула як на виробників, так і на споживачів, що в результаті змінило всю систему взаємовідносин. Найбільш істотні наслідки такого розвитку середовища наступні: скоротилася тривалість виробничих процесів; зменшилися територіальні та культурні бар'єри для розвитку бізнесу; завдяки використанню нових технологій істотно знизилася витрати на виробництво.

В умовах прискорення процесів світової економічної глобалізації та інтелектуалізації виробництва новітні технології стають тією матеріальною основою, яка визначає технічний рівень сучасного виробництва, форми його організації та управління, рівень конкурентоспроможності підприємства. На жаль, сучасні вітчизняні технології не в змозі забезпечити необхідні вартісні та

якісні показники продукції, які б дали змогу витримати конкуренцію з імпортними товарами як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Отже, існує об'єктивна потреба у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств України шляхом інтенсифікації інноваційних процесів.

Сьогодні перевага в конкурентній боротьбі визначається не рівнем запасів природних ресурсів, ні потужністю фінансового капіталу, а те як держава забезпечить якнайповніший прояв професійних здібностей своїх громадян, які зуміють перевершити інших в освоєнні нових знань і практичних досягнень, трансформації їх в найсучасніші технології і продукцію. Тому питанню інноваційного розвитку підприємств необхідно приділяти все більш уваги бо тільки через такий розвиток можливе досягнення конкурентних переваг на внутрішніх та зовнішніх ринках. Інноваційний процес виникає коли створений в науково-технічній сфері унікальний продукт передається у виробництво і далі знаходить свого споживача. Науково-технічна сфера виробництва і споживання є основними базовими елементами структури інноваційного процесу, невідмінною складовою інноваційного потенціалу. Інноваційний розвиток можливий за умови розвитку інноваційного потенціалу[53].

Отже, конкурентоспроможність на світовому ринку все більше залежить від продукції, в основі якої лежать нові знання. Як у минулому промисловість залежала від доступу до природних ресурсів, так сьогодні індустрія має потребу в науці, нововведеннях, освіті.

Існуючий спад і застій у економіці України неможливо перебороти традиційними методами, тому що розвиток і ідентифікація сучасного виробництва повинні майже цілком базуватися на нових рішеннях в галузі технології, техніки:, організаційних форм й економічних методів господарювання, тобто різних нововведеннях, впроваджуваних у виробництво. Тому, як свідчить досвід розвинених країн, тією рушійною силою, що спроможна забезпечити економічну незалежність України, є лише інновації й інноваційний шлях розвитку. Саме на використання інновацій та нововведень спрямована інноваційна модель розвитку, для якої характерним є

широкомасштабне введення у господарський обіг продуктів інтелектуальної праці таких, як знання, технології, науково-технічні розробки тощо [38].

До того ж, вітчизняне машинобудування майже не випускає технологічні комплекси для розфасовування й пакування харчових продуктів, відсутні досконалі технології та устаткування для виробництва тарно-пакувальних матеріалів, поліграфічної продукції та фарб, що робить харчову промисловість залежною від імпорту. Тому доводиться завозити значну кількість устаткування з інших країн.

Для вирішення проблеми недосконалої структури виробничої бази авіапідприємствам пропонується варіант впровадження у виробництво нової високотехнологічної лінії.

Очевидно, що високі технології забезпечують надходження значно більшого прибутку ніж застаріле обладнання, що використовується на підприємствах у даний час. Впровадження високих технологій приблизно на порядок покращує основні економічні показники підприємства. Так, впровадження високопродуктивної технологічної лінії по виробництву будь-якої продукції допоможе забезпечити значний обсяг виробництва. А це у свою чергу призведе до вражаючих економічних і соціальних результатів. До того ж збільшиться обсяг коштів, що поступатимуть у бюджети всіх рівнів.

В умовах переходу до ринкової економіки дуже важливими є заходи науково-технічного характеру. Колективи підприємств, їх керівники головну увагу приділяють матеріальному стимулюванню праці. Важливе місце у підвищенні ефективності виробництва займають організаційно-економічні фактори, включаючи управління.

Відомо, що на шляху до ринкових перетворень успішний соціально-економічний розвиток будь-якої держави зумовлений ефективним функціонуванням вітчизняних суб'єктів господарювання, яке на даному етапі більшою мірою залежить від удосконалення системи інноваційного розвитку підприємства. В ринкових умовах створюється середовище високої конкуренції, яке вимагає здатності формувати привабливі пропозиції на ринку

товарів та послуг за для створення конкурентних переваг. Такі переваги досягаються завдяки інноваціям, як головному фактору забезпечення конкурентоздатності підприємства.

Розглянемо досвід державної підтримки інноваційної діяльності підприємств у провідних країнах світу

Підсумковим результатом розвитку науки та високотехнологічних галузей в ХХ столітті та на початку ХХІ ст. стало формування в економіках провідних країн світу нового механізму саморозвитку – національних інноваційних систем, в рамках яких зароджуються і реалізуються інновації. Незважаючи на національні відмінності, загальною рисою усіх без винятку національних інноваційних систем є лідерство у забезпеченні трьох пріоритетів розвитку: науки, освіти та наукоємного виробництва.

Ефективність державної політики саме у сфері управління інноваційними процесами визначає конкурентоспроможність національної економіки. У розвинених країнах до 90 відсотків приросту валового продукту забезпечується за рахунок впровадження нових технологій. При цьому роль держави в даному процесі значно вагоміша, ніж при регулюванні звичайної економічної діяльності.

Ряд країн (Велика Британія, Німеччина) змінили функції міністерств або створили нові міністерства, що займаються питаннями інноваційної політики. Так у Фінляндії, Рада з наукової та технологічної політики, яку очолює прем'єр-міністр, несе відповідальність за стратегічний розвиток і координацію цієї політики, а також інноваційної системи в цілому. В Іспанії уряд сформував в рамках національної інноваційної програми (*PROINOV – The Integrated Programme for Innovation*), координаційну структуру в області інноваційної політики під керівництвом прем'єр-міністра.

Вносяться також зміни і в механізм координації – створені нові координаційні органи (інноваційні ради) або в компетенцію вже існуючих наукових рад включені питання інноваційної діяльності.

В Україні пріоритетні напрями інноваційної діяльності недостатньо конкретизовані, переважно орієнтовані на третій та четвертий технологічні уклади, недостатньо узгоджені з пріоритетними напрямками науково-технічної діяльності, що не сприяє розвитку багатокладної економіки та не дозволяє запровадити для різних рівнів відповідні механізми реалізації пріоритетних напрямів.

Отже, використання Україною зарубіжного досвіду державного управління інноваційною діяльністю дасть можливість закласти підвалини підвищення у довгостроковому періоді динамічної, на противагу статичної, конкурентоспроможності економіки країни. І саме це, при формуванні необхідних внутрішніх умов, уможливить забезпечення “інноваційного прориву” економіки та входження до розряду передових конкурентоспроможних економік.

Йдеться про реалізацію інноваційної моделі розвитку національної економіки за рахунок створення технологічних конкурентних переваг, які й визначають місце країни у міжнародному поділі праці, а саме створення умов для формування, накопичення та ефективного використання знань, технологічних ресурсів, інвестиційних ресурсів тощо, що забезпечують весь спектр конкурентних переваг від технологічного випередження в одній або кількох галузях до технологічного лідерства країни загалом.

Також, використання світового досвіду сприяло б підвищенню ефективності адміністративно-організаційної структури управління науково-технологічною та інноваційною діяльністю в Україні, яка на сьогоднішній день характеризується наявністю великої кількості елементів, взаємодія та загальна координація яких не забезпечена відповідним організаційним підпорядкуванням, системним і комплексним розподілом повноважень.

Практика проведення інформаційних кампаній розповсюджена в Великобританії та Німеччині. В Іспанії створений Форум інформаційного суспільства, одним з головних завдань якого є стимулювання координації

діяльності уряду та різних промислових й суспільних організацій при розробці Національного плану дій щодо створення інформаційного суспільства.

В Україні пріоритетність розвитку інноваційної діяльності проголошено на рівні всіх гілок влади, однак здійснюється замало активних дій для її виконання. Відсутнє чітке суспільне усвідомлення значення інноваційної сфери для розвитку економіки, що значно гальмує зазначені процеси.

Заходи щодо координації проведені також на рівні Європейського Союзу. В Європейській раді відбулося об'єднання рад по внутрішньому ринку й промисловості та рад з досліджень у Раді з конкурентоспроможності. В рамках Єврокомісії відбуваються постійні зустрічі Групи комісарів з проблем росту, конкурентоспроможності та стабільного розвитку.

Обравши пріоритетними саме напрями у сфері інноваційної діяльності, держава зможе пристосуватись до реальних світових тенденцій розвитку і досягти нового рівня показників як в економіці, так і соціальній сфері.

1.2. Стратегії розвитку підприємства

Постійна мінливість ринкового середовища зумовила необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємстві.

Стратегія — це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення [26]. Вона формулює цілі та способи їхнього досягнення так, щоб указати підприємству певний (такий, що об'єднує всі його підрозділи) напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Стратегічне планування — процес здійснення сукупності систематизованих та взаємоузгоджених робіт із визначення довгострокових (на певний період) цілей та напрямків діяльності підприємства.

Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічного планування є вибір цілей. Головну мету підприємства заведено називати місією. Вибір місії підприємства здійснюється з урахуванням дії чинників зовнішнього середовища.

Виходячи із місії підприємства формулюють його інші стратегічні цілі. Реальність та ефективність стратегії підприємства буде забезпечено, якщо стратегічні цілі будуть: конкретними та вимірюваними; чітко зорієнтованими у часі (коли і якої цілі треба досягнути); досяжними, збалансованими, ресурсно забезпеченими; однонаправленими та такими, що взаємно підтримують одна одну. При цьому бажано встановлювати цілі для кожного напрямку діяльності підприємства.

Типові показники мікроекономічного аналізу ринкових чинників [25].

Основні аналітичні показники:

- *Попит*

- Еволюція попиту (стабільність, вплив різних чинників, перспективи нового використання)
- Розмір та зростання сегментів ринку
- Характеристика попиту (потреби, мотивація придбання, цінова еластичність, концентрація і прихильність покупців, надійність каналів розподілу)

- *Пропозиція*

- Виробнича потужність продуцентів
- Структура витрат (за видами ресурсів — робоча сила, сировина й матеріали; галузеві особливості)
- Організаційно-економічні, технічні та соціальні проблеми продуцентів (перешкоди на вході й виході виробничих систем, форми організації ; галузеві особливості)
- Організаційно-економічні, технічні та соціальні проблеми продуцентів (перешкоди на вході і виході виробничих систем, форми організації)

виробництва, стан матеріально-технічного забезпечення, технічний рівень виробництва, конкурентоспроможність, соціальні й політичні зміни)

- Канали розподілу (специфіка, розмір, динаміка)
- Фінансова система (особливості кругообороту коштів, потреба в коштах, способи і джерела фінансування)

Конкуренція

- Конкуренти (ринкова позиція, частка постійних витрат, номенклатура продукції, наявність стратегічних розробок, структура капіталовкладень)
- Конкурентний опір (існування перешкод на вході системи, ризик санкцій з боку конкурентів)
- Замінники продукції (якість, використання)
- Клієнти (рівень концентрації, частка закупівель у загальній сумі витрат, витрати на заміну одного постачальника іншим, загроза вертикальної інтеграції зверху)
- Постачальники (рівень концентрації, диференціація продукції, загроза вертикальної інтеграції знизу).

Методи вибору генеральної стратегії можна розділити на дві групи [27]:

перша — за монопрофільної діяльності або за вузької номенклатури продуктів та послуг, що пропонуються підприємством (методи однопродуктового аналізу);

друга — за диверсифікованого виробництва (методи «портфельного» аналізу).

З-поміж методів однопродуктового аналізу найбільш науково обґрунтованим є метод PIMS (Product Impact of Marketing Strategy) уперше реалізований компанією «Дженерал електрик» за участю Гарвардської школи бізнесу на початку 70-х років [30]. В основу методу PIMS покладається моделювання впливу стратегічних чинників на показники ефективності підприємства (зокрема рентабельність капіталовкладень, валовий прибуток).

Якщо метод PIMS та його моделі враховують дію як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, то метод кривих освоєння, який будується на залежності

розмірів витрат на виробництво від його обсягу, відображає вплив лише внутрішніх чинників. Засадою методу є відома закономірність: зростання масштабу виробництва забезпечує економію певних витрат, розмір яких не залежить або мало залежить від зміни кількості одиниць продукції, що виробляється. До того ж в процесі освоєння виробництва має місце повторення операцій, формування навичок або динамічного стереотипу, що також веде до зменшення трудозатрат.

Логічно зв'язаним із методом кривих освоєння виявляється ще один метод розробки стратегії підприємства — метод життєвого циклу виробу (товару) [47]. За період свого існування виріб проходить, як правило, чотири стадії: впровадження (освоєння), зростання, зрілість, спад.

Перед прийняттям стратегічного рішення щодо конкретного виробу або послуги проводиться ідентифікація стадії його життєвого циклу. У процесі ідентифікації одну стадію відрізняють від іншої за допомогою таких показників, як відсоток зростання обсягів продажу (виробництва), кількість конкурентів, темпи технологічних змін, частота модифікування виробу тощо.

Для кожної стадії визначаються пріоритетні стратегічні напрямки та дії. Зокрема, на стадії зростання таким напрямком є маркетингова діяльність (наступальна реклама та активне товаропросування; поліпшення розподілу товару, ціноутворення, адекватне реакції попиту, тощо).

У стадії зрілості на перший план висуваються показники ефективності виробництва та комерційної діяльності (оптимальне використання виробничого потенціалу, стандартизація комерційних процедур, поступове зменшення витрат на дослідницькі роботи щодо даного виробу). З метою якнайповнішого врахування дії зовнішніх факторів будується матриця, причому одним із показників, що її утворюють, є характеристика конкурентної позиції даного виробу.

Практично всі методи аналізу та вибору стратегії підприємства за умов диверсифікованого виробництва є матричними [42]. Використання цих методів відбувається за однаковою схемою: як правило, будується матриця, на одній осі

якої розміщуються оцінки перспектив розвитку ринку, на іншій — оцінка конкурентоспроможності так званого стратегічного центру господарювання (СЦГ). Визначають місію та цілі кожного такого центру, генеральну стратегію та її субстратегії. Стратегічні плани кожного СЦГ оцінюються центральним апаратом управління і визначаються основні показники стратегії підприємства в цілому.

Головна відмінність різних матричних методів полягає в різних показниках, що їх використовують для оцінки привабливості ринку та конкурентної позиції СЦГ. Найпростішим (і найпоширенішим) з них є метод, запропонований Бостонською консультативною групою (фірмою) — БКГ [24]. Показниками, що формують оцінну матрицю за цим методом, є темп зростання та контрольована даним підприємством відносна частка ринку.

З-поміж матричних методів відомим є також метод консультаційної групи «Мак-Кінлі», де за основні показники, що оцінюються беруть конкурентну позицію СЦГ (слабка, середня, сильна) та привабливість ринку (аналогічні три оцінки) [24]. За цим методом вивчають та аналізують специфічну дію на кожному ринку певної сукупності чинників. До них належать: місткість та темпи зростання ринку; динаміка рівня цін; частка контрольованого підприємством ринку; циклічність попиту; тенденція зміни кількості конкурентів; концентрація; переваги лідерів галузі; темпи зростання прибутків лідерів; стан трудових ресурсів.

З інших матричних методів визначення генеральних стратегій відомими є такі (у дужках вказано показники, що формують матрицю) [24]:

- загальний стратегічний метод Портера (стратегічні переваги / стратегічні цілі);
- метод консультаційної «групи Артур Д. Літл» (стадія життєвого циклу / конкурентна позиція);
- метод консультаційної групи «Шелл» (потенційний ринок / потужність підприємства).

У групу стратегій ресурсного забезпечення включають:

- стратегію кадрів та соціального розвитку;
 - стратегію технічного розвитку;
 - стратегію матеріально-технічного забезпечення;
 - фінансову стратегію;
 - організаційну стратегію;
- інвестиційну стратегію.

Кожна субстратегія, як правило, містить:

1) цілі, умови та основні напрямки діяльності в тій чи тій сфері, кінцеві результати за функціональними стратегіями або вплив на ці результати, що його забезпечує втілення в життя ресурсних стратегій;

2) порядок і послідовність (у просторі і часі) вирішення якісних та кількісних завдань довгострокових планів; низка заходів, адекватних призначенню субстратегії, що забезпечить досягнення встановленої мети.

У сучасних умовах традиційні методи управління є не досить ефективними. Удосконалення технологічної та технічної баз, зміна системи фінансування, методів управління чи організаційної структури вже не дають бажаних результатів.

За умов, що склалися необхідне програмно-цільове планування орієнтоване на реінжиніринг.

Конкретними цілями розробки програмно-цільового плану як багатофункціонального документа є:

- налагодження ділових стосунків між підприємством і майбутніми постачальниками, продавцями та найманими працівниками;
- проектування системи управління бізнесом у конкретній сфері діяльності;
- своєчасне передбачення можливих перешкод і проблем на шляху до успіху;
- формування та розвиток управлінських якостей керівництва;
- перевірка життєздатності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

Загальна методологія розробки програмно-цільового плану охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну.

Початкова стадія передбачає опрацювання концепції майбутньої діяльності. На підготовчій стадії формується інформаційне поле, оцінюються сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, формулюються його конкретні цілі, розробляється стратегія й можливі стратегічні альтернативи.

На основній стадії здійснюється безпосередня розробка конкретного програмно-цільового плану.

На зміст і структуру програмно-цільового плану істотно впливають: цілі його розробки; аудиторія, на яку цей програмно-цільовий план розраховано; сфера та розміри бізнесу; характеристика продукту бізнесу; фінансові можливості підприємства.

Розвиток – це процес, який ґрунтується на результатах науково-технічного досягнення, що сприяє розвитку виробничих сил та задоволення потреб суспільства у товарах вищокої якості. Процес розвитку безпосередньо пов'язаний із зростанням міри ефективності, покращенням бізнес-процесів чи управління ними, в результаті чого досягнутий кількісний чи якісний приріст корисного результату порівняно з попереднім рівнем [69].

Слід зазначити, що поняття «розвиток» та «зростання», хоча й взаємопов'язані, однак за своїм змістом часто можуть не співпадати. Під зростанням підприємства часто розуміють збільшення його розмірів та обсягів виробництва. Про зростання підприємства свідчать показники випуску продукції, обсягу продаж, чисельності працівників тощо.

Таким чином, основними варіантами розвитку підприємства є:

1. внутрішнє зростання за рахунок використання власних ресурсів;
2. злиття, поглинання інших господарюючих суб'єктів з метою збільшення ресурсів та виходу на нові ресурсні ринки та ринки збуту;
3. перерозподіл внутрішніх ресурсів, зосередження їх на пріоритетних напрямках діяльності;

4. припинення здійснення неефективних напрямків діяльності, не забезпечених ресурсами. Може відбуватись шляхом продажу пакету акцій та активів, внутрішньої ліквідації або переорієнтації;

5. відокремлення, передача видів діяльності, не забезпечених ресурсами, іншим виконавцям на договірній основі, через продаж або виділення активів.

Класифікація видів розвитку підприємства наведена на рис. 1.1.

