

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ О. Ареф'єва  
“\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Dolgoplova

Тема: «Управління ефективністю інвестиційної діяльності авіапідприємства»

Виконавець: Долгополова Юлія Андріївна

Керівник: к.е.н., доцент Вовк Ольга Миколаївна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Полоус О.В.

КИЇВ 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки повітряного транспорту  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ О. Ареф'єва  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
Долгополової Юлії Андріївни  
(П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Управління ефективністю інвестиційної діяльності авіапідприємства» затверджена наказом ректора від 12.11.2020 р. № 2274/ст.
2. Термін виконання роботи: з 05.10.2020 р. по 31.12.2020 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, статистичні дані, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених, електронні інформаційні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. Аналіз ефективності інвестиційної діяльності ТОВ «SKY UP». Визначення напрямів підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю авіапідприємства. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Наукові школи та концепції в дослідженнях інвестиційної діяльності. Сучасні методи оцінювання ефективності інвестиційної діяльності підприємства. Процесний підхід до управління інвестиціями на підприємстві. Ситуаційний підхід до управління інвестиційною діяльністю. Показники технічного стану та руху основних засобів ТОВ «SKY UP». Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «SKY UP». Рух трудових ресурсів авіакомпанії. Джерела формування інвестиційних ресурсів ТОВ «SKY UP», тис. грн. Динаміка зміни показників ефективності інвестиційної діяльності ТОВ «SKY UP». Проектування інвестиційної стратегії авіатранспортного підприємства. Складові інвестиційної стратегії авіапідприємства. Матриця стратегій інвестування в авіапідприємство. Кошторис витрат на проектування нової транспортно-туристичної послуги, тис.грн. Розрахунок показників інвестиційного проекту.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	05.10.2020	
2.	Дослідити теоретичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства	06.10.2020-18.10.2020	
3.	Провести аналіз ефективності інвестиційної діяльності ТОВ «SKY UP»	19.10.2020-08.11.2020	
4.	Розробити напрями підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю авіапідприємства	09.11.2020-29.11.2020	
5.	Написання вступу та висновків	30.11.2020-02.12.2020	
6.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	03.12.2020-06.12.2020	
7.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	07.12.2020-13.12.2020	

7. Дата видачі завдання: 05.10.2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Вовк О.М.  
 (підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Долгополова Ю.А.  
 (підпис випускника) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління ефективністю інвестиційної діяльності авіапідприємств»: 124 сторінки, 31 Рис., 25 табл., 83 літературних джерела, 1 додаток

ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПРОЄКТ, УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ, АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ, ІНВЕСТИЦІЙНА СТРАТЕГІЯ.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства. Предметом дослідження є інвестиційна діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «SkyUp».

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування методичного забезпечення ефективності інвестиційної діяльності авіаційного підприємства та розробка інвестиційної стратегії.

Методи дослідження – ретроспективний аналіз, методи економічного, фінансового, ретроспективного, факторного та графічного аналіз, методи порівняння та узагальнення, класифікацій.

Методологічну основу дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління інвестиційною діяльністю, результати наукових досліджень вітчизняних та закордонних вчених. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Міністерства інфраструктури України, Державного комітету статистики України, дані авіаційних підприємств України.

Отримані наукові результати полягають у обґрунтуванні організаційно-економічного механізму забезпечення ефективності інвестиційної діяльності; розробці інструментарію формування інвестиційної стратегії для активізації інвестиційної діяльності в умовах кризи.

Значущість виконаної кваліфікаційної роботи та описані висновки дослідження полягають у тому, що отримані автором результати мають сприяти забезпеченню ефективності інвестиційної діяльності авіапідприємства.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі та в практичній діяльності ТОВ «Sky UP» як напрями ефективного управління інвестиційною діяльністю підприємства.

Галузь застосування отриманих наукових результатів, що розкрили методичне забезпечення інвестиційної діяльності авіакомпанії, розширюється універсальністю запропонованого підходу та підтверджується апробацією на міжнародній конференції і опублікованими результатами у фахових виданнях України.

Прогнозні припущення про розвиток об'єкту і предмету дослідження. Отримані результати дозволяють в подальших дослідженнях розвивати теорію інвестування та забезпечувати розвиток підприємств авіаційної сфери.

Dolgoplova

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1.</b>	
<b>ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА</b> .....	11
1.1. Економічна сутність інвестиційної діяльності підприємства.....	11
1.2. Система оцінювання ефективності інвестиційної діяльності.....	23
1.3. Методичне забезпечення управління інвестиційною діяльністю підприємства.....	35
Висновок до першого розділу.....	45
<b>РОЗДІЛ 2.</b>	
<b>АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «Sky UP»</b> .....	47
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Sky UP».....	47
2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності авіапідприємства.....	58
2.3. Діагностування ефективності інвестиційної діяльності ТОВ «Sky UP».....	74
Висновок до другого розділу.....	82
<b>РОЗДІЛ 3.</b>	
<b>ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА</b> .....	85
3.1. Формування механізму забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства.....	85
3.2. Стратегічне забезпечення ефективності інвестиційної діяльності авіапідприємства.....	91
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів на ТОВ «Sky UP».....	102
Висновок до третього розділу.....	109
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	111
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	116
<b>ДОДАТКИ</b> .....	124

## ВСТУП

В сучасних умовах господарювання активізація інвестиційної діяльності є одним з найважливіших напрямків стабілізації функціонування та економічного розвитку після пандемії на підприємствах авіаційного сектору транспортної галузі. Адже стабільна та ефективна робота авіапідприємств є невід'ємною умовою функціонування всієї транспортної інфраструктури країни в цілому.

Активне нарощування обсягів авіап перевезень протягом останніх 5 років, запровадження безвізового сполучення з європейськими країнами спровокував ріст інвестиційної привабливості, запити на оновлення повітряного флоту і модернізацію технологій обслуговування пасажирів на вітчизняних авіапідприємствах. Зазначені тенденції потребують формування ефективної політики здійснення інвестиційних проєктів, пошук прийнятних умов інвестування та модернізації. Аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду управління інвестиційним процесом дозволяє зробити висновок про те, що багато аспектів інвестиційної діяльності і оцінки її ефективності досить повно відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних учених. Її гносеологічними джерелами є положення економічної теорії, що розглядають взаємозв'язки ресурсних і результативних параметрів економічного розвитку: теорії накопичення, теорії відтворення, теорії економічної динаміки, теорії економічного зростання.

Зазначені проблеми у розвитку вітчизняної економіки знайшли своє відображення у працях науковців: О. І. Барановського, О. С. Власюка, В. О. Василенко, В. М. Гейця, В. П. Горбуліна, В. І. Мунтіяна, С. І. Пирожкова, Я. А. Жаліло, В. І. Кириленко. і зарубіжних фахівців РПаштова Л. Г., Олейников А. А. Найбільш повно питання управління інвестиційним процесом розкриті в роботах зарубіжних та вітчизняних авторів Бланка І., Сича Є., Беляєва І., Е. Домара, Долгова З., Железова В., Ільїна М., Воропаєва В., Дж. М. Кейнса, Коссова В., Кондратьєва Н., Лапуста М., В. Леонтьєва, Лівшица В.,

А.Маршалла, Смирнова А., П.Солоу, Телегіна Е., Шеремета В., Фамінського І., Р.Харрода, Чибрікова Р., Й.Шумпетера, Щербакіна Ю. і ін. У більшості робіт основний акцент при розгляді інвестиційних процесів робиться на специфіку їх протікання. Проте, незважаючи на значну кількість наукових праць, науковцями до цього часу не приділялося достатньої уваги. науковим і практичним аспектам формування інвестиційної політики як засобу реалізації інвестиційної стратегії і, які б відповідали ринковим вимогам та задовольняли потреби щодо функціонування і розвитку авіакомпаній в умовах пандемії.

Недостатня теоретична опрацьованість проблем управління інвестиційною діяльністю транспортних підприємств не дозволяє ефективно вирішувати цілий ряд управлінських завдань. Тому проблеми зростання ефективності управління інвестиційною діяльністю необхідно розглядати і вирішувати в тісному взаємозв'язку між макро- і мікрорівнями, що вимагає створення ефективних механізмів управління інвестиційною діяльністю на транспортних підприємствах.

Залучення інвестицій в авіаційну галузь дозволяє низку важливих завдань, результатом яких є ряд соціально-економічних переваг і для авіаційного підприємства і для держави в цілому. Ґрунтовне дослідження різних аспектів інвестиційного розвитку авіапідприємств здійснили в своїх працях Бойчук Р.М., Шкода Т.Н., Буглак О.В., Кулаєв Ю.Ф. та ін.. Головною особливістю політики розвитку авіаційної галузі України є залучення вітчизняних та закордонних інвестицій. Успішність реалізації інвестиційної діяльності авіапідприємства полягає в тому, на скільки ефективною вона є.

Однак, на сьогодні ще невирішеними залишаються питання чіткого обґрунтування теоретичних основ інвестиційної діяльності, визначення її сутності, методичного підґрунтя та підходу до оцінювання ефективності інвестиційної діяльності. Отже, незважаючи на велику кількість наукових робіт, які висвітлюють різні аспекти інвестування, як елементу реалізації розвитку економіки країни, дане питання потребує доопрацювання та подальшого дослідження.



Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування методичного забезпечення ефективності інвестиційної діяльності авіаційного підприємства та розробка інвестиційної стратегії.

Для дослідження та вирішення поставленої мети автором сформовано та реалізовано ряд науково-практичних завдань:

- провести аналіз наукових здобтків у сфері трактування та класифікації інвестиційної діяльності підприємства;
- розглянути методичний базис оцінювання ефективності інвестиційної діяльності підприємств;
- проаналізувати методичне забезпечення та теорії управління інвестиційною діяльністю підприємств;
- описати умови заснування, функціонування та реалізації господарської діяльності ТОВ «SkyUp»;
- дослідити економічний стан, ефективність використання активів, їх структуру та динаміку нарощування в новоствореній авіакомпанії;
- проаналізувати результативність та напрми реалізації інвестиційної діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності інвестиційної діяльності авіапідприємства;
- розробити методичний підхід до побудови портфеля інвестиційних стратегій авіапідприємства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів щодо управління інвестиційною діяльністю ТОВ «SkyUp».

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є інвестиційна діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «SkyUp».

Методологічну основу дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері управління інвестиційною діяльністю, результати наукових досліджень вітчизняних та закордонних вчених.

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Міністерства інфраструктури України, Державної служби статистики України, дані авіаційних підприємств України.

У процесі обґрунтування теоретичних аспектів кваліфікаційної роботи використано методи узагальнення, аналізу та синтезу; під час оформлення та узагальнення проведених досліджень і отриманих результатів використані методи Рекономічного та системного, історико-еволюційного та ретроспективного аналізу теоретичного та логічного узагальнення графічний метод; експертні методи оцінки використані для аналізу ефективності інвестиційної діяльності підприємств, ефективності використання інвестиційних ресурсів; функціонально-параметричний аналіз використано для визначення еталонного та фактичного значення показників ефективності інвестиційної діяльності підприємства.

Під час дослідження було одержано ряд наукових результатів: обґрунтовано організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності інвестиційної діяльності; розроблено інструментарій формування інвестиційної стратегії для активізації інвестиційної діяльності в умовах кризи.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати досліджень дозволяють обґрунтувати напрями ефективного управління інвестиційною діяльністю підприємства авіаційного транспорту (довідка про впровадження результатів завірена ТОВ «КАВОК ЕЙР»).

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та висновки роботи Рбули висвітлені на міжнародних конференціях, опубліковані у фахових виданнях України та науковій монографії.

Особистий внесок студента. Всі положення та результати випускної роботи є самостійно виконаною науковою працею автора.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Повний обсяг роботи викладено на 124 сторінках, в тому числі 25 рисунків, 131 таблиця, 83 використаних джерела, 1 додаток.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність інвестиційної діяльності підприємства

На сьогодні ефективність інвестиційної діяльності авіатранспортного підприємства суттєво залежить від організації управлінської функції та спрямованості стратегічного управління розвитком. Прийняття рішень щодо реалізації інвестиції є найбільш складним і важливим завданням стратегічного управління, у зв'язку з чим виникає необхідність активізації діяльності усіх учасників процесу управління інвестиційною діяльністю підприємства, яку можна реалізувати шляхом синергічної взаємодії структурних елементів управління інвестиціями в межах існуючої організаційної структури підприємства. На сьогодні інвестиції є невід'ємним інструментом розвитку більшості підприємств. Адже в загальноекономічному розумінні інвестиції – це будь-які фінансові вкладення для модернізації, отримання матеріальної вигоди, прибутку або соціального ефекту.

Тематиці інвестицій та інвестиційної діяльності присвячено велика кількість наукових та прикладних публікацій як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема, А. Александера, Дж. Бейлі, А. І. Бланка, Дж. Ван Хорна, В. В. Бочарова, А. А. Пересади, В. Г. Федоренка, Б. В. Губського, Я. І. Єлейка, І. В. Ліпсица, Б. М. Щукіна, П. Р. Кругмана, Г. Макміллана, В. Шарпа, Дж. Гітмана та інших. У роботах зазначених дослідників було висвітлено значну кількість теоретичних і прикладних наукових підходів, які дозволили у повною мірою дослідити сутність інвестицій та інвестиційної діяльності та оцінки їх ефективності.

У широкому розумінні категорія «інвестиції» (від лат. *investio* – «одягаю») означає вкладення капіталу з метою подальшого його збільшення.

Таке трактування і тлумачення «інвестицій» є базовим у закордонній та сучасній вітчизняній науці [1.12, 1.14]. Відповідно до інституційного підходу, що розкрито в Законі України «Про інвестиційну діяльність»: «інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект» [1.47].

Проте трактування економічного поняття «інвестиційна діяльність» має плюралістичний характер в тлумаченні в різних джерелах. Так, на відміну від закону про інвестиції, у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» надано наступне визначення інвестиційної діяльності: «придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів» [1.58]. Тобто, акцент ставиться на придбанні та реалізації необоротних та фінансових активів, тоді як оборотні активи (ті ж гроші) є об'єктом інвестування.

Для більш чіткого розкриття сутності поняття «інвестиційна діяльність» нами наведено визначення, що були описані провідними науковцями та висвітлені у законодавчих нормах (табл. 1.1). Аналізуючи наведені визначення, можна зробити висновок, що не існує загальноприйнятого тлумачення терміну «інвестиційна діяльність». Кожне трактування з табл. 1.1 розкриває дане поняття з певної точки зору.

За Законом України «Про інвестиційну діяльність» інвестиційну діяльність можна здійснюватися з використанням кількох джерел інвестування (Рис. 1.1). Згідно з Рис. 1.1. виокремлюється п'ять основних інструментів залучення інвестицій у проекти. Об'єктами інвестиційної діяльності можуть бути будь-яке майно, в тому числі основні засоби і оборотні кошти; цінні папери (крім векселів), цільові фінансові вклади, права на науково-технічну продукцію, оформленні інтелектуальні цінності, інші об'єкти прав власності, а також майнові права [1.47]. З метою аналізу інвестиційної діяльності необхідно розрізняти та класифікувати види інвестицій.

Таблиця 1.1

## Наукові підходи до визначення інвестиційної діяльності\*

Джерело (авіар)	Визначення
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [47]	Інвестиційною діяльністю є сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій.
Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [58]	Інвестиційна діяльність - придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.
Мойсеєнко І.П. [56]	Інвестиційна діяльність підприємства — це об'єктивний процес, що має свою логіку і розвивається відповідно до властивих йому закономірностей, відіграє важливу роль у господарській діяльності підприємства, оскільки за своєю економічною природою інвестиції являють собою відмову від сьогочасного споживання заради одержання прибутків у майбутньому.
Щукін Б. М. [77]	Інвестиційна діяльність представляє інвестиційний процес в реальних умовах, з акцентом на організаційні засади його реалізації та управління цим процесом. Як правило, інвестиційна діяльність розглядається стосовно конкретного інвестиційного проекту та підприємства (юридичної особи), що здійснює інвестиційний процес.
Поєдинок В. В. [66]	Інвестиційна діяльність – це сукупність дій господарського та управлінсько-господарського характеру, які вчиняються суб'єктами господарювання щодо підготовки до вкладення інвестицій, безпосереднього вкладення інвестицій (інвестування) та господарського використання вкладених інвестицій.
Гриньова В.М., Коюда В.О., Лепейко Т. І., Коюда О.П. [38]	Інвестиційна діяльність — це сукупність практичних дій фізичних, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій. Інвестиційна діяльність — це складова економічного управління діяльності підприємства, що потребує визначення організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями інвестиційних процесів на рівні підприємства — регіону — галузі — національного господарства в цілому.

\*узагальнено автором.

Видова відмінність інвестиційних проектів залежить від ряду економічних ознак (Рис. 1.2.). Валові інвестиції: це загальна сума економічних фінансових витрат, що спрямовані на відновлення, модернізацію капіталу, розширення засобів виробництва. Чистими називаються інвестиціями

називають різницю між валовими інвестиціями і сумою амортизаційних відрахувань.



Рис.1.1. Нормативні форми залучення інвестицій у проекти

*\*побудовано автором на основі [1.47].*

Реальні інвестиції: це вкладення капіталу в оновлення або накопичення основних і оборотних засобів, капітальне будівництво, боніфікацію земельних ресурсів, створення вартості нематеріальних активів, комерціалізацію наукових досліджень. Фінансові інвестиції: придбання активних фінансових ресурсів, цінних паперів (акцій, облігацій, сертифікатів та інші). Інноваційні проекти, фінансування придбання патентів на наукових відкриттів, винаходів, промислових зразків, тощо. Прямі інвестиції – це проектні рішення щодо розширення активів і вони реалізуються за рахунок капіталу інвестора, що визначає об'єкти інвестування. Непрямі інвестиції реалізуються за участі



фінансових посередників (проектантів, підрядчиків), за допомогою яких інвестор реалізує процес інвестування.

За обсягами вкладень	• валові інвестиції, чисті інвестиції
За об'єктами вкладень ресурсів	• реальні, фінансові, інноваційні
За характером участі в інвестуванні	• прямі, непрямі
За періодом інвестування	• короткострокові, довгострокові
За формами власності інвесторів	• приватні, державні, іноземні, спільні
За регіональним походженням	• внутрішні, іноземні, зарубіжні
За ступенем ризику	• безризикові, ризикові
За формами відтворення в об'єктах	• формування нових об'єктів, розширення наявних об'єктів, реконструкція наявних об'єктів, технічне переоснащення
За видами інвестиційної стратегії	• пасивні інвестиції, активні інвестиції

Рис.1.2. Узагальнена видова класифікація інвестицій

Короткострокові інвестиції: передбачають вкладення капіталу на однорічний період. Довгострокові: інвестування відбувається більше ніж на один рік. Пасивні інвестиції: полягають у вкладенні для підтримуючого (стабілізаційного) інвестуванні у фінансові активи підприємства, заміну зношеного устаткування, підтримку технологій і поточної підготовки персоналу. Активні інвестиції: спрямовуються на модернізацію, створення або захоплення нових ринків.

Узагальнення сучасних наукових поглядів на поняття «інвестиції» на макро- та макрорівнях економічного управління дали змогу виокремити ключові ознаки інвестицій:

1. інвестування — це процеси у відкритій економічній системі;
2. потенційно інвестиції можуть результувати прибуток або соціальний ефект;
3. інвестування — це процеси трансформації частини накопиченого фінансового капіталу в альтернативні види ресурсів суб'єкта господарювання;
4. завжди використовуються різноманітні, наявні та можливі інвестиційні ресурси, які характеризуються попитом і пропозицією та ціною їх залучення в проекти;
5. мають цілеспрямований характер вкладення капіталу в будь-яких об'єктних проектах, активах, впроваджені НТП;
6. характеризуються обмеженістю термінів вкладення;
7. є головною метою інвестора (інвесторів) щодо вкладання (інвестування);
8. є економічною метою суб'єкта управління (держави, галузі, регіону, підприємства);
9. характеризуються ризиковістю вкладення капіталу;
10. характеризуються страхування фінансових ресурсів від інфляції та ризиків.

Інвестиційна діяльність, як і виробнича чи фінансова діяльність підприємства, має свої особливості поведінки у часі, тобто інвестиційний цикл. Інвестиційний цикл започатковується у момент формування інвестиційних ідей або цілей, аж до моменту отримання останнього результату від проекту. Всі етапи інвестиційної діяльності в господарюванні підприємства показані на Рис.

1.3. На даному зображенні описано наступні етапи інвестиційної діяльності:

1. формування початкового капіталу (точка А);
2. просте відтворення капіталу підприємства (відрізки АБ, ЗК, ЛМ);
3. розширене відтворення капіталу підприємства (відрізки БВ, ГД, ЖЗ);





При фінансовому забезпеченні інвестиційної діяльності підприємства власними коштами, в якості джерела фінансування, може бути використаний накопичений прибуток підприємства або фонд амортизаційних відрахувань. Залучити інвестиційні ресурси підприємство може як за рахунок продажу акцій, асигнувань з бюджету, так і внесків пайовиків. Якщо зазначені форми фінансування не доступні підприємству, то активізується діяльність щодо залучення позикових коштів: випуск облігації, оформлення кредиту в банку, або залучення коштів фізичних чи інших юридичних осіб.

За об'єктами інвестування виділяють п'ять форм інвестиційної діяльності, які зображено на Рис. 1.5.

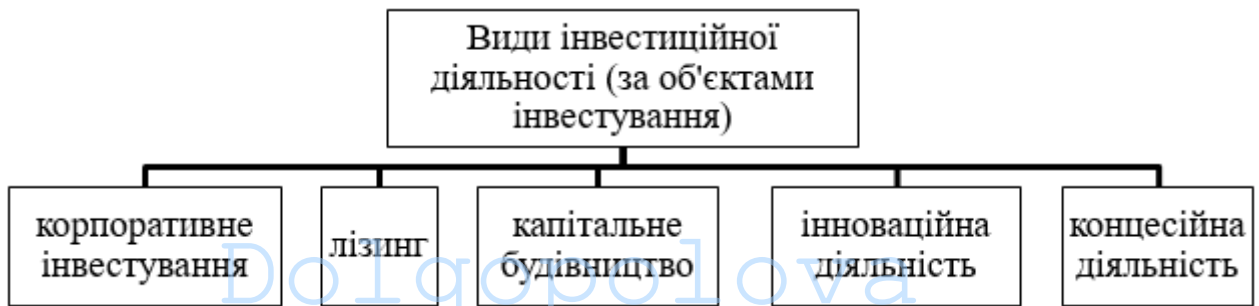


Рис. 1.5. Основі форми реалізації інвестиційної діяльності за об'єктами інвестування

Корпоративне інвестування: це вид діяльності приватних економічних суб'єктів з інтеграції майнових та інтелектуальних цінностей, що пов'язана з набуттям корпоративних прав (в т.ч. на цінні папери) [45].

Лізинг являє собою вид інвестування у формі вкладення тимчасово вільних чи залучених фінансових ресурсів, при якому лізингодавець бере на себе зобов'язання щодо придбання у власність обумовлених договором активів у визначеного власника і надання цього майна лізингоодержувачу за орендну плату в тимчасове користування з пріоритетним правом подальшого викупу або відтермінування виплат по викупу. Лізинг – це уже доступний та ефективний фінансовий інструмент поєднання інтересів власників фінансового ресурсу та виробничого сектору економіки, успішна форма взаємодії

фінансових структур з реальним сектором економіки [60]. Для постачальника основних засобів лізинг є формою збуту своєї продукції; для лізингоотримувача – це форма реалізації фінансових інвестицій; для лізингового підприємства – вид підприємницької діяльності.

На підприємствах основний вид інвестування – це капітальне будівництво, що здійснюється з метою створення нових або відтворення діючих основних засобів, у які вкладаються амортизаційні кошти або отримані прибутки.

Інвестування в інноваційну діяльність дійснюється для комерціалізації досягнень науково-технічного поступу у нових технологіях виробництва або соціальної сфери, що провокують якісні та кількісні трансформації підприємницької діяльності. б'єктом вкладення інвестиційного капіталу є інновації – нові чи удосконалені продукти або технологічні рішення, що мають якісні та суспільні конкурентні переваги .

Концесійна діяльність в інвестуванні - це вид інвестиційної діяльності щодо надання інституційних гарантій з метою задоволення суспільно-економічних потреб уповноваженим органом державної влади чи органом місцевого самоврядування «на платній та строковій основі суб'єкту інвестиційної діяльності права на створення (будівництво) та (або) управління (експлуатацію) об'єкта концесії (строкове платне володіння), за умови взяття суб'єктом підприємницької діяльності (концесіонером) на себе зобов'язань щодо створення (будівництва) та (або) управління (експлуатації) об'єктом концесії, майнової відповідальності та можливого під-приємницького ризику» [48].