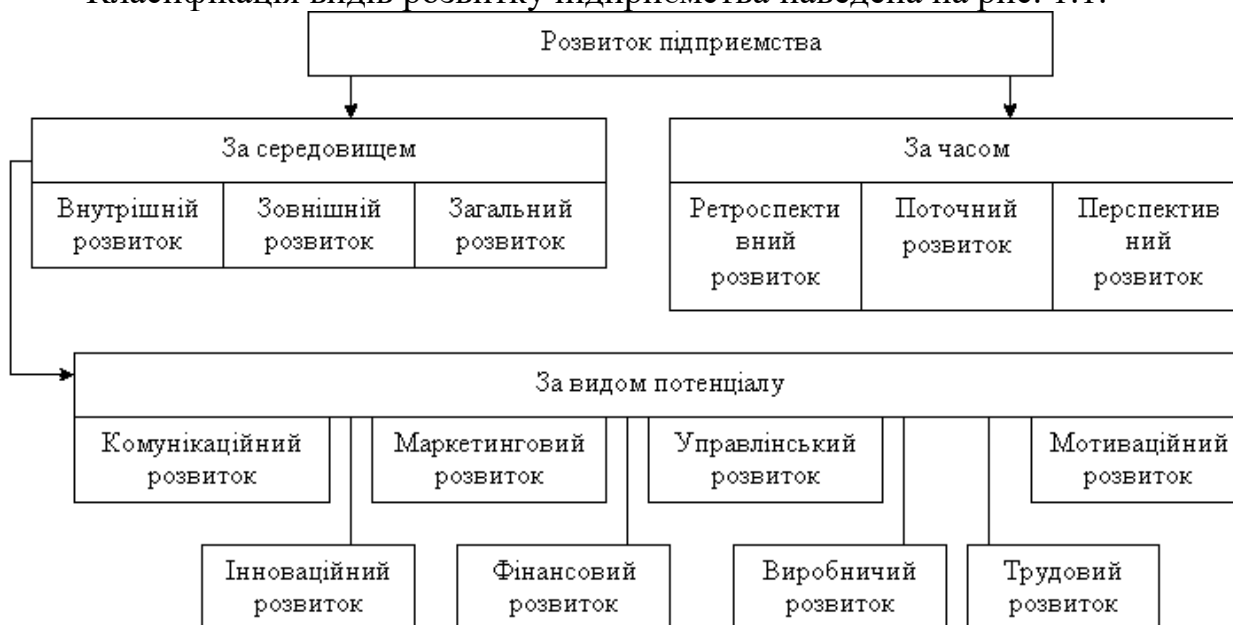


Рис. 1.1. Класифікація видів розвитку підприємства [37]

Під управлінням розвитком (керованим розвитком) розуміється процес або підтримки підприємства у плановому напрямку функціонування, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення метацілі існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоспроможності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної або світової економіки. При управлінні розвитком підприємства вирішуються два комплексні завдання, а саме: усунення диспропорцій, при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства та створення протиріч (диспропорцій) як джерела подальшого розвитку підприємства.

Система планування організаційного та технічного розвитку на підприємстві включає комплекс різноманітних планів, які взаємодіють один з одним та спрямовані на здійснення за цілями, предметом, рівнями, змістом та періодом планування. Важливо виділити фактори, які визначають склад та зміст цього комплексу:

- організаційна структура та профіль інноваційної діяльності підприємства;
- склад інноваційних процесів, які здійснюються;
- рівень кооперації при їх проведенні, масштаби та постійність інноваційної діяльності.

Основним завданням організаційного розвитку є забезпечення прискорення впровадження перерахованих вище елементів у діяльність підприємства в рамках стратегічних та поточних планів. Комплексне планування розвитку і підвищення ефективності діяльності повинне знаходити висвітлення в плані організаційного розвитку підприємства, показниках ефективності виробництва та планах капітальних вкладень і капітального будівництва (інвестицій).

План технічного розвитку та організації виробництва повинний охоплювати наступні основні питання [46]:

- створення й освоєння нових видів продукції та надання послуг, а також підвищення якості продукції, що випускається та послуг, що надаються;
- впровадження прогресивної технології, механізації й автоматизації виробництва;
- вдосконалення планування, організації, контролю та управління в цілому;
- впровадження прогресивної організації праці;
- капітальний ремонт та модернізація основних засобів;
- заходи щодо економії сировини, матеріалів та всіх енергетичних ресурсів;
- науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;
- основні техніко-економічні показники рівня виробництва та продукції, що випускається;
- соціальний розвиток підприємства.

Впровадження прогресивної технології, механізації та автоматизації виробництва продукції і надання послуг включає заходи щодо впровадження прогресивних технологічних процесів, нового високотехнологічного устаткування, комплексної механізації й автоматизації виробництва, модернізації діючого устаткування.

Впровадження прогресивної організації праці включає заходи щодо вдосконалення поділу та кооперації праці, організації й обслуговуванню робочих місць, впровадженню передових методів та прийомів праці, вдосконалення нормування й оплати праці.

Під організацією праці розуміється поєднання працівників у часі і просторі для досягнення найбільшої ефективності трудових процесів за умов конкретно застосовуваної технології та організації виробництва. Поєднання учасників трудового процесу в часі забезпечується різними формами поділу і кооперації праці, організацією обслуговування робочих місць, установленням раціональних режимів праці. Просторове поєднання працівників на виробництві знаходить втілення в різних формах побудови бригад та інших виробничих ланок підприємства, у варіантному закріпленні персоналу за відповідними робочими місцями [78].

Вдосконалення планування, організації, контролю та управління в цілому передбачає проведення комплексу заходів щодо вдосконалення проведення організації та управління. При цьому розробляються заходи, спрямовані на підвищення рівня концентрації та спеціалізації виробництва, вдосконалення організаційних структур, механізації та автоматизації управління на основі застосування комп'ютерних технологій, ЕОМ.

Капітальний ремонт та модернізація основних засобів планується з метою їхнього ефективного використання на основі прийнятої періодичності ремонту, відомостей дефектів та відповідних змін з урахуванням нормативів ремонтно-експлуатаційних витрат і наявних джерел фінансування.

Заходи щодо економії сировини, матеріалів, палива, енергії досягаються як у результаті освоєння нових, менш матеріаломістких видів продукції та надання послуг, так і в результаті впровадження прогресивної технології виробництва.

Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи плануються в зв'язку з розробкою нових машин, устаткування, вискоєфективних засобів механізації й автоматизації виробництва, технологічних процесів, форм організації виробництва та праці, а також нових видів продукції та надання послуг.

Планування організаційного та технічного розвитку авіа-підприємства проводиться в декілька етапів [42]:

- перший етап – визначаються головні завдання підприємства на плановий період, проводиться комплексний аналіз технічного й організаційного рівня виробництва й економічних показників, уточнюються ресурси, які характеризують технічний розвиток;

- другий етап – виходячи з вивчення досвіду інших підприємств, результатів кінцевих науково-дослідних робіт та першого етапу, виявляються можливості розширення впровадження основних напрямів науково-технічного прогресу: вдосконалення технології та продукції, яка випускається, застосування нових технологічних процесів і прогресивних матеріалів, механізація й автоматизація виробництва та ін. На цьому етапі визначається кількісні завдання підрозділами підприємства по технічному й організаційному розвитку;

- третій етап – проводяться інженерні та економічні розрахунки, організовуються конкурси та огляди пропозицій працівників підприємства, проводиться відбір і техніко-економічна оцінка заходів;

- четвертий етап – на заключному етапі плани підприємства та його підрозділів взаємопов'язуються, документально оформляються, затверджуються і доводяться до виконання.

Технічний та організаційний розвиток розглядаються як напрями єдиного процесу, де технічний розвиток виступає визначальним та безпосереднім

чинником зростання ефективності виробництва – він визначає динамічну основу розвитку підприємства, а організаційний розвиток забезпечує реалізацію створених технічно-потенційних можливостей інтенсифікації виробничо-трудових процесів, тобто веде до зміни форми процесу розвитку.

Планування організаційного та технічного розвитку здійснюється за допомогою таких методів:

- науково-технічне програмування;
- продуктово-тематичне планування інновацій;
- об'єктивно-календарне планування організаційно-технічного розвитку;
- виробниче планування інновацій.

Технічний розвиток виробництва відображає процес формування та вдосконалення техніко-технологічної бази підприємств, що має бути постійно зорієнтованим на кінцеві результати його виробничо-господарської, комерційної чи іншої діяльності.

Технічний розвиток як суб'єкт організаційно-економічного управління охоплює різноманітні форми, які мають відображати відповідні стадії процесу розвитку виробничого потенціалу і забезпечувати просте та розширене відтворення необоротних активів підприємства. Із сукупності форм технічного розвитку доцільно виокремлювати такі, що характеризують, з одного боку, підтримування техніко-технологічної бази підприємств, а з іншого – її безпосередній розвиток через вдосконалення і нарощування виробництва. Основні показники технологічного рівня підприємства групуються за такими ознаками [45]:

1) ступінь технічної оснащеності праці (фондоозброєність праці, енергоозброєність праці);

2) рівень прогресивності технології (структура технологічних процесів за трудомісткістю, частка нових технологій за обсягом або трудомісткістю продукції, середній вік застосовуваних технологічних процесів, коефіцієнт використання сировини і матеріалів);

3) технічний рівень устаткування (продуктивність, потужність), надійність, довговічність, питома металомісткість, середній строк експлуатації, частка прогресивних видів обладнання в загальній кількості, частка технічно та економічно застарілого обладнання в загальному парку);

4) рівень механізації та автоматизації виробництва (ступінь охоплення робіт механізованою працею, частка обсягу продукції, що виробляється за допомогою автоматизованих засобів праці).

Для поглиблення аналітичної оцінки рівня технічного розвитку підприємства, необхідність у проведенні котрої, як правило, виникає за розробки спеціальної перспективної програми, потрібно застосовувати також інші показники, включаючи ті з них, що характеризують галузеві особливості виробництва, а саме:

- механоозброєність праці (відношення середньорічної вартості машин та устаткування до кількості робітників у найбільшій зміні);

- коефіцієнт фізичного спрацювання устаткування;

- коефіцієнт технологічної оснащеності виробництва (кількість застосованих пристроїв, оснастки та інструментів у розрахунку на одну оригінальну деталь кінцевого виробу);

- рівень утилізації відходів виробництва;

- рівень забруднення природного середовища;

- ріст екологічно-чистої продукції.

Процес економічного управління технічним розвитком підприємства зазвичай включає такі основні етапи:

- встановлення цілей – визначення, ранжування, виокремлення пріоритетів;

- підготовчий етап – аналіз виробничих умов, підготовка прогнозної інформації;

- варіантний вибір рішень – розробка, вибір критерію та оцінка ефективності можливих варіантів;

- програмування (планування) робіт – узгодження вибраних і прийнятих рішень, їхнє інтегрування в єдиний комплекс заходів у межах програми технічного розвитку підприємства на найближчу та віддалену перспективу;

- супроводження реалізації програми – контроль за виконанням передбачених програмою заходів, проведення необхідного коригування програм.

Висновки до розділу 1

У теоретичній частині дипломної роботи виявлено що успішна діяльність підприємств в умовах ринку багато в чому залежить від їх здатності до інноваційного розвитку. Формування і вибір стратегічних напрямків інноваційної діяльності базується на результатах всебічної оцінки як середовища, в якому працює підприємство, так і визначенні внутрішніх інноваційних можливостей підприємства, які характеризуються станом і рівнем використання інноваційного потенціалу.

У зв'язку з економічною кризою змінилися як внутрішнє так і зовнішнє середовища досліджуваного підприємства МААК "УРГА". Тому вкрай необхідним є перегляд ставлення до стратегічного планування і інноваційного управління, що склався в авіакомпанії. Постійна мінливість ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання авіакомпанії та розробку програмно-цільового плану розвитку.

У зв'язку з економічною кризою змінилися як внутрішнє так і зовнішнє середовища. У зовнішньому середовищі для одних підприємств ще більше загострилась конкурентна боротьба, а для інших стає питання існування взагалі. Також змінилися потреби і побажання клієнтів, а отже це відбилося на попиті. Він залишився майже не змінним на товари першої необхідності і знизився на предмети розкоші. У законодавчій базі суттєвих та швидких змін не відбулося. У внутрішньому середовищі змінилась система мотивації персоналу. Рівень техніки та технологій може вже не відповідати потребам клієнтів так як

вона досить швидко застаріває і зношується як фізично, так і морально і вже не може застосовуватися для обслуговування пасажирів.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАОК „УРГА”

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Міжнародна акціонерна авіаційна компанія "УРГА" (МАОК "УРГА") заснована в 1993 році і на сьогодні є одним з провідних авіаційних підприємств України. З 1994 року авіакомпанія сертифікована такими організаціями, як ІСАО, ІАТА і з грудня 1994 року включена до переліку офіційних перевізників ООН. З 2012 року "УРГА" стала членом Асоціації регіональних авіакомпаній Європи (ERA).

Зараз "УРГА" — компанія з ім'ям, яке відоме далеко за межами України. Парк авіаційної техніки авіакомпанії складається з 18 літаків, з них 10 вантажних АН-26 та 8 пасажирських АН-24. Компанією модернізовані пасажирські салони 5 літаків АН-24 сучасними шумопоглинаючими матеріалами, а 4 літаки обладнані додатковими паливними баками, що збільшує дальність польотів. Для підвищення безпеки польотів, починаючи з 2012 року, авіакомпанія втілює в життя програму щодо установки на свої повітряні судна сучасної системи запобігання зіткненням літаків в повітрі (TCAS). На сьогодні

таким чином модернізовано вже 12 літаків компанії. Авіакомпанія має ліцензії на виконання пасажирських чартерних польотів на 58 міжнародних авіалініях, польотів на літаках бізнес-класу в 62 країни світу та ліцензію на виконання вантажних перевезень у 136 країн.

На сьогоднішній день 16 літаків МААК „УРГА” модернізовано за міжнародними стандартами. Авіакомпанія – перша серед українських авіапідприємств, які експлуатують повітряні судна типу АН-24 та АН-26 - втілює в життя програму щодо установки на свої повітряні судна сучасної системи попередження зіткнення в повітрі TCAS вартістю біля 200 тис. дол. США за один комплект. На сьогоднішній день дванадцять повітряних суден МААК "УРГА" обладнані такими системами, ведуться роботи стосовно обладнання TCAS інших літаків авіакомпанії. На придбання та встановлення вказаних систем авіакомпанія за період з 2012 року по теперішній час витратила кошти в сумі 17 596 986,28 грн.

Станом на 15.04.09. р. повітряні судна МААК "УРГА" мають наступне місцезнаходження (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Місцезнаходження повітряних суден МААК "УРГА"

Тип ПС	Місцезнаходження
АН-26	Західна Сахара
АН-26	Західна Сахара
АН-24	Демократична Республіка Конго
АН-26	Грузія
АН-26	Демократична Республіка Конго
АН-26	Демократична Республіка Конго
АН-26	Еритрея
АН-26	м. Кіровоград
АН-24	Демократична Республіка Конго
АН-24	Демократична Республіка Конго
АН-24	Західна Сахара

Ан-26	м. Кіровоград
Ан-26	Демократична Республіка Конго
Ан-26	м. Кіровоград
Ан-24	Ерїтрея
Ан-24	м. Кіровоград
Ан-24	м. Кіровоград
Ан-24	м. Київ

З 1998 року керівництво компанії визначило та щорічно переглядає бачення та систему цінностей, що коригуються на спеціальних засіданнях за участю засновників (до 20 осіб), кожен з яких подає власні пропозиції.

На сьогодні за статутом МААК "УРГА" місія та бачення компанії виглядають таким чином.

Місія МААК "УРГА": «Створення міжнародної авіакомпанії з перевезення пасажирів та вантажів, здатної розвиватись та вдосконалюватися з метою задоволення потреб споживачів, партнерів, суспільства та персоналу.»

Бачення МААК "УРГА": «Ми відома на світовому ринку авіакомпанія, котра надає авіапослуги на усіх континентах, задовольняє очікування споживачів, партнерів, персоналу та суспільства.»

Система цінностей у значній мірі формується на об'єднання інтересів, як персоналу авіакомпанії, так і зовнішніх організацій: споживачів, постачальників, суспільних організацій, органів державного управління.

Лідери займають провідні позиції у реалізації процесів вдосконалення компанії, спрямовують та організують їх, забезпечують впровадження новацій. Лідери усіх рівнів беруть активну участь в процесах вдосконалення через участь у розробці стратегії і її планів розвитку; особисту участь у реалізації проектів щодо вдосконалення; підтримку активності підлеглих, їх залучення до вдосконалення.

Політика і стратегія формуються, виходячи з потреб її розвитку, даних самооцінки і аналізу ринку авіапослуг, очікувань всіх зацікавлених сторін.

Стратегія МААК "УРГА": «Створення професійного колективу; вихід на

міжнародний ринок авіаційних послуг та утвердження авіаційного іміджу України за її межами; створення благ для колективу авіакомпанії; поповнення державного бюджету шляхом своєчасного і повного перерахування податків та зборів.»

Поточні і довгострокові плани розробляються на основі стратегічного плану. В їх створенні беруть участь всі підрозділи компанії.

При розробці плану розвитку визначаються основні ризики, пов'язані з перевищенням затрат або строків, недосягненням запланованої ефективності, оцінюються можливі наслідки і ймовірність виникнення таких ризиків, а виконання затверджених планів систематично аналізується на всіх рівнях управління.

В авіації важливість "людського фактора" є винятковою, адже ціна бодай найменшої помилки може стати фатальною. Відтак питання підбору персоналу та управління ним є ключовим. Саме персонал є однією з найголовніших складових успіху авіакомпанії. На цей час чисельність персоналу компанії становить 258 осіб, з яких — 42 жінки. Середній вік працівників авіакомпанії - 35 років, 252 працівників мають вищу освіту. Кількість льотних екіпажів авіакомпанії – 21.

Кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення виробництва високопрофесійним персоналом та створення умов для задоволеності працівників. Ця політика узгоджена зі стратегічними планами підприємства і охоплює всі аспекти його діяльності: прийом на роботу, внутрішні переміщення, навчання, підвищення кваліфікації, стимулювання й мотивацію, соціальну сферу й турботу про персонал. До кадрового планування залучаються усі керівники підрозділів, також враховуються пропозиції та побажання персоналу, одержані в ході анкетування та особистого спілкування з лідерами.

За період діяльності авіакомпанії до 300 осіб льотного складу здобули навички роботи на міжнародних повітряних лініях.

Можливості партнерства та управління всіма ресурсами, такими, як фінанси, будівлі, устаткування і матеріали, технологія, інформація та знання,

підтримуються політикою та стратегією підприємства.

Авіакомпанія завжди відкрита до співробітництва й у відносинах з партнерами завжди дотримується позиції чесності та порядності, що вищими за фінансову вигоду. Основою для встановлення взаємин є вивчення потреб наших партнерів, рівня їхньої задоволеності, аналіз накопиченого досвіду по взаємодії ними. Починаючи з 1994 року, ООН є основним стратегічним партнером для МААК "УРГА", для якого виконано більш ніж 80 тис. годин польотів у миротворчих місіях.

В управлінні фінансовими взаємовідносинами з постачальниками й споживачами основним принципом є оптимізація фінансових потоків збільшення обороту капіталу, зменшення дебіторської заборгованості. Тісно співробітничать компанія навчальними, науковими установами і спорідненими підприємствами, в які вкладаються її інвестиції. Результатами такого співробітництва є спільні розробки щодо програм та технологій польотів, впровадження прогресивних ресурсів авіаційної техніки, модернізації літакового парку тощо.

Для вдосконалення управління ресурсами на підприємстві визначені показники вимірювання ефективності, систематично нагромаджується, аналізується та впроваджується кращий досвід, постійно здійснюється перегляд та вдосконалення.

Виходячи з політики та стратегії розвитку, в авіакомпанії визначено три основні групи процесів, що забезпечують реалізацію виробничих завдань: процеси управління; ключові процеси (авіаційні послуги); підтримуючі процеси. Організаційна структура підприємства побудована таким чином, щоб, по можливості, кожен з процесів здійснювався одним підрозділом, що підвищує відповідальність за кожний процес його господаря, бо це є дуже важливим в авіації. Якщо процес виконується кількома підрозділами, то господарем процесу є керівник одного з підрозділів.

В документах системи якості підприємства відображені всі виробничі процеси, кожний підрозділ та їх взаємозв'язок на всіх етапах реалізації. Також

встановлено взаємодію всіх структурних підрозділів компанії, взаємодію із зовнішніми організаціями постачальників та споживачів у межах процесів. Проектування процесів, управління ними, контроль та аналіз здійснюється господарями процесів. Для вдосконалення управління процесами в авіакомпанії визначені кількісні показники вимірювання ефективності процесів, систематично нагромаджується, аналізується та впроваджується досвід з розробки процесів та управління ними, постійно здійснюється перегляд та вдосконалення процесів за логікою RADAR.

Задоволення потреб споживачів є пріоритетним напрямком діяльності компанії. Авіакомпанія завжди йде назустріч побажанням клієнтів. Для визначення рівня задоволеності клієнтів, відслідковування тенденцій і підвищення рівня задоволення їх потреб проводиться оцінка роботи з зовнішніми організаціями-споживачами та пасажирями, які користуються послугами авіакомпанії. Найкращим показником задоволеності клієнтів у авіакомпанії вважаються стабільна, довгострокова співпраця, збільшення кількості споживачів, лояльних до послуг авіакомпанії. Про якість послуг авіакомпанії також свідчать численні листи, подяки, відгуки споживачів та здобуті нагороди в Українському національному конкурсі з якості. В 2013 році МААК "УРГА" здобула міжнародне визнання і нагороджена Золотою нагородою XVI-го Нью-Йоркського саміту з якості "За досконалість".