Отже, для того щоб повноцінно описати економічну категорію «інвестиційна діяльність» необхідно одночасно розглянути ряд суміжних понять: інвестиції та їх класифікацію, об'єкти та суб'єкти інвестиційної діяльності, джерела і форми інвестування, етапи інвестиційної діяльності. Всі ці перелічені поняття та терміни формують загальне наукове розуміння інвестиційної діяльності підприємства.

Головною метою управління інвестиційною діяльністю будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку і в поточному, і у стратегічному періодах управління. Це передбачає вирішення ряду завдань та цілей, зокрема: розробку системи інвестиційних стратегій; пошуки і формування множини доступних або потенційних інвестиційних ресурсів; оцінку ефективності проєктів; формування і оцінювання результативності інвестиційного портфелю; оцінку інвестиційної привабливості та платоспроможності підприємства. Виходячи з вищенаведеної інформації можна зробити висновок, що система управління інвестиційною діяльністю будь-якого підприємства є частиною загальної системи управління і включає розробку стратегічних та конкурентних напрямів діяльності підприємства в частині інвестиційної активності, що орієнтована на збільшення прибутку. Зазначені дії реалізуються за рахунок довгострокових вкладення капіталів, призначених для створення, розміщення, модернізації, реконструкції, технічного переозброєння підприємства.

На підставі аналізу низки наукових літературних джерел [9, 12, 19, 54, 57] нами описано наукові теорії та підходи, пов'язані з інвестиційною діяльністю, насамперед тих, що розкривають економічну сутність і спрямованість інвестиційної стратегії в історичному поступі економічної думки (табл. 1.2).

На наш погляд, розвиток економічних наукових досліджень, нагромадження й узагальнення інвестиційних знань протягом тривалого історичного періоду доцільно поділити, за підходами до розкриття у тому чи іншому трактування процесів формування та реалізації інвестиційної стратегії, на два визначні періоди:

1. Перший період – формування наукових підходів до нагромадження і аналізу окремих фаз і факторів появи інвестиційних знань, які в наш час розглядаються з точки зору виокремлених елементів інвестиційної стратегії – був хаотичним і тривав до формалізації інвестиційних теорій Д.Кейнсом (30-х років ХХ ст.).

## Наукові школи та концепції в дослідженнях інвестиційної діяльності

Економічні школи, економічні теорії, концепції	Авіари економічних теорій, концепцій	Рівень інвестиційних знань
1	2	3
1. Підходи до нагромадження і оцінки окремих пластів інвестиційних знань, які в наш час розглядаються у якості окремих елементів інвестиційної стратегії		
Школа меркантилістів	І.Бехер, Ф.Горніг, Л.Зекендорф, Д.Ло, Т.Манн Ж.Кольбера,	-ототожнювали капітал і гроші. -акцентуючи увагу на формуванні інвестиційних ресурсів, вони вперше обґрунтували необхідність державного регулювання створення умов для нагромадження фінансових ресурсів, в тому числі іноземних -здійснення державою протекціонізму в процесі міжнародної торгівлі з метою якнайбільшого залучення іноземних інвестицій. - нагромадження інвестиційних ресурсів пов'язували, насамперед, із сферою торгівлі.
Школа фізіократів	Ф.Кене, Ж.Тюрго, Т.Сієнс, М.Рів'єра,	-розглядали сільське господарство як єдине джерело формування позитивного значення суми прибутку, частина якого повинна розглядатися у якості інвестиційного ресурсу. -вперше розділили інвестований капітал на основний та оборотний - вважали, що держава не повинна здійснювати протекціонізм стосовно торгівлі та інвестицій
Представники класичної політекономії	А.Сміт, Д.Рікардо, Дж.Лодердейл Дж.Міль, Ж.Б.Сей, Т.Мальтус, Д.Юм, Н.Сенсор	-розширили інвестиційну сферу, розглядаючи її в промисловості та сфері послуг, -окреслили параметри інвестиційної моделі суспільства, -розмежували поняття грошей і капіталу, визначивши роль нагромадження капіталу в формуванні інвестиційних ресурсів, -виявили взаємозв'язок між ростом обсягу інвестицій та збільшенням ВВП, -запропонували схему оптимізації розподілу інвестиційних ресурсів, - розглянули роль кредитних грошей в інвестиційній діяльності.
Марксизм економічне вчення	К.Маркс, Ф.Енгельс	-розглядали інвестиції як функцію прибутку; -окреслили роль інноваційних інвестицій в економічному поступі суспільства
Маржиналісти	С.Джевонс, К.Менгер, Дж.Кларк, Ф.Візер, Л.Вальрас, Е.Бем-Баверк	-ввели в інвестиційну теорію поняття «граничної корисності інвестиційних товарів» і «граничної продуктивності інвестованого капіталу», -дослідили проблеми ціноутворення на інвестиційні ресурси та інвестиційні товари. -рівняння "правило Вальраса".

Школа неокласичної економічної думки	А.Маршалл та інші	-дослідили вплив невикористаних інвестиційних ресурсів на ціну пропозицій інвестиційних товарів, -сформулювали закон заміщення окремих видів інвестиційних товарів більш дешевими, -проаналізували забезпечення рівноваги інвестиційного ринку.
2.Підходи до оцінки інвестиційних знань з метою використання їх в управлінні макроекономічними процесами, які в наш час розглядаються як інвестиційні стратегії		
Кейнсіанська школа економічної думки	Д.Кейнс та інші	-обґрунтував взаємозв'язки між макроекономічними показниками -ввів інвестиційний мультиплікатор -обґрунтували необхідність державного регулювання основних параметрів розвитку суспільства на основі активного нагромадження інвестиційних ресурсів для забезпечення економічного зростання.
Неокейнсіанська школа	Дж.Хікс, Р.Харрод	-розробили моделі інвестиційного регулювання макроекономічної рівноваги, вивчили взаємозв'язки між рівнем інвестиційної активності і вартістю фірм, -проаналізували роль інновацій у забезпеченні макроекономічного росту.
Монетаристська школа економічної думки	М.Фрідман	-розглядали інвестиційну діяльність через призму грошово-кредитної політики держави і грошового обігу в країні, вважаючи, що кількість грошей в обігу суттєво впливає на рівень цін на інвестиційні ресурси й інвестиційні товари, на темпи нагромадження капіталу як інвестиційного ресурсу. -управління інвестиційними процесами підпорядковане регулюванню обсягу грошової маси, швидкості її обігу, кредитної та грошової емісії, темпів інфляції тощо.
Школа інституціоналізму	Т.Веблен, А.Шпітгоф, Дж.Коммонс, В.Мітчел, Д.Б'юкенен	-запропонували нову методологію аналізу інвестиційних процесів, суть якої полягає у дослідженні інвестиційної діяльності не тільки в рамках економічної сфери, але й поза нею (тобто в межах політичної, соціологічної та інших сфер).
Сучасна економічна школа	П.Самуельсон, Г.Марковіц, М.Міллер, Ф.Модільяні, У.Шарп, Р.Солоу	-дослідили моделі і механізми інвестиційної поведінки окремих суб'єктів господарювання -вивчили макроекономічні умови інвестиційної активності, здатні забезпечити макроекономічне зростання

2. Другий період – формувались наукові до оцінювання інвестиційних знань з метою використання їх в управлінні макроекономічними процесами, що в наш час розглядаються як інвестиційні стратегії.

Започаткований Д.Кейнсом період у 30-х роках ХХ ст., був розвинений послідовниками кейнсіанцями і неокейнсіанцями. Д.Кейнс ніколи не



стверджував, що він створив сучасну теорію інвестування. Але наукова праця дослідника «Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей» (1936 рік), була сформульована як відбір переважно змінних величин, що підлягають цілеспрямованому контролю й управлінню з боку централізованого державного уряду в межах існуючої макроекономічної системи, тобто закладаються основи довгострокової перспективи економічного розвитку - інвестиційної стратегії у сучасному трактуванні цього поняття. Проте ця стратегія, виходячи із завдань і запропонованих стратегічних заходів, лише частково може вважатися інвестиційною.

Як видно з таблиці 1.3, множна знань, сформованих на другому етапі розвитку наукових теорій інвестування і формалізованих у методологічних підходах до аналізу інвестиційних знань з метою використання їх в управлінні економічними процесами, має прикладне значення для побудови сучасних концепцій інвестування.

Dolgoplova

## **1.2. Система оцінювання ефективності інвестиційної діяльності**

Головною ціллю інвестиційної діяльності на сучасних підприємства є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії щодо розвитку з урахуванням стадій його життєвого циклу, а також формування стратегічноорієнтованої організаційної структури й сприятливого інвестиційного клімату. Для успішної реалізації поставлених інвестиційних цілей необхідно здійснити ґрунтовний аналіз інвестиційної діяльності підприємства. На основі такого аналізу в подальшому відбувається розробку стратегії і тактики розвитку інвестиційної діяльності будь-якого підприємства, а також здійснюються процеси планування, реалізації та контролю за виконанням такої діяльності.

Як і будь-який інший аналіз, оцінювання інвестиційної діяльності підприємства має певні послідовні етапи, які зображені на Рис. 1.6. Порядок

виконання описаних етапів має послідовний характер, проте в окремих випадках можлива відсутність деяких кроків.

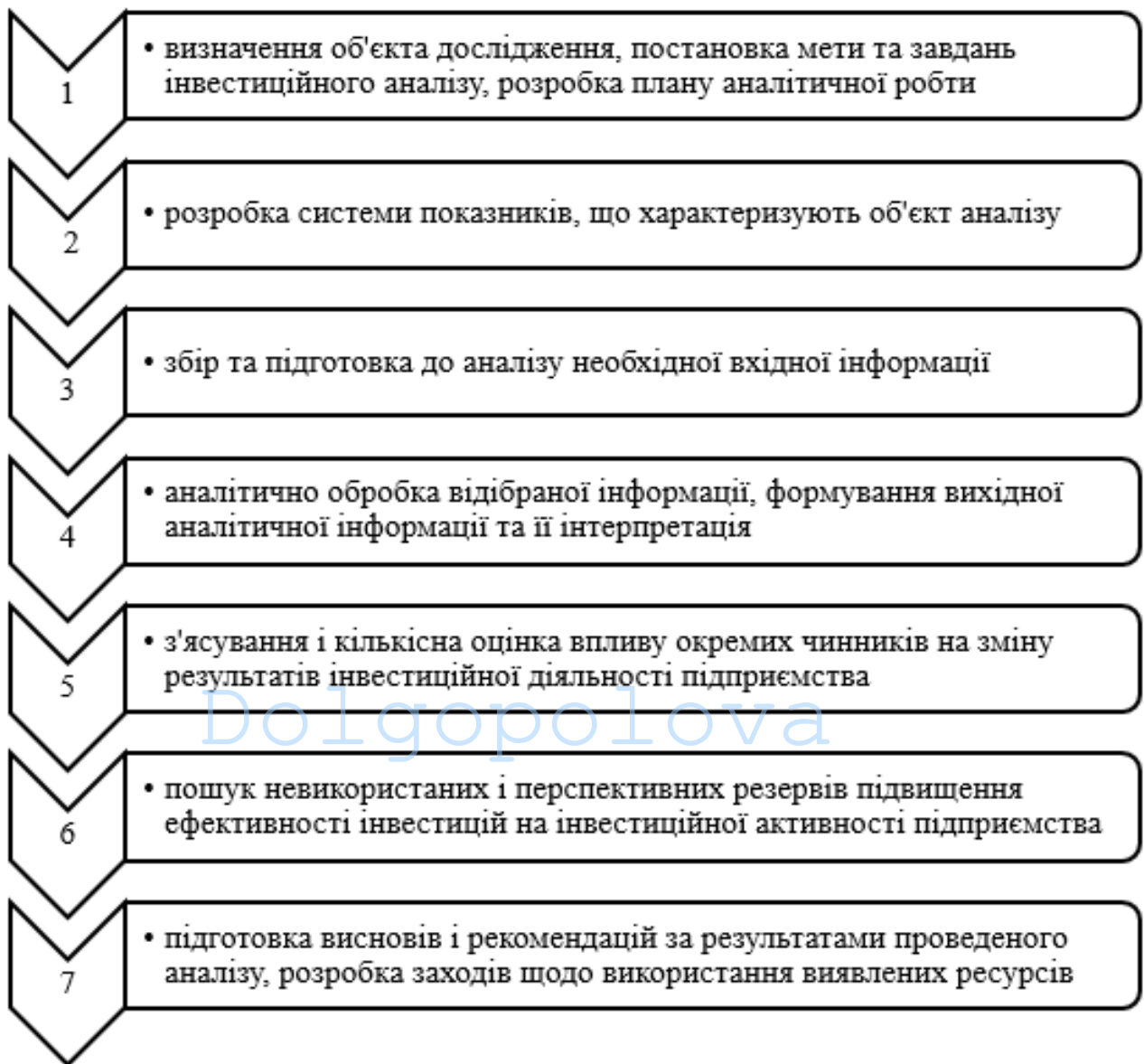


Рис. 1.6. Етапи проведення аналізу інвестиційної діяльності підприємства

Залежно від мети та суб'єктів здійснення аналізу інвестиційної діяльності будь-якого підприємства визначається його зміст і завдання. В результаті в сучасних підходах існують чіткі напрями аналізу та сфери його застосування щодо окремих видів інвестиційної діяльності. Основні напрями моніторингу інвестиційної діяльності підприємства та особливості їх реалізації зображені на Рис. 1.7.



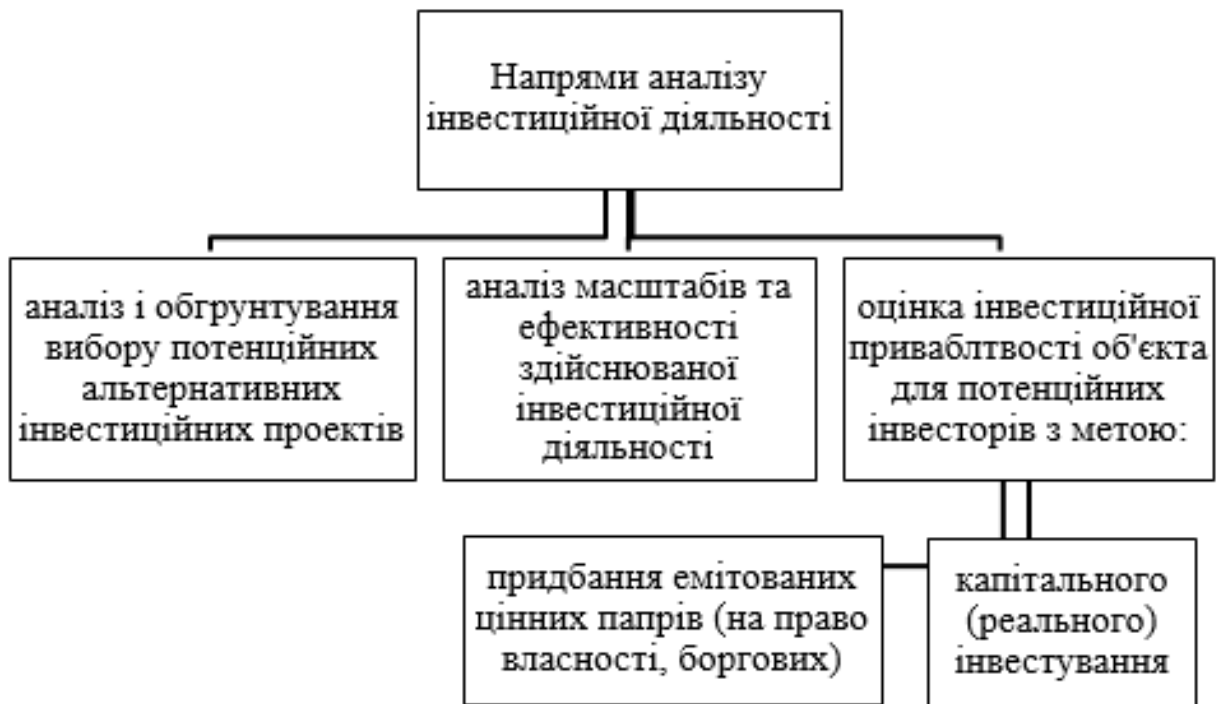


Рис.1.7. Напрямки моніторингу інвестиційної діяльності підприємства

Головним завданням для внутрішніх суб'єктів аналізу є вибір найефективнішого проекту вкладання коштів та його обґрунтування. Такий аналіз можна назвати попереднім або прогнозним, і здійснюється за спеціальною методикою дослідження. Методика інвестиційного аналізу – сукупність способів і правил найбільш доцільного виконання аналітичних досліджень в області інвестиційної діяльності підприємства. Будь-яка методика аналізу інвестицій є методологічними порадами щодо поетапного виконання аналітичних досліджень [78].

Для повноцінного аналізу ефективності інвестиційної діяльності необхідно здійснити оцінку всіх інвестиційних проектів підприємства за такими принципами:

1. принцип граничної корисності – кожне подальше вкладення капіталу має меншу корисність, ніж попереднє;
2. принцип комплексності показників – при оцінці ефективності капітальних вкладень важливо поєднувати матеріальні й грошові оцінки,

спиратися лише на вартісні. Або лише на техніко-технологічні критерії – помилково;

3. принцип врахування адаптаційних витрат - адже нові інвестицій Опотребують більше часу для їх реалізації;

4. принцип мультиплікатора – ґрунтується на зв'язку підприємств з галузей. Ефект мультиплікатора слабшає із віддаленням підприємства обслуговуючої галузі від галузі-генератора інвестиційної прибутковості.

Після вибору інвестиційного проєкту на основі вище перелічених принципів і з початком його реалізації, завданням аналізу та оцінювання є виявлення можливих відхилень від проєктних завдань та розробка коригуючих управлінських рішень. На цьому етапі аналіз інвестиційного проєкту має оперативний характер.

Після завершення реалізації інвестиційного проєкту необхідно проаналізувати його досягнуту і фактичну ефективність та виявити причини відхилень від запроєктованих показників. Результати такого ретроспективного дослідження дадуть змогу підприємству в подальшому більш точно прогнозувати перспективні проєкти, свої можливості та приймати обґрунтованіші управлінські рішення.

Отже, у процесі аналізу інвестиційної діяльності підприємства застосовуються три види аналізу: попередній, оперативний, ретроспективний. Завдання аналізу для зовнішніх суб'єктів полягає в оцінці інвестиційної привабливості підприємства як об'єкта інвестування. Тобто, в такому випадку і реальні, так і фінансові інвестиції є об'єктом аналізу результативності та доцільності інвестування. А в процесі здійснення оцінювання окрім прибутковості та рентабельності необхідно проаналізувати обсяги, часові лаги і динаміку та ефективність капітальних вкладів які уже здійснюються на підприємстві.

Для оцінки стану інвестиційної діяльності підприємства можна застосувати наступні показники: обсяг і вартість інвестиційних витрат і доходів; частка інвестицій у валовому внутрішньому продукті; частка реальних

інвестицій у загальному обсязі інвестицій; частка реальних інвестицій, які спрямовані а основний капітал та інші [70].

У табл. 1.3. систематизовано групи показники оцінки економічної ефективності інвестицій підприємств, запропоновані різними вченими.

Таблиця 1.3

## Показники оцінки економічної ефективності інвестицій

Науковець	Показники
Д. Черваньов [73]	*чиста теперішня вартість; *внутрішня норма доходності; *модифікована внутрішня норма доходності; *дисконтований період окупності; *індекс доходності; індекс рентабельності; *коефіцієнт ефективності інвестицій.
А. Пересада [64]	*чиста теперішня вартість; *внутрішня норма доходності; *індекс рентабельності; *дисконтований період окупності; *період окупності; дохідність (прибутковість) залученого капіталу; *дохідність на акцію.
П. Віленський [15]	*чистий дисконтований дохід; *період окупності; *внутрішня норма дохідності; *фінансова реалізуємість проекту * ефективність акціонерного капіталу.
С. Шмідт [75]	*чистий приведений дохід; *внутрішня норма дохідності; *індекс рентабельності.
І. Бланк [11]	Показники, які визначаються на основі дисконтних показників: *чистий приведений дохід; *період окупності дисконтований; *індекс доходності; *внутрішня ставка дохідності. Показники, які визначаються на основі статистичних показників: *індекс рентабельності; *період окупності.
А. Гойко [36]	Показники, засновані на дисконтованих оцінках: *чиста теперішня вартість; *внутрішня норма дохідності; *індекс прибутковості; *модифікована внутрішня норма дохідності; *дисконтований термін окупності інвестицій. Показники, засновані на дисконтних ставках: *термін окупності; *коефіцієнт ефективності інвестицій.

В табл. 1.3. кожен з науковців описує свій перелік критеріїв для оцінки ефективності інвестиційної діяльності. Проте у більшості вчених основні показники базуються на аналізі результативності із застосуванням інструментарію дисконтування, які зображені на Рис. 1.8. Розрахунок показників показує перспективну економічну ефективність інвестиційного проєкту.

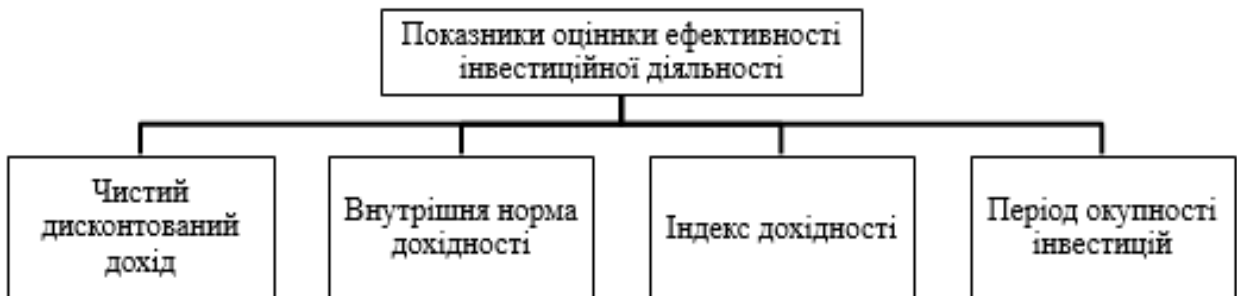


Рис.1.8. Основні показники оцінки ефективності інвестиційної діяльності

Метод, заснований на розрахунках чистого дисконтованого (приведеного) доходу (англ. Net Present Value, NPV) дає змогу отримати абсолютну величину ефекту від реалізації проєкту. Тобто, NPV – це сума поточних ефектів за весь розрахунковий період, приведена до початкового періоду, або перевищення інтегральних результатів над інтегральними витратами. Він розраховується за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n (Rt - Zt) \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (1.1)$$

$$\text{або } NPV = \sum_{t=1}^n \frac{Rt}{(1+r)} - \sum_{t=1}^n \frac{Zt}{(1+r)^t}, \quad (1.2)$$

де  $Rt$  –сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проєкту;

$Zt$  –сума інвестиційних затрат за окремими інтервалами загального періоду реалізації інвестиційного проєкту;

$n$  –кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді  $t$ ;

$r$  –дисконтна ставка, виражена десятковим дробом.

Варто зазначити, що показник чистого дисконтованого доходу можна застосовувати не лише для порівняльної оцінки ефективності інвестиційних проєктів, але як критерій цілісності їх реалізації. Якщо показник  $NPV \leq 0$ , то досліджуваний проєкт не приносить підприємству додаткових доходів на вкладений капітал, якщо ж показник має позитивне значення, це означає, що інвестиційний проєкт є ефективним і збільшує капітал підприємства.

Метод, заснований на обрахунку внутрішньої норми дохідності дозволяє показати верхню межу припустимого рівня дисконтної ставки, перевищення якої робить проєкт збитковим. Внутрішня норма дохідності (англ. Internal Rate of Return - IRR) – це дисконтна ставка, за якою майбутня вартість грошового потоку від інвестицій приводиться до теперішньої вартості інвестованих коштів. Внутрішня норма дохідності розраховується за формулою:

$$IRR = \sum_{k=0}^n \frac{CF_k}{(1+i)^k} = 0, \quad (1.3)$$

де  $CF_k$  – приплив (відплив) коштів у  $k$ -ому році, в разі якщо  $k = 1, 2, \dots, n$ ; при  $k = 0$  -  $IC = CF_0$ , де  $IC$  - інвестиція;  
 $i$  - коефіцієнт дисконтування;  
 $n$  - тривалість проєкту.

Інвестиційний проєкт має позитивну оцінку, Оякщо IRR перевищує вартість джерела фінансування. Але варто зазначити, що при порівнянні двох альтернативних проєктів вибір кращого потрібно здійснювати не лише основі показника внутрішньої норми дохідності.

Методика, заснована на розрахунку індексу дохідності дає змогу отримати відносну величину ефекту від реалізації проєкту. Індекс дохідності (ІД) являє собою відношення суми приведених ефектів до величини Окапітальних вкладень:

$$ІД = \frac{1}{K} \sum_{t=1}^n (Rt - Zt) \frac{1}{(1+r)^t}, \quad (1.4)$$

де  $K$  – витрати на початкові капіталовкладення;

$R_t$  – сума чистого грошового потоку за окремими інтервалами загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

$Z_t$  – сума інвестиційних затрат за окремими інтервалами загального періоду реалізації інвестиційного проекту (без капіталовкладень);

$n$  – кількість інтервалів у загальному розрахунковому періоді  $t$ ;

$r$  – дисконтна ставка, виражена десятковим дробом.

На відмінну від внутрішньої норми дохідності цей показник може бути застосований і в якості окремого критерію при прийнятті рішення про реалізацію того чи іншого інвестиційного проекту. Для ухвалення позитивного рішення щодо реалізації проекту індекс дохідності повинен бути більшим 1. Важливо зазначити, що між показником ЧДД та індексом дохідності спостерігається пряма залежність. Але для вибору найоптимальнішого проекту варто використовувати в сукупності обидва показники.

Метод, заснований на розрахунку періоду окупності (англ. Payback Period, PP) дає змогу розрахувати, за який час відбудеться повернення вкладени інвестицій, відшкодовано початкові інвестиційні витрати за рахунок новоутворених інвестиційних доходів. Існує два способи розрахунку періоду окупності:

1. для проектів, в яких дохід розподілений за роками рівномірно:

$$PP = \frac{CI}{P}, \quad (1.5)$$

де  $CI$  – розмір початкових інвестицій;

$P$  – щорічний чистий дохід від реалізації проекту.

При рівномірному щорічному інвестиційному доході цей показник показує кількість років, яка необхідна для відшкодування початкових інвестиційних вкладень.

2. для проєктів, які мають нерівномірний прибуток:

$$PP = \min n, \text{ при якому } \sum_{k=1}^n P_k \geq IC, \quad (1.6)$$

де  $P_k$  - дохід в періоді  $k$ , в разі якщо  $k=1,2,\dots,n$ ;

$IC$  – розмір початкових інвестицій.

В цьому випадку період окупності інвестицій показує кількість періодів, за яких інвестиції будуть відшкодовані за рахунок фінансових надходжень від реалізації проєкту.

Цей показник дає змогу оцінити ліквідність та ризики проєкту, більш ліквідним є той проєкт, який має менший термін окупності. Проте цей показник не враховує фактор часу. Тому доцільно використовувати ще й показник дисконтованого періоду окупності інвестиції (англ. Discounted Payback Period, DPP). При його розрахунку беруть до уваги надходження коштів, які дисконтовані на середньозваженою вартістю капіталу. Він розраховується за формулою:

$$PP = \min n, \text{ при якому } \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+j)^k} \geq \sum_{k=1}^t IC_k, \quad (1.7)$$

де  $P_k$  - дохід в Оперіоді  $k$ , в разі якщо  $k=1,2,\dots,n$ ;

$IC_k$  – інвестиційні витрати у періоді  $k$ , в разі якщо  $k=1,2,\dots, n$ ;

$I$  – триваість процесу інвестицій;

$n$  – тривалість періоду віддачі від інвестицій.

Тобто цей показник дає змогу визначити, який проміжок часу необхідний для того, щоб відшкодувати початкові інвестиції з урахуванням часу.

Окрім вище перелічених показників оцінки ефективності інвестиційної діяльності основни критерієм при прийнятті рішень щодо доцільності інвестицій є показник індексу рентабельності (англ. Profitability Index, PI). Він

відображається співвідношенням між приведеними грошовими доходами та інвестиційними витратами і розраховується за формулою:

$$PI = \sum_{i=1}^n \frac{ЧД_1}{(1+r)^i} : P_0, \quad (1.8)$$

де ЧД<sub>1</sub> - чистий грошовий дохід і-го року, грн;

n - кількість періодів експлуатації проекту, років;

P<sub>0</sub> - первинні вкладення на реалізацію інвестиційного проекту, грн.

Якщо індекс прибутковості більший одиниці (PI = 1), то майбутні приведені грошові доходи від проекту будуть рівні вкладеним ресурсам, і підприємство отримає приріст доходу в межах заданої норми прибутковості Опоекту.

Всі перелічені показники дозволяють оцінити та порівняти інвестиційні проекти, задля вибору найбільш ефективного, що дозволить обґрунтувати інвестиційні рішення та спрогнозувати максимальний прибуток від вкладених активів.

Отже, аналіз ефективності інвестиційної діяльності підприємства необхідний на всіх стадіях життєвого циклу планування і реалізації інвестиційної діяльності підприємства як для інвесторів, так і для реципієнтів проекту. Адже за допомогою такого аналізу можемо визначити на скільки ефективно та цілеспрямовано витрачаються вкладені в проект інвестиції. На основі отриманих результатів аналізу інвестиційної діяльності розробляється й обґрунтовується інвестиційна політика підприємства, приймаються інвестиційні рішення та здійснюється контроль за їх виконанням та поточне корегування проекту.

Активізація авіаційних перевезень та інвестиційної діяльності авіаційних підприємств є одним із найважливіших напрямків стабільного розвитку транспортної галузі. Адже, на сьогодні інвестиції є ключовим чинником технологічно модернізації, покращення фінансового стану та підвищення



ефективності господарської діяльності будь-якого об'єкта як на мікро-, так і на макрорівні. Завдяки політиці розвитку конкурентного ринку, розширення географії польотів, навіть не зважаючи на тимчасові загрози, залученим в авіаційну галузь інвестиційним ресурсам можливе забезпечення важливих завдань економічного розвитку, які в подальшому можуть сформувати ряд соціально-економічних переваг для держави на внутрішньому і зовнішньому (міжнародному рівні).

Інвестиційний процес на підприємствах авіаційної галузі має ряд викликів і загроз, таких як: високі ризики та невизначеність, непрозорість процесів, недостатня правова база і т.д.. Для зменшення цих недоліків необхідно застосувати наступні напрямки вдосконалення, які зображені на Рис. 1.9.

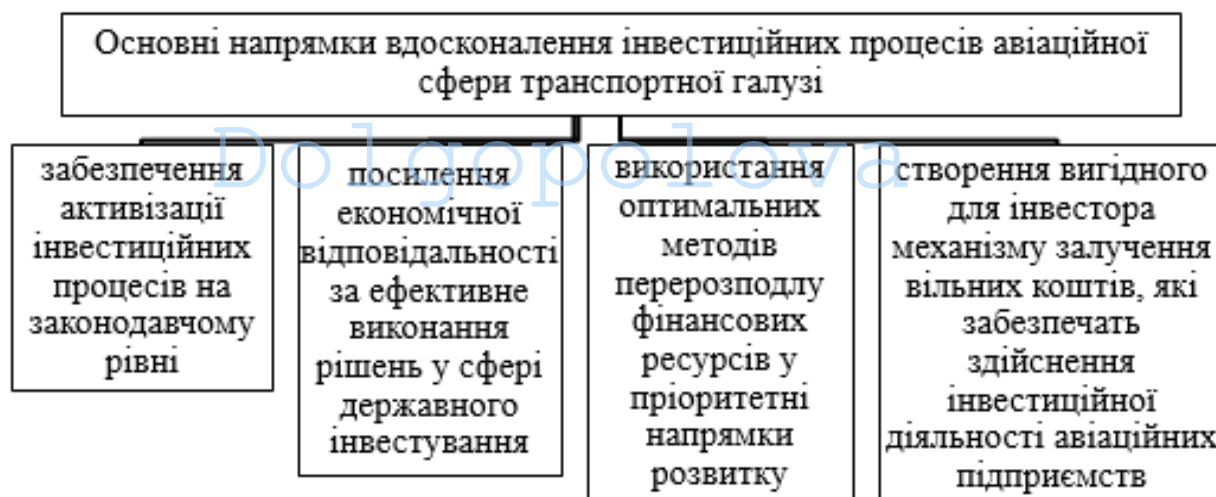


Рис.1.9. Основні напрямки вдосконалення інвестиційних процесів авіаційної галузі

Варто зазначити, що на даний момент в Україні для підприємств авіаційної сфери транспортної галузі, та багатьох інших галузей найпоширенішим є залучення власних коштів для забезпечення мети інвестиційної діяльності, тобто для створення, розширення, реконструкції та модернізації виробничих потужностей – транспортних засобів й інфраструктурних об'єктів. Тоді як в розвинених країнах світу основним джерелом інвестування є державна фінансова підтримка або залучення

зовнішніх інвестиційних ресурсів. Для залучення останніх необхідно з'ясувати інвестиційну привабливість авіаційного підприємства сфери транспортної галузі, адже на її основі можна визначити конкурентні переваги підприємства, на які буде орієнтуватися потенційний інвестор.

Метою аналізу інвестиційної привабливості авіаційних підприємств сфери транспортної галузі – є визначення внутрішнього інвестиційного потенціалу авіаційного підприємства та оцінку ризику можливого вкладення фінансових ресурсів [57]. Для дослідження інвестиційної діяльності авіаційного підприємства сфери транспортної галузі потрібно здійснити його ретельну діагностику за всіма фінансово-економічними показниками. Це дозволяє зробити висновки про інвестиційну привабливість авіапідприємства.

Перший етап діагностики передбачає ідентифікацію підприємства – визначення характеру та напрямків його діяльності й розвитку, внутрішньої організаційної структури і структури транспортних і суміжних послуг. Після чого встановлюється набір показників для аналізу інвестиційної привабливості. Завданням другого етапу є аналіз організаційної та виробничої структури авіапідприємства, встановлення внутрішніх зв'язків та підпорядкованості структурних одиниць. Далі оцінюється кредитна історія і комерційна репутація авіаційного підприємства, для уникнення сумнівних загроз досліджуваного підприємства від суб'єктами ринкових відносин.

Формальні показники аналізуються на основі даних фінансових звітів авіаційного підприємства, неформальні показники не мають конкретних формул для розрахунку і чіткого набору вихідних даних, тому вони можуть бути оцінені й проаналізовані лише експертами.

Від вміння інвестувати і здійснювати управління інвестиційною діяльністю залежить подальший розвиток підприємства. Тому виклики здійснення інвестиційної діяльності є однією з найактуальніших не лише в авіаційній галузі.

Ефективність інвестиційної діяльності базується на доступності й наявності фінансових ресурсів, основних та виробничих потужностей

авіаційних підприємств, кваліфікації та складу виконавців, науково-технічного рівня проектних рішень, від стану організації та планування інвестиційного процесу [57]. Тому досліджена система аналізу інвестиційної привабливості авіаційних підприємств сфери транспортної галузі є базовою для залучення додаткових фінансових ресурсів, для подальшого розвитку підприємства і покращення його економічних показників.

### **1.3. Методичне забезпечення управління інвестиційною діяльністю підприємства**

Швидке інформаційно-цифрове та технологічне оновлення технологій та продукції в сучасних умовах вимагає гнучкості, постійної модернізації економічного механізму та механізму управління інвестиційними процесами, які б забезпечували цілісний і послідовний підхід, координацію та взаємодію між замовниками, проєктувальниками та виконавцями на всіх етапах інвестиційного процесу.

Інвестиційний процес, як будь який процес, вимагає управління і здійснюється через реалізацію основних функції, спираючись на визначені закони і принципи. Для забезпечення ефективності постійно потрібно контролювати, координувати інвестиційний процес, визначати напрями інвестицій, правильність і обґрунтованість їхнього використання.

Комплекс питань, що пов'язані зі здійсненням інвестиційного процесу, потребують знання теорії та практики прийняття управлінських рішень відносно інвестиційного процесу. Цей комплекс питань є предметом дослідження у окремій науці - інвестиційному менеджменті. І. А. Бланк під інвестиційним менеджментом розуміє «систему принципів та методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства» [11, с. 46]. На думку А.Г. Загороднього та Ю.І. Стадницького «інвестиційний менеджмент – процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності підприємства» [46, с.21]. Управління

інвестиційним процесом – це частина загальної системи управління економічною системою, яка узагальнює безліч елементів, що взаємопов'язані один з одним [40 с.39] (Рис. 1.10).

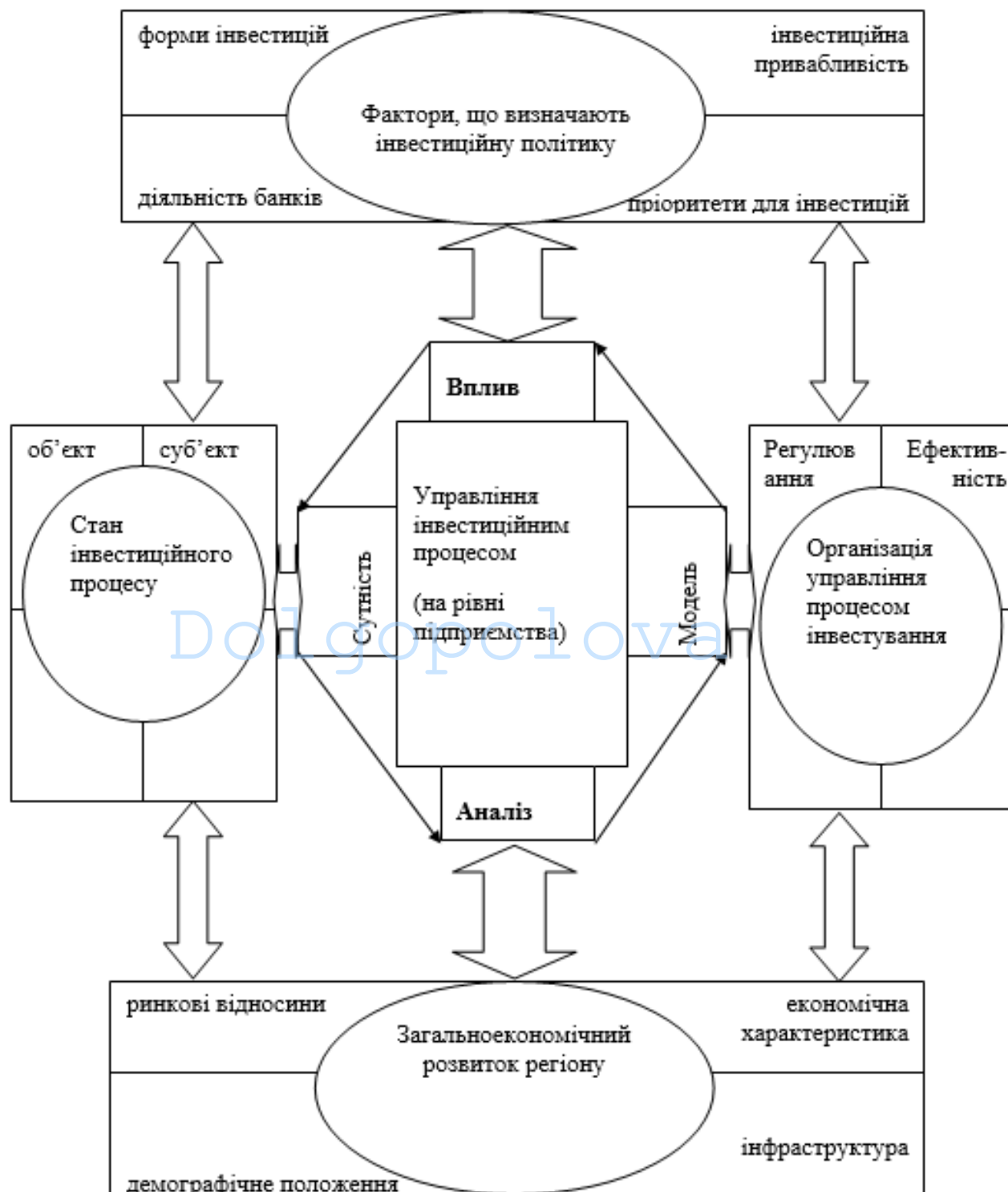


Рис.1.10. Схема управління інвестиційним процесом на підприємств

Якщо врахувати структуру основних напрямів діяльності підприємства – комерційне, інноваційне, виробниче, фінансово-економічне, управління

персоналом і стратегічне планування, – то центральне місце і головну роль еред елементів невизначеності і ризику займає прогнозування розвитку зовнішніх і внутрішніх умов господарювання.

При цьому інвестиційна діяльність знаходиться на перетині стратегічного планування з фінансово-економічною діяльністю. Інвестиційна діяльність визначає джерела одержання коштів і напрямків їхнього ефективного використання у майбутньому.

Специфіка управління інвестиційним процесом, як відомо, визначається його характером, складністю, об'ємом фінансування, тривалістю здійснення, ступенем невизначеності результатів та багато іншими факторами. Зараз на практиці реалізуються три взаємопов'язаних підходи до управління інвестиційним процесом – процесний, системний та ситуаційний.

Процесний підхід до управління інвестиційним процесом передбачає розглядання управління як серії неперервно здійснюємих дій, які безпосередньо взаємопов'язані з реалізацією функцій управління – прогнозуванням та плануванням, організацією, координацією, мотивацією та контролем. З позиції процесного підходу управління інвестиційним процесом можна представити у вигляді декількох кроків (Рис. 1.11.).

Перший етап процесу управління – прогнозування та планування. Початковим є пропонування інвестиційної ідеї, яка неодмінно відповідає інвестиційній політиці підприємства, яка в свою чергу визначає мету та завдання даної області.

В залежності від розміру підприємства, його загальної стратегії на ринку, фінансового стану мета інвестиційної політики може досягатися шляхом реалізації одного або системи інвестиційних процесів. Для кожного інвестиційного процесу формується система цільових показників, з досягненням яких процес може бути завершений.

В процесі планування інвестиційного процесу здійснюється збір та обробка інформації технічного, організаційного, економічного, соціального,

комерційного характеру для пропонування варіантів досягнення поставлених цілей та виявлення факторів-обмеження.



Рис.1.11. Процесний підхід до Управління інвестиціями на підприємстві

Вибір найбільш оптимального варіанту є результатом розрахунку ефективності по кожному з запропонованих. Завершується процес прогнозування та стратегічного планування розробкою детальної інвестиційної програми.

Інвестиційна програма повинна здійснюватися в сукупності з поточними виробничими планами підприємства і тому стає необхідним їх узгодження за головними техніко-економічними показниками.

Інвестиційний процес внесе дезорганізацію в діючу структуру управління. У відповідності з цим необхідно включення інвестиційного

процесу в організаційну структуру управління підприємством шляхом розподілу та перерозподілу прав, обов'язків та відповідальності між підрозділами, які реалізують інвестиційний процес.

Узгодження заходів для реалізації інвестиційного процесу з поточними планами підприємства повинно бути доведено до підрозділів.

На рівні підрозділів мета та завдання інвестиційного процесу співставляються з метою та завданнями підрозділів та їх потенційними можливостями, деталізовані фінансові розрахунки співставляються з бюджетом підрозділів.

Крім координації цілей, завдань та ресурсів необхідно забезпечення зацікавленості підрозділів у виконанні заходів з інвестиційного процесу. Якщо наявна загальна система мотивації досягнення стратегічних цілей підприємства зацікавленість в реалізації інвестиційного процесу неодмінно забезпечується.

Контроль повинен здійснюватися не тільки на усіх стадіях реалізації інвестиційного процесу, але і на усіх етапах управління їм. До його складу входять:

- контроль відповідності цільових показників інвестиційного процесу стратегічним та тактичним цілям підприємства;
- перевірка відповідності та повноти інформації, яка використовується для розробки інвестиційного процесу;
- контроль відповідності розроблених інвестиційних заходів потенційним технічним, технологічним, фінансовим, соціальним, комерційним можливостям підприємства;
- контроль за правильністю розподілу прав, обов'язків та відповідальності протягом здійснення інвестиційного процесу;
- контроль за ходом здійснення інвестиційного процесу з поетапним спостереженням ступеня досягнення встановлених диференційованих показників у відповідності з розрахунковими характеристиками його ефективності.

В результаті виявляються відхилення фактично досягнутих показників від розрахункових, що є основою для заходів з корективи процесу здійснення інвестиційного процесу та подальшого аналізу з визначенням причин відхилень.

Причини відхилень від запланованих результатів залежать у більшій частині від впливу факторів зовнішнього середовища, а потім від внутрішнього управління інвестиційним процесом.

Управлінська діяльність спрямована на обґрунтування оптимального рішення, що забезпечує досягнення стратегічної мети розвитку підприємства. При цьому потрібен облік динамічності внутрішнього і зовнішнього середовищ, тенденцій і закономірностей зміни відповідних умов, комплексного і системного підходу до оцінки управлінських рішень (Рис.1.12).

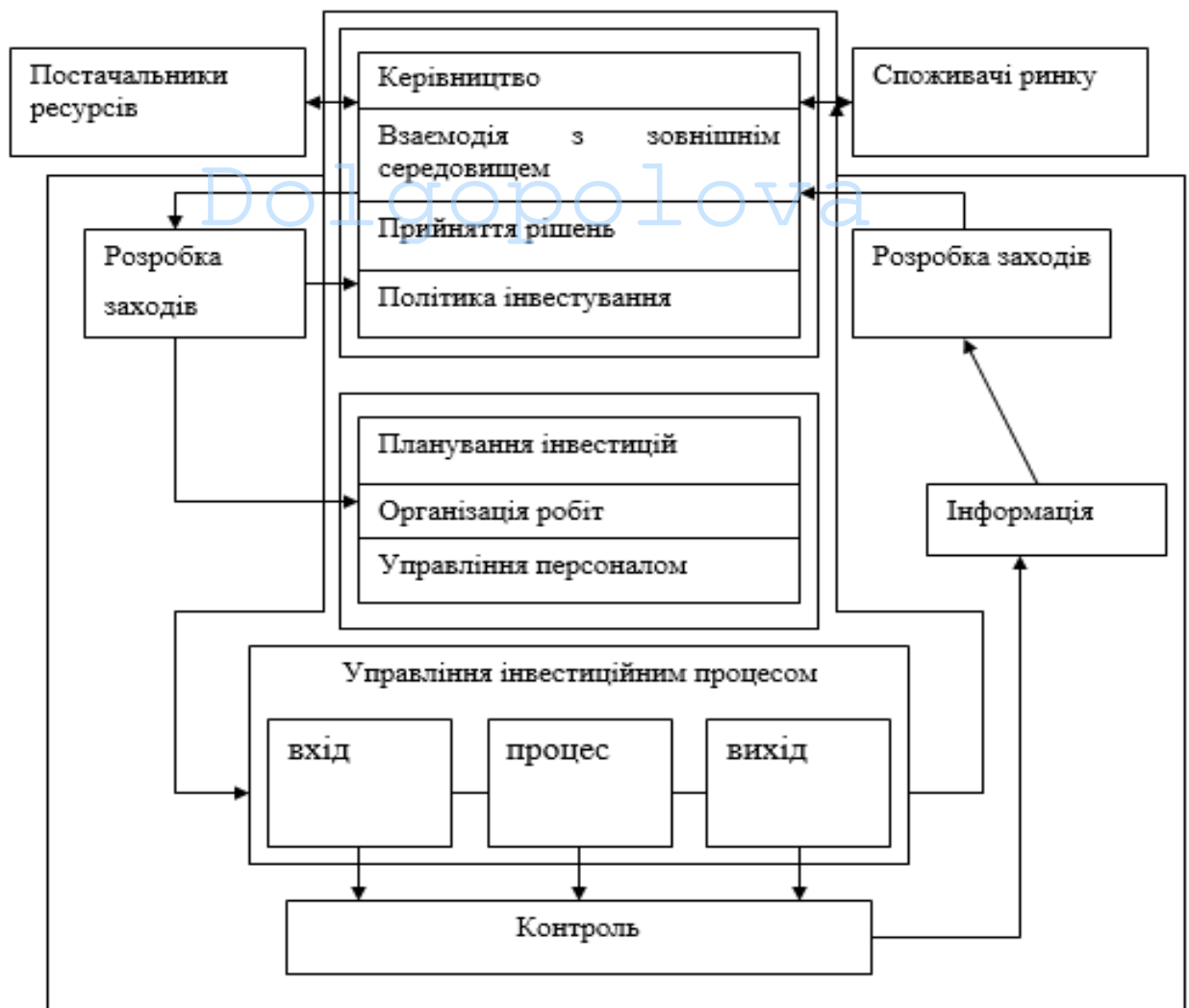


Рис.1.12. Системне управління У інвестиційним процесом



Як видно, управління на вертикальному рівні включає функції, пов'язані з урахуванням впливу зовнішнього середовища, в першу чергу Успоживачів і постачальників; розробкою і прийняттям стратегії і тактики інвестування; забезпеченням ресурсами; створенням інфраструктури і робітничого середовища; забезпеченням персоналом.

До функцій керування інвестиційним процесом на горизонтальному рівні відносять такі: оперативне управління інвестиційним процесом, інформаційне забезпечення, організацію управління інвестиційним процесом, організацію моніторингу, реалізацію окремих проектів, підготовку рішень про своєчасний вихід з неефективних програм і реінвестування капіталу, розробку і впровадження організаційно-технічних заходів і їхньої реалізації.

Системний підхід до рішення прикладних задач по інвестуванню знаходить своє вираження у визначенні мети і задач, стратегії їхнього досягнення і кількісного обґрунтування ефективності альтернативних рішень. З організаційної точки зору системний підхід забезпечує узгодження результатів інвестиційного процесу з зовнішнім середовищем на основі координації усіх видів діяльності підприємства.