Для вимірювання рівня задоволеності персоналу в компанії проводяться щоквартально опитування, якими охоплюються усі працівники. Перелік показників, за якими проводиться вимірювання задоволеності, складається на основі вивчення пріоритетів персоналу. Визначаються основні напрямки покращання роботи з персоналом, відповідні заходи вносяться до стратегії й планів компанії. В авіакомпанії діє система пільг і заохочень для персоналу, яка базується на прямій залежності зарплати кожного працівника від результату діяльності підприємства за звітний період та конкретного вкладу працівника.

"УРГА" є сумлінним і дисциплінованим платником податків та позабюджетних платежів в регіоні, що підтверджується "Знаком довіри" й почесним

званням "Дисциплінований платник податків Кіровоградщини". Підприємство постійно виділяє кошти на благодійність, прагне надати допомогу там, де її найбільше потребують. Кожного року значні суми виділяються закладам освіти, культури, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, а також громадським та благодійним організаціям, організаціям інвалідів. Авіакомпанія бере активну участь у суспільному житті міста, області, плануючи і реалізуючи різноманітні соціальні програми та заходи: проведення щорічних музичних та театральних фестивалів, спортивних змагань, видання книг про Кіровоградщину, реставрація обласної філармонії тощо.

Життєвий цикл підприємства (ЖЦП) укладається в наступні складові етапи його руху та індивідуального відтворення: створення підприємства, його ріст, «стійка» зрілість, «пасивна» зрілість, занепад, банкрутство.

Цілі підприємства залежать від стадії його життєвого циклу, тому стратегії обираються залежно від місцезнаходження підприємства на кривій ЖЦП.

Є і протилежна залежність: за допомогою формулювання та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства [25].

За 16 років свого існування МААК "УРГА" пройшла такі етапи свого розвитку, як створення (1993 – 1995 р.), ріст (1995 – 2002 р.), «стійка» зрілість (2002 – 2006 р.), «пасивна» зрілість (2006 – 2019 р.) і продовжує знаходитися на цьому ж етапі.

Під час економічної кризи для МААК "УРГА" особливо актуальними цілями є збереження вже досягнутих на ринку позицій та забезпечення середньої норми доходу.

Завдяки вдало обраній політиці та стратегії, а також використанню підходів загального управління якістю основні показники діяльності авіакомпанії за останні 5 років мають тільки тенденцію зростання:

- об'єм продажів авіапослуг - на 268,3 %;
- балансовий прибуток - на 408,7 %;

- кількість виконаних рейсів - на 465,0 %;
- кількість годин нальоту літаків - на 231,6%;
- кількість перевезених пасажирів - на 230,0 %;
- кількість перевезених вантажів - на 3 54,4%.

Підприємство не має заборгованості по заробітній платі та платежах до державного та місцевого бюджетів, а технічне переоснащення та модернізацію авіаційної техніки проводить тільки за рахунок власних коштів.

Вищим органом Компанії є загальні Збори акціонерів. Збори акціонерів правомочні приймати рішення з будь-яких питань діяльності Компанії. Акціонери мають Кількість голосів пропорційну кількості придбаних ними акцій.

Збори Засновників мають право:

- на протязі року змінювати цінову політику;
- затвердження процедурних правил та інших внутрішніх документів Компанії, визначення організаційної структури Компанії;
- зміни і доповнення до Статуту;
- ухвалення угод, вартість яких перевищує розмір статутного Фонду;
- затвердження положення про акції та нарахування дивідендів;
- прийняття рішень про зміну Статуту Фонду;
- відміна рішень Президента та генерального директора, чи припинення їх виконання, якщо вони протирічать законодавству, завдають шкоду чи ущемляють права і законні інтереси юридичних осіб, або самих Засновників;
- обрання та відкликання членів виконавчого органу та ревізійної комісії;
- обрання ті відкликання членів ради акціонерного товариства (спостережної ради);
- вирішення питання про придбання акціонерним товариством акцій, що випускаються ним;
- визначення умов оплати праці посадових осіб акціонерного товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв.

По решті питань рішення приймаються простою більшістю голосів акціонерів, які беруть участь у Зборах.

Збори визначаються правомочними, якщо в них беруть участь акціонери що мають більш як 60 % голосів з розрахунку: одна акція - один голос.

Участь в Зборах акціонери можуть здійснювати безпосередньо або через своїх представників чи третіх осіб. Акціонер має право призначити постійних представників на невизначений строк чи замінити їх, сповістивши про це Президента Компанії.

Збори скликаються не рідше одного разу на рік. Позачергові Збори скликаються Президентом на вимогу Ревізійної комісії, а також в інших випадках, якщо цього вимагають інтереси Компанії.

Організаційна структура МААК "УРГА" побудована за лінійно-функціональним принципом (схема на рис. 2.1.)

Виконавчим органом Компанії, що здійснює керівництво його поточною діяльністю, є Дирекція на чолі з Генеральним директором. Дирекція здійснює розробку структури та комплектування кадрами та вирішує всі питання діяльності Компанії, крім тих, що входять до компетенції Зборів Компанії. До складу Дирекції входять: представники іноземних співзасновників, Генеральний Директор, його заступники, головний бухгалтер, керівники відокремлених підрозділів. З Генеральним Директором, його першим заступником, головним бухгалтером Збори Засновників в особі Голови Зборів (Президента) заключають контракти терміном на 5 років, які можуть бути розірвані, якщо не виконують умови контрактів однією з сторін Контракту.

Дирекція Компанії:

- розглядає і затверджує виробничо-господарські плани структурних підрозділів;
- визначає основні напрямки розвитку Компанії в виробничій і соціальній сферах і виносить на обговорення Зборів;
- затверджує положення про діяльність Компанії, не віднесені до компетенції Зборів;

- розподіляє обов'язки між членами дирекції;
- керує зовнішньоекономічною діяльністю;
- здійснює інші повноваження відповідно цілям і завдання Компанії.

Тільки генеральний директор користується виключним правом діяти від імені Компанії. В окремих випадках, від імені Компанії може виступати член дирекції, який повинен мати на це письмове доручення генерального директора Компанії.

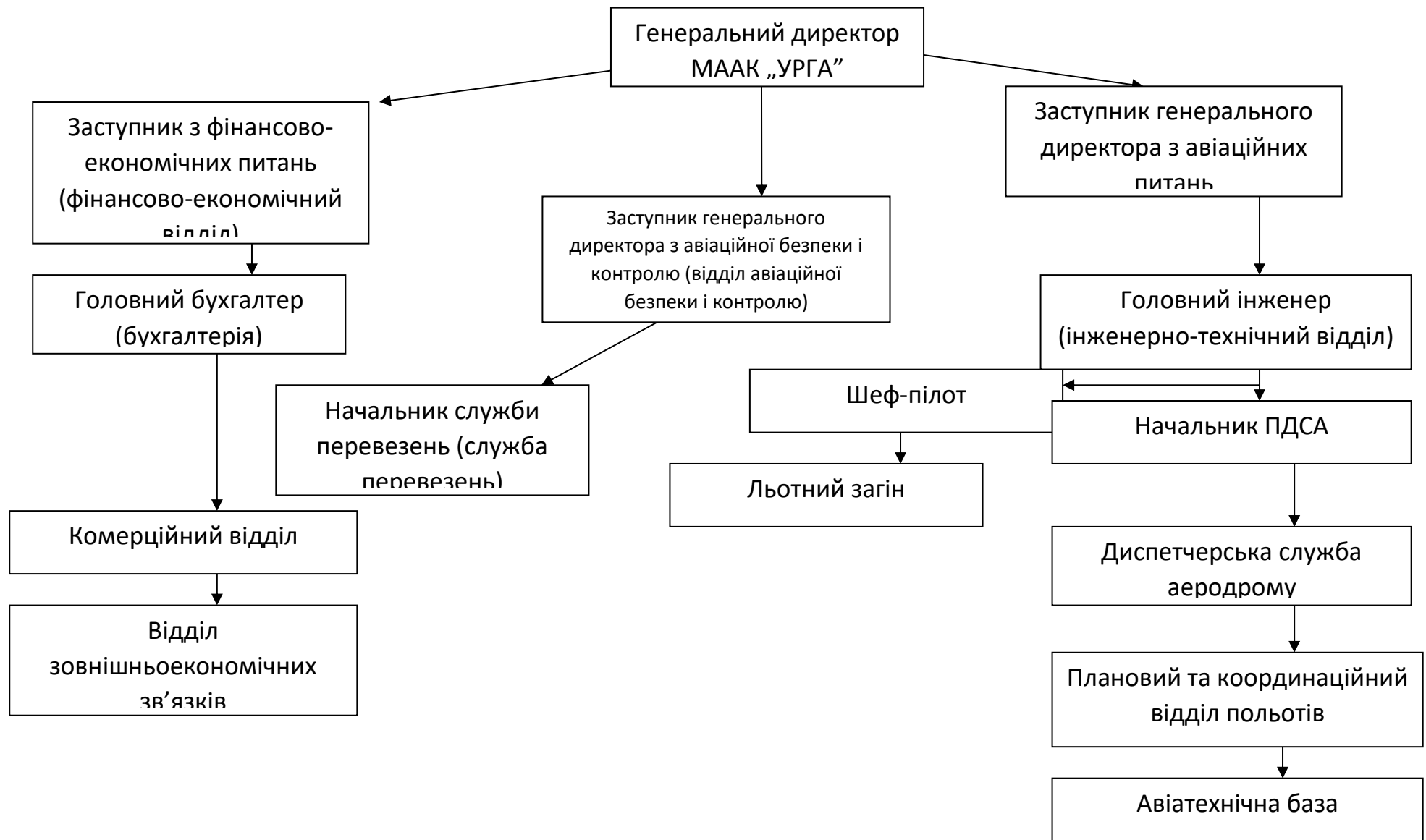


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління МАОК „УРГА“

Засідання дирекції проводяться не рідше одного разу в два місяці. В разі необхідності можуть скликатися додаткові засідання. Засідання дирекції проводяться, якщо на ньому присутні 2/3 членів дирекції. Рішення по питанням при голосуванні приймається більшістю голосів. При відсутності на засіданні члена дирекції від може дати письмове повідомлення чи виказати своє відношення до того чи іншого питання. При цьому його голос враховується при голосуванні. Дирекція керується в своїй роботі рішеннями Зборів Компанії і звітує перед ними.

Генеральний директор:

- затверджує поточні плани діяльності Компанії і заходи, що є необхідними для вирішення його завдань;
- самостійно вирішує питання придбання техніки, а також іншого майна з метою забезпечення господарської діяльності Компанії;
- затверджує штатний розклад і посадові оклади співробітників апарату, встановлює показники, розмір та строки їх преміювання;
- встановлює ціни на продукцію і тарифи на послуги згідно з ціновою політикою Зборів Засновників;
- затверджує нормативні акти, що визначають відносини між підрозділами і філіями Компанії;
- приймає на роботу і звільняє з роботи працівників Компанії, застосовує до них заходи заохочення і накладає стягнення;
- подає на затвердження Зборів річний звіт та баланс Компанії і Проект кошторису на наступник рік;
- забезпечує виконання рішень дирекції;
- приймає рішення щодо інших питань поточної діяльності Компанії;
- організує протоколювання засідань дирекції;

Генеральний директор має право:

- розпоряджатися майном Компанії в межах, що визначені Зборами Засновників;
- без довіреності діяти від імені Компанії, репрезентувати її у всіх

установах, підприємствах і організаціях;

- самостійно укладати будь-які угоди та інші юридичні акти на суму до 200000 доларів США щомісячно, видавати довіреності, відкривати в банках розрахунковий та інші рахунки.

Генеральний директор зобов'язаний діяти в інтересах Компанії та Засновників.

Президент Компанії (Голова Зборів Засновників):

- обирається із числа засновників за рішенням Загальних Зборів строком на п'ять років;

- головує на Загальних Зборах Компанії, організовує їх ведення;

- приймає рішення про скликання позачергових зборів Засновників;

- від імені Загальних Зборів укладає контракт з Генеральним директором, його першим заступником та головним бухгалтером;

Діяльність Президента та Зборів Засновників фінансується за рахунок коштів Компанії.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю Компанії здійснює Ревізійна комісія або інші органи, які мають на це повноваження згідно з Законодавством.

Термін дії та склад Ревізійної комісії визначається Зборами із осіб, що не посідають керівних посад в Компанії.

Ревізійна комісія має право залучати до своєї роботи незалежних експертів.

Ревізійна комісія:

-здійснює контроль за фінансово-господарською діяльністю Компанії;

- перевіряє правильність та своєчасність ведення обліку та звітності;

- вимагає від посадових осіб Компанії подання усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських та інших документів, особистих пояснень необхідних для проведення ревізії;

- направляє результати перевірок Зборам Засновників;

- складає висновок щодо річних звітів та балансів, без якого Збори не мають права затверджувати звіт та баланс;

- зобов'язана вимагати позачергового скликання Зборів, якщо виникла загроза істотним інтересам Компанії або виявлені зловживання посадових осіб Компанії.

Річний звіт та баланс подається Зборам Засновників тільки з висновком Ревізійної комісії.

Зупинимося детальніше на аналізі показників, що характеризують динаміку розвитку авіакомпанії за останні 3 роки.

2.2. Показники господарської діяльності авіакомпанії МААК „УРГА”

20 листопада 2019 року МААК „УРГА" стала лауреатом національного конкурсу „Золоті торгові марки". Ця подія ще раз підтвердило той факт, що авіакомпанія відноситься до числа тих українських підприємств, які мають бездоганний імідж, пропонують продукцію та послуги високої якості, працюють за найвищими європейськими стандартами, виступають спонсорами та меценатами різноманітних благодійних заходів. Виробничу діяльність МААК "УРГА" яскраво характеризують основні показники роботи авіаційного транспорту одним із яких є кількість виконаних рейсів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Кількість рейсів виконаних МААК "УРГА"

Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Кількість рейсів	1232	1257	1468	1494	1782	5846	6759

Загальний наліт годин в 2019 році склав 9957,29 годин, що в порівнянні з аналогічним показником 2018 року - 8285,40 годин становить 120,2%.

Кількість перевезених пасажирів за 2019 рік склала 66900 чоловік, в 2018 році ця цифра становила 43529 чоловік.

Кількість перевезених вантажів в 2019 році становить 3697928 кг, або 106% порівняно до 2018 року.

Як наслідок, спостерігається стабільне зростання фінансових показників, зокрема такого, як обсяг продажу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяг продажу авіа послуг МААК "УРГА"

Рік	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг продажу, тис. грн..	22776	26200	28672	37620	62812	70384	100372	140836

На протязі всього періоду існування заробітна плата в МААК „УРГА” виплачується регулярно. За 2017 рік середньомісячний фонд оплати праці по авіакомпанії склав 377166,8 грн., за 2018 рік – 565731 грн., за 2019 рік – 701282,36 грн.

За 2017 рік на обов'язкове страхування відповідальності, повітряних суден, льотного та технічного складу авіакомпанії спрямовано 4 379,2 тис. грн., за 2018 рік – 8 614 911,64грн., за 2019 рік – 13 050 546,72 грн., а всього за період з 01.01.01 р. – 35 322,4 тис. грн..

За весь період діяльності в МААК „УРГА” велика увага приділяється підтриманню повітряних суден в належному стані, на що спрямовується близько 70% доходів авіакомпанії. На сьогоднішній день здійснено 10 капітальних ремонтів повітряних суден. Загальна сума коштів, спрямована на капітальні ремонти повітряних суден за період з 01.01.01 р. по теперішній час становить 23 694 519.32 грн.

МААК "УРГА" постійно працює у відповідності до діючого законодавства України, про що свідчать акти численних перевірок контролюючих органів. Авіакомпанії "УРГА" 28.12.07 р. було присвоєне почесне звання "Дисциплінований платник податків Кіровоградщини" з наданням "Знаку довіри".

Платежі з обов'язкових податків та зборів склали:

1-й квартал 2020 року – 3 014 673,92 грн.

2019 рік – 11 288 361,68 грн.

2018 рік – 8 433 760,72 грн.

2017 рік – 5 617 520,84 грн.

Велика увага в авіакомпанії „УРГА” приділяється благодійній діяльності. Так, лише за 2019 рік загальна сума допомоги склала 189 405,82 грн., в тому числі за основними напрямками:

Закладам культури - 44 100,00 грн.

Закладам охорони здоров'я – 37 082,00 грн.

На підтримку закладів освіти – 16600,00 грн.

Організаціям інвалідів – 18 916,00 грн.

На розвиток фізкультури та спорту – 16000,00 грн.

Організаціям ветеранів – 10000,00 грн.

Крім того, допомога надавалась державним та соціальним закладам, дитячим будинкам, на природоохоронні заходи та за багатьма іншими напрямками.

Основним напрямком в діяльності МААК „УРГА” є виконання авіаційних перевезень за прямими контрактами з Організацією Об'єднаних Націй в миротворчих місіях ООН.

При виконанні польотів по контрактах з ООН в авіакомпанії проводились перевірки регіональних офіцерів безпеки польотів ООН на предмет відповідності вимогам ООН та ІСАО. Щорічно проводяться планові перевірки МААК "УРГА" спеціалістами ООН, в результаті яких підтверджується повна відповідність авіакомпанії встановленим вимогам та відмічається не уклінне підвищення рівня діяльності авіакомпанії.

В 2001 році експонати, присвячені МААК "УРГА", розміщені в музеї Організації Об'єднаних Націй. За високий рівень авіаційних послуг авіакомпанію в 2004 році нагороджено Сертифікатом високої якості місії ООН в Єртреї, в 2006 році – Сертифікатом найвищої якості, а також отримано листи подяки від місій ООН в Боснії та Герцеговині, місії ООН в Конго та ін.

Екіпаж МААК „УРГА”, який виконував авіаційні перевезення в місії ООН в Сараєво, в 2007 році було відзначено особисто генеральним секретарем ООН Кофі Ананом в зв'язку з надзвичайно високим рівнем виконання авіаперевезень.

За результатами роботи МААК "УРГА" одержала наступні відзнаки від державних та суспільних організацій:

- Подяка обласної державної адміністрації;
- Почесна грамота ДПА Кіровоградської області, якою нагороджений Генеральний директор авіакомпанії за вагомий вклад у виконання доходної частини бюджету, підтримку й розуміння податкової служби області;
- Знак Довіри та свідоцтво дисциплінованого платника податків ДПА Кіровоградської області.

Почесне місце в музеї авіакомпанії "УРГА" зайняли нагороди, отримані авіакомпанією в галузі якості в рамках Національного конкурсу з якості та Міжнародного відкритого рейтингу популярності та якості товарів та послуг «Золота фортуна», Міжнародного економічного форуму "Партнери XXI століття", а саме:

- Дипломи лауреата 5-го та 6-го Українського національного конкурсу з якості на регіональному рівні;
- Диплом фіналіста 5-го Українського національного конкурсу з якості на національному рівні;
- Диплом лауреата 6-го Українського національного конкурсу з якості на національному рівні;
- Дипломом переможця 7-го Українського національного конкурсу з якості;
- Диплом Міжнародного відкритого рейтингу популярності та якості товарів та послуг «Золота фортуна» та Кришталевий Ріг Достатку;
- Орден «За трудові досягнення» IV ступеню, яким було нагороджено Генерального директора МААК «УРГА» Шмаєвича Л. І. в рамках

Міжнародного відкритого рейтингу популярності та якості товарів та послуг «Золота фортуна»;

- Диплом Міжнародного відкритого рейтингу популярності та якості товарів та послуг «Золота фортуна» в номінації «Робота компанії як показник стабільності на ринку»;

- Золота медаль Міжнародного економічного форуму "Партнери ХХІ століття" "За високу якість обслуговування перевезень";

- Диплом номінанта видавництва "Золота книга ділової еліти України" "за заслуги в становленні економіки України та вагомий вклад у створені достойного міжнародного іміджу нашої держави";

- Почесна грамота Української асоціації якості «За якість й досконалість».

За досягнення стабільних результатів у бізнесі МААК „УРГА" отримала нагороду 16-го Міжнародного Нью-Йоркського самміту з якості.

Авіакомпанія докладает всіх зусиль задля того, щоб постійно підвищувати рівень своєї діяльності та прагне до досягнення нових рубежів в авіаперевезеннях, тим самим стверджуючи авторитет нашої країни на міжнародній арені, підвищуючи свій фінансовий потенціал.