Стратегічне планування при багатоланковій системі управління на підприємстві складається з декількох етапів узгодження цілей і їхньої деталізації по капітальному будівництву, реконструкції і модернізації основних виробничих фондів, програм науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, кадровому забезпеченню. Ідеї і напрями інвестування при такому підході до стратегічного планування розглядаються на всіх організаційних рівнях підприємства. При цьому інновації, що виходять “знизу”, мають нетривалі цикли розробки і сприяють швидкому підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Любий інвестиційний проект можна представити у вигляді відкритої системи, яка має тісний взаємовплив з зовнішнім середовищем. Крім того, інвестиційний процес в совою чергу є підсистемою інвестиційної політики, а вона – підсистемою стратегії підприємства. При цьому слід враховувати і

зворотній зв'язок – вплив результатів та особливостей реалізації інвестиційного процесу на напрямок реалізації інвестиційної політики і змін стратегії підприємства. У зв'язку з цим в залежності від масштабу інвестиційного процесу інформація на вході з зовнішньої середовища повинна мати різну значимість та вплив.

Для великомасштабних процесів – це перед усім інформація, яка визначає рівень інвестиційних ризиків, проекти, які мають тільки внутрішньовиробниче значення – інформація про виробничі та фінансові можливості підприємства.

Таким чином, у першому випадку на вході необхідний облік інформації зовнішнього середовища по відношенню до системи управління підприємством, по друге – системи управління локальним, внутрішньовиробничим інвестиційним процесом.

Відповідно, на виході системи управління інвестиційним процесом повинен бути результат, який впливає на долю ринку, яку займає підприємство, його конкурентоспроможність, репутацію, соціальну значимість або технічний рівень та структуру витрат на виробництво конкурентоспроможної продукції (Рис.1.13). Широкий діапазон мети та завдань, які вирішуються в процесі розробки та реалізації інвестиційного процесу, а також різноманітність умов їх реалізації потребують відповідної диференціації підходів до управління ними.

Ситуаційний підхід дозволяє пов'язати визначені умови з метою, яку було поставленою перед інвестиційним процесом та далі – метою підприємства. Ситуаційний підхід є продовженням та різновидом системного підходу.

Його вагомість в управлінні інвестиційним процесом підвищується з великим ступенем невизначеності зовнішнього середовища і, як наслідок, ризиком недоотримання запланованого фінансового результату. Ситуаційний аналіз орієнтовано на те, що реалізація інвестиційного процесу здійснюється в різних за ступенем невизначеності умовах середовища, як внутрішнього та зовнішнього, але з єдиною цільовою направленістю – досягнення запланованого економічного ефекту.



Рис. 1.13. Ситуаційний підхід до управління інвестиційною діяльністю

Особливістю ситуаційного підходу є визначення впливу ситуації, що змінюється, на економічний результат реалізації інвестиційного процесу. Чим менш масштабний інвестиційний процес, тим менше кількість факторів якими визначається оптимальне рішення, тим легше та ефективніше застосування формальних методів.

Всі ситуації, які виникають в процесі управління інвестиційним процесом різного масштабу, можна поділити за трьома напрямками: коли необхідно приймати рішення з обмеженої кількості варіантів та їх результатів з мінімальним ризиком зміни результату порівнюючи з запланованим; коли необхідно приймати рішення в умовах ризику отримання запланованого результату; коли необхідно приймати рішення в умовах невизначеності досягнення поставленої мети.

В результаті розгляду основних підходів до управління інвестиційним процесом підприємства пропонуємо розглядати його як систему взаємопов'язаних елементів (Рис. 1.14).

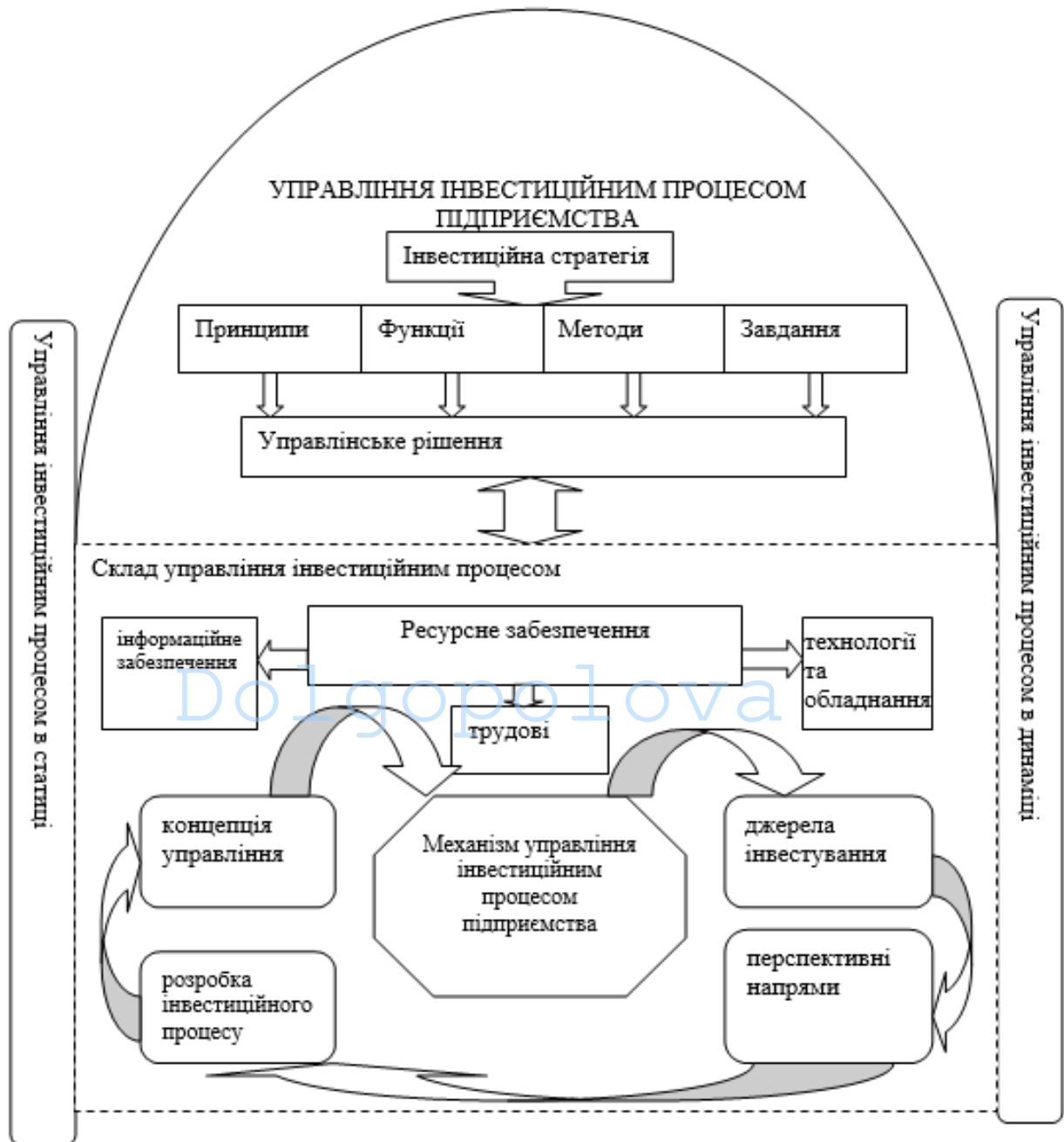


Рис. 1.14. Управління інвестиційним процесом підприємства

Складність і суперечливість інвестиційних і зв'язаних з ними процесів робить необхідною для управління ними побудову моделей, за допомогою яких можливо було б знаходити рішення. Теоретичною основою моделювання є методологія концептуального системного аналізу. Методологія моделювання

інвестиційних процесів повинна враховувати такі особливості економічних систем, як унікальність, слабо передбачуваність і відсутність однозначності відтворення їх поведінки, також стабільність і здатність до розвитку. Вона забезпечує зв'язок мети та задач всіх рівнів управління.

Методологія включає концептуальні моделі управління інвестиційними процесами на макро- і мікрорівнях, систему еталонних моделей інвестиційної політики на державному та регіональному рівнях, методи управління промислово-інвестиційними структурами тощо.

### **Висновок до першого розділу**

На сьогодні інвестиції є невід'ємним інструментом розвитку більшості підприємств. Адже в загальноекономічному розумінні інвестиції – це будь-які фінансові вкладення для модернізації, отримання матеріальної вигоди, прибутку або соціального ефекту. Інвестиційна діяльність, як і виробнича чи фінансова діяльність підприємства, має свої особливості поведінки у часі, тобто інвестиційний цикл. Інвестиційний цикл започатковується у момент формування інвестиційних ідей або цілей, аж до моменту отримання останнього результату від проєкту. Головною метою управління інвестиційною діяльністю будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку і в поточному, і у стратегічному періодах управління. Це передбачає вирішення ряду завдань та цілей, зокрема: розробку системи інвестиційних стратегій; пошуки і формування множини доступних або потенційних інвестиційних ресурсів; оцінку ефективності проєктів; формування і оцінювання результативності інвестиційного портфелю; оцінку інвестиційної привабливості та платоспроможності підприємства.

В результаті в сучасних підходах існують чіткі напрями аналізу та сфери його застосування щодо окремих видів інвестиційної діяльності. Для оцінки стану інвестиційної діяльності підприємства можна застосувати наступні

показники: обсяг і вартість інвестиційних витрат і доходів; частка інвестицій у валовому внутрішньому продукті; частка реальних інвестицій у загальному обсязі інвестицій; частка реальних інвестицій, які спрямовані а основний капітал та інші.

Інвестиційний процес, як будь який процес, вимагає управління і здійснюється через реалізацію основних функції, спираючись на визначені закони і принципи. Для забезпечення ефективності постійно потрібно контролювати, координувати інвестиційний процес, визначати напрями інвестицій, правильність і обґрунтованість їхнього використання.

Процесний підхід до управління інвестиційним процесом передбачає розглядання управління як серії неперервно здійснюємих дій, які безпосередньо взаємопов'язані з реалізацією функцій управління – прогнозуванням та плануванням, організацією, координацією, мотивацією та контролем. Системний підхід до рішення прикладних задач по інвестуванню знаходить своє вираження у визначенні мети і задач, стратегії їхнього досягнення і кількісного обґрунтування ефективності альтернативних рішень. З організаційної точки зору системний підхід забезпечує узгодження результатів інвестиційного процесу з зовнішнім середовищем на основі координації усіх видів діяльності підприємства. Ситуаційний підхід дозволяє пов'язати визначені умови з метою, яку було поставленою перед інвестиційним процесом та далі – метою підприємства. Ситуаційний підхід є продовженням та різновидом системного підходу.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ

### ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «SKY UP»

#### **2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Sky UP»**

ТОВ «SkyUp Airlines» – це сучасний національний лоу-костний українська авіакомпанія, що надає послуги з пасажирські, вантажних перевезень, підготовки авіаційних фахівців, туристичні послуги. Авіакомпанія Тзаснована в 2016 році, але розпочала польоти 21 травня 2017 року. ТОВ «SkyUp Airlines» є дочірньою компанією багатопрофільного українського туроператора «Join UP». Базовим аеропортом ТОВ «SkyUp Airlines» є ДП«МА «Бориспіль» (термінал F), що в 2019 році було спеціально модернізовано під запити авіакомпанії. Основні льотні напрямки – Близький Схід, Північна Африка, Східна та Південна Європа. Роком заснування авіакомпанії Sky Up Airlines вважається 2016-й. Саме цього року був офіційно зареєстрований новий перевізник – ТОВ «SkyUp Airlines». Засновником і власником авіакомпанії є ТОВ «ACS-Україна», яка також володіє контрольним пакетом акцій туристичного агентства JoinUP.

Про запуск нового національного лоу-кост авіаперевізника було оголошено 14 грудня 2017 року міністром інфраструктури України і презентувалась як перший вітчизняний лоукост-авіаперевізник. Було також зазначено, що державні кошти у створенні компанії не використовувалися. На 2020 рік парк авіакомпанії налічує 11 літаків, а саме: 6 середньомагістральних суден типу Boeing 737-800 NG (189 місць), 2 середньомагістральних Boeing 737-700 NG (149 місць), 3 Тсередньомагістральних літака Boeing 737-900 ER (215 місць).

У майбутньому ТОВ «SkyUp Airlines» планує розширювати свій флот. Так, у 2020 році планувалось купити два судна (на сьогодні закуплено лише один), у наступному році – поповнити парк ще двома, а у 2022 році – чотирма літаками. Як бачимо, плани у компанії доволі амбіційні, проте чи вдасться їх втілити у життя, зважаючи на економічні наслідки всесвітнього карантину, покаже час. ТОВ «SkyUp Airlines» підписала контракт з корпорацією Boeing не тільки щодо лізингу авіалайнерів, а й стосовно купівлі нових повітряних суден прямо з заводу.

Перший комерційний рейс ТОВ «SkyUp Airlines» було здійснено 21 травня 2018 року. Це був чартерний рейс на замовлення туроператора JoinUP у Єгипет за маршрутом Київ – Шарм-ель-Шейх – Київ. Виліт відбувся з аеропорту Жуляни. У грудні 2018 року перевізник запусив регулярний рейс із Києва у Тбілісі.

З 2018 року ТОВ «SkyUp Airlines» здійснює чартерні перельоти з Києва, Харкова, Львова та Одеси. Серед напрямків компанії Анталія, Бодрум, Даламан (Туреччина), Шарм-ель-Шейх, Хургада, Марса-Алам (Єгипет), Тіват (Чорногорія), Барселона, Пальма-де-Майорка, Тенерифе, Аліканте (Іспанія), Тирана (Албанія), Ріміні (Італія), Бургас, Варна (Болгарія), Ларнака (Кіпр), Дубай (ОАЕ) та інші. З 17 жовтня 2018 відкрито рейси з летовища Харкова до Львова: щотижня в четвер та неділю. З 25 жовтня 2018 року діє рейс з Харкова до Києва (понеділок, середа, п'ятниця). Деже лояльною залишається цінова політика (вартість без багажу): Київ-Харків — від 498 грн, Київ-Львів від 639 грн (станом на 2018 рік). З листопада 2018 року у продаж надійшли квитки на регулярні авіарейси за маршрутами: Київ — Одеса та Харків — Одеса. ТОВ «SkyUp Airlines» подала заявки в Державну авіаційну службу України на отримання прав на ряд маршрутів, в тому числі внутрішнього зі Львова до Одеси. Вартість польоту формується за лоу-кост моделлю без Тбагажу і додаткових послуг. Переліт маршрутом Київ—Одеса стартує від 500 Тгрн гривень в один бік.



У липні 2018 року ТОВ «SkyUp Airlines» стала офіційним перевізником футбольного клубу «Шахтар». З цього приводу компанія розфарбувала один зі своїх літаків (Boeing 737-700 з бортовим номером UR-SQE) у стилі символіки футбольного клубу.

Окрім авіаційних перевезень компанія також займається підготовкою персоналу (бортпровідників, пілотів). Зокрема, за 2019 рік 6 пілотів пройшли підвищення кваліфікації і стали командирами, 82 бортпровідники пройшли навчання в компанії, 27 других пілотів були підготовані компанією за власною кадетською програмою.

В даний час ТОВ «SkyUp Airlines» виконує як регулярні, так і чартерні пасажирські перевезення. Авіакомпанія позиціонує себе як «лоукостер», тобто пропонує польоти за низькими цінами, але з обмеженим набором безкоштовних послуг. Метою компанії є постійне нарощування таких бюджетних авіаперевезень як на маршрутах всередині України, так і за кордон.

Програма «SkyInterior» на літаках Boeing 737-800 NG - це одна з програм забезпечення іміджу та конкурентоспроможності у сфері комфорту. Це маркетинговий хід щодо оформлення салону літака, який ґрунтується на принципах ергономіки, раціоналізму і, звичайно ж, затишку, зокрема:

- у дизайні внутрішніх панелей салону немає гострих кутів, що створює додатковий захист;
- є зручні світлодіодні лампи підсвічування для читання;
- утоплені кнопки для виклику бортпровідника унеможливають випадковий виклик;
- сформовано місця для пасажирів з дітьми та окремі - для немовлят;
- у салонах нова конфігурація багажних полиць - більш містких і зручних.

Найближчим часом український лоукостер ТОВ «SkyUp Airlines» планує освоїти середземноморські напрямки і включити в свою маршрутну мережу практично всі основні маршрути в цьому регіоні. На сьогодні в умовах пандемії авіакомпанія розвиває льотну карту відповідно до зонування країн і міжнародних обмежень.

Відкритими на кінець 2020 року є внутрішні рейси : Київ, Львів, Харків, Одеса, Запоріжжя ( тимчасово призупинено). Міжнародні рейси у Італію, Кіпр, Болгарію, Іспанію, Ізраїль, Чехію, Францію, Хорватію, ОАЕ, Португалію, Словаччину, Грузію, Австрію. Також авіакомпанія здійснює чартерні рейси на замовлення туроператора JoinUp (переважно Єгипет та Турція).

ТОВ «SkyUp Airlines» починає розвивати вантажні перевезення - крім пасажирських перевезень, це стане ще одним напрямком діяльності авіакомпанії. Для цього компанія отримала всі необхідні ліцензії та дозволи, а також провела реконфігурацію 7 повітряних суден зі свого пасажирського флоту. Перші вантажні рейси компанія вже виконала в березні і квітні 2020 року (близько 50 рейсів), транспортуючи переважно вантажі медичного призначення.

Для усунення негативних впливів пандемії та забезпечення прибутковості авіакомпанії розроблено програми лояльності та цінової гнучкості. Так, впроваджено проекти - SkyUP SityBreaks та Weekendfor U – формат коротких подорожей, подорожей вихідного дня. Авіакомпанія в співпраці з туроператором JoinUp надає послуги з повного оформлення поїздки (і перельоти, і проживання) в туристичні міста. Ці проекти дозволяють залучити додаткових пасажирів, які через зниження купівельної спроможності не літають в довгострокові подорожі або не можуть собі дозволити тривалі відпустки.

Для збереження фінансової стійкості та прибутковості було здійснено такі заходи:

- запроваджено послугу особистого балансу пасажирів, на який будуть авіаматично зараховані і зберігатимуться кошти за скасований рейс під час простою у повному обсязі. Після цього пасажир зможе використати ці кошти на будь-які квитки або послуги авіакомпанії. Кошти залишатимуться на рахунку і будуть дійсні без обмежень у часі і можуть бути використані для будь-якої особи, не лише для власника рахунку;

- запроваджено оплату при реєстрації на рейс. При цьому розроблено систему знижок і додаткових послуг;
- переглянуто та оптимізовано оплату за перевезення багажу;
- запроваджено програму лояльності до пасажирів з дітьми та супровожу дітей під час самостійних поїздок,
- запровадили туристичні послуги SkyUP CityBreaks та Weekendfor U.

Станом на липень 2020 року авіакомпанія досягла 50% пасажиропотоку 2019 року. Кризові впливи та масове повернення коштів за нереалізовані рейси весни 2020 року (діяла заборона на авіа польоти з березня по 5 червня 2020 року) мають негативний вплив на фінансові результати.

Станом на липень ТОВ «SkyUp Airlines» здійснили 704 внутрішніх та міжнародних рейсів, з них чартерних - 438 і регулярних - 266. Рейсами в межах України ТОВ «SkyUp Airlines» перевезли 25 433 пасажирів, міжнародними рейсами скористалися ще 70 974 пасажирів. З двох поточних міжнародних регулярних напрямків ТОВ «SkyUp Airlines» Албанія і Болгарія - пасажирів частіше обирали Албанію.

Також звертають увагу, що чартерними рейсами ТОВ «SkyUp Airlines» найбільше пасажирів перевезли до Туреччини, а за напрямком Єгипет найбільшою популярністю користався Шарм-ель-Шейх. Крім того, у липні ТОВ «SkyUp Airlines» продовжувала здійснювати вантажні перевезення, зокрема, вантажними та пасажирськими рейсами перевезли 23 тонни вантажу.

У найближчому майбутньому на авіаційну галузь, як і на більшість інших галузей економіки очікує помітний спад, адже внаслідок карантинних заходів більша частина населення втратила частку, або й усі свої доходи, що неодмінно відіб'ється на їхній купівельній спроможності. Крім того перехід аеронавігаційного державного підприємства «Украерорух» із місячних оплат послуг на щотижневі створив нові виклики у сфері платоспроможності авіапідприємства. Проте переукладення нової угоди з аеронавігаційних послуг, оптимізація фінансових потоків та антикризові заходи зберегли статус

надійного перевізника, а також дозволили уникнути локдауну і судових/штрафних виплат.

На 2021 рік ТОВ ТОВ «SkyUp Airlines» планує літню льотну програму у 21 країну світу.

Для економічної характеристики діяльності підприємства розглянемо динаміку і зміни у вартості й структурі активів, доходів та витрат. Основні показники економічної діяльності наведено в фінансовій звітності авіакомпанії (додаток А).

Аналізуючи зміну структури активів авіакомпанії (табл 2.1) можемо відмітити максимальне нарощування вартості активів, що спровоковано активним стартом на ринку починаючи з 2017 року. На прикладі ТОВ «SkyUp Airlines» ми спостерігаємо формування виробничої, організаційно структури та вартості капіталу новоствореного підприємства (рис 2.1.).

Таблиця 2.1

Зведений баланс ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» за 2017-2019 р.р.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2019	2019/ 2018
Необоротні активи	150,0	14447,0	79474,0	14297,0	65027,0	9631,33	550,1
Оборотні активи	257,0	139359	407692	139102	268333,	54225,2	292,548
Власний капітал	213,0	1456,0	1165,0	1243,00	-291,00	683,57	80,0137
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	25354,0	0,00	25354,0	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення	194,0	152350,0	460647	152156	308297	78530,9	302,36
Баланс	407,0	153806	487166	153399	333360	37790,1	316,74

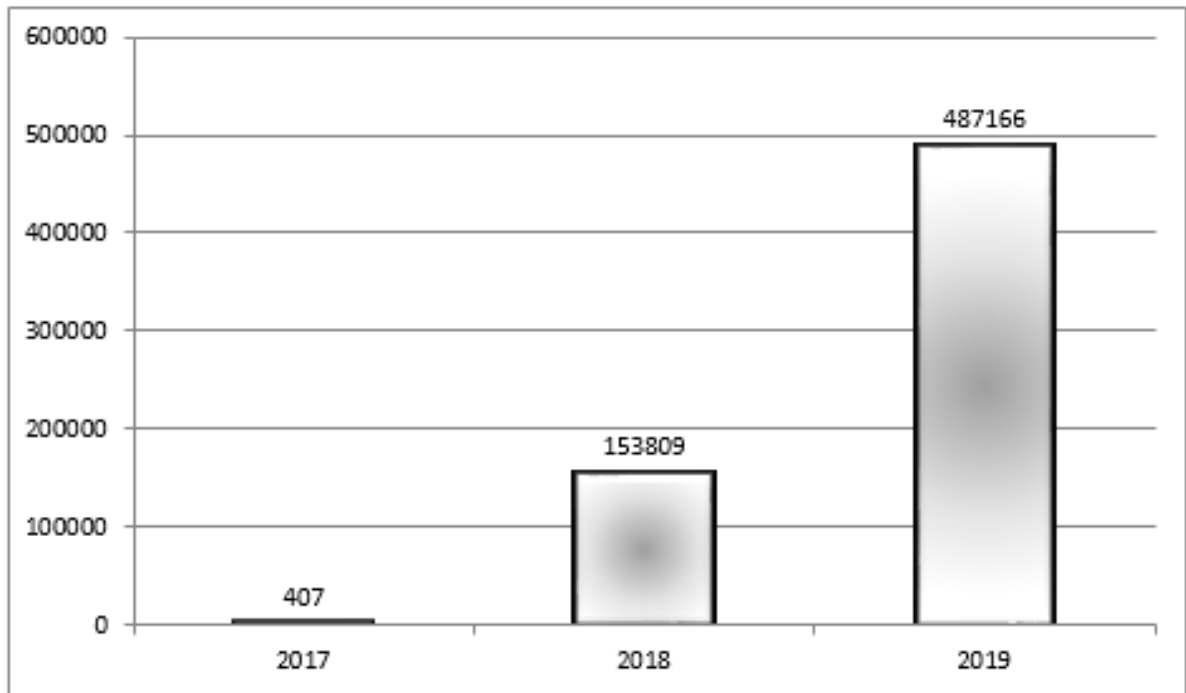


Рис.2.1. Динаміка нарощування активів ТОВ «SkyUp Airlines», тис.грн

Для аналізу структур та динаміки витрат ТОВ «SkyUp Airlines» у період з 2017 по 2019 роки, використаємо дані, наведені у табл. 2.2. Як і усі інші результуючі показники, витрати зростають пропорційно з нарощуванням виробничих потужностей та охопленням ринку авіаційних перевезень.

Таблиця 2.2

Структура та динаміка операційних витрат ТОВ «SkyUp Airlines» в 2017-2019 р.р.

Елементи операційних витрат	Роки					
	2017 р		2018 р		2019 р	
	тис. грн	структура, %	тис. грн	структура, %	тис. грн	структура, %
Матеріальні витрати	11	1,4	7684	2,7	36197	5,3
Витрати на оплату праці	302	38,4	18349	6,5	21077	3,1
Відрахування на соціальні заходи	234	29,7	3802	1,3	4629	0,7
Амортизація	92	11,7	1396	0,5	11239	1,7
Інші операційні витрати	148	18,8	252072	89	607079	89,2
Разом	787	100	283303	100	680221	100

Отже, як бачимо з табл. 2.2, починаючи з 2018 року основну частку витрат складають інші операційні витрати, що сигналізує про неефективну політику розподілу коштів на підприємстві. Адже більша частина фінансів компанії має бути направлена на розвиток на підтримку основного виду діяльності.

Розглянемо динаміку собівартості послуг ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП», подану на графіку нижче (Рис. 2.21). На Рис.2.2 чітко видно стрімке зростання собівартості послуг ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» протягом трьох років, що вказує на значне пожвавлення діяльності компанії, а отже на її успішність та популярність на ринку. Крім того, зростання собівартості може свідчити і про підвищення якості послуг, що позитивно впливає на лояльність клієнтів відносно авіакомпанії. Собівартість послуг ТОВ «Авіакомпанія СКАЙАП» включає в себе багато елементів, серед яких витрати на здійснення польотів, на технічне обслуговування та ремонт, амортизація, витрати на обслуговування пасажирів та оформлення квитків тощо. Така складна структура витрат потребує організації ефективної системи управління витратами для досягнення максимально раціонального розподілу коштів.

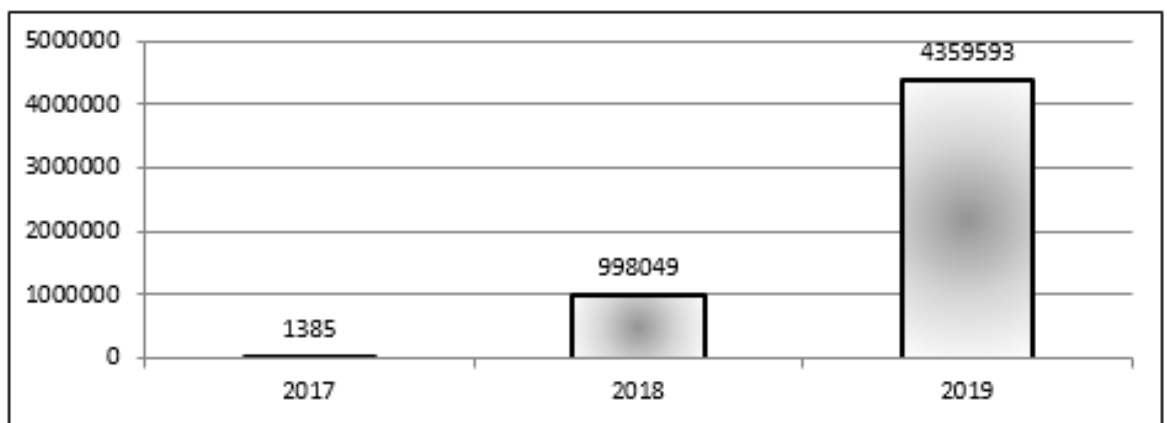


Рис. 2.1 Динаміка собівартості послуг ТОВ «SkyUp Airlines» за 2017-2019 р.р., тис. грн.

Показниками ефективності діяльності будь-якого підприємства є його доходність та прибутковість (табл. 2.3, Рис. 2.2). Аналіз динаміки доходів і

прибутків показує прямопорційність із зростанням собівартості, що свідчить про нарощування темпів освоєння ринків та зростання обсягів основних послуг протягом 2017-2019 р.р

Таблиця 2.3

Динаміка доходів і прибутку ТОВ «SkyUp Airlines»  
в 2017-2019 р.р., тис.грн.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Чистий дохід	2297	1352662	5085828	1350365	3733166	58888,2	375,98
Валовий прибуток (збиток)	912	354613	726235	353701	371622	38883	204,796
Фінансовий результат від операційної діяльності	125	71347	128408	71222	57061	57077,6	179,97
Фінансовий результат до оподаткування	125	120289	71309	120164	-48980	96231,2	59,281
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	125	17541	43926	17416	26385	14032,8	250,419

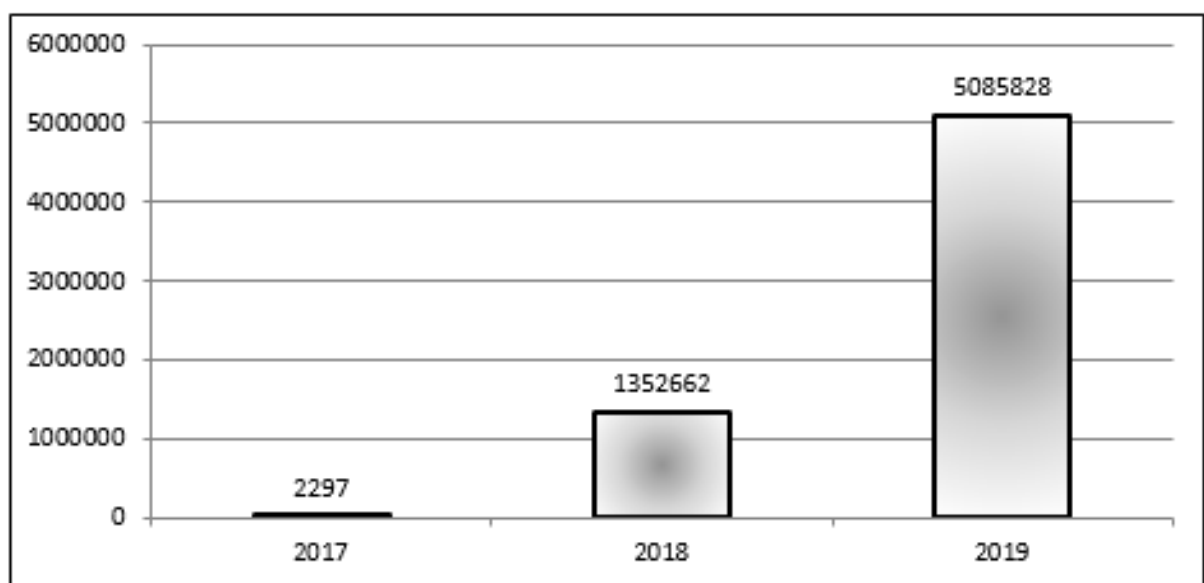


Рис. 2.2 Динаміка зміни чистого доходу ТОВ «SkyUp Airlines»  
за 2017-2019 р.р., тис. грн.



Динаміка чистого прибутку показує також стабільне зростання, проте в 2020 такі тенденції перекреслені пандемією та майже трьома місяцями повного простою. Авіакомпанія активно розробляє нові продукти, що залучатимуть авіапасажирів і дозволить покрити вкладені інвестиції в формування льотного флоту, персоналу та конкурентного статусу.

В 2020 році, як згадувалось вище, лише в липні вдалось досягнути 50% обсягів перевезень 2019 року. Це свідчить про тотальне і критичне зниження доходів при наявності постійних витрат: на обслуговування літаків в період простою, виплати заробітної плати та збереження авіаційних фахівців, оплати поточних та довгострокових фінансових зобов'язань. Тому основним завданням авіакомпанії в 2020 році є збереження новостворених активів та економічного потенціалу, а також адаптація до динамічних змін ринку перевезень та технологій. В сукупності це дозволить зберегти ринкову нішу ТОВ «SkyUp Airlines» та конкурентоспроможність. З метою визначення конкурентного становища авіакомпанії Sky Up було проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено у табл. 2.4.

Як бачимо з табл. 2.4, ТОВ «SkyUp Airlines» має немало сильних сторін та можливостей. Зокрема, активне використання соціальних мереж є важливим маркетинговим інструментом, що дозволяє підвищити впізнаваність бренду та знайти нових клієнтів. Крім того, через соцмережі компанія знайомить споживачів з персоналом через імпровізовані інтерв'ю, що також позитивно впливає на імідж організації та сприяє її популяризації. Невисока вартість квитків робить перельоти більш доступними для населення, а отже приваблює більш широку клієнтську аудиторію. Високі стандарти якості обслуговування також позитивно впливають на імідж компанії, адже задоволені пасажири не тільки повторно скористаються послугами, а й скоріш за все порекомендують перевізника знайомим. Наявність власної системи підготовки персоналу дає змогу отримати висококваліфікованих працівників, зацікавлених у розвитку компанії.

## SWOT-аналіз ТОВ «SkyUp Airlines»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низка вартість перельотів;</li> <li>- наявність системи соціальних комунікацій;</li> <li>- висока якість обслуговування</li> <li>- широка географія польотів</li> <li>- зручний та зрозумілий інтерфейс на сайті</li> <li>- власна система підготовки персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нестача персоналу в регіональних хабах,</li> <li>- низький рівень доходів,</li> <li>- висока вартість обслуговування повітряних суден,</li> <li>- періодичні затримки рейсів</li> <li>- високі витрати на підготовку персоналу та формування колективу</li> </ul>
Зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> <li>- співпраця з потужним туроператором Join UP!</li> <li>- здійснення ряду нерегулярних рейсів для повернення українців з-за кордону під час карантину</li> <li>- можливість купівлі повітряних суден на умовах лізингу</li> <li>- активне використання онлайн-технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень конкуренції</li> <li>- наявність альтернативних видів транспорту на короткі дистанції</li> <li>- скасування великої кількості рейсів у зв'язку із введенням карантину</li> <li>- зниження рівня доходів більшої частини населення</li> </ul>

# Dolgoplova

Зважаючи на непросту ситуацію, що склалася у зв'язку з поширенням вірусу COVID-19, зовнішнє середовище зазнає значних змін і всі компанії мають якомога швидше до них пристосуватися. У випадку авіакомпаній, одним із способів отримати користь із цієї ситуації є здійснення спеціальних рейсів для повернення громадян, які перебували закордоном під час оголошення карантину. Таким чином, компанія підтримує свою репутацію.

Серед слабких сторін варто виділити низьку впізнаваність бренду, адже компанія відносно нещодавно почала свою діяльність, і ще не встигла як слід себе зарекомендувати. Проте ТОВ «SkyUp Airlines» все ж розширює свою діяльність, і, внаслідок збільшення кількості рейсів зі Львова, Харкова та Одеси, виникає потреба у персоналі у цих містах.

## 2.2. Оцінка ефективності господарської діяльності авіапідприємства

З метою визначення економічного стану та ефективності використання навних активів проведемо оцінювання за основними економічними показниками аналізу основних і оборотних засобів, фінансового стану та трудових ресурсів, оцінимо коефіцієнти рентабельності основних напрямів діяльності.

Основні засоби авіакомпанії, як зазначено вище, представлена переважно літаками та відносно малоцінними необоротними матеріальними активами (оргтехнікою). У табл. 2.5 подано вартість та структуру основних засобів ТОВ «SkyUp Airlines» за період з 2017-2019 рр..

Таблиця 2.5

### Основні засоби ТОВ «SkyUp Airlines» (за первісною вартістю)

Групи основних засобів	Основні засоби у 2017 р, тис. грн		Основні засоби у 2018 р, тис. грн		Основні засоби у 2019 р, тис. грн	
	значення	структура, %	значення	структура, %	значення	структура, %
Машини та обладнання	156,0	64,5	1183,0	17,9	7887,0	4,9
Транспортні засоби	-	-	-	-	84008,0	51,9
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	-	-	369,0	5,6	3604,0	2,2
Інші основні засоби	-	-	3917,0	59,3	57702,0	35,7
Малоцінні необоротні матеріальні активи	86,0	35,5	1133,0	17,2	8657,0	5,3
Разом	242,0	100,0	6602,0	100,0	161858,0	100,0

З табл. 2.5 бачимо, що у 2017 році основні засоби компанії склалися з машин та обладнання і малоцінних необоротних матеріальних активів. У наступному році додалися такі групи, як інструменти, прилади, інвентар та інші

основні засоби. У 2019 р. серед основних засобів з'явилися транспортні засоби, при чому, вони мають найбільшу питому вагу, а саме 51, 9% від сукупної вартості основних засобів. Це вказує на значні інвестиційні витрати у придбання транспортних засобів, що матиме значний позитивний вплив на розвиток підприємства у напрямі його основної діяльності - наданні авіаційних послуг.

Проаналізуємо значення показників стану основних ТОВ «SkyUp Airlines» за 2017-2019 рр. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Показники вартості й стану основних засобів ТОВ «SkyUp Airlines»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Основні засоби на початок року, тис. грн	0,0	242,0	6602,0	242,0	6360,0	-	2728,1
Основні засоби на кінець року, тис. грн	242,0	6602,0	161858,0	6360,0	155256,0	2728,1	2451,7
Основні засоби, що вибули, тис. грн	0,0	5,0	3523,0	5,0	3518,0	-	70460
Введені основні засоби, тис. грн	242,0	6365,0	157996,0	6123,0	151631,0	2630,2	2482,3
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	242,0	6602,0	80859,0	6360,0	74257,0	2728,1	1224,8
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн	150,0	5118,0	68341,0	4968,0	63223,0	3412,0	1335,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	242,0	6602,0	161858,0	6360,0	155256,0	2728,1	2451,7
Знос основних засобів, тис. грн	92,0	1484,0	12518,0	1392,0	11034,0	1613,0	843,5

Як видно з даних, наведених у табл. 2.6, основні показники стану основних засобів ТОВ «SkyUp Airlines» протягом трьох років стрімко

збільшувалися, що пояснюється тим, що компанія знаходиться на етапі зростання. Така динаміка свідчить про успішність та перспективність компанії.

Розрахуємо значення показників технічного стану та руху основних засобів, використовуючи класичні формули аналізу стану і ефективності основних засобів (Рис.2.3):

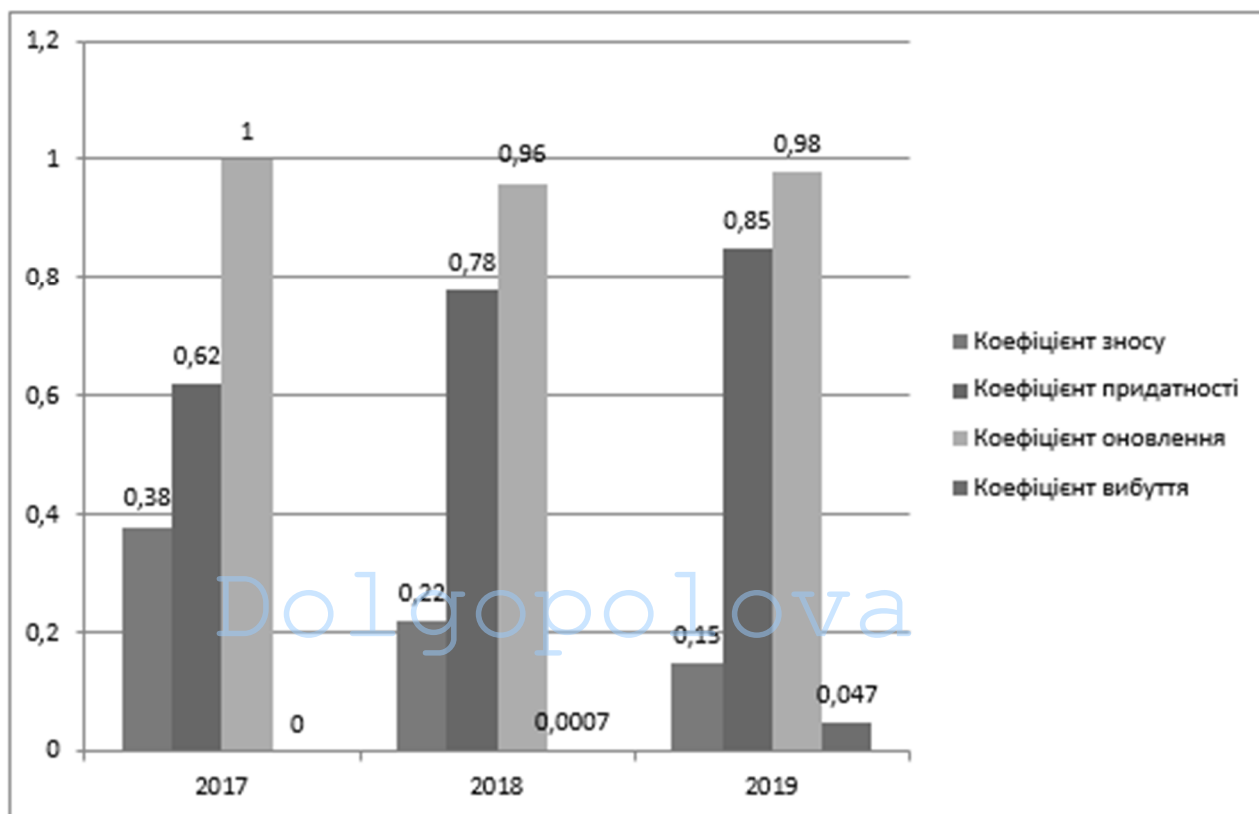


Рис.2.3 Показники технічного стану та руху основних засобів

З рис 2.3. видно, що з кожним роком коефіцієнт зносу поступово зменшується, а коефіцієнт придатності – збільшується, тобто компанія постійно оновлює свої основні засоби, завдяки чому вони є високоефективними. Варто, також, відзначити, що підприємство розпочало свою діяльність лише у 2017 році, а отже усі основні засоби є відносно новими. Крім того, авіакомпанія кожного року поповнює свій флот новими повітряними суднами, що також значно покращує загальну картину технічного стану основних засобів.

Для того, щоб проаналізувати ефективність використання основних засобів на підприємстві, визначимо фондвіддачу, фондомісткість та

фондоозброєність ТОВ «SkyUp Airlines», використовуючи формули оцінювання ефективності використання основних засобів на підприємстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Показники ефективності використання основних засобів

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, од		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Фондовіддача	3,24	2,62	1,62	-0,62	-1	80,9	61,8
Фондомісткість	0,31	0,38	0,62	-0,07	0,24	122,6	163,2
Фондоозброєність	14,0	26,0	242,0	12,0	216,0	185,7	930,8

Фондовіддача показує кількість виробленої продукції, що припадає на 1 грн основних засобів. У випадку ТОВ «SkyUp Airlines», фондовіддача зменшується, що пов'язано з непропорційністю зростання обсягів виробництва та вартості основних засобів.

Фондомісткість – обернений до фондовіддачі показник, що відображає кількість основних засобів, необхідну для виробництва продукції вартістю 1 грн. Відповідно до зменшення показника фондовіддачі, фондомісткість послуг компанії зростає, а отже при значному збільшенні кількості основних засобів, не вдається досягти такого ж збільшення обсягів виробництва.

Фондоозброєність виражає кількість основних засобів, що припадають на одного працівника. З огляду на отримані результати, бачимо, що фондоозброєність ТОВ «SkyUp Airlines» зростає, незважаючи на зростання кількості персоналу, знову ж таки, у зв'язку з нерівномірними темпами зростання.

Проаналізуємо структуру та динаміку зміни оборотних засобів ТОВ «SkyUp Airlines» за даними табл. 2.8. З табл. 2.8 бачимо, що у структурі

оборотних засобів ТОВ «SkyUp Airlines» основну частку становить дебіторська заборгованість. Така тенденція зберігається протягом усього досліджуваного періоду.

Таблиця 2.8

Структура оборотних активів ТОВ «SkyUp Airlines»  
за період 2017-2019 р.р.

Найменування статей	2017р.		2018р.		2019р.	
	значення, тис. грн	питома вага, %	значення, тис. грн	питома вага, %	значення, тис. грн	питома вага, %
Запаси	-	-	17284,0	12,4	115656,0	28,4
Дебіторська заборгованість	167,0	65,0	108221,0	77,6	230528,0	56,5
Грошові кошти	45,0	17,5	13748,0	9,9	58107,0	14,3
Інші оборотні активи	45,0	17,5	106,0	0,1	3401,0	0,8
Разом	257,0	100,0	139359,0	100,0	407692,0	100,0

Для наочності динаміку зростання елементів оборотних активів компанії відображено у графіку (Рис.Н 2.4) та показників оборотності (табл 2.9).

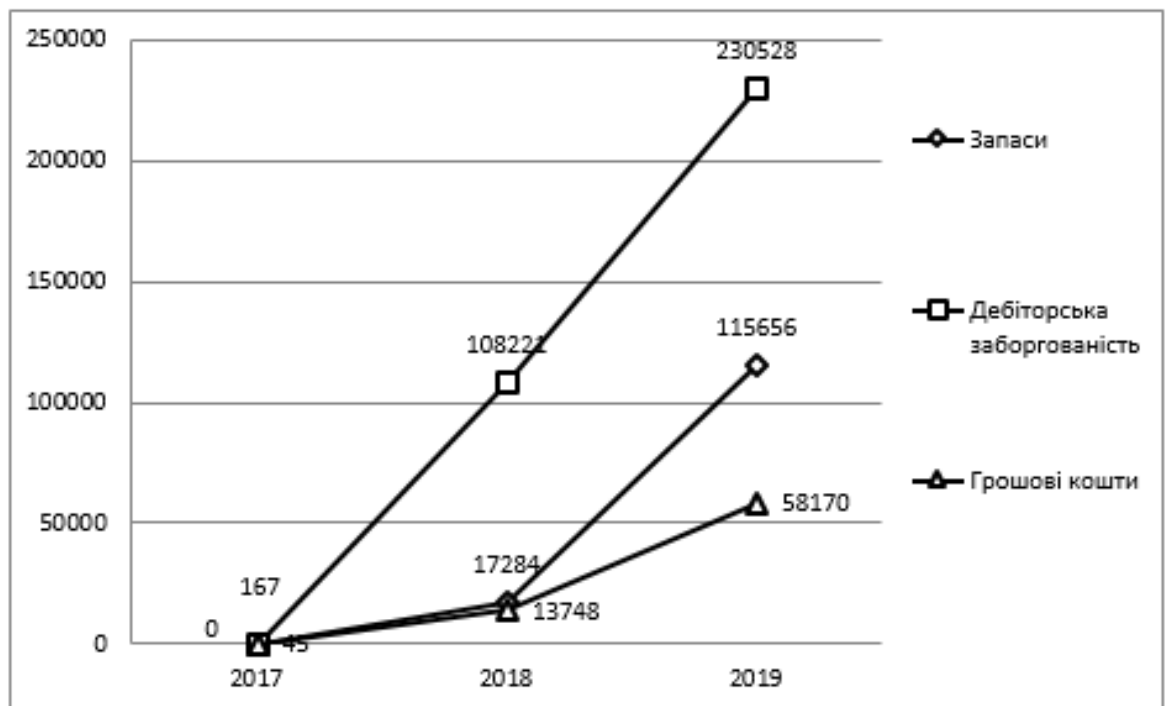


Рис. 2.4. Динаміка оборотних активів ТОВ «SkyUp Airlines», тис. грн



Показники ефективності використання оборотних засобів  
АТОВ «SkyUp Airlines»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Коефіцієнт оборотності	3,05	0,12	0,64	-2,93	0,52	3,9	533,3
Тривалість обороту, днів	119,0	2936,0	568,0	2817,0	-2368	2467,2	19,3
Коефіцієнт завантаження	0,33	8,04	1,56	7,71	-6,48	2436,4	19,4

З огляду на дані, наведені в табл. 2.9, бачимо, що коефіцієнт оборотності різко зменшився у 2018 році і почав поступово зростати у 2019. Тривалість обороту також постійно змінюється, що свідчить про нестабільність ділової активності компанії, що є характерним для даного етапу розвитку підприємства.

Коефіцієнт завантаження відображає кількість оборотних засобів на 1 грн реалізованої продукції. Чим менше оборотних коштів припадає на одну гривню реалізованої продукції, тим краще вони використовуються. Пік завантаженості оборотних засобів припадає на 2018 рік.

Поглянувши на всі три показники, можна зробити висновок, що 2018 рік був найскладнішим для компанії протягом досліджуваного періоду.

Скоріш за все це пов'язано з тим, що компанія почала активну діяльність і не всі планові показники реалізувалися на практиці. Проте, як бачимо, вже у наступному році ситуація покращилась.

Для того, щоб охарактеризувати майновий стан ТОВ «SkyUp Airlines», розглянемо показники майнового стану підприємства за три роки (табл. 2.10).