Під фінансовим станом розуміють здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Він характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонуванні підприємства, доцільністю їх розміщення, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Фінансовий стан підприємства може бути стійким, нестійким, кризовим. Здатність підприємства своєчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність свідчить про його нормальний фінансовий стан, який залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансової діяльності підприємства.

Щоб вижити в умовах ринкової економіки та не допустити банкрутства підприємства необхідно добре знати:

- як управляти фінансами;

- якою повинна бути структура капіталу за складом та джерелами утворення;

- яку частку повинні займати власний капітал, а яку позиковий.

Такі знання набувають особливої цінності під час кризи. Тому що керівництву авіакомпанії слід досить оперативно реагувати на швидкі зміни у зовнішньому середовищі.

Слід також знати і такі поняття ринкової економіки, як ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, а також методику їх аналізу.

Проведемо аналіз фінансового стану МААК “УРГА” за фінансовою звітністю 2017, 2018, 2019 років.

Результатом ефективної роботи підприємства є забезпечення прибутковості діяльності (табл. 2.4). Із табл. 2.4 видно, що підприємство є прибутковим і розміри прибутку збільшились – на 16 994,0 тис. грн. по відношенню до 2017 року, і 16064,0 тис. грн. до 2018 року. Витрати від операційної діяльності з кожним роком зменшуються, відбувається падіння їх рівня. У 2018 році цей показник становив 28,9 %, тоді як у 2019 році – 18,9 % до обороту. Це спричинено більш правильним розподілом грошових коштів та запасів. А також тим, що авіакомпанія із усіх сил намагається зберегти тих клієнтів, з якими вже давно співпрацює, а також по можливості знайти нових. Це дозволить зберегти обсяги перевезень на бажаному рівні.

Однак, прибутки не забезпечують фінансову незалежність, можливість оновлення активів і розширення діяльності.

У підприємства відсутній власний оборотний капітал.

У той же час спостерігається тенденція до росту кредиторської заборгованості.

Все вище перелічене є досить серйозними недоліками, які можуть переписати гарні фінансові результати і призвести підприємство до банкрутства. Таким чином, в цілому роботу підприємства протягом періоду, що аналізується, слід оцінити негативно, не дивлячись на те, що забезпечується прибутковість.

Про незадовільний фінансовий стан свідчать також і значення фінансових показників (табл. 2.4) таких як товарообіг (обсяг наданих авіатранспортних і супутніх послуг), який став зростати повільніше, фондвіддача, яка зменшується.

Таблиця 2.4

Показники фінансово-господарської діяльності МААК “УРГА”

Показники	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення від 2014 р. від		2019 рік у % до:	
				2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018р.
1. Капітал (станом на кінець періоду), тис. грн.	27482,8	29664,8	44373,4	16890,4	14708,4	161,5	149,6
1.2 Власний капітал, тис. грн.	27482,8	29664,8	44373,4	16890,4	14708,4	161,5	149,6
- у тому числі: власний оборотний капітал, тис. грн.	3378,4	-7814,0	-7956,4	-11334,8	-142,4	-235,5	101,8
1.2. Позиковий капітал, тис. грн.	13128,4	27102,8	36260,0	23131,6	9157,2	276,2	133,8
- у тому числі: поточні зобов'язання за розрахунками, тис. грн.	13128,4	26852,0	31793,6	18665,2	4941,6	242,2	118,4
2. Ресурси							
2.1. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн.	18491,6	26250,4	43614,	25132,2	17364,4	235,9	166,1
2.2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5047,2	5851,6	8020,8	2973,6	2169,2	158,9	137,1
- у тому числі: запасів, тис. грн.	4988,0	6553,2	9254,4	4266,4	2701,2	185,5	141,2
2.3. Фонд оплати праці, тис. грн.	3250,1	4526,1	6236,8	2986,8	1710,8	191,9	137,8
3. Економічні показники							
3.1. Товарообіг, тис. грн.	62292,8	70296,8	100373,2	38080,4	30076,4	161,1	142,8
3.2. Витрати:							
- сума, тис. грн.	18440,8	20329,6	18921,2	480,4	-1408,4	102,6	93,1
- рівень % до обороту	29,6	28,9	18,9	-10,8	-10,1	63,7	65,2
3.3 Прибуток (збиток):							
- від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	5446,4	6376,4	22440,4	16994,0	16064,0	412,0	351,9
- чистий, тис. грн.	2656,0	2870,0	14928,4	12272,4	12058,4	562,1	520,2
3.4. Фондовіддача, грн.	13,476	10,712	9,228	-4,268	-1,508	68,3	85,9
3.5. Рентабельність основних засобів, %	29,453	24,291	51,452	21,998	27,161	174,7	211,8
4. Фінансові показники							
Коефіцієнти:							
Автономності	0,677	0,523	0,550	-0,126	0,028	81,3	105,3
Маневрування	0,123						
Фінансової залежності	1,478	1,914	1,817	0,339	-0,096	123,0	95,0
Абсолютної ліквідності	0,135	0,022	0,078	-0,1	0,1	57,3	349,4

Термінової ліквідності	0,873	0,466	0,522	-0,4	0,1	59,8	111,9
Загальної ліквідності	1,257	0,712	0,781	-0,5	0,1	62,1	109,7

Вивчимо більш детально, які фактори вплинули на фінансовий стан підприємства.

Структура активів МААК “УРГА” (станом на кінець року) наведена у табл. 2.5.

Із даних табл. 2.5 видно, що вартість майна у 2019 р. збільшилась порівняно з 2017 р. на 40 022,1 тис. грн. та з 2018 р. - на 23 865,6 тис. грн.

Основну частку .у валюті балансу займають необоротні активи – 64,9 % у 2019 р., 66,0 % - у 2018 р. та 59,4 % - у 2017 р.

Питома вага оборотних активів у 2019 р. зменшилась порівняно з 2017 р. на 5,5 %, а відносно з 2018 р. збільшилась на 1,1%. Такі зрушення в цілому можна оцінити негативно, так як це приведе до уповільнення оборотності сукупних активів підприємства. Серед оборотних активів основне місце займають кошти в розрахунках. Їх частка в 2019 р. становила 20,0%, в 2017 р. – 23,8%, в 2018 р. – 21,2%.

Позитивно слід оцінити зменшення частки коштів у розрахунках. Це свідчить про те, що підприємство все менше коштів відволікає із господарського обороту. Частка грошових коштів підприємства у 2019 р. становить 3,5 % від валюті балансу, у 2018 р. – 1,1%, у 2017 р. – 4,4%. Основним джерелом фінансування майна підприємства є власний (55%) та позиковий капітал (45%) (табл. 2.6).

Вивчимо більш детально, які фактори вплинули на фінансовий стан підприємства.

Структура активів МААК “УРГА” (станом на кінець року) наведена у табл. 2.7.

Із даних табл. 2.7 видно, що вартість майна у 2019 р. збільшилась порівняно з 2017 р. на 40 022,1 тис. грн. та з 2018 р. - на 23 865,6 тис. грн.

Основну частку .у валюті балансу займають необоротні активи – 64,9 % у 2019 р., 66,0 % - у 2018 р. та 59,4 % - у 2017 р.

Питома вага оборотних активів у 2019 р. зменшилась порівняно з 2017 р. на 5,5 %, а відносно з 2018 р. збільшилась на 1,1%.

Структура активів МААК “УРГА” (станом на кінець року)

Активи	Код рядку балансу	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення 2019 року від			
		Сума, тис. грн.	питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2017 року		2018 року	
								сума, тис. грн.	Питома вага, %	сума, тис. грн.	Питома вага, %
1. Усього активів	280	40611,2	100,0	56767,6	100,0	80633,2	100,0	40022,1		23865,6	
- у тому числі:											
2. Необоротні активи	080+270 понад 1 рік	24104,4	59,4	37478,8	66,0	52329,6	64,9	28225,2	5,5	14850,8	-1,1
3. Оборотні активи - з них:	260+270	16506,8	40,6	19288,8	34,0	28303,7	35,1	11796,8	-5,5	9014,7	1,1
3.1. Запаси	100+110 +120+130+140	5047,2	12,4	6656,0	11,7	9385,6	11,6	4338,4	-0,8	2729,6	-0,1
3.2. Грошові кошти та розрахунки	260- (100+110+120+130+140)+270 до 1 року	11459,7	28,2	12632,8	22,3	18918,0	23,5	7458,4	-4,7	6285,2	1,2
- у тому числі:											
3.2.1. Кошти в розрахунках	260- (100+110+120+130+140+220+230+240)+270 до 1 року	9680,8	23,8	12030,4	21,2	16102,4	20,0	6421,6	-3,8	4072,0	-1,2
3.2.2. Грошові кошти та їх еквіваленти	220+230+240	1778,9	4,4	602,4	1,1	2815,7	3,5	1036,8	-0,9	2213,2	2,4

Структура пасивів МААК “УРГА” (станом на кінець року).

Пасиви	Код рядку балансу	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення 2019 року від			
		Сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	2017 року		2018 року	
								сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	Питома вага, %
1. Усього пасивів - у тому числі:	640	40611,2	100,0	56767,7	100,0	80633,2	100,0	40022,1		23865,6	
2. Власний капітал - з нього:	380	27482,9	67,7	29664,8	52,8	44373,3	55,0	16890,4	-12,7	14708,5	2,7
2.1. Власний оборотний капітал	260+270 до 1 року -620-430 до 1 року -630 до 1 року	3378,4	8,3	-7814,1	-13,8	-7956,4	-9,9	-11334,8	-18,2	-142,4	3,9
3. Позиковий капітал	430+480+620+630	13128,5	32,3	27102,9	47,7	3626,0	45,0	23131,6	12,7	9157,2	-2,7
3.1. Довгострокові зобов'язання	430 понад 1 рік + 480+630 понад 1 рік	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.2. Короткострокові кредити та позики	500+510		0,0	250,9	0,4	4466,4	5,5	4466,4	5,5	4215,7	5,1
3.3. Поточні зобов'язання за розрахунками	430 до 1 року + 620+630 до 1 року -500-510	13128,4	32,3	26852,0	47,3	31793,6	39,4	18665,3	7,1	4941,6	-7,9

Склад оборотних активів МААК “УРГА” (станом на кінець року)

Показники	Код рядку балансу	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення 2019 року від			
		Сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	2017 року		2018 року	
								сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	Питома вага, %
1. Грошові кошти та їх еквіваленти: - у тому числі:	220+230+240	1778,9	10,8	602,4	3,1	2815,7	9,9	1036,8	-0,9	2213,3	6,8
1.1. у національній валюті	230	418,1	2,5	58,5	0,3	28,8	0,1	-389,2	-2,4	-29,6	-0,2
2. Кошти у розрахунках: - у тому числі:	150+160+170 +180+190+20 0+210+250+2 70 до 1 року	9680,8	58,6	12030,4	62,4	16102,4	56,9	6421,6	-1,7	4072,0	-5,5
2.1. дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	160	2764,1	16,7	2174,9	12,8	1292,1	4,6	-1472,0	-12,1	-1182,9	-8,2
2.2. дебіторська заборгованість за розрахунками: - з бюджетом	170	1068,4	6,5	2943,6	15,3	3668,8	13,0	2600,5	6,5	725,2	-2,3
- із внутрішніх розрахунків	200		0,0		0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2.3. інша поточна дебіторська заборгованість	210	3669,7	22,2	3615,2	18,7	6997,6	24,7	3328,0	2,5	3382,4	6,0
2.4. інші оборотні активи	250	2104,8	12,8	2974,1	15,4	4127,7	14,6	2022,9	1,8	1153,6	-0,8
3. Запаси - у тому числі:	100+110+120 +130+140	5047,2	30,6	6656,1	34,5	9385,6	33,2	4338,5	2,6	2729,6	-1,3
3.1. виробничі запаси	100	4988,1	30,2	6553,2	34,0	9254,4	32,7	4266,4	2,5	2701,2	-1,3
3.2. незавершене виробництво	120	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3.3. товари	140	59,2	0,4	102,8	0,5	131,2	0,5	72,0	0,1	28,5	0,0
Усього оборотних активів	260+270 до 1 року	16506,8	100,0	19288,8	100,0	28303,7	100,0	11796,8	-	9014,9	-

Такі зрушення в цілому можна оцінити негативно, так як це приведе до уповільнення оборотності сукупних активів підприємства. Серед оборотних активів основне місце займають кошти в розрахунках. Їх частка в 2019 р. становила 20,0%, в 2017 р. – 23,8%, в 2018 р. – 21,2%.

Позитивно слід оцінити зменшення частки коштів у розрахунках. Це свідчить про те, що підприємство все менше коштів відволікає із господарського обороту. Частка грошових коштів підприємства у 2019 р. становить 3,5 % від валюти балансу, у 2018 р. – 1,1%, у 2017 р. – 4,4%. Основним джерелом фінансування майна підприємства є власний (55%) та позиковий капітал (45%) (табл. 2.8).

Тенденція зменшення розміру грошових активів оцінюється негативно, так як це приведе до погіршення показників платоспроможності підприємства. У цілому можна зробити висновок, що структура активів підприємства незадовільна, але спостерігаються деякі зрушення у бік її покращення.

Структуру пасивів можна оцінити негативно, так як підприємство не має робочого капіталу. Це вказує на значне відволікання коштів підприємства на покриття, у першу чергу, основних засобів. Підприємство користується кредитами, кредиторська заборгованість займає помітне місце у структурі пасивів, і те, що частка їх змінилась в бік збільшення є негативним явищем.

Аналіз структури оборотних активів представлено у табл. 2.8, де вони згруповані за рівнем їх ліквідності.

Із даних табл. 2.8 видно, що ріст оборотних активів порівняно з 2017р. відбувся за рахунок приблизно однакового збільшення запасів, грошових коштів і коштів в розрахунках. Тобто структура оборотних активів майже не змінилась. Негативно слід оцінити те, що питома вага коштів у розрахунках найзначніша. Але є позитивна тенденція до її зменшення – на 1,7% по відношенню до 2017 року і 5,5% до 2018 року. Це свідчить про те, що підприємство менше відволікає коштів з господарського обороту. Зменшення частки грошових коштів у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 0,9% свідчить про погіршення показників платоспроможності підприємства. Отож, порівняно з минулими роками у 2019 р.

структура оборотних активів з фінансового боку дещо погіршилася, так як зменшилась частка найбільш ліквідної їх частини.

Причини зміни фінансових ресурсів, які авансовано в оборотні активи встановлюються при вивченні змін, які відбуваються у складі джерел їх покриття (Додаток А).

За даними таблиці видно, що єдиним джерелом формування оборотних активів МААК “УРГА” є позиковий капітал. Його частка станом на кінець 2019 року становить 128,1 %. Основну питому вагу в позиковому капіталі займає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги.

На кінець 2019 року вона становить 99,9 % від загальної суми оборотних активів або 28 282,1 тис. грн. Але вільних грошових коштів, які підприємство може спрямувати на погашення цієї суми воно не має. Грошові кошти підприємства на кінець 2019 р. становлять 2 815,7 тис. грн., а надходження від дебіторів – 16 102,4 тис. грн. Отже, майбутні платежі за зобов'язаннями не забезпечені грошовою наявністю.

Аналіз ефективності використання оборотних активів передбачає розрахунок певних показників. Методика їх визначення наведена у додатку Б.

Як видно із даних додатку Б, оборотність оборотних активів у порівнянні з 2017 р. прискорила на 9,5 дня, а відповідно 2018 р. на 1,7 дня. Такі зміни свідчать про деяке покращення фінансового стану підприємства, так як кошти вкладені у поточні активи знову приймуть грошову форму на 1,7 дня раніше у порівнянні з минулим роком.

А це приведе до зменшення додаткового залучення коштів для продовження господарської діяльності. Як свідчать розрахунки проведені раніше, такими коштами для підприємства стала в основному кредиторська заборгованість. Прискорення оборотності на 1,7 дня обумовило зменшення залучення у господарський оборот коштів у розмірі 209,2 тис. грн. Відповідно до цього у подальшому необхідно виявити склад, перш за все, товарних запасів і чи є в їх наявності такі, що не користуються попитом у населення, та забезпеченість роздрібного товарообороту товарними запасами. Розрахунки періоду обороту грошових коштів за звітний період показують, що з моменту надходження коштів на рахунок підприємства до моменту їх вибуття проходить в середньому 10,6 дня.

Це говорить про недостатність коштів на підприємстві при умові значного обсягу кредиторської заборгованості. Оборотні активи за 2019 р. здійснили в середньому 2,5 обороти, у 2018 р. – 2,5, а у 2017 р. – 2,3. Найбільш швидку оборотність у 2019 р. мають грошові кошти (34,6 разів).

Про покращення використання оборотних активів свідчить збільшення фондівддачі у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 0,8 грн. і збільшення рентабельності на 61,3 %. Правильність цього висновку підтверджує і збільшення величини інтегрального показника ефективності використання оборотних активів у 2019 р. порівняно з 2017 р. на 0,7 грн.

Станом на кінець 2019 р. вартість основних засобів МААК “УРГА” становить 40 469,3 тис. грн. та за останні 3 роки збільшилась на 28 233,6 тис. грн.

Про фінансову стійкість підприємства судять за системою узагальнюючих та часткових показників. Розрахунок узагальнюючих показників дає змогу оцінити фінансовий стан підприємства, виходячи із ступеня забезпеченості підприємства робочим капіталом. При оцінці фінансового стану потрібно враховувати, що:

1. Якщо $E_1, E_2, E_3 > 0$ - то підприємство має абсолютну фінансову стійкість;
2. Якщо $E_1 < 0, E_2 > 0, E_3 > 0$ – то підприємство має нормальну фінансову стійкість;
3. Якщо $E_1 < 0, E_2 < 0, E_3 > 0$ – то підприємство має нестійке фінансове положення;
4. Якщо $E_1 < 0, E_2 < 0, E_3 < 0$ – то підприємство має кризовий фінансовий стан.

Враховуючи показники фінансової стійкості, розраховані у табл. 2.8. фінансовий стан підприємства оцінюється як кризовий та протягом періоду, що аналізується він не змінився.

Таблиця 2.8

Узагальнюючі показники фінансової стійкості МААК “УРГА”
(станом на кінець року)

Показники	Алгоритм розрахунку показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення від 2019 р. від	
					2017 р.	2018 р.
1. Наявність власного оборотного капіталу для формування запасів	$H_1 = \text{ряд.}(380-080)$	3378,4	-7814,1	-7956,5	-11334,9	-142,4
2. Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	$H_2 = H_1 + \text{ряд.}(480+430 \text{ понад } 1 \text{ рік}+630 \text{ понад } 1 \text{ рік})$	3378,4	-7814,1	-7956,5	-11334,9	-142,4
3. Наявність власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	$H_3 = H_2 + \text{ряд.}(500+510)$	3378,4	-7563,2	-3490,1	-6868,5	4073,3
4. Запаси	$H_4 = \text{ряд.}(100+110+120+130+140)$	5047,2	6656,0	9385,6	43384,4	2729,6
5. Надлишок(+), нестача(-) власного оборотного капіталу для формування запасів	$E_1 = H_1 - H_4$	-1668,8	-14470,1	-17342,1	-15673,3	-2872,0
6. Надлишок(+), нестача(-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик для формування запасів	$E_2 = H_2 - H_4$	-1668,8	-14470,1	-17342,1	-15673,3	-2872,0
7. Надлишок(+), нестача(-) власного оборотного капіталу, довгострокових кредитів та позик, короткострокових кредитів та позик для формування запасів	$E_3 = H_3 - H_4$	-1668,8	-14219,2	-12875,7	-11206,9	1343,7
8. Запас стійкості фінансового стану, днів	$3C = (E_3 \times 360) / B$, B – р.035 форми №2	-9,6	-72,8	-46,2	-36,5	26,6
9. Надлишок(+), нестача(-) джерел фінансування на 1 грн. запасів, грн.	$D_1 = E_3 / H_4$	-0,331	-2,136	-1,372	-1,041	0,764
10. Номер типу фінансової ситуації		4	4	4		

Як на початок, так і на кінець 2019 року запаси перевищували "нормальні" джерела фінансування на 14 219,2 тис. грн. та 12875,7 тис. грн. відповідно, нестача оборотних активів становила 72,8 та 46,2 днів і покривалася за рахунок кредиторської заборгованості.

Для оцінки платоспроможності підприємства використовують систему відповідних показників, що розрізняються між собою розміром ліквідних активів та розглядаються як джерело покриття зобов'язань (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Показники платоспроможності МААК “УРГА”
(станом на кінець року).**

Показники	Алгоритм розрахунку за балансом	2017 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення від 2019 р. від		Відхилення від 2019 рік у % до:	
					2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена негайно на дату складання звітності (0,2-0,3)	$\frac{\text{ряд.}(220+230+240)}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до 1 року} +630 \text{ до 1 року})}$	0,135	0,022	0,078	-0,058	0,055	57,3	349,4
2. Коефіцієнт термінової ліквідності – показує, яка частина поточної заборгованості може бути погашена за рахунок готівки та очікуваних надходжень від дебіторів (0,7-0,8)	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до 1 року} -100-110-120-130-140)}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до 1 року} +630 \text{ до 1 року})}$	0,873	0,466	0,522	-0,351	0,056	59,8	111,9
3. Коефіцієнт загальної ліквідності – дозволяє встановити, в якій мірі поточні активи покривають поточні зобов’язання (2,0-2,5)	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до 1 року})}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до 1 року} +630 \text{ до 1 року})}$	1,257	0,712	0,781	-0,477	0,069	62,1	109,7
4. Коефіцієнт ліквідності запасів – показує, в якій мірі матеріальні цінності покривають поточні зобов’язання	$\frac{\text{ряд.}(100+110+120+130+140)}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до 1 року} +630 \text{ до 1 року})}$	0,384	0,246	0,259	-0,126	0,013	67,3	105,4
5. Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках – показує, в якій мірі очікуванні надходження від дебіторів покривають поточні зобов’язання	$\frac{\text{ряд.}(150+160+170+180+190+200+210+250+270 \text{ до 1 року})}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до 1 року} +630 \text{ до 1 року})}$	0,74	0,44	0,44	-0,29	0,00	60,2	100,0
6. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості – показує, який розмір кредиторської заборгованості припадає на 1 грн. дебіторської	$\frac{\text{ряд.}(530+540+550+560+570+580+590+600)}{\text{ряд.}(160+170+180+190+200+210)}$	1,495	2,761	2,496	1,001	-0,265	167,0	90,4
7. Коефіцієнт мобільності активів – показує, в яку частку валюти балансу займають оборотні активи ($\geq 0,5$)	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до 1 року})}{\text{ряд. 280}}$	0,406	0,340	0,351	-0,055	0,011	86,4	103,3
8. Відношення активів – показує рівень співвідношення між оборотними та необоротними активами ($> 1,0$)	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до 1 року})}{\text{ряд.}(080+270 \text{ понад 1 рік})}$	0,685	0,515	0,541	-0,144	0,026	79,0	105,1

Поряд з абсолютними показниками фінансову стійкість підприємства характеризують також фінансові коефіцієнти (Додаток В). Дані розрахунків свідчать про те, що фінансовий стан підприємства порівняно з попередніми роками погіршився.

Майже всі розраховані коефіцієнти дорівнюють нормативному значенню або нижчі (відсутній власний оборотний капітал), тобто дійшли до межі і при збереженні тенденції до зниження підприємству загрожує банкрутство.

Показники платоспроможності МААК „УРГА” у 2019 р. нижчі за оптимальні і в динаміці майже не покращуються. Так у 2019 р. підприємство може негайно погасити 7,8% найбільш термінових зобов'язань, у 2018 р. – 2,2%, а у 2017 р. – 13,5%, що майже у 3 рази нижче за оптимальне значення.

У той же час коефіцієнти термінової та загальної ліквідності теж не відповідають оптимальному значенню. Таким чином, погасити свої поточні зобов'язання підприємство у разі потреби за рахунок грошових коштів не зможе. І навіть за умови, що не виникне труднощів з реалізацією товарів, підприємство за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів погасити свої найбільш термінові зобов'язання не матиме змоги. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує, що у 2019р. підприємство на 1 грн. дебіторської заборгованості залучало 2,496 грн. кредиторської, у 2018 р. – 2,761 грн., у 2017 – 1,495 грн., тобто при недостатності власного капіталу підприємство використовувало у господарському обороті кредиторську заборгованість. Коефіцієнт співвідношення активів у 2019 р. становить 0,541, що нижче рекомендованого розміру майже у 2 рази.

Із даних табл. 2.11 видно, що протягом періоду, який аналізується, відзначається значне покращення використання підприємством майна і джерел його формування. Так з 100 грн., які вкладені в активи, підприємство одержало прибутку більше на 15,190 грн. ніж у 2017р. та на 15,835 грн. ніж у 2018р. Покращилась ефективність використання оборотних активів. Так на кожні 100 грн., які вкладені в оборотні активи, підприємство отримало в 2017 році прибуток 107,909 грн., в 2018 році прибуток 108,968 грн., а в 2019 році прибуток 279,778 грн.

Оцінка прибутковості (рентабельності) діяльності підприємства проводиться за допомогою багатьох показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Рентабельність МААК “УРГА”

Показники	Алгоритм розрахунку показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення від 2019 р. від	
					2017 р.	2018р.
1. Середній розмір майна, тис. грн.	ряд. (640 гр. 3+4) форма №1 <u>2</u>	40611,2	48689,6	68700,4	28089,3	20121,2
2. Середній розмір власного капіталу, тис. грн.	ряд. (380 гр. 3+4) форма №1 <u>2</u>	27482,9	28574,1	37019,2	9536,5	8445,3
3. Середній розмір власного оборотного капіталу, тис. грн.	ряд. ((260+270 до 1 року-620-630 до 1 року-430 до 1 року) гр. 3+4) форма №1 <u>2</u>	3378,4	-2218,0	-7885,3	-11263,7	-5667,6
4. Середній розмір перманентного капіталу, тис. грн.	ряд. ((380+480+430 понад 1 рік+630 понад 1 рік) гр. 3+4) форма №1 <u>2</u>	27482,9	28574,1	37019,2	9536,5	8445,2
5. Середній розмір авансованого капіталу, тис. грн.	ряд. ((640-530-540-550-560-570-580-590-600-610) гр. 3+4) форма №1 <u>2</u>	29260,5	30542,9	41278,9	12018,4	10736,0
6. Середній розмір оборотних активів, тис. грн.	ряд. ((100+110+120+130+140) гр. 3+4) форма №1 <u>2</u>	5047,2	5851,7	8020,8	2973,6	2169,3
7. Середній розмір основних засобів, тис. грн.	ряд. (031 гр. 3+4) форма №1 <u>2</u>	18491,7	26250,4	43614,9	25123,2	17364,4
8. Вартість виробничих ресурсів, тис. грн.	пок.6 + пок.7	23538,9	32102,1	51635,7	28096,8	19533,6
9. Витрати на оплату праці, тис. грн.	Форма № 1-ПВ	3250,1	4526,1	6236,8	2986,9	1710,9
10. Вартість господарських ресурсів, тис. грн.	пок.8+пок.9	26788,8	36628,0	57872,5	31083,7	21244,4
11. Товарооборот, тис. грн.	ряд. 035 форма №2	62292,8	70296,8	100373,3	38080,5	30076,5
12. Витрати, тис. грн.	ряд.(070+080+090) форма №2	18440,8	20329,6	18921,3	480,5	-1408,5
13. Прибуток до оподаткування, тис. грн.	ряд. 170 форма №2	5446,4	6376,5	22440,5	16994,1	16064,0
14. Чистий прибуток, тис. грн.	ряд. 220 форма №2	2656,0	2870,1	14928,5	12272,4	12058,4
15. Рентабельність, %						
15.1. продажу	(пок.13/пок.11)х100	8,743	9,071	22,357	13,614	13,286
15.2. основних засобів	(пок.13/пок.7)х100	29,453	24,291	51,452	21,998	27,161
15.3. оборотних активів	(пок.13/пок.6)х100	107,909	108,968	279,778	171,868	170,809
15.4. виробничих ресурсів	(пок.13/пок.8)х100	23,138	19,863	43,459	20,321	23,596
15.5. трудових ресурсів	(пок.13/пок.9)х100	0,817	0,634	2,394	1,576	1,759
15.6. господарських ресурсів	(пок.13/пок.10)х100	20,331	17,409	38,776	18,445	21,367
15.7. витрат	(пок.13/пок.12)х100	0,295	0,314	1,186	0,891	0,872
15.8. активів	(пок.14/пок.1)х100	6,540	5,895	21,730	15,190	15,835
15.9. власного капіталу	(пок.14/пок.2)х100	9,664	10,044	40,326	30,662	30,282
15.10. власного оборотного капіталу	(пок.14/пок.3)х100	78,617	-129,408	-189,322	-267,939	-59,914
15.11. перманентного капіталу	(пок.14/пок.4)х100	9,664	10,044	40,326	30,662	30,282

15.12 авансованого капіталу	(пок.14/пок.5)x100	9,077	9,397	36,165	27,088	26,768
-----------------------------	--------------------	-------	-------	--------	--------	--------

Покращилось також використання трудових ресурсів, де збільшення рентабельності, на кожні 100 грн. вкладених, порівняно з 2017р. становить 1,576 грн., а порівняно з 2013 р. – 1,759 грн.

У 2019 р. на 30,662 грн. підвищилась рентабельність власного капіталу порівняно з 2017р., і на 30,282 грн. – з 2018 р.

Рентабельність продажу у 2019 р. збільшилась порівняно з 2017 р. та 2018р. на 13,614 грн. та 13,286 грн. відповідно.

Важливим напрямком аналітичних досліджень є оцінка ділової активності підприємства. Кількісна оцінка дається за допомогою виявлення співвідношення між темпами росту основних показників діяльності підприємства

$$T_{\text{ПР}} > T_{\text{Р}} > T_{\text{К}} > 100\%$$

$$351,9\% > 142,8\% > 135,2\%,$$

де: $T_{\text{ПР}}$ - темп росту прибутку до оподаткування, %;

$T_{\text{Р}}$ - темп росту обсягу реалізації, %;

$T_{\text{К}}$ - темп росту авансованого капіталу, %.

Як бачимо, зазначені співвідношення на підприємстві виконуються.

Прогнозування показників платоспроможності базується на основі критеріїв, за якими приймаються рішення: про визнання структури балансу незадовільною, а підприємства - неплатоспроможним; про наявність реальної можливості відновлення платоспроможності; про наявність реальної можливості втрати платоспроможності, коли підприємство найближчим часом не зможе виконати свої зобов'язання перед кредиторами (Додаток Г).

Підприємство у звітному періоді значення коефіцієнтів має значно нижчі за оптимальні. Це означає, що воно не забезпечене власним оборотним капіталом і не має достатньо поточних активів для того, щоб покрити свої короткострокові зобов'язання. Таким чином, МААК “УРГА” втратило платоспроможність і йому загрожує банкрутство.

2.3. Аналіз системи управління розвитком авіакомпанії

При управлінні розвитком підприємства необхідно використовувати системний підхід. Системний підхід до управління – це логічно обґрунтований підхід до дослідження об'єктів як складних систем, які складаються з окремих елементів з численними внутрішніми і зовнішніми зв'язками. Системний підхід до управління дозволить глибше вивчити об'єкт управління, отримати повніше уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами об'єкту. Системний підхід дозволяє усесторонній облік специфічних характеристик відповідного об'єкту, що визначають його структуру, а, отже, і організацію.

Традиційно управління поділяють на стратегічне, тактичне та операційне або поточне.

Стратегічне управління авіакомпанією — це комплекс взаємозв'язаних у часі і просторі управлінських процесів і функцій, які забезпечують реалізацію місії та стратегічних цілей діяльності банку.

Загальна стратегія розробляється та реалізується для авіакомпанії як цілої господарської одиниці на тривалий період і, як правило, не передбачає встановлення чітких часових меж. Стратегія стосується концептуальних, життєво важливих для банку напрямів діяльності, а її розроблення починається з визначення системи стратегічних цілей банку.

За весь час свого існування стратегія МААК „УРГА” полягала у задоволенні потреб своїх клієнтів і побудові всієї своєї діяльності у суворій відповідності з діючим законодавством

Стратегічне управління МААК „УРГА” має на меті досягнення вже визначених основних цілей та стратегії діяльності авіакомпанії в умовах конкурентного ринку та економічної кризи. Це процес втілення загальної концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня прибутковості, допустимого ризику, методів ведення

конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності. У процесі стратегічного управління менеджмент авіакомпанії формулює відповіді на такі запитання: «Де перебуває авіакомпанія? Де вона має перебувати в майбутньому? Як досягти бажаної мети?». МААК „УРГА” відносно не велика авіакомпанія, тому стратегічне управління у неї на низькому рівні.

Тактичне управління зорієнтоване на виконання певного завдання, що постає перед авіакомпанією і сформульоване у стратегічному плані. Такі завдання здебільшого мають середньо- та короткостроковий характер. Тактичне управління реалізує вже сформульовані способи досягнення цілей та вирішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері діяльності авіакомпанії (фінанси, організація, кадри, маркетинг тощо).

Тактичне управління реалізується через реалізацію конкретного плану дій, в якому перелічено основні заходи, дати завершення певних етапів роботи, конкретні виконавці та рівень їхньої відповідальності, а також фінансові результати, що їх заплановано одержати. Впровадження нових програм і проектів, розроблення нових видів послуг або фінансових інструментів, вихід на нові ринки — усі ці завдання потребують докладного тактичного плану, який визначає послідовність дій, конкретні строки та виконавців. Тактичне управління може реалізовуватись як на рівні окремих підрозділів, так і на рівні авіакомпанії, залежно від характеру поставленого завдання. Тактичному управлінню в МААК „УРГА” розвинуто на достатньому рівні.

Оперативне управління передбачає безперервне вивчення об'єкта в момент впливу на нього і спрямовано на реалізацію функції моніторингу для ефективного здійснення управлінського процесу. За змістом цей вид управлінської діяльності є комплексним, суцільним, триває постійно і спирається на результати оперативного аналізу. Оперативному управлінню в МААК „УРГА” приділяють найбільшу увагу.

За експертними оцінками функція стратегічного планування у МААК „УРГА” виконується на 10%, тактичного планування на 30% і поточного на 60%.

Тому МААК „УРГА” необхідно розвивати саме стратегічне управління, можливо, за рахунок оперативного управління.

Управління авіакомпанією базується на методах та функціях управління.

Більша частина рейсів МААК „УРГА” виконує на африканському континенті, що значно підвищує можливі ризики (наприклад захворіти на тропічну хворобу), тому заробітня платня стає досить важливою мотиваційною характеристикою.

Функції контролю МААК „УРГА” приділяє особливу увагу, адже мова йде про авіаційну безпеку, де ціна будь-якої помилки дуже висока.

За експертними оцінками функції управління в МААК „УРГА” реалізуються наступним чином (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Експертні оцінки реалізації загальних функцій управління в МААК „УРГА”

Структурний підрозділ МААК "УРГА"	Функції управління				
	планування	прогнозування	організація	координація	контроль
Фінансово-економічний відділ	70	60	40	20	20
Відділ авіаційної безпеки і контролю	20	20	10	20	70
Інженерно-технічний відділ	10	20	50	60	10
Разом	100	100	100	100	100

Найвпливовішими інструментами управління для МААК „УРГА” є:

- 1) Оновлення парку повітряних суден;
- 2) Модернізація повітряних суден;
- 3) Оновлення та модернізація супутніх технічних засобів (контролю, зв'язку);
- 4) Перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;

- 5) Інвестиції, як інструмент фінансового управління, та їх джерела (позиковий капітал);
- 6) Форми і види лізингу;
- 7) Бюджетування окремих структурних підрозділів;
- 8) Методи нарахування амортизації;

Висновки до розділу 2

У звітному періоді значення показників фінансової стійкості для підприємства значно нижчі за оптимальні. Це означає, що воно не забезпечена власним оборотним капіталом і не має достатньо поточних активів для того, щоб покрити свої короткострокові зобов'язання. Таким чином, МААК “УРГА” втратило платоспроможність і йому загрожує банкрутство.

Проаналізувавши діяльність авіакомпанії МААК „УРГА” за 3 роки та перший квартал 2020 року необхідно відмітити, що авіакомпанія із стану відносної стабілізації повільно переходить у кризовий стан. Це обумовлено діяльністю авіакомпанії в умовах відносної стабільності. Але як бачимо з початку 2020 року показники фінансово-господарської діяльності дещо нижчі від планових. Такі процеси відбуваються у зв'язку з тим, що зменшився попит на авіаційні послуги. Також у замовників має місце брак коштів, що спричинено інфляцією. Це зумовлено фінансовою кризою, яка почалася на Україні у грудні 2019 року і продовжується по теперішній час. Отже керівництву авіакомпанії терміново слід вжити антикризові заходи, щоб відновити платоспроможність та життєдіяльність підприємства.

Необхідно відмітити, що стратегічне планування в МААК “УРГА” знаходиться на дуже низькому рівні. Його треба підвищувати за рахунок оперативного, якому приділяється основна увага.

Із економічного, організаційно-розпорядчого та соціального методів управління персоналом найбільш впливовішим є саме економічний. Це пояснюється підвищеним рівнем ризику у зв'язку з тим, що польоти в основному відбуваються на африканському континенті.

Також можна зазначити, що не дивлячись на те, що парк авіаційних суден постійно модернізується, все ж є як морально, так і фізично застарілим.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МААК „УРГА”

3.1. Особливості страхування при лізингу повітряних суден

Ціль надання послуг – збільшення обсягів авіатранспортних перевезень, як вантажів, так і пасажирів, збільшення кількості повітряних суден, зниження витрат на надання послуг та проведення ефективної політики щодо послуг, які надаються.

Ціль комерційної діяльності МААК "УРГА" – збільшення обсягу авіаційних перевезень, налагодження ефективних зв'язків з замовниками, вибір оптимальних партнерів, стабілізація та зменшення цін на здійснення послуг за умови зростання прибутку, зниження витрат обігу та інше.

Процес відновлення парку літаків будь-якої авіакомпанії вимагає значного фінансового забезпечення. Однією з форм вирішення даної проблеми є використання лізингу. Цей варіант придбання повітряного судна дозволяє авіакомпанії одержати його для експлуатації, а виробнику, який має значний нестаток оборотних коштів, – створити довгостроковий портфель замовлень з гарантованою оплатою поставленої продукції.

В Україні знаходиться один з найбільших на території СНД виробників авіатехники – Харківське державне авіаційне промислове підприємство (ХДАПП). У середині 90-х років, унаслідок падіння купівельної спроможності традиційних, в основному російських замовників, попит на регіональні літаки АНТК «Антонов» вироблені ХДАПП, скоротився до мінімуму. З 2012р. партнером цього підприємства стала українська державна компанія «Укртранслізинг» (м. Київ).

З приходом до ХДАПП нового керівництва, упровадження лізингового механізму при придбанні літаків дало можливість виготовляти та реалізовувати конкурентноздатну авіатехніку, зокрема літак Ан-140. За рахунок сучасного дизайну цей літак став дійсно конкурентноздатним на світовому ринку, що дозволило цьому виробнику при фінансовій підтримці «Укртранслізингу» одержати значний пакет замовлень на придбання в лізинг нових надійних літаків Ан-140 для українських і російських авіакомпаній.

У світовій практиці, а також відповідно до законодавства України, гарантією повернення вкладених коштів для інвесторів є страхування повітряних суден переданих у лізинг, заставу, оренду.

При придбанні повітряного судна в довгострокову оренду на основі угоди з банками, фінансовими установами або лізинговими компаніями, документи про таку оренду містять докладний опис та умови про страхування і розраховані на тривалий термін дії.

Це вимагає від орендаря оформлення документів страхування на визначену суму з включенням безлічі контрактних умов. Недотримання кожної з таких вимог страхування, як правило, дає орендодавцеві право припинити дію договору оренди і знову вступити у володіння повітряним судном. У таких випадках орендодавець повинен забезпечити:

- а) страхування корпусу судна і відповідальності від імені названого страхувальника;
- б) включення в поліс орендаря запис «порушення варранта»;
- в) страхову суму яка була б адекватна для покриття відповідальності.

Умови довгострокової оренди повітряного судна звичайно вимагають від орендаря надання орендодавцеві довгострокових гарантій від збитку шляхом взяття на себе зобов'язань дотримуватися умов оренди і відповідати за наслідки їх недотримання.