Показники майнового стану ТОВ «SkyUp Airlines», тис. грн

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Вартість всього майна тис.грн	407,0	153806,0	487166,0	153399,0	333360,0	37790,0	316,7
2. Вартість власних коштів підприємства тис.грн	213,0	1456,0	1165	1243,0	-291,0	683,5	80,0
3. Вартість власних оборотних коштів тис.грн	63,0	-12991,0	-52955	-13054,0	-65946,0	20621	407,6
4. Коефіцієнт зносу, од	0,38	0,22	0,15	-0,16	-0,07	57,9	68,2
5. Коефіцієнт придатності, од.	0,62	0,78	0,85	0,16	0,07	125,8	109,0

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.10, бачимо, що вартість всього майна компанії стрімко зростає з кожним роком, що, звичайно, є позитивною тенденцією. Проте, якщо говорити про вартість власних коштів підприємства, то картина неоднозначна, адже у 2018 році цей показник зростає відносно попереднього року, проте у 2019 йде на спад.

Вартість же власних оборотних коштів компанії з кожним роком зменшується, зокрема з 2018 року значення стають від'ємними, що вказує на зростання заборгованості підприємства. Щодо коефіцієнтів зносу та придатності, то вони показують позитивну динаміку, що говорить про задовільний стан основних засобів на підприємстві.

Далі, проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «SkyUp Airlines» на основі розрахунку показників, наведених у табл. 2.11. Отже, з табл. 2.11 бачимо, що найкраще значення коефіцієнта співвідношення позичених і власних коштів припадає на початок основної діяльності компанії (2017 рік). Потім значення різко зростає, що свідчить про значне перевищення суми власних коштів сумою зобов'язань, іншими словами, компанія має величезні борги.

## Показники фінансової стійкості ТОВ «SkyUp Airlines»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	0,91	104,6	417,17	103,72	312,54	11498	399
2. Коефіцієнт авіаномії	0,52	0,009	0,002	-0,511	-0,007	2	22
3. Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,29	-8,92	-45,45	-9,21	-36,53	-3076	510
4. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,48	0,99	0,99	0,51	0,0	206	100
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,0	0,0	0,95	0,0	0,95	-	-
6. Коефіцієнт фінансового левереджу	0,0	0,0	21,76	0,0	21,76	-	-
7. Показник заборгованості кредиторам	0,03	0,14	0,1	0,11	-0,04	467	71

Аналогічна ситуація притаманна і коефіцієнтові авіаномії, що вказує на збільшення залежності компанії від позичальників коштів. Позитивне значення коефіцієнта маневреності власних коштів у 2017 році свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Від'ємне ж значення, яке з'являється у наступних роках свідчить про те, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів потрібно звертатися до позикових джерел. Все це свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

Така ж ситуація повторюється і з коефіцієнтом концентрації залученого капіталу. На початку діяльності значення хоч і було близьке до межі (<0,5), проте все ж не перетинало її, як це сталося у 2018 та 2019 роках. Наближення

значення коефіцієнта до одиниці свідчить про те, що сума боргів компанії майже дорівнює сумі активів, що сигналізує про ризик банкрутства. За перші два рока значення коефіцієнтів довгострокового залучення коштів та фінансового левереджу дорівнюють нулю. Це спричинено відсутністю довгостроково залучених коштів. Таким чином оцінити ці показники можна тільки за даними 2019 року. Отже, у 2019 році частка позикових коштів при фінансуванні капітальних вкладень склала 0,95, тобто 95% капітальних вкладень фінансувалися за рахунок позик. При цьому показник заборгованості кредиторам характеризується доволі низькими значеннями, а отже сума кредиторської заборгованості становить незначну частину від загальної суми активів підприємства.

Далі проаналізуємо ліквідність та платоспроможність ТОВ «SkyUp Airlines», спираючись на показники, наведені у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

## Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «SkyUp Airlines»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможність)	0,23	0,09	0,13	-0,14	0,04	39,0	144,0
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	1,09	0,8	0,62	-0,29	-0,18	73,0	78,0
3. Коефіцієнт покриття балансу	1,3	0,91	0,89	-0,39	-0,02	70,0	98,0
4. Частка оборотних коштів у активах	0,63	0,9	0,84	0,27	-0,06	143,0	93,0
5. Частка запасів у поточних активах	0,0	0,12	0,28	0,12	0,16	-	233,0
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	-	-0,75	-0,46	-	0,29	-	61,0

З таблиці бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності найвищим був у 2017 році, потім пішов на спад, і у 2019 знову збільшився, хоч і не досягнув попереднього рівня. Це свідчить про те, що компанія не здатна швидко

перетворити активи у грошові кошти. Проміжний коефіцієнт покриття балансу показує платоспроможність підприємства на період документообігу (до 7 днів). У нашому випадку він також найвищим був у 2017 році, а далі пішов на спад. Коефіцієнт покриття балансу аналогічно до попередніх показників характеризується дуже низьким рівнем, що свідчить не на користь підприємства.

Частка оборотних коштів у активах показує рівень ділової активності підприємства і має з часом зростати, як це і відбувається між 2017 та 2018 роками, проте у 2019 році вона, хоч і не дуже різко, проте пішла на спад. Частка ж запасів у поточних активах стабільно зростає протягом трьох років. От частка власних оборотних коштів у запасах, хоч і зростає, але знову свідчить про значну заборгованість компанії (розрахувати цей показник за 2017 рік неможливо, у зв'язку з відсутністю необхідних даних у звітності підприємства).

Далі, досліджуємо показники ділової активності ТОВ «SkyUp Airlines» (табл. 2.13). Показник загальної оборотності капіталу свідчить про кількість товарів та послуг було продано на кожну гривню залучених від власників коштів. Як бачимо, протягом досліджуваного періоду значення показника зростає, що вказує на постійну оптимізацію роботи компанії. Розрахувати оборотність готової продукції у нашому випадку виявилось неможливим, оскільки компанія надає транспортні послуги, і у фінансовій звітності дані про готову продукцію відсутні. У зв'язку з початком діяльності підприємства у 2017 році, за цей рік дані про запаси відсутні. Наступні ж роки характеризуються високою оборотністю запасів, що свідчить про безперебійність діяльності організації. Оборотність дебіторської заборгованості показує скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією. Як правило, зростання цього показника має позитивний ефект на роботу компанії. З табл. 2.6 бачимо, що оборотність дебіторської заборгованості ТОВ «SkyUp Airlines» дещо зменшилась у 2018 році, проте значно зросла у 2019. Середній строк обороту дебіторської заборгованості показує як довго дебітори погашають свої рахунки. Звичайно ж для компанії Акраще, щоб цей строк був якомога меншим.

## Показники ділової активності ТОВ «SkyUp Airlines»

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн.		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
1. Загальна оборотність капіталу	5,64	8,79	10,44	3,15	1,65	156,0	119,0
2. Оборотність запасів	-	78,26	43,97	-	-34,29	-	56,0
3. Оборотність дебіторської заборгованості	13,75	12,5	22,06	-1,25	9,56	91,0	176,0
4. Середній строк обороту дебіторської заборгованості, дн	26,17	28,8	16,32	2,63	-12,48	110,0	57,0
5. Оборотність кредиторської заборгованості	208,81	61,77	104,53	-147,04	42,76	30,0	169,0
6. Середній строк обороту кредиторської заборгованості, дн	1,72	5,83	3,44	4,11	-2,39	339,0	59,0
7. Фондовіддача необоротних активів	15,31	264,3	74,42	248,99	-189,88	1726,0	28,0
8. Оборотність власного капіталу	10,78	929,03	4365,52	918,25	3436,49	8618,0	470,0

Аналогічно до попереднього показника, строк обороту дебіторської заборгованості дещо погіршується у 2018 році, проте значно покращується у 2019. Як бачимо, оборотність кредиторської заборгованості та середній строк обороту кредиторської заборгованості характеризуються аналогічною динамікою, а саме спад у 2018 році та підйом у 2019.

Фондовіддача необоротних коштів показує скільки було надано коштів на кожну гривню фінансових ресурсів, вкладених в основні засоби підприємства. На відміну від оборотності заборгованостей фондовіддача у 2018 році зростає, порівняно з 2017, і знову йде на спад у 2019.

Оборотність власного капіталу показує скільки послуг було надано на кожну гривню залучених від власників коштів. Тобто зростання показника

свідчить про активізацію підприємницької діяльності та зростання обсягів продажу.

Оскільки ТОВ «SkyUp Airlines» відносно нещодавно розпочала свою діяльність, вона не є дуже прибутковою. У зв'язку з низьким рівнем прибутків та високим рівнем витрат рентабельність компанії дуже низька (табл 2.14).

Таблиця 2.14

## Показники прибутковості ТОВ «SkyUp Airlines», %

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, 5		Відносне відхилення, %	
	2017.	2018.	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
1. Рентабельність продаж	5,44	5,27	2,52	-0,17	-2,75	97,0	48,0
2. Рентабельність операційної діяльності	5,76	5,57	2,55	-0,19	-3,02	97,0	46,0
3. Рентабельність діяльності до оподаткування	5,76	5,57	2,39	-0,19	-3,18	97,0	43,0
4. Рентабельність капіталу	30,72	46,36	24,69	15,64	-21,67	151,0	53,0

Головним чином це стосується рентабельності продаж, операційної діяльності та діяльності до оподаткування. Рівень цих показників коливається в межах 5-6 % у 2017-2018 р.р. та різко знижується у 2019 році (Рис.Н2.5). Щодо рентабельності капіталу, тут ситуація набагато краща, адже за всі три роки показник не опускався нижче 20 %, що свідчить про ефективне використання капіталу на підприємстві.

Розглянемо дані про рух трудових ресурсів ТОВ «SkyUp Airlines» за період з 2017 по 2019 роки (табл. 2.15). З табл. бачимо, що у 2017 році було прийнято 17 працівників і компанія розпочала свою економічну діяльність нарощуючи кількість персоналу в наступні роки.



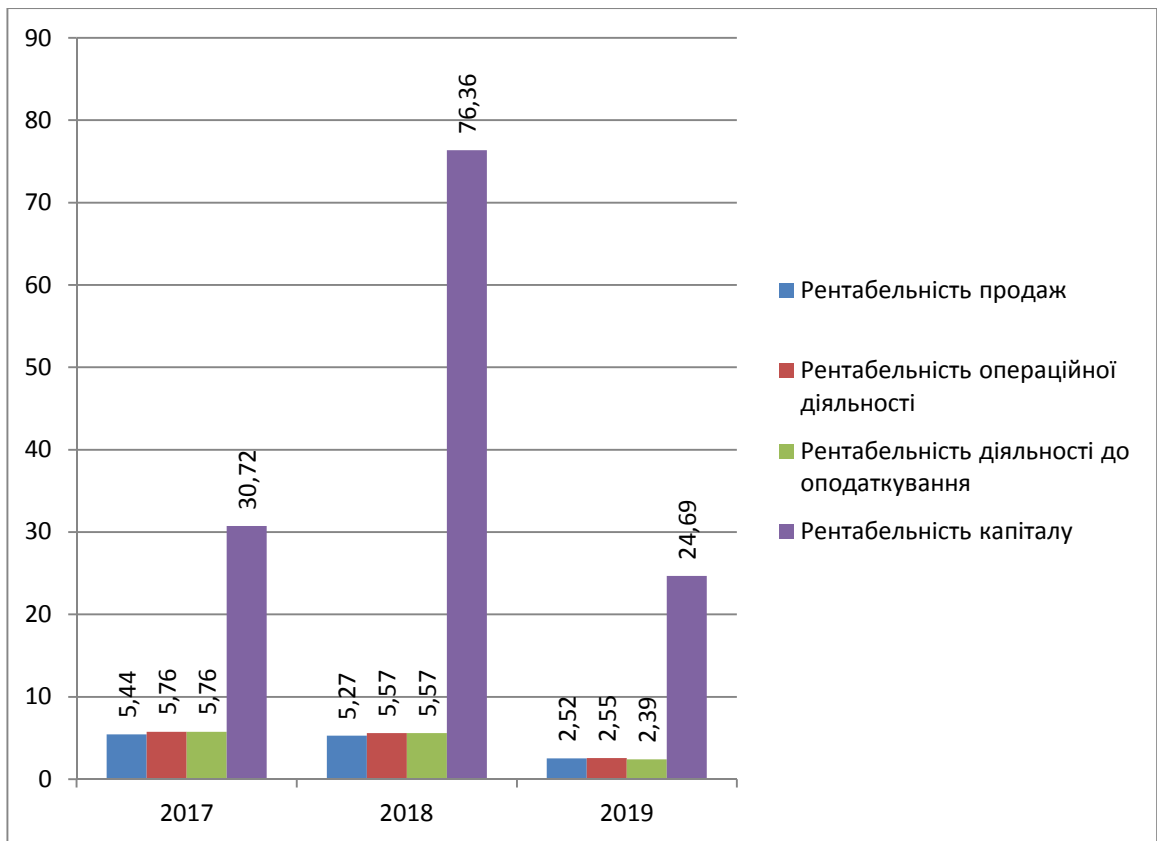


Рис.2.5 Динаміка рентабельності ТОВ «SkyUp Airlines», %

Якісний склад трудових ресурсів за статтю у 2019 році виглядає так: чоловіків – 267 або 40 % (у 2018 р. – 115 або 45 %, у 2017 р. – 10 або 60 %), жінок – 402 або 60 % (у 2018 р. – 141 або 55 %, у 2017 р. – 7 або 40 %). Таким чином, бачимо, що співвідношення чоловіків і жінок серед працівників ТОВ «SkyUp Airlines» за три роки повністю змінилося, якщо у 2017 переважали чоловіки, то у 2019 більшу частку працівників становили жінки. Крім того, на підприємстві станом на 2019 рік працює 32 працівники, які мають інвалідність. Також на базі навчального центру ТОВ «SkyUp Airlines» у 2019 році пройшли навчання 115 працівників ( з них 6 пілотів, 82 бортпроводники та 27 других пілотів), у 2018 році – 53 (3 пілоти, 40 бортпроводники та 10 других пілотів), у 2017 році – 30 (2 пілоти, 21 бортпроводник та 7 других пілотів).

Розрахуємо продуктивність праці на досліджуваному підприємстві за останні три роки. Для цього скористаємось даними з табл. 2.16.

Таблиця 2. 15

## Рух трудових ресурсів ТОВ «SkyUp Airlines»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, ос		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Кількість   прийнятих, ос.	17	244	437	227	193	1435,3	179,1%
Кількість звільнених, ос.	0	5	24	5	19	-	480%
Середньооблікова чисельність, ос.	17	256	669	239	430	1505,9%	261,3%

Таблиця 2. 16

## Структура спискової чисельності працюючих

Персонал	Роки			Абсолютне відхилення, осіб		Відносне відхилення, %	
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2018/2017	2019/2018	2018/2017	2019/2018
Управлінський, осіб	6	62	213	56	151	1033	344
Промислово-виробничий, осіб	11	194	456	183	262	1764	235
Загальна (спискова) чисельність, осіб	17	256	669	239	413	1506	261

1

Для розрахунку використаємо класичну формулу визначення продуктивності праці за обсягом доходів на одного працівника (табл. 2.17).

Таблиця 2. 17

Розрахунок продуктивності праці для ТОВ «SkyUp Airlines», тис.грн/ос.

Рік	Розрахунок	Значення, тис.грн/ос.
2017	785,0 : 17	46, 2
2018	17324,0: 256	67, 7
2019	261751,0: 669	391, 3

Таким чином, бачимо, що продуктивність одного працівника у 2017 році складала 46,2 тис. грн в рік, у 2018 році вона збільшилась до 67,7 тис. грн, у 2019 знову зростає до 391,3 тис. грн, перевищивши при цьому суму попередніх значень. Графічне відображення зміни продуктивності праці на досліджуваному підприємстві наведено на Рис. 2.6.

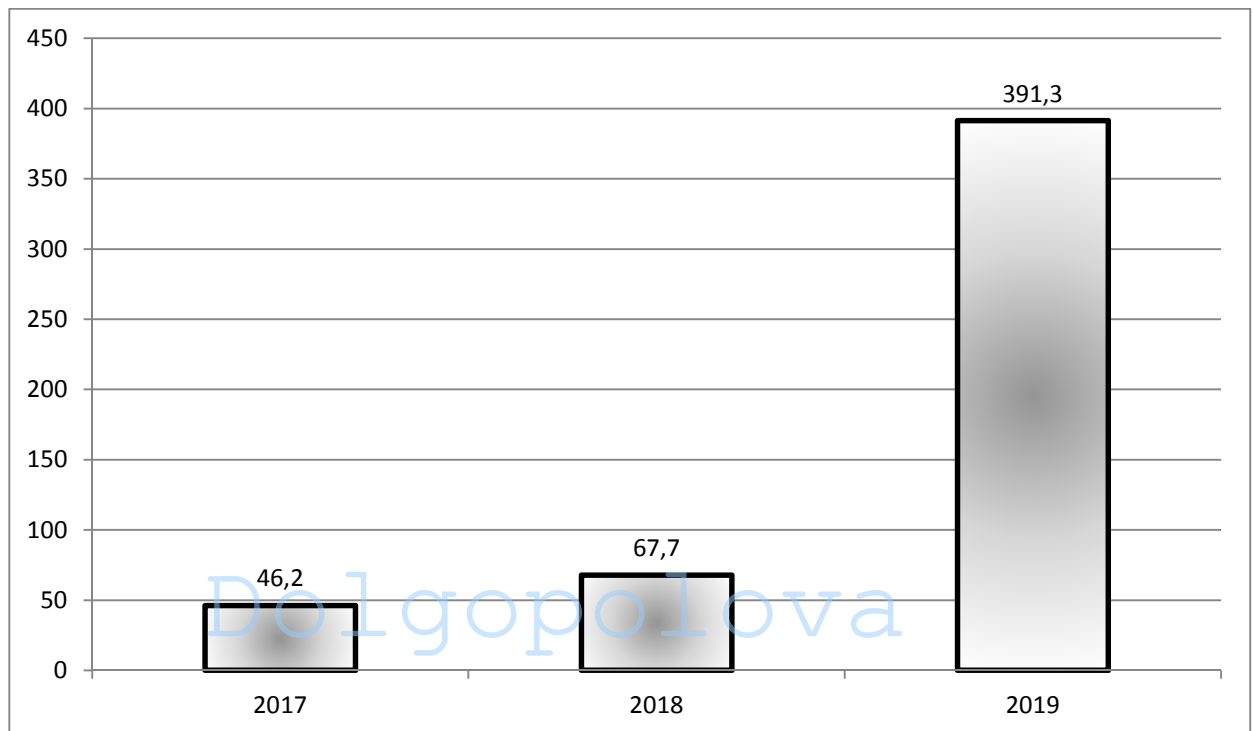


Рис. 2.6 Зміна продуктивності праці на ТОВ «SkyUp Airlines» за 2017-2019 рр.  
тис.грн/ос.

Зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «SkyUp Airlines» у першу чергу пов'язане з тим, що підприємство дуже відповідально та ретельно ставиться до процесу підбору та навчання кадрів. Керівництво компанії розробило та застосовує ефективну програму підготовки та підвищення кваліфікації працівників, що не тільки забезпечує фірму професіоналами, а також підвищує лояльність та відданість працівників фірмі.

Не менш важливим аспектом діяльності компанії є витрати на оплату праці. Фонд оплати праці у 2017 році становив 302 тис. грн. У 2018 ФОП збільшився відносно попереднього року у 6 разів і склав 18349 тис. грн. У 2019

р. Фонд оплати праці збільшився на 15 % і склав 21077 тис. грн, графічно це відображено на Рис. 2.7.

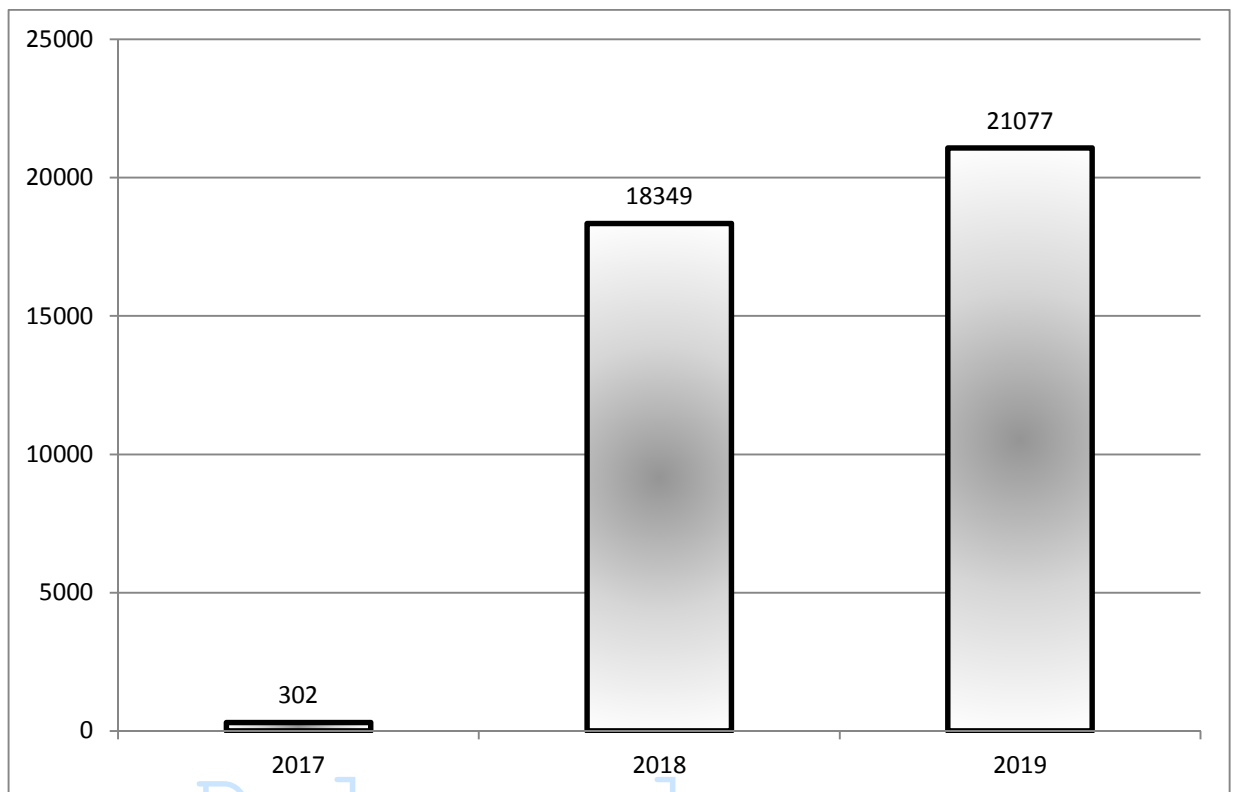


Рис. 2.7 Динаміка фонду оплати праці ТОВ «SkyUp Airlines», тис.грн.

Отже, як бачимо з Рис.2.7, фонд оплати праці ТОВ «SkyUp Airlines» протягом трьох років постійно зростає, що є цілком логічним, адже кількість працівників також зростає. Загалом, підприємство забезпечує свій персонал гідним рівнем заробітної плати, відповідно до здібностей та успішності працівників. Крім того, за рахунок постійного навчання кадрів, компанія підвищує свою конкурентоспроможність як роботодавець, адже можливість кар'єрного зростання приваблює чимало кандидатів.

Підсумовуючи всі наведені вище дані та розрахунки, можна додати, що з точки зору ефективності та якості трудових ресурсів, ТОВ «SkyUp Airlines» є достатньо успішною, незважаючи на те, що діє на ринку всього три роки.

### 2.3. Діагностування ефективності інвестиційної діяльності ТОВ «Sky UP»

За 4 роки існування авіакомпанії ТОВ «SkyUp Airlines» спостерігається стійка динаміка нарощування активів (особливо льотного складу основних засобів), оборотних засобів та кадрового забезпечення (як в кількісних так і в якісних характеристиках). Такі тенденції свідчать про активну інвестиційну діяльність та великі обсяги капіталовкладень у компанії. Проте офіційної інформації щодо джерел, форм чи навіть обсягів інвестицій немає, оскільки керівництво бажає залишати в сфері комерційної таємниці дані щодо розмірів та джерел інвестиційного капіталу. Тому, при аналізі інвестиційної діяльності, оцінимо ефективність капіталовкладень у транспортні засоби (літаки) і персонал.

Як згадувалось вище, за період 2017-2020 р.р. компанія отримала 11 літаків, фактично збільшивши розмір основних засобів (по початковій вартості) з нуля до 158 млн грн. (Рис. 2.8). зазначені капітальні інвестиції були зроблені зовнішніми інвесторами і, хоч не показують всіх обсягів капіталовкладень, є основним об'єктом інвестиційної діяльності щодо фінансування ТОВ «SkyUp Airlines» бенефіціарами та власниками компанії.

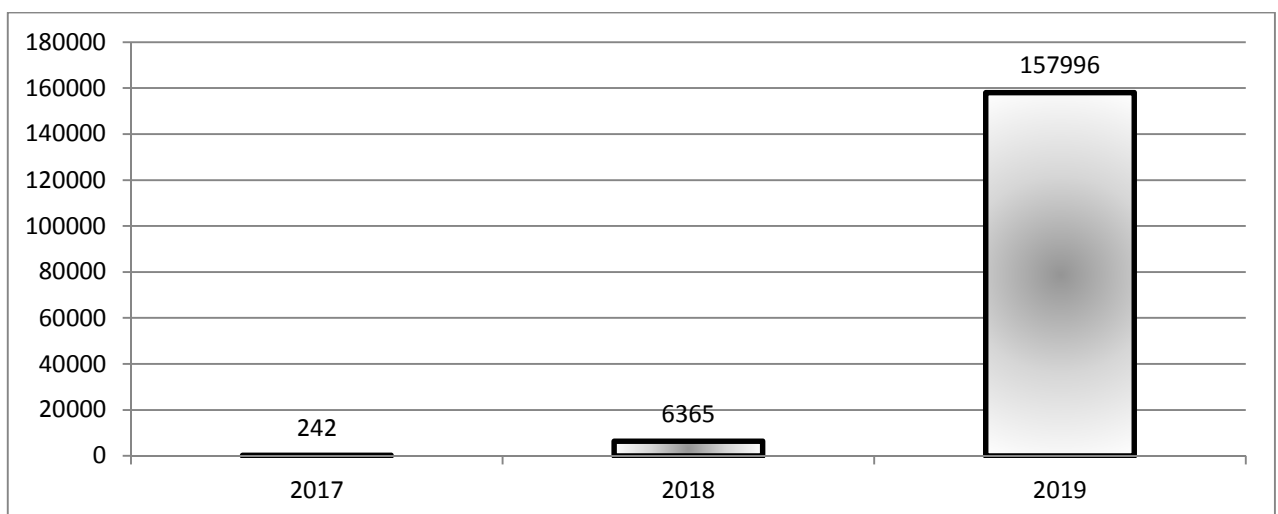


Рис. 2.8. Динаміка інвестування у основні засоби ТОВ «SkyUp Airlines» за 2017-2019 р.р., тис.грн.

Така динаміка свідчить про нарощування активів і вкладення інвестицій у перспективи зростання обсягів перевезень. Оцінюючи рентабельність інвестицій у основні засоби, необхідно відмітити різке зростання в 2018 році і меншу динаміку в 2019 (табл. 218).

Таблиця 2.18

Оцінка рентабельності зовнішніх інвестицій в основні засоби  
авіакомпанії за 2017-2020 р.р.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/2017	2019/ 2018
Вартість введених основних засобів протягом року, тис. грн.	242,0	6365,0	157996,0	6123,0	151631,0	2630,2	2482,3
Чистий дохід, тис.грн.	2297	1352662	5085828	1350365	3733166	58888,2	375,98
Індекс рентабельності інвестицій в основні засоби, %	949.17	21251.5	3218.96	20302.39	-18032.6	22.38	0.15

Основними причинами зниження темпів рентабельності є зниження темпів інвестування. Адже авіакомпанія планувала в 2019 році закупити 6 літаків, натомість отримала лише чотири. Зниження темпів накопичення льотного транспорту також спровоковано корегуванням обсягів перевезень та динамікою підготовки льотного персоналу.

Значний вплив на вкладення зовнішніх інвестицій спровокувала загрози пандемії. Зокрема, відбулось масштабне зниження обсягів перевезень, що вплинуло на розмір доходів. При цьому постійні витрати на утримання парку літаків, виплати заробітної плати, сплату податків залишились на до кризовому рівні. Крім того додалось до виплат ще й відшкодування невиконаних рейсів. Враховуючи фактор, що основний донор авіакомпанії і по інвестиціях, і по забезпеченню пасажирами, є туристична компанія, яка теж у великих масштабах втратила ринок на час весняного локдауну 2020 року. Тому в

звітності за 2020 рік очікується зниження і результатів операційної діяльності й динаміки та обсягів інвестування.

Якщо говорити про інвестиційну активність самого підприємства за власні кошти, то спостерігаємо теж зростання статті «Незавершені капітальні інвестиції», що на кінець 2019 року склали 11133 тис грн. (Рис. 2.9).

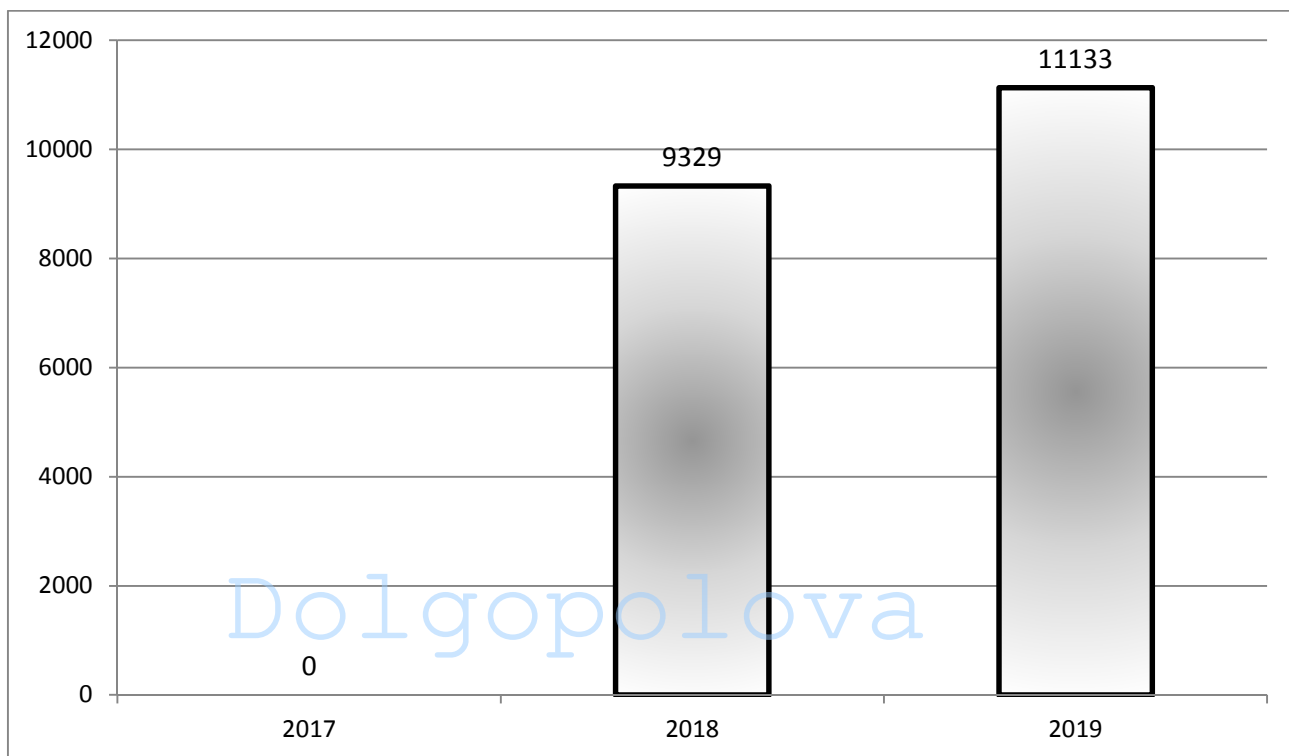


Рис. 2.9. Обсяги інвестування власних коштів ТОВ «SkyUp Airlines» за 2017-2019 р.р.

Рентабельність інвестування власних коштів розраховуватимемо на базі чистого прибутку, оскільки тоді враховується вплив системи управління всього підприємств ана показники (табл 2.19). Як показали розрахунки, рентабельність власних інвестицій зростає в 2017-2020 р.р. до показника майже 210 %.

ТОВ «SkyUp Airlines» за 2017-2019 р.р. інвестує власні кошти у підтримку льотних транспортних засобів і їх модернізації (переважно дизайн), підготовку персоналу та активну маркетингово-логістичну політику (рис .2.10). Окремим напрямом активного вкладення фінансових активів є розширення маршрутної мережі та ринку авіаційних перевезень.



Оцінка рентабельності внутрішніх інвестицій ТОВ «SkyUp Airlines»  
за 2017-2020 р.р.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/2017	2019/ 2018
Вартість незавершених капітальних інвестицій, тис.грн.	0	9329	11133	9329	1804	-	119,34
Чистий фінансовий результат (прибуток)	125	17541	43926	17416	26385	14032,8	250,41
Індекс рентабельності інвестицій, %	0	188,03	394,55	188,03	206,53	-	209,84



Рис. 2.10. Напрямки інвестування власних коштів ТОВ «SkyUp Airlines»  
за 2017-2019 р.р.

Амбітна мета, озвучена в 2020 році, - захоплення 50% відсотків українського ринку авіап перевезень потребує подальшого зовнішнього інвестування хоча б на рівні 2019 року. Звичайно, для реалізації окресленої мети необхідно розвирювати парк сучасних пасажирських літаків та адаптувати кризові умови до цілей розширення льотної мережі, суміжних послуг. При наявності стійких резервів фінансового капіталу та запасів міцності системи управління, криза – це мотиватор активізації розвиткових процесів. Проведемо дослідження умов та стану інвестиційної сфери у вітчизняній авіаційній галузі.

Авіаційні послуги є одними з дохідноутворюючими в економіці України. За вартістю (обсягами) реалізації транспортних послуг згідно офіційної статистики констатуємо зростання в 3,5 разів за 2010-2018 р.р. Питома вага транспортних послуг у ВВП держави становить близько 5,47 % в 2018 році, втративши 0,2% в порівнянні з 2017 роком [23]. Темпи нарощування кількості вантажів та пасажирів є помірними: згідно з даними Державної служби статистики України: за період 2000–2018 рр. спостерігалось не значне зростання обсягів вантажних перевезень (на 7,45%) та зниження пасажирських перевезень на 44% (переважно за рахунок зниження перевезень залізничних, авіабусних та міських). Найбільш піковими періодами в зростанні обсягів за останніх 20 років вантажних перевезень були 2007-2008 р.р. ( близько +1880 млн.т./рік), а в в пасажирських 2004-2008 р.р. (близько +8200 млн.пас./рік).

Необхідно зазначити, що світові кризи 2008-2009 та 2020 р.р. зробили негативний вплив на розвиток української економіки в цілому. Фінансова криза 2008-2009р.р. практично не вплинула на показники діяльності транспорту та інфраструктури, оскільки на той час українська економіка була орієнтована на регіони Східної Європи, зокрема, російський ринок. З розширенням присутності на європейському ринку та впровадженням безвізового режим зросли обсяги туристичних поїздок та трудової міграції. Так, у 2016 р. ВВП України збільшився на 2,3% (і 2,4 % в першому півріччі 2017р.), при цьому обсяги транспортних послуг збільшилися на 8%, що пов'язано зі збільшенням

мобільності виробників і споживачів послуг[23]. Пандемія 2019-2020 р.р. уже скоротила авіаційні перевезення на 98 % (не зважаючи на активізації авіа вантажних перевезень). Загалом падіння обсягів перевезень вантажів у січні-квітні 2020 в порівнянні з аналогічним періодом 2019 р. становить 15,7%, а пасажирів – знизилась на 34,1%.

Аналізуючи динаміку капітальних інвестицій в Україні, можемо стверджувати, що частка авіаційного сектору має незначні показники в масштабах національної економіки та транспортної галуззі (Рис..11). Це викликано тривалою відсутністю конкретних мотиваторів, обмеженнями щодо входження на авіаційний ринок нових перевізників, що загалом впливало на цінову політику і високі тарифи.

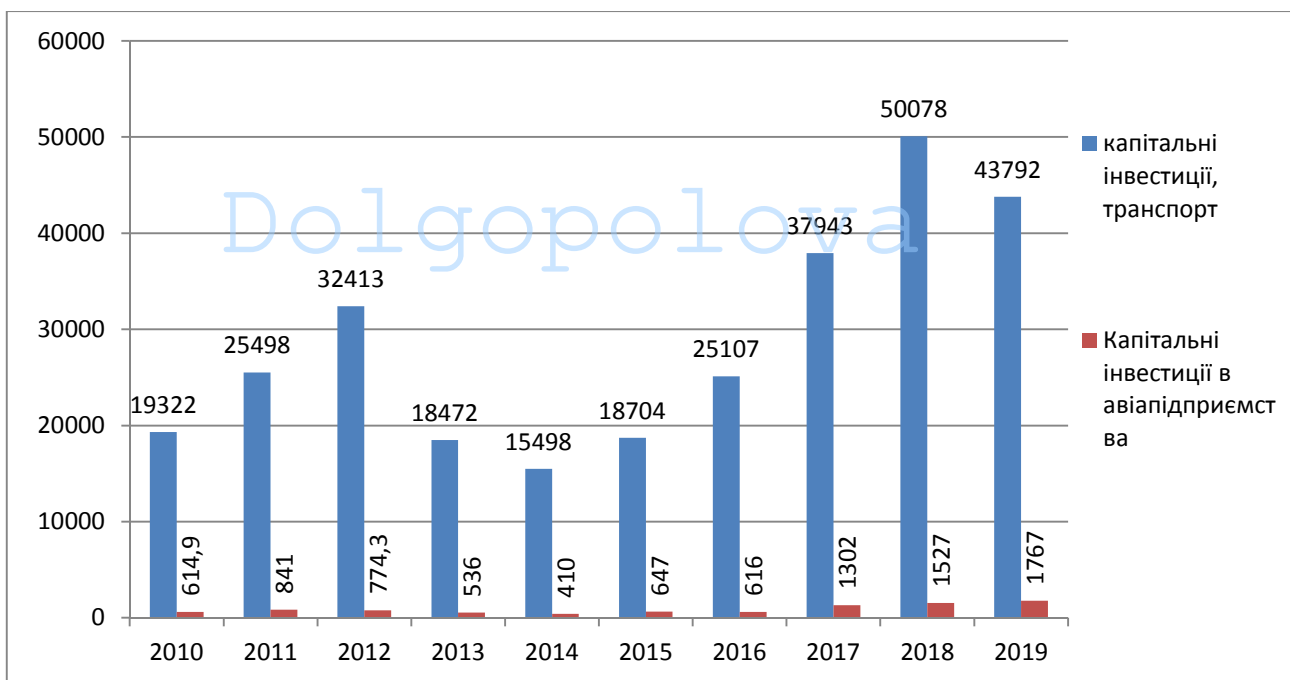


Рис. 2.11. Динаміка та обсяги інвестування на транспортних підприємствах в 2010-2019 р.р. [62]

Починаючи з 2014-2015 р.р. спостерігаємо стійку тенденцію щодо зростання інвестицій в галузь. Такі показники спровоковані політикою лібералізації ринку, входженням нових авіакомпаній та інвестування в їх розіток.

Основними закономірностями, що впливають на розвиток транспортних перевезень й інфраструктури, спрямованість та обсяги інвестування в Україні є:

1. неузгодженість українського законодавства із законодавством західноєвропейських країн (із восьми конвенцій щодо спрощення процедур в управлінні, торгівлі й на транспорті Україна як незалежна держава приєдналася лише до однієї Митної конвенції з міжнародного перевезення вантажів із використанням книжки МДП 1975 р. (ЕЕК ООН)); несумісність національної нормативно-правової бази з міжнародним транспортним правом, зокрема в частині перетинання кордонів, організації перевезень і переробки вантажів на терміналах; – відсутність єдиної державної транзитної політики;

2. недостатня якість перевезень через недосконалість транспортної інфраструктури (низька швидкість, незадовільний технічний стан, організаційно-технічні бар'єри на кордонах, незбереження вантажів, низький рівень сервісу);

3. відставання розвитку сучасної мережі авіамобільних шляхів, терміналів, їх невідповідність технічним параметрам і техніко-експлуатаційним вимогам до транспортних комунікацій міжнародного значення, рухомого складу та інших об'єктів, диспропорції державного інвестування в модернізацію транспортної інфраструктури окремих регіонів;

4. недостатній розвиток інформаційно-логістичних систем. З метою вдосконалення організаційно-правової основи системи функціонування транспортної інфраструктури для підвищення конкурентоспроможності регіонів у міжнародних транспортних коридорах (МТК) необхідно створити правові, економічні, технічні, організаційно-технологічні, екологічні умови, максимально наближені до європейських. Необхідно впровадити комплексні заходи, спрямовані на становлення України як транзитної держави та на нормативно-правове забезпечення транзиту територією України. Для цього потрібно провести:

5. удосконалення принципів положень законодавства про інвестування з посиленням важелів активної політики залучення іноземного капіталу;
6. фінансування фундаментальних та прикладних досліджень у сфері розвитку транспортної інфраструктури та інновацій у транспортній галузі;
7. моніторинг національного та європейського ринків транспортних послуг, а також аналіз стану транспортної інфраструктури, своєчасні корегувальні та превентивні заходи на етапі формування транспортних мереж;
8. стимулювання впровадження новітніх екологічних та енергоефективних технологій, що сприяють підвищенню рівня безпеки, якості та рентабельності транспортної інфраструктури;
9. упровадження інтелектуальної транспортної системи та визначення її економічної ефективності;
10. упровадження мотиваційних важелів для транспортних підприємств щодо прискорення переходу на європейські стандарти надання транспортних послуг та розбудови інфраструктурних об'єктів.

Негативними закономірностями для ведення бізнесу у нашій країні визначено (в порядку зменшення): інфляцію, корупцію, політичну нестабільність, високі податкові ставки, складність податкового законодавства, нестабільність урядів, ускладнений доступ до фінансів, неефективну державну бюрократію, регулювання валютного ринку, недостатню освіченість працівників, погану етику робочої сили, недостатню здатність до інновацій, обмежувальне регулювання ринку праці, невідповідну якість інфраструктури, злочинність та крадіжки, низьку якість охорони здоров'я.

Необхідність формування інтегрованої логістичної системи окремих територій обумовлюється тенденцією до створення систем мультимодальних перевезень, у які залучаються до участі в єдиному перевізному процесі не лише різні види транспорту, але і промислові, торгівельні, експедиторські і інші компанії однієї території. Це вимагає введення нових форм взаємодії і координації, посилення контролю і концентрації виробництва, централізації

капіталу. Тенденція до системності виявляється в таких елементах, що забезпечують єдність і безперервність перевізного процесу:

- комплексний розвиток матеріально-технічної бази різних видів транспорту (рухомого складу, навантажувально-розвантажувального устаткування, контейнерних і контейнерних парків інших засобів укрупнених вантажних місць);

- узгодження параметрів рухомого складу за габаритними розмірами, вантажопідйомності і місткості; забезпечення можливості перевезення вантажів на різних видах транспорту в одній і тій же упаковці; вживання типових навантажувально-розвантажувальних місць і т.д.;

- ритмічна, погоджена і прискорена подача рухомого складу до пунктів перевалки вантажів між видами транспорту;

- організація систем зв'язку і інформації;

- уніфікований комерційно-правовий режим на напрямках мультимодальних перевезень.

Отже, значну роль в рішенні задач оптимізації руху пасажирів і вантажів в міжрегіональних і міжнародних перевезеннях і в розвитку окремих територій, повинні відігравати мультимодальні перевезення, інтегровані транспортний-логістичні комплекси (або системи), діяльність яких здійснюється на системно-логістичній основі, та усунення диспропорцій у регіональній транспортній політиці.

### **Висновок до другого розділу**

ТОВ «SkyUp Airlines» – це сучасний національний лоу-костний українська авіакомпанія, що надає послуги з пасажирські, вантажних перевезень, підготовки авіаційних фахівців, туристичні послуги. Авіакомпанія заснована в 2016 році, але розпочала польоти 21 травня 2017 року. У найближчому майбутньому на авіаційну галузь, як і на більшість інших галузей економіки очікує помітний спад, адже внаслідок карантинних заходів більша

частина населення втратила частку, або й усі свої доходи, що неодмінно відіб'ється на їхній купівельній спроможності. На 2021 рік ТОВ ТОВ «SkyUp Airlines» планує літню льотну програму у 21 країну світу. Авіакомпанія активно розробляє нові продукти, що залучатимуть авіапасажирів і дозволить покрити вкладені інвестиції в формування льотного флоту, персоналу та конкурентного статусу. Оскільки ТОВ «SkyUp Airlines» відносно нещодавно розпочала свою діяльність, вона не є дуже прибутковою. У зв'язку з низьким рівнем прибутків та високим рівнем витрат рентабельність компанії дуже низька. Зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «SkyUp Airlines» у першу чергу пов'язане з тим, що підприємство дуже відповідально та ретельно ставиться до процесу підбору та навчання кадрів. Керівництво компанії розробило та застосовує ефективну програму підготовки та підвищення кваліфікації працівників, що не тільки забезпечує фірму професіоналами, а також підвищує лояльність та відданість працівників фірмі.

За 4 роки існування авіакомпанії ТОВ «SkyUp Airlines» спостерігається стійка динаміка нарощування активів (особливо льотного складу основних засобів), оборотних засобів та кадрового забезпечення (як в кількісних так і в якісних характеристиках). Такі тенденції свідчать про активну інвестиційну діяльність та великі обсяги капіталовкладень у компанії. Проте офіційної інформації щодо джерел, форм чи навіть обсягів інвестицій немає, оскільки керівництво бажає залишати в сфері комерційної таємниці дані щодо розмірів та джерел інвестиційного капіталу. Основними причинами зниження темпів рентабельності є зниження темпів інвестування. Адже авіакомпанія планувала в 2019 році закупити 6 літаків, натомість отримала лише чотири. Зниження темпів накопичення льотного транспорту також спровоковано корегуванням обсягів перевезень та динамікою підготовки льотного персоналу.

Значний вплив на вкладення зовнішніх інвестицій спровокувала загрози пандемії. Зокрема, відбулось масштабне зниження обсягів перевезень, що вплинуло на розмір доходів. При цьому постійні витрати на утримання парку літаків, виплати заробітної плати, сплату податків залишились на до



кризовому рівні. Крім того додалось до виплат ще й відшкодування невиконаних рейсів. Враховуючи фактор, що основний донор авіакомпанії і по інвестиціях, і по забезпеченню пасажирами, є туристична компанія, яка теж у великих масштабах втратила ринок на час весняного локдауну 2020 року. Тому в звітності за 2020 рік очікується зниження і результатів операційної діяльності й динаміки та обсягів інвестування. ТОВ «SkyUp Airlines» за 2017-2019 р.р. інвестує власні кошти у підтримку льотних транспортних засобів і їх модернізації (переважно дизайн), підготовку персоналу та активну маркетингово-логістичну політику (рис .2.10). Окремим напрямом активного вкладення фінансових активів є розширення маршрутної мережі та ринку авіаційних перевезень.

Dolgoplova

## РОЗДІЛ 3

### ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АВІАПІДПРИЄМСТВА

#### **3.1. Формування механізму забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства**

Забезпечення необхідних темпів розвитку і підвищення ефективності основного виду діяльності можливе за умови інтенсифікації оновлення і підвищення ефективності використання наявних основних засобів авіапідприємств. В сучасних умовах господарювання від стратегічних цілей оновлення основних засобів залежить кількісний і якісний стан основних засобів (особливо повітряних суден, транспортної інфраструктури), їх комерційна завантаженість та ефективність використання. Тому спроектуємо організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності інвестиційної діяльності з урахуванням акцентів на інноваційне оновлення основних засобів авіакомпанії.

У практичній діяльності по управлінню ефективністю інноваційного оновлення основних засобів авіапідприємства найчастіше використовують функціональний підхід, відповідно до якого інноваційна діяльність підприємства являє собою механізм, що містить певний набір функцій. Дослідження показало, що до основних недоліків функціонального підходу до управління процесами інноваційного оновлення слід віднести наступні:

– при функціонально структурованій організації інноваційних процесів відсутня зацікавленість співробітників в кінцевому результаті. Найчастіше бачення цілей оновлення технічного забезпеченням не виходить за рамки підрозділів, працівники не орієнтовані на кінцеві цілі підприємства, на задоволення потреб вантажовласників або пасажирів;

– значна частина робочих процесів на підприємстві включає безліч функцій, тобто виходить за рамки перевізного процесу, що провокує відсутність розуміння запитів вантажовласників чи пасажирів, не враховує специфіку надання авіаційних послуг ;

– більша частина часу, необхідного для здійснення управлінського впливу на перевізний процес, затрачається на взаємодію між службами і перевищує витрати часу на безпосередньо послуги.

Проте застосування функціонального підходу в проактивному управлінні та за умов цілеспрямованості всього колективу на результативність і прибутковість діяльності авіапідприємств дозволяє мінімізувати витрати часу й знаходити нестандартні рішення.

Процес оновлення основних засобів на авіапідприємствах має певні Охарактерні ознаки:

– основні виробничі засоби поступово переносять свою вартість на собівартість авіаційних послуг;

– у процесі відтворення основних засобів одночасно відбувається рух їхньої споживної вартості;

– нарахуванням амортизаційних відрахувань здійснюється нагромадження в грошовій формі частково перенесеної вартості основних засобів на надані послуги. При цьому момент надання і споживання транспортних послуг співпадають у часі, тому відсутнє резервування амортизаційних відрахувань у формі готової, нереалізованої продукції;

– основні засоби оновлюються в натуральній формі протягом тривалого часу, що дає можливість маневрувати коштами амортизаційного фонду [20].