Міжнародна практика діяльності авіакомпаній передбачає страхування на випадок аварій — як шляхом страхування "на випадок", тобто самого повітряного судна, так і страхового покриття відповідальності авіакомпанії перед пасажирями,

відправниками вантажу та іншими третіми сторонами, наприклад, тих, що знаходяться на землі, яким у результаті аварії можуть бути нанесені ушкодження або заподіяно збитків.

Розглядаючи існуючі в даний час на вітчизняному ринку договори лізингу (оренди, застави) повітряних суден, можна побачити, що на практиці при укладанні їх не визначені істотні умови, що необхідні для захисту майнових інтересів сторін за допомогою страхування.

У першу чергу, страхуванню підлягає майно, тобто повітряні судна. У цьому випадку майнові інтереси страхувальника пов'язані з володінням, користуванням або розпорядженням цим майном (повітряним судном) унаслідок його загибелі, пропажі без вісті або ушкодження.

Найбільш часто виникає питання: яка зі сторін договору може виступити в ролі страхувальника або вигодонабувача?

З одного боку, договір страхування може бути укладений тільки на користь особи, що має страховий інтерес у збереженні майна. З іншого боку, страховий інтерес має лише той, хто несе ризик випадкової загибелі або ушкодження застрахованого майна.

У зв'язку з відсутністю в українському законодавстві чіткого тлумачення понять «страховий інтерес» і «особа, що має страховий інтерес у збереженні майна» у правовій теорії і страховій практиці існують дві точки зору на проблему правомірності страхування орендованого (або на іншій підставі наявного у володінні і користуванні) майна на користь орендаря (лізингоотримувача, заставоутримувача або іншого невластника).

Перша з них полягає в тому, що вигодонабувач за договором страхування майна, яке знаходиться у володінні і/або користуванні особи, що не має на це майно права власності, може бути призначений тільки власник майна. Прихильники цієї точки зору вважають, що орендарі, лізингоотримувачі, інші невластники майна не можуть мати інтересу в його збереженні, тому що, якщо майно буде пошкоджене або втрачене, їхній збиток виникне не від втрати майна, а через їхній обов'язок відшкодувати вартість утраченого (ушкодженого) майна власникові.

Тому вважають, що повинна страхуватися відповідальність користувача (невласника) майна перед власником за можливу втрату, ушкодження майна.

Друга точка зору полягає в тому, що страховий інтерес повинен розумітися широко. І інтерес у збереженні майна власник має вже тому, що він буде нести відповідальність у випадку його втрати (ушкодження). Головне – щоб існували докази того, що вигодонабувач-невласник при настанні страхового випадку понесе відповідальність.

Можна запропонувати наступний вихід для захисту інтересів сторін у договорах оренди, лізингу або застави у відношенні страхування повітряних суден:

- визначити істотні, з погляду страхових операцій, умови договорів оренди, лізингу, застави;
- визначити страхові ризики за договорами оренди, лізингу, застави;
- визначити майнові інтереси сторін у залежності від видів договорів оренди, лізингу, застави.

Договір страхування відповідно до законодавства України повинен містити істотні умови. З огляду на це, страховик повинний обов'язково ознайомитися з договором оренди (лізингу, застави), узявши його за основу для укладання договору страхування.

Для того щоб поширити дію страхового захисту не тільки на страхувальника або на іншу сторону договору оренди повітряного судна, а й для захисту від суброгаційних претензій страховиків, у страхових полісах на прохання страхувальників (за аналогією з західною практикою «оригінальних страхувальників») з'являються «призначені експлуатанти», або «додаткові страхувальники», або «співстрахувальники», або «додатково застраховані особи», та особи, інтереси яких «додатково застраховані».

У міжнародній практиці ця проблема вирішується таким чином: в умову договору страхування вводиться угода про взаємне неперед'явлення претензій сторонами, що виступають страхувальниками. Мова йде про те, що сторони, які уклали таку угоду, повідомили про це страховика при укладанні договору

страхування. Якщо страховик з цим згодний, то він знає, що не зможе скористатися правом суброгації, тому що сторони не будуть пред'являти один одному претензії.

У даний час українські страховики не можуть надати весь комплекс послуг, напрацьований світовим співтовариством для страхування операцій оренди, лізингу, застави. Це пов'язано в першу чергу з чинним законодавством України та умовами ліцензування страхової діяльності на території України. Стандартні положення, що існують у світовій практиці зокрема, інтересів «додатково застрахованих осіб», «порушення гарантій», «відмовлення від суброгації» не знайшли належного відображення в чинному законодавстві України, а часом просто суперечать йому.

Як правило, договір страхування укладається за посередництва страхового брокера, який не тільки знаходить надійних страховиків, що беруть на себе відповідальність по страхуванню від ризику при оптимальному розмірі страхової премії, але і відповідає за розробку та узгодження зі страховиком умов страхового покриття, хоча вони, як правило, мають досить стандартну форму.

Звичайно страхування починається зі складання короткого документа про погодження умов страхування, що підписують усі страховики, які беруть участь. Він містить посилання на ряд стандартних статей із зазначенням їхніх номерів.

Проте, цей документ являє собою основний договір страхування, що буде визначати відносини між авіакомпанією і страховиками під час відсутності договору. Як правило, у належний час складається детальний договір, що містить ряд умов і винятків, і надалі саме в ньому формулюються умови страхування.

У більшості договорів страхування включається ряд дуже важливих винятків і умов, яких не слід недооцінювати. Нижче приводяться деякі типові приклади:

- багато полісів виключають відповідальність за втрати у випадку війни або інших подібних дій;

- авіакомпанія буде дотримуватись усіх відповідних законів, правил і положень, а у випадку невиконання цієї умови страховики можуть відмовитися від страхових виплат. Враховуються масштаби порушення, а також масштаби розумних заходів, вжитих авіакомпанією для забезпечення того, щоб ця компанія та її службовці дотримувались необхідних правил і положень;

- страховики звичайно резервують за собою право відмовити у виплаті страхових сум у тому випадку, якщо дана авіакомпанія укладає будь-які угоди, що розширюють відповідальність у порівнянні з тією, яку б вона несла у протилежному випадку.

Заощаджувати гроші на гонці за низькими ставками сьогодні безперспективно, тому що це в кінцевому рахунку закінчується збитком для компанії, особливо якщо це пов'язано з витратами на заходи безпеки. Краще, якщо ставки перестраховального покриття будуть більше, а розміщення ризику надійніше. Краще конкурувати зараз шляхом розширення послуг і поліпшення якості обслуговування клієнта, ніж просто давати низькі ставки.

У ділових відносинах це підвищує довіру, тому що перестраховик, який надає більш високі ставки, у такий спосіб захищає свою фінансову стабільність, що у кінцевому рахунку є гарантією того, що можна одержати перестраховує відшкодування від нього у випадку настання страхового випадку.

Крім того, якщо клієнт не ганяється за найнижчими ставками щороку, то між клієнтом і страховиком або між страховиком і брокером, або перестраховиком складаються більш тривалі відносини. Постійно змінюючи одного брокера або перестраховика на іншого, розриваються ці відносини і не одержується фінансових вигод.

В основному брокери можуть впливати на вартість перестраховування тим, що знижують свої комісійні, котрі є не дуже значним відсотком від загальної суми. Андерайтери самі встановлюють ставки виходячи зі своєї оцінки ризику. Будемо сподіватися, що вони правильно оцінюють ризик, але за останні роки є інші приклади – андерайтери хотіли просто залучити більше бізнесу, і не звертали уваги на розумність тарифної політики.

Якщо Ви звертаєтеся відразу до декількох брокерів за котируванням, це приводить до того, що:

- по-перше, відбувається блокування андерайтерів брокерами. Таким чином, знижується конкурентоздатність у боротьбі за ставки, тому, що обмежується поле діяльності кожного брокера;

- по-друге, коли страхова компанія звертається до декількох перестрахових брокерів, на міжнародному ринку це вважається непрофесійним підходом і таке поведження клієнта не дуже цінується;

- по-третє, якщо клієнт (страхова компанія) звертається до різних брокерів, це погіршує відносини між цедентом (місцевою українською компанією) і брокером, який теж не дуже любить, коли з ним так легко поводяться, і перестає прагнути обслуговувати усі Ваші бажання.

Отже, краще встановити конкуренцію між брокерами і потім, визначивши, з яким брокером ви хочете працювати, відправити його на ринок, щоб він одержав котирування андерайтера. Таким чином, один брокер з ризиком клієнта може звертатися до всіх андерайтерів – лідерів, а не до якоїсь їхньої частини, тому що інших вже заблоковано іншими брокерами, що працюють на клієнта, і може домогтися кращих умов для клієнта.

Зробимо огляд найважливіших покриттів при страхуванні договорів лізингу:

Страхування КАСКО — страхування засобу транспорту. Контракт незмінно містить "погоджену вартість втрат". Ця сума, що сплачується орендодавцеві у випадку повної загибелі повітряного судна, і буде страховою сумою.

Страховики можуть зажадати оцінки вартості незалежним експертом, якщо вони підозрюють, що заявлена вартість нереальна.

Орендодавець називається "єдиним одержувачем страхового відшкодування" у випадку повної загибелі повітряного судна.

Часткові збитки оплачуються авіакомпанією для забезпечення швидкого ремонту літака.

На практиці страховики звичайно прямо розплачуються з ремонтником. Може виникнути вимога по встановленню умовної франшизи — неоплачуваної частини збитку, тобто якщо збиток перевищує франшизу, то він оплачується цілком. У випадку повної загибелі претензія оплачується цілком, як правило без будь-яких франшиз.

Договір лізингу незмінно ставить умовою оплати орендарем страхування військових ризиків, включаючи конфіскацію повітряного судна урядом країни реєстрації літака.

Договір лізингу буде містити вимогу, щоб у полісі страхування каско і військових ризиків окремо було внесене застереження AVS103. Це гарантує, що у випадку розбіжності між страховиками каско і страховиками військових ризиків від невизначеності того, який поліс відповідальний по законно визнаній претензії, вони обоє повинні негайно відшкодувати по 50% суми претензії авіакомпанії або орендодавцеві. Пізніше вони можуть вирішити всі розбіжності між собою.

Крім повного руйнування літака, повна загибель може декларуватися страховиками у випадку, якщо, наприклад, комплексна вартість ремонту перевищує страхову вартість. Це називається повна конструктивна загибель.

Якщо літак новий, він може бути застрахований на повну вартість заміни. Якщо ж літак не новий, страховик може, швидше за все, зажадати оцінки.

Поліс буде також покривати перегін літака для його доставки.

Страхування запасних частин. Поліс захищає набір запасних частин в аеропорту базування літака та у якому-небудь іншому місці і поширюється на компоненти, зняті з літака.

Частини, зняті з літака, як і раніше захищені страхуванням каско і технічно не стають "запасними" доти, поки їхня заміна не встановлена на літаку.

Договір лізингу також вимагає страхування запасних частин на випадок війни. Повне покриття військового ризику обмежено тільки періодом транзиту.

Орендодавець визначає ліміти страхової відповідальності. Визначаються вони в результаті консультацій з юристами і його страховим брокером. Ліміти ці залежать від розмірів літака, маршруту польотів, аеропортів, які використовуються і громадянства авіапасажирів.

Ці ліміти формуються як комбінований загальний ліміт тілесних ушкоджень/псування майна (третіх осіб) і пасажирів. Максимальна сума складається з виплат перевезених пасажирів і виплат третім особам плюс за збиток, нанесений будівлям, іншим літакам.

Орендодавець повинний бути внесений як додатковий страхувальник. Це дає йому право розпорядження полісом.

Страхування запчастин покриває набір запасних двигунів і/або компонентів на базі, у транзиті і будь-де від усіх ризиків, аварійних поломок або втрат. Захист поширюється на військові і супутні ризики, але не чисто військові ризики, коли запчастини знаходяться на землі.

Страхування відповідальності. Страхування відповідальності містить виключення страхування військових і супутніх ризиків.

В інтересах орендодавця договір лізингу повинний містити застереження про порушення зобов'язань (AVN67A). Це застереження гарантує, що у випадку будь-якої дії або бездіяльності авіакомпанії, що може позбавити поліс законної сили, поліс автоматично переходить до орендодавця.

Страхування від невідновлення прав. Страхування від невідновлення прав володіння повітряним судном і є формою захисту, що обумовлюється і здобувається орендодавцем, але оплачується орендарем.

Якщо країна базування орендаря належить до визнаної орендодавцем як політично нестабільна, договір лізингу буде містити формулювання, що дає орендодавцеві можливість одержати страхове відшкодування у випадку затримки або конфіскації літака урядом. Після закінчення періоду очікування (6 місяців) за полісом виплачується страхова сума прямо орендодавцеві.

Страхова компанія, яка спеціалізується на авіаційних ризиках, бере на себе величезну відповідальність перед своїми клієнтами зокрема, і державою загалом. Якщо страховик не зможе виконати свої зобов'язання перед страхувальником (наприклад, не знайде коштів, щоб відшкодувати вартість битого скла у магазині, то справа не вийде за межі районного суду м. Києва), якщо ж страхова компанія не зможе компенсувати збитки внаслідок авіакатастрофи - це призведе до міжнародного скандалу і значно підірве імідж України у світовому масштабі.

Зараз на українському страховому ринку, не більше 5-7 страхових компаній, мають можливість гарантовано залишати на особистому утриманні до \$ 500 000 страхової відповідальності по авіаційних ризиків.

Оскільки, авіаційне страхування є спеціалізованою галуззю, необхідно відмітити, що проблема перестраховання у іноземних партнерів, яка так актуальна при аналізі інших страхових продуктів приймає тут інший аспект. Адже саме перестраховання авіаційних ризиків на міжнародному ринку і через міжнародного брокера дозволяє з одного боку захистити вітчизняний ринок від надмірної акумуляції ризику і, як наслідок, можливого негативного впливу на фінансові ресурси вітчизняних страховиків, а з боку страхувальників відчувати надійність страхового захисту за помірну ціну.

3.2. Використання лізингу повітряних суден та його ефективність

Авіаційна промисловість є однією з найбільших галузей української економіки. Літаки українського виробництва експлуатуються як на Україні, так і в багатьох країнах світу. Проте, переважна більшість авіакомпаній не мають достатніх фінансових ресурсів для самостійного придбання нової авіаційної техніки, а використання позичкового капіталу (кредитів комерційних банків) – не вигідне, зважаючи на високу вартість „довгих грошей” і вимог комерційних банків по забезпеченню кредитів.

Тому для МААК “УРГА” фактично єдиним ефективним шляхом вирішення завдання розширення виробничої потужності авіакомпаній і оновлення парку авіаційної техніки є лізинг.

Лізингові послуги надзвичайно затребувані. Особливо якщо мова йде про таку важливу галузь економіки як транспорт. Відсутність у підприємств коштів для основних фондів в першу чергу негативно впливає на безпеку руху. Що вже тоді говорити про авіацію, якщо рівень зносу техніки, що експлуатується складає більше 70%? До речі, майже 75% всіх авіаційних подій та інцидентів – відмови техніки. Нам просто необхідно оновлювати льотний парк.

Наразі більшість авіакомпаній не можуть дозволити собі купівлю нових літаків через їх високу вартість. Так, один літак АН-140 коштує близько 8,5 млн.

долл. США. Лізингові послуги виступають головним елементом, який з'єднує виробників з підприємствами-експлуатантами авіаційної техніки. Таким чином, з однієї сторони, відбувається розвиток підприємств авіаційної промисловості, а, з іншої, прискорюється оновлення основних фондів авіакомпаній. Як наслідок – збільшення пасажирського потоку, зростання обсягів перевезень, розвиток інфраструктури авіаційних підприємств. Виходить, що лізинг – основний і на сьогоднішній день єдиний спосіб заміни повітряного парку в авіакомпаніях, що і засвідчує світовий досвід.

Як ми з'ясували, у попередньому розділі, результат виробничо-фінансової діяльності МААК „УРГА” залежить, в першу чергу, від кількісної та якісної характеристики виробничих активів, інтенсивного й екстенсивного рівня їх використання. Основу активів авіакомпанії МААК „УРГА”, як і інших авіакомпаній України, становлять літаки розробки 60-80-х років, фізичний знос яких зараз перевищує 75%. Вартість нових повітряних суден обумовлює оптимальне застосування схем лізингу для одержання їх авіакомпаніями. В Україні авіакомпаніями використовується тільки міжнародний оперативний лізинг літаків західного виробництва, які вже були в експлуатації. Внутрішній авіаційний лізинг не розвинутий: на даний момент є кілька одиничних випадків.

Недостатня теоретична розробка лізингової форми інвестування в Україні, недосконалість законодавчої бази, відсутність типових методик розрахунку лізингових платежів не сприяють становленню й розвитку лізингу. Реалізація лізингу в Україні вимагає використання певних інструментів державного регулювання. Необхідно створити відповідні організаційно-економічні умови для прийняття лізингу як фінансово-кредитними закладами, зацікавленими в фінансуванні прибуткових проектів, так і авіакомпаніями, яким необхідно забезпечити оплату лізингових платежів.

Проведений аналіз регулювання лізингових відносин в Україні виявив, що чинна законодавча база не сприяє реалізації функцій, які притаманні сучасному лізингу.

По-перше, система оподаткування, що діє в Україні, не дозволяє в повному

обсязі стимулювати використання лізингових операцій.

По-друге, податок на додану вартість (ПДВ) нараховується при сплаті послуг з оперативного виду лізингу, а для фінансового лізингу ПДВ нараховується на розмір амортизаційних відрахувань, які входять до складу платежу.

По-третє, при лізинговій операції за участю трьох сторін виникає необхідність на етапі до купівлі майна сплатити 20% (ставка ПДВ) його вартості, що збільшує фінансовий відтік коштів лізингодавця і ризику проекту. Також треба враховувати, що законодавством України не передбачено скорочення митних зборів при здійсненні операцій міжнародного лізингу.

По-четверте, згідно із Законом «Про лізинг» лізингові платежі відносяться на валові витрати лізингоотримувача. При цьому в законодавчому порядку не передбачена можливість гнучкого формування лізингових платежів, які являють собою основний компонент лізингової угоди. Реалізація даної принципової характеристики лізингу повинна обумовлюватися основними положеннями лізингової угоди з урахуванням фінансових можливостей лізингоотримувача, а також при умові забезпечення фінансових інтересів лізингодавця.

Лізинговий платіж незалежно від виду лізингу обов'язково включає в себе амортизаційні відрахування та лізинговий процент. Дослідження формування й використання платежів за угодами фінансового лізингу повітряних суден обумовлене необхідністю оновлення парку повітряних суден України новими літаками вітчизняного і зарубіжного виробництва, що потребує організації довготермінового фінансування. Схема фінансового лізингу дозволяє підприємству на заключному етапі угоди отримати у власність майно, яке воно експлуатувало на засадах лізингу. В цих умовах виникає додатковий аспект, пов'язаний з нарахуванням амортизації, її відображенням у витратах лізингоотримувача і компенсацією капітальних витрат лізингодавця на придбання цього об'єкту. Крім амортизаційних нарахувань, необхідно враховувати й відсоток, який необхідно забезпечити лізингодавцеві за організацію та здійснення фінансування. Надання додаткових послуг лізингодавцем, а також ПДВ, який обов'язковий при акціях купівлі, сплаті лізингових платежів тощо, збільшують витрати певних учасників лізингової угоди.

Згідно із законодавством України суми амортизаційних відрахувань звітного періоду, які є елементами лізингового платежу, визначаються при застосуванні норм амортизаційних нарахувань до балансової вартості основних фондів. Всі основні фонди підприємств розподіляються на три групи, для кожної з яких встановлені єдині норми амортизації незалежно від вартості активів, специфіки й терміну експлуатації об'єктів у складі групи. Для другої групи основних фондів (транспортні засоби), до якої відносяться повітряні судна, застосовується річна норма амортизації в розмірі 10 %. Таким чином, виходячи з вимог амортизації основних фондів в Україні, для нового літака, наприклад типу Ан-140, з призначеним ресурсом 25 років і річною нормою амортизації в 10% повна амортизація літака здійснюється протягом майже 75 років. Тобто авіакомпанія за весь термін експлуатації літака не компенсує у складі амортизаційних відрахувань суму, витрачену на його придбання.

При фінансовому лізингу компенсація вкладених лізингодавцем коштів у придбання літака повинна відбуватися швидше, ніж здійснюється його амортизація, інакше термін окупності лізингових проектів не буде задовольняти потенційних лізингодавців. Але треба враховувати фінансові можливості авіакомпаній-лізингоотримувачів, які повинні вчасно здійснювати лізингові платежі згідно з умовами угоди, незалежно від результатів їх виробничної діяльності. Тому система амортизації основних фондів, які є об'єктами фінансового лізингу, повинна забезпечувати можливість вибору терміну лізингової угоди, а також розподілу амортизаційних відрахувань за роками лізингу, які були б прийнятними як для лізингодавців, так і для лізингоотримувачів. Виконані розрахунки амортизаційних відрахувань для літака Ан-140 згідно з вимогами чинного законодавства України засвідчили, що в перші 3-4 роки їх розмір дорівнює 15-9% первісної вартості літака, яка становить 8,5 млн. дол. США (за інформацією розробника - АНТК «Антонов»), а на кінець 12 року експлуатації - фактично 2,5%. Але якщо термін угоди з фінансового лізингу становить, наприклад, 12 років, то залишкова вартість літака, яку повинен сплатити лізингоотримувач, відповідно — 14%.

Це зумовлено сповільненням темпів зниження балансової вартості літака

після перших 3-4 років його експлуатації. В умовах законодавства України можливий тільки такий розподіл розмірів амортизаційних відрахувань, при тому що термін лізингу обумовлює певне значення залишкової вартості об'єкта лізингу. Так, при терміні лізингу 6 років залишкова вартість на початок 7-го року дорівнюватиме майже 40% його первісної вартості. Не кожна авіакомпанія-лізингоотримувач може сплатити одноразово таку суму, яка навіть не включає податкові зобов'язання з сплати ПДВ. Чинна система амортизації основних фондів не враховує особливостей формування лізингових платежів, не дозволяє використовувати прийнятні способи їх розрахунку в залежності від основних положень лізингової угоди-об'єкта, терміну лізингу й умов сплати платежів.

При вирішенні питань організації фінансового лізингу повітряних суден та інших основних фондів проблема вибору методу нарахування амортизації та визначення її норм має враховувати особливості застосування кожного виду лізингу. Законом України «Про лізинг» встановлено, що лізинговий платіж повинен компенсувати частину вартості об'єкта лізингу, що амортизується за термін, за який вноситься цей платіж. При формуванні виплат, які відображають фінансові відносини сторін лізингової угоди, треба розмежувати поняття податкової та економічної амортизації об'єкта лізингу. Економічна амортизація має відображати реальний фізичний та моральний знос активів. Податкова амортизація враховується при визначенні розмірів податкових зобов'язань лізингоотримувача і являє собою елемент лізингового платежу.

Відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку, зокрема П(С)БО7, які чинні в Україні з 27 квітня 2000 року, розрізняють рівномірний, виробничий, зменшення залишкової вартості, прискореного зменшення залишкової вартості і кумулятивний методи нарахування амортизації основних фондів [36]. Але ці методи можуть бути використані підприємствами тільки для внутрішнього обліку, оскільки амортизаційні відрахування, на розмір яких зменшується база розрахунку податку на прибуток підприємства і які входять до собівартості продукції визначаються згідно із Законом України «Про оподаткування прибутку підприємств».

При застосуванні вищезгаданих методів для нарахування амортизації, яка може бути елементом лізингового платежу, автором виконано розрахунки амортизаційних відрахувань для літака Ан-140 вартістю 8500 тис. дол. США. Результати представлено в графічному вигляді на рис. 3.1.

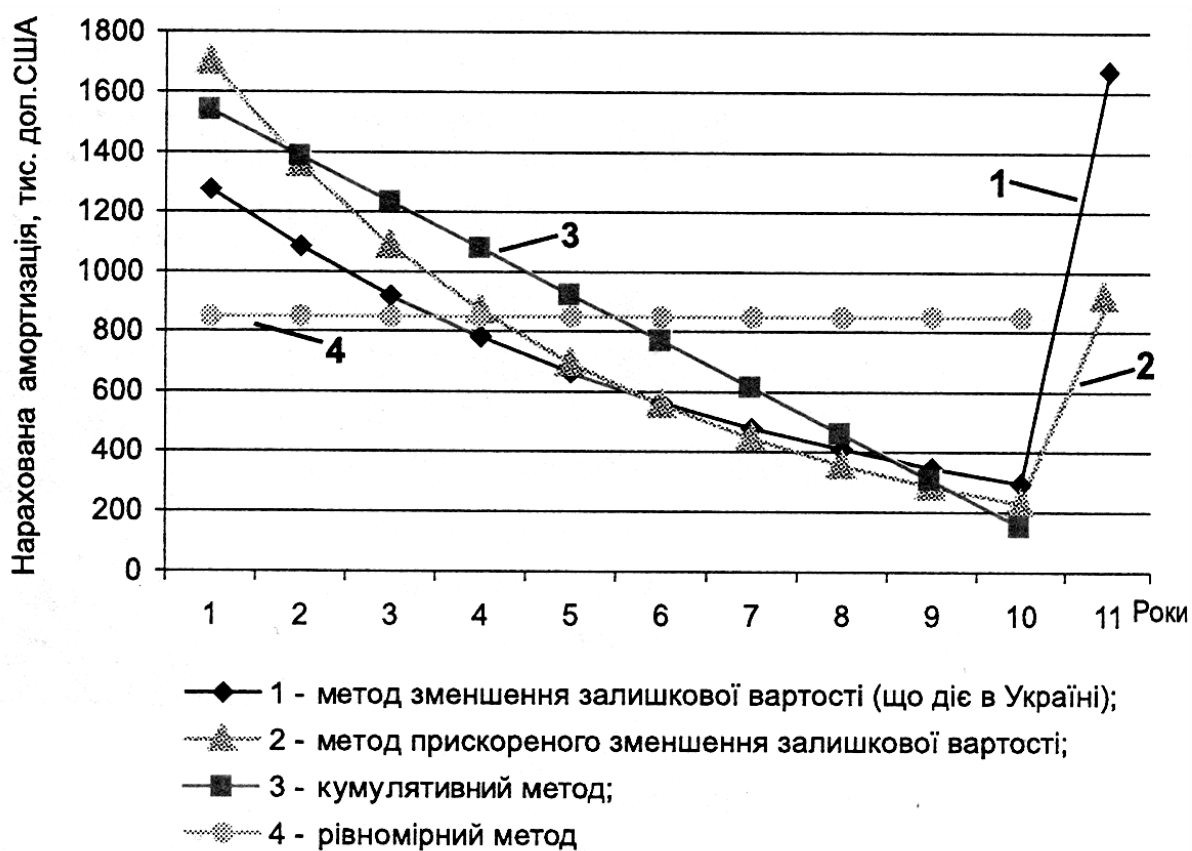


Рис. 3.1. Розрахунок амортизаційних відрахувань для літака Ан-140

Аналіз розподілу амортизаційних відрахувань за роками лізингу показав, що найменше фінансове навантаження на авіакомпанію – лізингоотримувача в перші роки лізингу можна отримати тільки за умов використання рівномірного методу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Амортизаційна складова лізингового платежу для АН-140 при варіюванні

норм амортизаційних відрахувань

Термін дії угоди лізингу (роки)	Норма амортизації від первинної вартості, коефіцієнт	Розмір щорічних амортиз. відрах., тис. дол. США /рік	Залишкова вартість А-140 на кінець терм. лізингу, тис. дол. США
6	0,15	1275	850
7	0,14	1190	170
8	0,125	1062,5	0
8	0,12	1020	340
9	0,11	935	85
10	0,1	850	0
11	0,09	765	85
12	0,08	680	340

Табл. 1

пий
сті

допускається викуп літака лізингоотримувачем).

Інші методи передбачають амортизацію більшої частини вартості основних фондів у перші роки лізингу, в яких більш зацікавлений лізингодавець. Існує необхідність узгодження методів розрахунку амортизації, її рівня, термінів сплати для реалізації лізингової угоди, забезпечення фінансових інтересів її учасників. Для лізингоотримувача основний критерій - це можливість забезпечення платежів доходами, які він може отримати від експлуатації об'єкта. Для лізингодавця — найшвидша компенсація витрат на придбання

Таким чином, для забезпечення реалізації лізингу в МААК „УРГА” пропонується оптимізація умов договору і законодавчої бази, що припускає використання різних методів нарахування, зміну чинних норм амортизації, варіювання термінів лізингової угоди. Для фінансового лізингу найбільш прийнятним з обох сторін є метод рівномірного нарахування амортизації об'єкта (податкова амортизація). Для варіювання розмірів амортизаційних відрахувань необхідно ввести індикативні норми амортизації, наприклад у межах від 8% до 15% первісної вартості активу. Відповідно до результатів розрахунків, наведених у таблиці, використання норми амортизації на рівні 12,5% зменшує розмір амортизаційної складової лізингового платежу для літака Ан-140 до 1062,5 тис. дол. на рік, а на рівні 8% — до 680 тис. дол. на рік, тоді як при річній нормі амортизації 15% щорічні амортизаційні відрахування становлять 1275 тис. дол..

Оскільки амортизаційні відрахування на повне відновлення об'єкта лізингу безпосередньо впливають на розміри лізингових платежів, то введення рівномірного методу нарахування та індикативних норм амортизації повітряних суден надасть можливість вибору МААК „УРГА” прийнятних норм амортизації та термінів лізингу.

Висновки до розділу 3

Незважаючи на прийняття прогресивного нового Закону України „Про лізинг”, більшість проблем залишилися. Це і необхідність усунення протиріч законодавчих актів, які регулюють лізингову діяльність, оптимізація оподаткування лізингової діяльності, здійснення державного регулювання лізингових відносин, законодавчий захист інтересів лізингодавців, удосконалення бухгалтерського обліку тощо.

Окремо слід виділити питання державного стимулювання лізингової індустрії. На мій погляд в такій галузі як цивільна авіація державна підтримка спеціалізованих лізингових компаній є вкрай потрібною.

Держава повинна зрозуміти, що для розвитку стабільного та конкурентного ринку лізингових послуг, вона має вирішити ряд нагальних питань на законодавчому рівні.

Дедалі стає очевидною необхідність гармонізації законодавства України із законодавством країн Європейського Союзу.

МААК „УРГА” повинна розробити стратегію діяльності, з використанням стратегічного планування, реалізація якої забезпечить її конкурентоздатність, виживання, та стабілізацію фінансового стану.

Під час економічної кризи для МААК “УРГА” особливо важливою стає прозорість всього процесу страхування і перестраховування повітряних суден.

Фінансовий результат по лізинговим операціям повинен бути чітко визначений для всіх учасників, та узгоджені умови перестраховування.

Для досліджуваного підприємства МААК “УРГА” особливо важливою стає прозорість страхування і перестраховування повітряних суден. Фінансовий результат по лізинговим операціям повинен бути чітко визначений для всіх учасників, та узгоджені їхні умови.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного аналізу вітчизняних та зарубіжних літературних джерел окреслено зміст та особливості управління розвитком авіатранспортного підприємства, проведено систематизацію розвитку наукової думки про управління розвитком і його ефективність, визначено сучасні тенденції управління розвитком на українських підприємствах, обґрунтовано концептуальні підходи до забезпечення ефективної трудової мотивації, визначено місце мотиваційного механізму у моделі управління підприємством. Висвітлене положень щодо особливостей лізингу та страхування саме у авіаційній галузі, що передбачає неухильне підвищення рівня управління та на його результативність сьогодні (в умовах економічної кризи) та на майбутнє.

Проведене дослідження діяльності МААК “УРГА” дозволило установити, що кожне підприємство – це складна виробничо-економічна система з багатогранною діяльністю.

Найбільше чітко виділяються напрямки діяльності, які варто віднести до головних:

1. комплексне вивчення ринку (маркетингова діяльність);

2. інноваційна діяльність (науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки, упровадження технологічних, організаційних, управлінських і інших нововведень у виробництво);
3. діяльність з надання авіаційних послуг (виготовлення продукції, виконання робіт і надання супутніх послуг,
4. розробка нових послуг адекватних попиту на ринку;
5. комерційна діяльність авіакомпанії на ринку (організація і стимулювання надання авіаційних послуг, діюча реклама);
6. матеріально-технічне забезпечення виробництва (постачання сировини, матеріалів, що комплектують виробів, забезпечення усіма видами енергії, технікою, устаткуванням, тарою тощо);
7. економічна діяльність підприємства (усі види планування, ціноутворення, облік і звітність, організація й оплата праці, аналіз господарської діяльності тощо);
8. післяпродажне обслуговування (пусконаладжувальні роботи, гарантійне обслуговування, забезпечення запасними частинами для ремонту тощо);
9. соціальна діяльність (підтримка на належному рівні умов праці і життя трудового колективу, створення соціальної інфраструктури підприємства, що включає власні житлові будинки, столові, лікувально-оздоровчі і дитячі дошкільні установи).

Під час аналізу теоретичної частині дипломної роботи виявлено що успішність діяльності підприємств в умовах конкурентного ринку багато в чому залежить від їх здатності до інноваційного розвитку. Формування і вибір стратегічних напрямків інноваційної діяльності базується на результатах всебічної оцінки як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ авіакомпанії.

Окремо слід виділити питання державного стимулювання лізингової індустрії. На мій погляд в такій галузі як цивільна авіація державна підтримка спеціалізованих лізингових компаній є вкрай потрібною.

Держава повинна усвідомлювати, що для розвитку стабільного та конкурентного ринку лізингових послуг, вона має вирішити ряд нагальних питань на законодавчому рівні. Дедалі стає очевидною необхідність гармонізації законодавства України із законодавством країн Європейського Союзу.

У зв'язку з економічною кризою змінилися як внутрішнє так і зовнішнє середовища МААК "УРГА". Тому вкрай необхідним є перегляд ставлення до стратегічного планування і управління, що склався в авіакомпанії. Постійна мінливість ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання авіакомпанії та розробку програмно-цільового плану розвитку.

МААК "УРГА" самостійно здійснює планування своєї діяльності, але дуже мало уваги приділяє стратегічному плануванню, яке є основою прийняття управлінських рішень та розвитку авіакомпанії в цілому. Авіакомпанія повинна розробити таку стратегію своєї діяльності, яка б у собі поєднувала, як коротко-, так і довгострокове планування перспектив з максимальною ефективністю і реалізація якої забезпечить їй виживання і конкурентоздатність під час економічної кризи.

При здійсненні планування МААК "УРГА" основу є складають договори, укладені зі споживачами послуг і постачальниками матеріально-технічних ресурсів. Що є не негативним явищем, адже зовнішнє середовище авіакомпаній змінилося.

МААК "УРГА" несе відповідальність за порушення договірних зобов'язань, кредитно-розрахункової і податкової дисципліни, вимог до якості продукції, за забруднення навколишнього середовища.

МААК "УРГА" також повинна забезпечувати безпеку виробництва, санітарно-гігієнічні норми і вимоги по захисту здоров'я його працівників, населення і споживачів продукції. Це пов'язано з тим, що польоти відбуваються на африканському континенті де розповсюджені тропічні хвороби.

Показників фінансової стійкості для МААК "УРГА" значно нижчі за оптимальні. Це означає, що вона не забезпечена власним оборотним капіталом і не має достатньо поточних активів для того, щоб покрити забезпечити свою поточну

діяльність. Таким чином, МААК “УРГА” втратило платоспроможність і йому загрожує банкрутство.

У зв'язку з визначальним впливом на результати господарської діяльності технічного розвитку авіакомпанії най оптимальнішим шляхом оновлення парку повітряних суден є їх лізинг.

Незважаючи на прийняття нового Закону України „Про лізинг”, досить багато проблем так і залишилися не вирішеними. Серед них необхідність усунення протиріч законодавчих актів, які регулюють лізингову діяльність, оптимізація оподаткування лізингової діяльності, здійснення державного регулювання лізингових відносин, законодавчий захист інтересів лізингодавців, удосконалення бухгалтерського обліку та стимулювання лізингової індустрії в цілому.

Державна підтримка особливо потрібна в такій галузі як цивільна авіація. Створення спеціалізованих лізингових компаній є вкрай необхідним.

Для розвитку стабільного та конкурентного ринку лізингових послуг в авіації, необхідно вирішити ряд нагальних питань на державному законодавчому рівні.

Необхідність гармонізації законодавства України із законодавством країн Європейського Союзу стає очевидною .

Під час економічної кризи для МААК “УРГА” стає важливою прозорість всього процесу страхування і перестрахування повітряних суден. Фінансовий результат по лізинговим операціям повинен бути чітко визначений для всіх учасників, та узгоджені умови перестрахування.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. *Конституція* України: Прийнята Верховною Радою України 28 червня 1996 року.
2. *Акт* проголошення незалежності України: Прийнята Верховною Радою України 24 серпня 1991 року.
3. *Декларація* про державний суверенітет України: Прийнята Верховною Радою України 16 липня 1990 року.
4. *Закон* України “ Про оплату праці ” від 06.02.1997р., № 50/97-ВР, зі змінами та доповненнями.
5. *Закон* України “ Про власність ” від 07.02.1991р., № 79 –ВР, зі змінами та доповненнями.
6. *Закон* України “Про підприємства в Україні” від 27.03.1991р., №887-ХІІ, зі змінами та доповненнями.
7. *Закон* України “Про підприємництво” від 07.02.1991р., №698-ХІІ, зі змінами та доповненнями.
8. *Закон* України "Про інноваційну діяльність" від 04.07.2002., №36, зі змінами та доповненнями.

9. Закон України "Про господарські товариства " від 19.09.1991., №196, зі змінами та доповненнями.
10. Закон України "Про інвестиційну діяльність " від 18.09.1991., №225, зі змінами та доповненнями.
11. Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність " від 16.04.1991., №122, зі змінами та доповненнями.
12. Закон України "Про захист прав споживачів " від 12.05.1991., №110, зі змінами та доповненнями.
13. Закон України "Про лізинг " від 11.12.2003., №1381- IV, зі змінами та доповненнями.
14. Закон України "Про страхування" від 04.10.2001., № 205, зі змінами та доповненнями.
15. Кодекс законів про працю від 07.06. 2001р., №43/56, зі змінами та доповненнями.
16. ДСТУ ISO 9001:2001 "Системи управління якістю. Вимоги". Видання офіційне. – К.: Держстандарт України, 2001. – 24с.
17. Ансофф И.Р. Стратегическое управление : Пер. з англ. – М.: Економіка, 1999. – 250с.
18. Багиев Г.Л. Маркетинг: Учебник под общ. ред. Багиева. – М.: Экономика, 2000. – 246с.
19. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. — К.: Эльга-Н, Ника-Центр, 2002. — 448с.
20. Бухалков М.Г. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 287с.
21. Василенко В.О. Шматько В.Г. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. За редакцією В.О. Василенко,. - Київ: ЦУЛ, Фенікс, 2003. – 440с.
22. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: "Триада, ЛТД", 2007. – 463с.

23. *Власова А.М. Краснокутська Н.В.* Інноваційний менеджмент. Навчальний посібник. - КНЕУ, 2005. – 92с.
24. *Винокуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии – М.: Гардарики, 2001. – 198с.
25. *Гаркавенко С.С.* Маркетинг. – К.: Лібра, 2002. – 354с.
26. *Герасимчук В.Г.* Стратегічне управління: методичне забезпечення курсу. – К.: НГУУ “КПУ”, 1997. – 426с.
27. *Гончарова Н.П. Перерва П.Г.* Маркетинг инновационного процесса. Учебное пособие. - К.: "Вира-Р", 1998. – 276с.
28. *Гринев В.Ф.* Инновационный менеджмент. Учебное пособие. - К.: МАУП, 2000. – 148с.
29. *Гунин В.Н.* Управление инновациями. – М.: ИНФРА, 2000. – 272с.
30. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИ, 1996. – 222с.
31. *Завлин П.Н.* Инновационный менеджмент. Справочное пособие. – М.: Центр исследований и статистической науки, 2000. – 316с.
32. *Ильенкова С.Д.* Инновационный менеджмент. Учебник — М.: ЮНИТИ, 2001. — 327с.
33. *Круглова Н.Ю.* Инновационный менеджмент: Учебное пособие. 2-е изд. Доп. — М.: Издательство РДЛ, 2001. — 352с.
34. *Крушельницька О.В.* Управління матеріальними ресурсами. – К.: Кондор, 2003. – 301с.
35. *Ланко О.О.* Інноваційна діяльність в системі державного регулювання. – К.: ІЕП НАПУ, 1999. – 254с.
36. *Липсиц И.В.* Коммерческое ценообразование: Учебник. – М.: Изд-во БЕК, 2005. – 199с.

37. *Мескон М.Х., Альберт Н., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Справа, 2002. – 703 с.
38. *Морозов Ю.П.* Инновационный менеджмент. Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 446с.
39. *Завлина П.Н.* Основы инновационного менеджмента: теория и практика: Учебное пособие – М.: ОАО "НПО "Издательство" Экономика, 2000 – 475с.
40. *Орлов О.О.* Планування діяльності промислового підприємства. – К.: Скарби, 2002. – 278с.
41. *Потапенко Л.А., Князева Е.А., Отливанскя Г.А., Орлова О.В.* Экономика предприятия связи. – Одесса.: Вид-во Анатолія Попова „ОНАС,,, 2002. – 400 с.
42. *Поляков И.А., Ремизов К.С.* Справочник экономиста по труду.– М.: Экономика, 2000. – 160 с.
43. *Портер М.Н.* Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів: Пер. з англ. / О. Олійник, Р.Сільський.- К.: Основи, 2008. – 380 с.
44. *Прауде В.Р., Білий О.Б.* Менедмент. Навч. посіб. – К.: Вища школа, 2004. – 256 с.
45. *Примак Т.О.* Економіка підприємств. Навч. посібник. – К.: МАУП, 2002. – 221 с.
46. *Примак Т.О.* Виробничий менеджмент. Навч. Посібник. – К.: МАУП, 2001. – 200 с.
47. *Рабинович Е.А.* Реклама в системе менеджмента. Учеб. Пособие. – Одесса.: Вид-во Анатолія Попова „ОНАС,,, 2002. – 400 с.
48. *Сладкевич В.П., Чернявский А.Д.* Современный менеджмент. – К.: МАУП, 2000. – 346 с.
49. *Сухоруков А.І.* Економіка і організація інноваційної діяльності. К.: інститут муніципального менеджменту та бізнесу. 2006. – 184с.

50. *Тарасюк Г.М., Шваб Л.І.* Планування діяльності підприємства.- К.: Каравела, 2007. – 297с.
51. *Травин В.П.* Основы кадрового менеджмента.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. –245 с.
52. *Управління інвестиціями та інноваціями: Навчальний посібник [Текст] / Л. І. Скібіцька, Г. В. Жаворонкова, Т. В. Сівашенко, О. І. Туз.– К.: Кондор, 2010. – 184 с.*
53. *Фатхудинов Р.А.* Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2002 – 267с.
54. *Федулова І. В.* Синергетична еволюційна модель інноваційного розвитку підприємства / І. В. Федулова // Наук. пр. Нац. ун-ту харчових технологій. – 2010. - №36. – С. 114-118.
55. *Фірсова С.М.* основні елементи інноваційного потенціалу / С.М. Фірсова, С.В. Чоботар // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – №3(25). – С. 202 – 207.
56. *Цал-Цалко Ю.С.* Витрати підприємства.- К.: ЦУЛ, 2002. – 156с.
57. *Черваньов Д.М., Нейкова Л.І.* Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України. - К.: "Знання", КОО, 2004. – 514с.
58. *Чорна М. В.* Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків: ХДУХТ, 2012. – 210 с.
59. *Шеремет А.Д., Негашев В.В.* Методика фінансового аналізу: Учеб. пособ. – 3-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 341с.
60. *Шериньова З.Е., Оборська С.В.* Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 275с.

61. Шилова О. Ю., Чермошенцева Є. С., Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - №1. - с.220-227.

62. Шипуліна Ю. С. Діагностика потенціалу інноваційного розвитку / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Управління інноваційною діяльністю : магістерський курс (Основи інноваційного менеджменту) : Підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенко. Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. 603 с.

63. Шипуліна Ю. С. Діагностика потенціалу інноваційного розвитку / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна // Управління інноваційною діяльністю : магістерський курс (Основи інноваційного менеджменту) : Підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенко – Суми: ВТД «Університетська книга», 2013. – 603 с.

64. Шкінь О. М. Концептуальні засади сучасної парадигми стратегічного управління інноваційною діяльністю / О. М. Шкінь // Економіка та держава. 2012. № 4. С. 85-86.

65. Шульгіна Л. М. Сучасні концепції стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Шульгіна, В. В. Юхименко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3, т. 2. – Режим доступу: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

66. Юринець З. В. Обґрунтування використання управлінських інформаційних систем на підприємствах / З. В. Юринець, О. І. Козеко // Регіональна бізнес-економіка та управління. Наук., вироб.-практ. журнал Вінницького фінансово-економічного університету. – Вінниця: ТОВ «Вінпрінт». – 2010. – С.86-92.

67. Яненкова І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки : методологія та практика : монографія / І. Г. Яненкова / НАН України; Ін-т екон. та прогноз. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2012. 380 с.

68. Янковська О. І. Економічна сутність інновацій / О. І.

Янковська // Економіка. Управління. Інновації. Електронне наукове фахове видання. 2015. №1. С.32-37. Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2009_1/zmist.html

69. *Asheim B.* (1996.)Location, agglomeration and innovation : Towards regional innovation system in Norway ? / B. Asheim, A. Isaksen ; [report №13]. – Oslo: STEP GROUP, 1996. – 64 p.

70. *Bright D.* (1998). Managing of innovations / Bright D. Cambridge : Woodhead–Janekner, 150 p.

71. *Chandler A. D.* (1962). Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprises Cambridge. M. A. :MIT Press.

72. *Chiaroni D.* Unraveling the process from closed to open innovation: evidence from mature, asset-intensive industries [Electronic resource] / D. Chiaroni, V. Chiesa, F. Frattini // R&D management. – Oxford, 2010. – Vol. 40, N 3. – P. 222–245. – Access mode: <http://www.scribd.com/doc/74567512/Chiaroni-D-V-Chiesa-F-Frattini-2010-Unravelling-the-Process-From-Closed-to-Open-Innovation-Evidence-From-Mature>

73. *Davila T.* (2005). Making Innovation Work : How to Manage It, Measure It and Profit From It / T. Davila, M. Epstein and R. Shelton. – Wharton School Publishing, 368 p.

74. *De Prato G.* Innovation Radar: Identifying Innovations and Innovators with High Potential in ICT FP7, CIP & H2020 Projects [Electronic resource] / Giuditta De Prato, Daniel Nepelski, Giuseppe Piroli. – Access mode: https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/9-innovation_radar-jrc-paper.pdf

75. *Días Carlos.* Innovación estratégica del valor percibido [Електронний ресурс] / Carlos Días – Режим доступу : <http://www.strategicvalueinnovation.com>

76. *Dirlewanger A.* Experiment: Innovation der Innovation [Electronic resource] / A. Dirlewanger. – Access mode: <http://iaf.hs-heilbronn.de/attach/innovation/michelin-starred/chefs.pdf>

77. *Drucker P. F.* (1993). The Practice of Management, Harper Business / P. F. Drucker. New York : NY, P. 132.

78. *Jonston Robert E.* (2003). The power of strategy innovation: a new way of linking creativity and strategic planning to discover great business opportunities / Robert E. Johnston, Jr., J. Douglas Bate. N. Y. : AMACOM, 286 p.

79. *Kline S. J.* (1986). An overview of innovation / S. J. Kline, N. Rosenberg // The positive sum strategy : Harnessing technology for economic growth ; edited by Landau R. & Rosenberg N. – Washington : National Academy Press. P. 275-305.

80. *Mintzberg H.* (1994). The rise and fall of strategic planning. N.Y. the free press,

Д О Д А Т К И

Додаток А

Джерела формування оборотних активів МААК “УРГА” (станом на кінець року).

Показники	Код рядку балансу	2017 рік		2018 рік		2019 рік		Відхилення 2019 року від			
		Сума, тис. грн.	питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	2017 року		2018 року	
								сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	Питома вага, %
1. Власний капітал: - у тому числі:	300-080-350 у частині збитків – 360- 370+310+ 320+330+ 340+350 у частині прибутку	3378,4	20,5	-7814,1	-40,5	-7956,5	-28,1	-11334,8	-48,6	-142,4	12,4
1.1. Статутний капітал	300-080-350 у частині збитків – 380-370	-23767,7	-144,0	-37142,1	-192,6	-51992,9	-183,7	-28225,2	-39,7	-14850,8	8,9
1.2. Інший додатковий капітал	330		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
2. Позиковий капітал: - у тому числі:	430+480+ 620+630+	13128,5	79,5	27102,8	140,5	36260	128,1	23131,7	48,6	9157,3	-12,4
2.1. довгострокові зобов'язання	430 понад 1 рік+480+630 понад 1 рік	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.2. короткострокові кредити банків	500+510	0,0	0,0	250,9	1,3	4466,4	15,8	4466,4	15,8	4215,7	14,5

Продовження дод. А

2.3. поточні зобов'язання за розрахунками	430 до 1 року +520+530+ 540+550+ 560+570+ 580+590+ 600+610+ 630 до 1 року	13128,5	79,5	26852	139,2	31793,6	112,3	18665,2	32,8	4941,6	-26,9
- за товари, роботи, послуги	530	10198,1	61,8	24244,8	125,7	28282,1	99,9	18084	38,1	4037,3	-25,8
- бюджетом	550	604,8	3,7	116,4	0,6	1170,9	4,1	566	0,4	1054,4	3,5
- з позабюджетних платежів	560	34,4	0,8		0,0		0,0	-34,4	-0,8	0,0	0,0
- зі страхування	570		0,0	36,4	0,2	82,1	0,3	82,1	0,3	45,6	0,1
- з оплати праці	580	50	0,3	233,6	1,2	298	1,1	248	0,8	65,6	-0,1
- із учасниками	590		0,0		0,0		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Усього оборотних активів:	260+270 до 1 року	16506,9	100,0	19288,8	100,0	28303,6	100,0	11796,8	-	9014,9	-

Додаток Б

Показники ефективності використання оборотних активів
МАОК "УРГА".

Показники	Алгоритм розрахунку показників	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення від 2019 р. від	
					2017 р.	2018р.
1. Середні залишки оборотних активів, тис. грн.	ряд. (260+270 до 1 року) гр. 3+4 форми №1 <u>2</u>	16506,8	17898,1	23796,5	7289,7	5898,4
1.1. грошових коштів та їх еквівалентів	ряд. (220+230+240) гр. 3+4 форми №1 <u>2</u>	1778,8	1190,9	1709,2	-69,6	518,4
1.2. коштів у розрахунках	ряд. (260+270 до 1 року-100-110-120-130-140-220-230-240) гр. 3+4 форми №1 <u>2</u>	9680,8	10855,6	14066,4	4385,6	3210,8
1.3. запасів	ряд. (100+110+120+130+140) гр. 3+4 форми №1 <u>2</u>	5047,2	5851,7	8020,8	2973,6	2169,3
2. Товарооборот, тис. грн.						
2.1. за продажними цінами	ряд. 010 форми №2	62582,8	70507,2	100505,3	37922,4	29998,1
2.2. за собівартістю	ряд. 040 форми №2	38494,4	43910,1	59070,9	20576,5	15160,8
2.3. одноденний товарооборот, грн.	пок. 2.2 x 1000 кількість днів у періоді	105464	120301,3	161383,1	56373,6	41537,7
3. Оборотність оборотних активів, дні	пок. 1 : пок. 2.3	156,5	148,8	147,0	-9,5	-1,7
3.1. грошових коштів та їх еквівалентів	пок. 1.1 : пок. 2.3	16,9	9,9	10,6	-6,3	0,7
3.2. коштів у розрахунках	пок. 1.2 : пок. 2.3	91,8	90,2	86,9	-4,9	-3,3
3.3. запасів	пок. 1.3 : пок. 2.3	47,9	48,6	49,6	1,7	0,9
4. Число оборотів оборотних активів, раз	пок. 2.2 : пок. 1	2,3	2,5	2,5	0,2	0,0
4.1. грошових коштів та їх еквівалентів	пок. 2.2 : пок. 1.1	21,6	36,9	34,6	12,9	-2,3
4.2. коштів у розрахунках	пок. 2.2 : пок. 1.2	4,0	4,0	4,2	0,2	0,2
4.3. запасів	пок. 2.2 : пок. 1.3	7,6	7,5	7,4	-0,3	-0,1
5. Вивільнення(-), залучення(+) оборотних активів у зв'язку зі змінами їх оборотності, тис. грн.	Відхилення в оборотності х одноденний оборот звітного періоду <u>1000</u>		-999,7	-209,2		790,9
6. Прибуток, тис. грн.	ряд. 170 форми №2	5446,4	6377,7	22440,5	16994,1	16064
7. Віддача оборотних активів, грн.	пок. 2.2 : пок. 1	9,3	10,1	10,1	0,8	0,0
8. Рентабельність оборотних активів, %	<u>пок. 6 x 100</u> пок. 1	33,0	35,6	94,3	61,3	58,7
9. Інтегральний показник ефективності використання оборотних активів, грн.	$\sqrt{\frac{пок.7 * пок.8}{100}}$	0,9	0,9	1,5	0,7	0,6
10. Середня вартість активів, тис. грн.	ряд. 280 гр. 3+4 форми №1 <u>2</u>	40611,2	48689,6	68700,5	28089,3	20121,2
11. Оборотність активів, дні	пок. 10 : пок. 2.3	385,1	404,7	424,5	39,4	19,8
12. Число оборотів сукупних активів, раз	пок. 2.2 : пок. 10	0,95	0,90	0,86	-0,09	-0,04

**Часткові показники фінансової стійкості МААК “УРГА”
(станом на кінець року).**

Показники	Алгоритм розрахунку за балансом	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Відхилення 2019 р. від		2019 рік у % до:	
					2017 р.	2018р.	2017 р.	2018р.
1. Коефіцієнт економічної незалежності (автономії, концентрації власного капіталу) – характеризує частку власного капіталу у загальній вартості майна ($\geq 0,5$)	$\frac{\text{ряд. 380}}{\text{ряд. 640}}$	0,677	0,523	0,550	-0,126	0,028	81,3	105,3
2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу – характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів ($\leq 0,5$)	$\frac{\text{ряд. (430+480+620+630)}}{\text{ряд. 640}}$	0,323	0,477	0,450	0,126	-0,028	139,1	94,2
3. Коефіцієнт фінансової залежності – характеризує ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування ($< 2,0$)	$\frac{\text{ряд. 640}}{\text{ряд. 380}}$	1,478	1,914	1,817	0,339	-0,096	123,0	95,0
4. Коефіцієнт фінансування – показує, яка частка діяльності підприємства фінансується за рахунок власного капіталу (>1)	$\frac{\text{ряд. 380}}{\text{ряд. (430+480+620+630)}}$	2,093	1,095	1,224	-0,870	0,129	58,5	111,8
5. Коефіцієнт заборгованості (співвідношення позикового і власного капіталу, фінансового ризику) – показує, яка частина діяльності підприємства фінансується за рахунок позикового капіталу (< 1)	$\frac{\text{ряд. (430+480+620+630)}}{\text{ряд. 380}}$	0,478	0,914	0,817	0,339	-0,096	171,1	89,4
6. Коефіцієнт забезпеченості запасів – показує, яка частина запасів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу ($> 0,8$)	$\frac{\text{ряд. (260+270 до 1 року-620-430 до 1 року-630 до 1 року)}}{\text{ряд. (100+110+120+130+140)}}$	0,669	Відсутній власний оборотний капітал					
7. Коефіцієнт забезпеченості товарів – показує, яка частина товарів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу ($> 0,5$)	$\frac{\text{ряд. (260+270 до 1 року-620-430 до 1 року-630 до 1 року)}}{\text{ряд. 140}}$	57,068	Відсутній власний оборотний капітал					
8. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів – показує, яка частина оборотних активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу ($> 0,5$)	$\frac{\text{ряд. (260+270 до 1 року-620-430 до 1 року-630 до 1 року)}}{\text{ряд. (260+270 до 1 року)}}$	0,205	Відсутній власний оборотний капітал					
9. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у валюті балансу – характеризує частку вартості основних засобів у валюті балансу (0,3-0,5)	$\frac{\text{ряд. 030}}{\text{ряд. 280}}$	0,301	0,451	0,502	0,201	0,051	166,6	111,3

10. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів і запасів у валюті балансу – характеризує частку вартості основних засобів і запасів у валюті балансу (0,8)	$\frac{\text{ряд.}(030+100+110+120+130+140)}{\text{ряд. 280}}$	0,426	0,568	0,618	0,193	0,050	145,3	108,8
11. Коефіцієнт маневреності – показує, яка частка власного капіталу вкладена у найбільш мобільні активи ($\geq 0,5$)	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до } 1 \text{ року}-620-430 \text{ до } 1 \text{ року}-630 \text{ до } 1 \text{ року})}{\text{ряд. 380}}$	0,123	Відсутній власний оборотний капітал					
12. Коефіцієнт довготермінового залучення коштів – показує, яка частка діяльності підприємства фінансується за рахунок залучення довгострокових кредитів і позик	$\frac{\text{ряд.}(480+430 \text{ понад } 1 \text{ року} + 630 \text{ понад } 1 \text{ року})}{\text{ряд.}(380+480+430 \text{ понад } 1 \text{ року} + 630 \text{ понад } 1 \text{ року})}$	Довгострокові кредити і позики не залучаються						
13. Коефіцієнт інвестування – характеризує, яка частка основних засобів фінансується за рахунок власного капіталу	$\frac{\text{ряд. 380}}{\text{ряд. 030}}$	2,246	1,159	1,096	-1,150	-0,063	48,8	94,6
14. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу – характеризує частку запасів у власному оборотному капіталі, обмежує свободу маневру власним капіталом	$\frac{\text{ряд.}(100+110+120+130+140)}{\text{ряд.}(260+270 \text{ до } 1 \text{ року}-620-430 \text{ до } 1 \text{ року}-630 \text{ понад } 1 \text{ рік})}$	1,494	Відсутній власний оборотний капітал					
15. Коефіцієнт покриття запасів – показує, скільки припадає “нормальних джерел” фінансування на 1 грн. запасів	$\frac{\text{ряд.}(380-080+480+430 \text{ понад } 1 \text{ року} + 630 \text{ понад } 1 \text{ року} + 500+510)}{\text{ряд.}(100+110+120+130+140)}$	0,669	-1,136	-0,372	-1,041	0,764	-55,6	32,7
16. Коефіцієнт фінансової стійкості – характеризує частку стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі (0,85-0,9)	$\frac{\text{ряд.}(380+480+430 \text{ понад } 1 \text{ рік} + 630 \text{ понад } 1 \text{ рік})}{\text{ряд. 640}}$	0,677	0,523	0,550	-0,126	0,028	81,3	105,3
17. Коефіцієнт короткострокової заборгованості – показує частку короткострокових зобов'язань у загальному їх розмірі	$\frac{\text{ряд.}(620+430 \text{ до } 1 \text{ року} + 630 \text{ до } 1 \text{ року})}{\text{ряд.}(430+480+620+630)}$	1,000	1,000	1,000	-	-	100,0	100,0

**Показники платоспроможності МААК “УРГА”
(станом на кінець року).**

Показники	Алгоритм розрахунку за балансом	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Оптимальне значення	Можливі рішення		
						2017	2018	2019
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до } 1 \text{ року})}{\text{ряд.}(620+430 \text{ до } 1 \text{ року} + 630 \text{ до } 1 \text{ року})}$	1,257	0,712	0,781	≥2	Структура балансу не задовільна		
2. Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власним оборотним капіталом	$\frac{\text{ряд.}(260+270 \text{ до } 1 \text{ року} - 620 - 430 \text{ до } 1 \text{ року} - 630 \text{ до } 1 \text{ року})}{\text{ряд.}(260+270 \text{ до } 1 \text{ року})}$	0,205	-0,405	-0,281	>0,1	Структура балансу не задовільна		
3. Коефіцієнт відновлення платоспроможності (розраховують, якщо значення одного із двох попередніх коефіцієнтів нижче за оптимальне)	$K_{\epsilon} = (K_{137} + B/T * (\mathcal{K}_{137})) / 2,$ <p>де: <i>B</i> – період відновлення платоспроможності (6 місяців); <i>T</i> – період у місяцях, що аналізується</p>		0,219	0,408	>1	Підприємство має хитке фінансове становище і не платоспроможне		
4. Коефіцієнт втрати платоспроможності (розраховують, якщо значення одного із двох попередніх коефіцієнтів нижче за оптимальне)	$K_{\epsilon} = (K_{137} + BT/T * (\mathcal{K}_{137})) / 2,$ <p>де: <i>BT</i> – період втрати платоспроможності (3 місяці)</p>		0,288	0,399	>1	Підприємство має хитке фінансове становище і не платоспроможне		