Важливо зазначити, що необхідність оновлення основних виробничих засобів за ринкових відносин визначається конкуренцією на ринку пасажирських авіаперевезень, оскільки саме конкурентне середовище спонукає підприємства здійснювати прискорене списання основних засобів з метою прискореного впровадження інноваційних технологій, нагромадження фінансових ресурсів для наступного вкладання коштів у придбання більш

прогресивного устаткування, впровадження нових технологій та іншого поліпшення основних засобів. За сучасних умов доцільно запровадити і реалізувати такі головні напрямки інтенсифікації інноваційного оновлення основних засобів на авіапідприємствах:

- прискорення розвитку авіапромислового комплексу, комплексна перебудова його структури з метою максимально можливого задоволення попиту на повітряні судна та їх комплектуючі, забезпечення виготовлення нових поколінь літаків та закінчених (технологічно зв'язаних) систем супутніх обслуговуючих машин, розробка та організація виробництва тих технічних засобів транспортування і обслуговування, які раніше не виготовлялись або імпортувались з інших країн;

- зосередження зусиль різних галузей науки на пріоритетних напрямках науково-технічного прогресу, розвитку передовсім наукомістких виробництв, що мають клієнтоорієнтовані принципи, підвищенні техніко-організаційного рівня та соціально-економічної ефективності, авіаційної безпека та якості обслуговування;

- покращення всієї організації робіт з техніко-технологічного оновлення та економічного обґрунтування на всіх стадіях відтворювального процесу;

- дотримання кожним авіапідприємством власної стратегії технічного, організаційного та економічного розвитку; переорієнтація інвестиційної політики на реконструкцію діючих інфраструктурних об'єктів; збільшення масштабів вилучення з виробництва технічно застарілих і економічно малоефективних транспортних та обслуговуючих засобів, перехід від практики одиничної заміни спрацьованої техніки до систематичного, послідовного і комплексного оновлення техніко-технологічної бази взаємозв'язаних процесів обслуговування вантажів і пасажирів;

- створення ринкового економічного механізму, здатного забезпечити постійну вмотивованість усіх рівнів управління перевізним процесом у здійсненні найбільш ефективних відтворювальних процесів і сприйнятті науково-технічних та організаційних інновацій.

За структурною будовою організаційно-економічний механізм управління інноваційним оновленням основних засобів авіапідприємства може бути описаний як послідовність етапів, що при дотриманні заданих цілей і алгоритмів може поєднати об'єкти, суб'єкти, підсистеми, методи та інші складові через комплекс функціональних взаємозв'язків, створюючи умови для реалізації процесів розробки та реалізації інноваційних стратегій та досягнення цілей підвищення ефективності модернізації й оновлення. Спрямованість управління в описаному організаційно-економічному механізмі управління інноваційним оновленням основних засобів авіапідприємства проходить повний цикл використання основних засобів (рис 3.1).

На першому етапі відбувається визначення цілей інноваційного оновлення транспортних засобів та інфраструктури авіапідприємства на основі аналізу поточних та перспективних планів його діяльності та розвитку.

Цілі інноваційного розвитку формуються під впливом факторів, спрямованості та появи нових технологій. При цьому визначають характер майбутніх інновацій принципи та загальна стратегія розвитку авіапідприємства.

На другому етапі проводиться аналіз зовнішнього впливу факторів та оцінюється фактичні ресурси та організаційні можливості здійснення інноваційно-інвестиційної діяльності.

Метою третього етапу є виявлення прийнятних інструментів формування інноваційних стратегій, оцінювання ефективності, взаємоузгодженості майбутніх інновацій в основні засоби.

Далі проектується система управління інноваційними стратегіями розвитку, місце й умови застосування тих чи інших функцій.

Виходячи з проведеного аналізу, на четвертому етапі формується множина альтернативних інноваційних стратегій та здійснюється вибір оптимальної з них. Обґрунтовані стратегії та проекти інноваційного оновлення основних засобів в підсистемі прийняття рішень проходять процес валідації, оцінювання ефективності та розробки проектної документації.

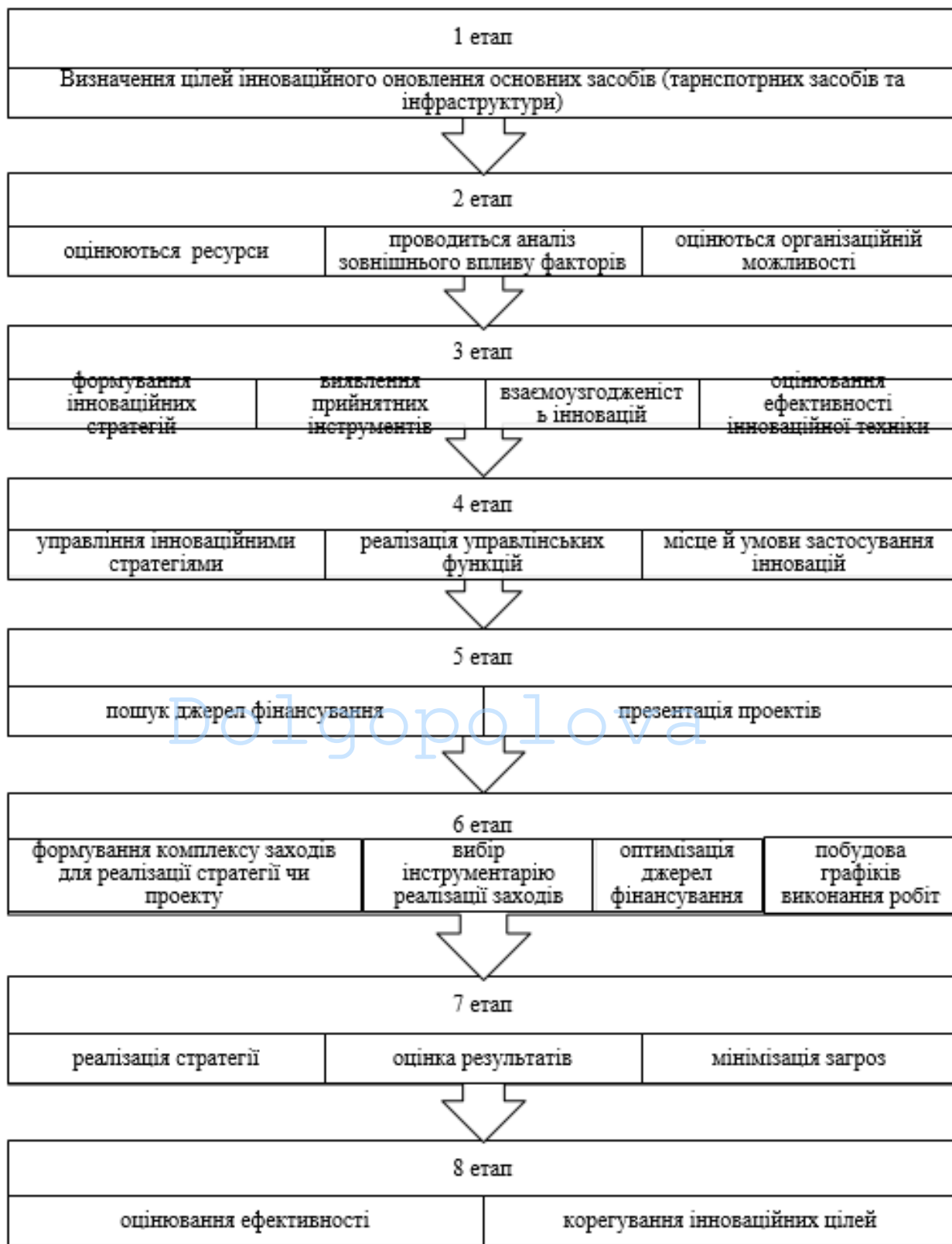


Рис. 3.1. Реалізація процесного підходу при проектуванні організаційно-економічного механізму управління інноваційним оновленням основних засобів авіапідприємства\*

\*розроблено автором

П'ятий етап полягає у пошуку ресурсних можливостей для реалізації обраної інноваційно-інвестиційної стратегії оновлення основних засобів.

Крім пошуку власних внутрішніх ресурсних джерел авіапідприємство має обґрунтувати та презентувати інноваційні проекти для залучення зовнішніх джерел фінансування. На наступному етапі відбувається формування комплексу заходів для реалізації стратегії чи проекту, обраної на попередньому етапі, а також вибір інструментарію реалізації інноваційних заходів, визначення оптимізації структури ресурсних джерел, побудова графіків виконання робіт, презентування потенційним інвесторам тощо.

Далі йде етап реалізації вибраної стратегії інноваційного оновлення, тобто практична дії з купівлі або удосконалення наявних транспортних засобів й інфраструктури, що включає контроль за їх виконанням та підведення підсумків. Якщо стратегічні цілі не досягнуті, керівникові варто визначити основне коло проблем підприємства, «слабких сторін» та розробити можливі варіанти їх вирішення з метою мінімізації негативних наслідків відхилень від вибраної мети, а також розробити нові стратегічні цілі або переглянути та уточнити існуючі, враховуючи ситуацію, що склалася.

Підведення підсумків має обов'язково включати етап оцінювання результатів інноваційно-інвестиційної діяльності та визначення їх ефективності. При правильному обґрунтуванні напрямків, інструментів та прогнозування ефектів авіапідприємство на цьому етапі управління інноваційним оновленням основних засобів отримує перші економічні ефекти, що стають основою для формування й нарощування виробничого потенціалу.

Заключний етап управління інноваційним оновленням основних засобів відображає ефективність реалізації інноваційних проектів та стратегій.

Одним із найважливіших аспектів у процесі технічного оновлення авіапідприємства є забезпечення ефективного управлінського впливу на цей процес. Із різноманіття концепцій щодо управління основними засобами підприємства слід виокремити такі, що базуються на різних концептуальних положеннях щодо:



- типу реагування (реактивний та проактивний) на імпульси розвитку підприємства;
- методів здійснення управлінського впливу на процес розвитку через адміністрування або керування;
- характеру залучення персоналу до формування напрямів розвитку та відповідальності за отримані результати;
- способу організації управлінського впливу: через створення ієрархічної адміністративної структури або відсутності адміністративних відносин у системі.

Сучасна багатоваріантність методологічних підходів та концепції управління підприємством породжують широкий спектр управлінських технологій, що застосовуються в процесі функціонування й розвитку системи управління інноваційним оновленням основних засобів авіапідприємства. Управлінською практикою створено чимало інструментів управління, що сприяють ефективному досягненню стратегічних цілей підприємства.

Побудова організаційно-економічного механізму управління інноваційним оновленням основних засобів авіапідприємства створює необхідні передумови підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів та забезпечення стійкості й конкурентоспроможності в умовах зростання конкуренції на ринку авіаційних послуг та підвищення рівня глобалізації світового ринку авіаційної техніки.

### **3.2. Стратегічне забезпечення ефективності інвестиційної діяльності авіапідприємства**

Фінансування інвестиційної діяльності піддаватиметься меншому ризику, якщо інвестиційна діяльність авіатранспортного підприємства буде підпорядкована певній інвестиційній політиці, яка передбачає стратегічний курс розвитку підприємства. Раціональна інвестиційна політика дозволить

досягти мінімального рівня ризику при фінансуванні інвестиційної діяльності. Основною ціллю інвестиційної політики є забезпечення найефективніших шляхів розширення активів підприємства з позицій перспектив його розвитку та збільшення ринкової вартості. З врахуванням цієї цілі, зміст політики управління інвестиціями підприємства можна сформулювати наступним чином: інвестиційна політика представляє собою частину інвестиційної стратегії підприємства, яка полягає у виборі і реалізації найефективніших шляхів розширення об'єму його активів для забезпечення основних напрямків економічного розвитку.

Стратегічне планування інвестицій необхідно розглядати як механізм розробки інвестиційної стратегії авіатранспортного підприємства. Під стратегічним планом розуміється розгорнутий в часі, збалансований по ресурсах перелік стратегічних заходів. Під інвестиційною стратегією підприємства розуміється визначення в стратегічному плані основних інвестиційних цілей і завдань підприємства розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цих стратегічних цілей.

Економічна постановка завдання розробки інвестиційної стратегії авіатранспортного підприємства – це вибір найбільш ефективного розподілу інвестиційних ресурсів, що забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Стосовно такої постановки завдання повинні розглядатися наступні основні особливості інвестиційної стратегії - врахування основних параметрів зовнішнього середовища, потенційних внутрішніх сильних і слабких сторін авіатранспортного підприємства.

Роль інвестиційної стратегії в забезпеченні ефективного розвитку підприємства зводиться до:

- механізму реалізації цілей економічного і соціального розвитку підприємства;
- забезпечення активного маневрування інвестиційними ресурсами;
- забезпечення швидкої реалізації перспективних можливостей впливом зміни зовнішнього інвестиційного середовища;

- забезпечення зведення до мінімуму негативного впливу зовнішнього інвестиційного середовища;
- забезпечення менталітету інвестиційної поведінки підприємства в найбільш важливих стратегічних рішеннях;
- забезпечення стратегічних змін організаційної культури підприємства;
- забезпечення критерійних оцінок вибору інвестиційних проектів;
- забезпечення вибору фінансових інструментів інвестування.

Вихідною передумовою формування інвестиційної стратегії є базова стратегія економічного розвитку корпоративної структури. Стосовно неї інвестиційна стратегія носить підпорядкований характер і повинна узгоджуватися з нею за цілями і етапами реалізації. Інвестиційна стратегія при цьому розглядається як один з головних факторів забезпечення ефективного розвитку відповідно до обраної нею загальної економічної стратегії. Суть інвестиційного моделювання на авіатранспортних підприємствах полягає в створенні цілісної системи підходів, методів і моделей, на основі якої конкретне підприємство, що здійснює свою діяльність в невизначених умовах зовнішнього середовища, може сформулювати оптимальну інвестиційну стратегію. Створення такої системи передбачає вирішення наступних основних завдань інвестиційного моделювання (Рис. 3.2.):

- 1 Виявлення цілей інвестиційної діяльності і побудова системи Дкритеріїв, що оцінюють міру досягнення цих цілей.
- 2 Створення моделі зовнішнього середовища, що включає основні Дхарактеристики середовища, їх взаємозв'язок і можливі майбутні стани.
- 3 Розробка моделі узагальненого інвестиційного проекту, що описує основні характеристики проектів, їх взаємозв'язок, а також зв'язок із зовнішнім середовищем і з системою цільових критеріїв.
- 4 Розробка системи ранжирування і відбору проектів для інвестиційного Дпортфеля підприємства в умовах ресурсних обмежень.

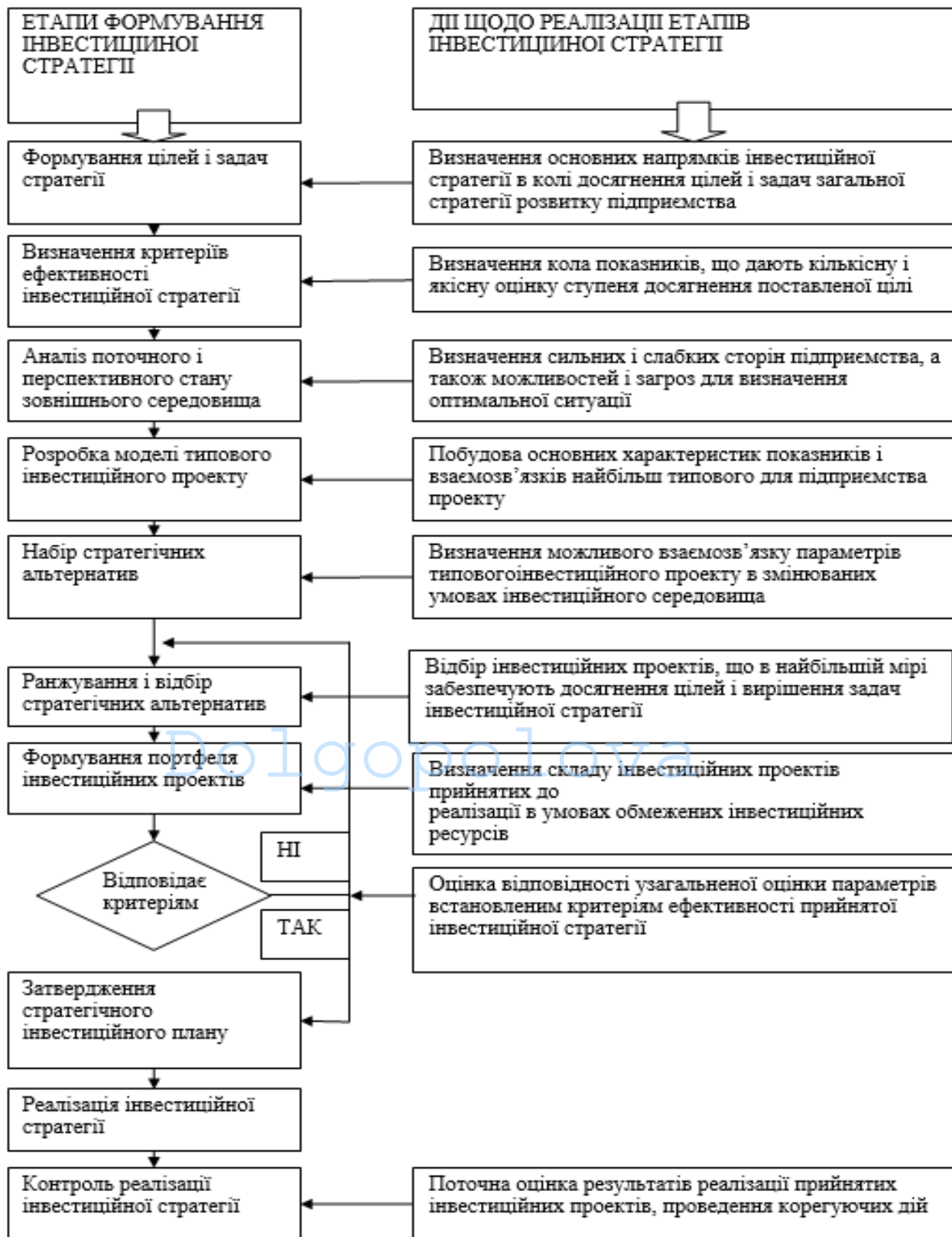


Рис. 3.2. Проектування інвестиційної стратегії авіатранспортного підприємства

Конкретна модель формування інвестиційної стратегії може мати різні форми. Найбільш наочною є матрична форма моделі.

На першому етапі будується вектор-прогноз вірогідних станів зовнішнього середовища.

На другому етапі будується вектор інвестиційних можливостей підприємства. На початку цього етапу визначаються можливі напрями інвестиційної діяльності. Потім розробляються паралельні і альтернативні варіанти інвестиційних проектів по кожному напрямку. Після цього розраховуються характеристики кожного проекту, відкидаються свідомо неефективні проекти, а число альтернативних проектів зводиться до мінімуму. Скорочення числа альтернатив передбачає використання процедур відбору найкращих проектів в рамках поставленого завдання при обмеженнях на фінансові, трудові, тимчасові та інші ресурси.

На третьому етапі будується матриця передбачуваних результатів реалізації проектів. Результати реалізації проектів можуть оцінюватися або поодиночі, або по декількох критеріях ефективності. Як правило, при оцінці по декількох критеріях один з них є головним, а всі інші — допоміжними. На четвертому етапі проводиться аналіз доступних підприємству внутрішніх і зовнішніх інвестиційних ресурсів.

З врахуванням цих обмежень здійснюється відбір проектів, сумарна ефективність яких з точки зору вибраної системи критеріїв оцінюється як максимальна.

Процес формування стратегічного плану інвестиційної діяльності ми розглядаємо як складне явище, що має багаторівневу структуру. Для правильного розуміння процесів, що відбуваються усередині даного явища, необхідно зробити спробу змодельовати закономірності, властиві йому, і на цій основі розробити модель прийняття і реалізації інвестиційного рішення.

Модельовання інвестиційної стратегії дозволяє оцінити вплив різних чинників інвестиційного середовища на кінцеві результати інвестиційної діяльності, проаналізувати різні варіанти вкладення засобів по комплексу показників і зробити обґрунтований вибір, який забезпечить розвиток авіатранспортного підприємства в конкурентному середовищі.

Формування інвестиційної стратегії підприємства є найважливішим завданням його функціонування на перспективу і є актуальним як для внутрішнього, так і для зовнішнього інвестора.

Структурування і розподіл складових інвестиційної стратегії дозволяє мати чітке уявлення про розробку і реалізацію інвестиційної стратегії підприємства. Стратегічне управління не має універсальності застосування в будь-яких ситуаціях і для вирішення будь-яких завдань, тому доцільно розглядати інвестиційну стратегію у вигляді сукупності різних аспектів.

Інвестиційна стратегія підприємства розробляється з використанням фінансово-економічних методів, що у сукупності утворюють науково-фінансову основу формування інвестиційної стратегії і являють собою економічний аспект інвестиційної стратегії. Елементами економічної підсистеми є сукупність різних економічних показників: обсяг випуску продукції; структура випуску продукції; динаміка реалізації готової продукції; динаміка інвестиційних витрат і доходів; строк окупності інвестиційних проектів.

Dolgoplova

У рамках інституційної підсистеми здійснюється вибір інвестицій визначеного виду, формується інвестиційний портфель, оцінюється ризик проведення конкретних етапів і напрямків інвестиційного процесу.

На Рис. 3.3 схематично зображено складові інвестиційної стратегії у вигляді системи, яка містить всі основні елементи, необхідні для створення ефективної організаційної форми реалізації інвестиційних завдань підприємства.

Однак, даний підхід потребує розширення, доповнення новими аспектами, а саме: адміністративно-управлінським, виробничо-технологічним, корпоративним, системологічним. Таким чином, на наш погляд, інвестиційна стратегія підприємства може бути подана у вигляді єдиної інтегрованої системи



Рис. 3.3. Складові інвестиційної стратегії підприємства



Інтегрована система включає в себе економічну, інформаційно-аналітичну, адміністративно-управлінську, виробничо-технологічну, корпоративну, правову, інституційну, системологічну підсистеми, що тісно пов'язані між собою критерієм досягнення заданих параметрів ефективності в рамках довгострокових цілей і засобів їх досягнення. При формуванні інвестиційної стратегії підприємства необхідно відобразити поряд з найбільш вірогідним варіантом і можливі сценарії розвитку подій при більш чи менш сприятливому їх розгортанні, а також альтернативні варіанти. Для цього використовують різні методи розробки варіантів стратегії інвестування. Одним з таких методів є метод портфельного аналізу, який базується на побудові портфельних стратегій – більшості альтернативних варіантів розвитку підприємства на основі дослідження ринку та аналізу виробничих можливостей. Більшість варіантів використовують у випадку, коли реалізація вибраної стратегії виявиться нераціональною.

Для розробки стратегії інвестування на основі методу портфельного аналізу підприємству, на наш погляд, необхідно: розробити систему показників, які є базовими для побудови матриці стратегії інвестування; визначити та розмежувати стратегічні зони інвестування, тобто провести сегментацію інвестиційного ринку; визначити належність кожного передбачаємого об'єкту інвестування до стратегічної зони інвестування та стратегію інвестування для кожної стратегічної зони. Основним прийомом портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць, у яких стратегія та продукти позиційно класифікуються. Варіантом реалізації портфельної моделі є багатофакторна матриця "Мак-Кінсі". Згідно до неї підприємство визначає своє положення по кожному з факторів і оцінює його. Матриця стратегічного інвестування підприємства має наступний вигляд (Рис.3.4).

В якості системи показників, що використовуються для побудови матриці стратегій, використовують рейтинговий показник інвестиційної привабливості, який описує рівень інвестиційної привабливості.

Рівень ризику інвестування	високий	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія припинення інвестування.</li> <li>2. Стратегія неінвестування.</li> <li>3. Стратегія вакантної ніши.</li> <li>4. Стратегія зросту за рахунок придбання.</li> <li>5. Стратегія характерного іміджу.</li> <li>6. Стратегія постійного наступу з метою досягнення лідерства.</li> <li>7. Стратегія захисту з метою досягнення лідерства.</li> <li>8. Стратегія конкурентного натиску з метою досягнення лідерства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія припинення інвестування.</li> <li>2. Стратегія неінвестування.</li> <li>3. Стратегія вакантної ніши з метою покращення конкурентних позицій.</li> <li>4. Стратегія зросту за рахунок придбання з метою покращення конкурентних позицій.</li> <li>5. Стратегія характерного іміджу з метою покращення конкурентних позицій.</li> <li>6. Стратегія постійного наступу з метою покращення конкурентних позицій.</li> <li>7. Стратегія захисту з метою покращення конкурентних позицій.</li> <li>8. Стратегія характерного іміджу з метою покращення конкурентних позицій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія припинення інвестування.</li> <li>2. Стратегія неінвестування.</li> <li>3. Стратегія обов'язкового інвестування.</li> </ol>
	середній	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія вакантної ніши.</li> <li>2. Стратегія зросту за рахунок придбання.</li> <li>3. Стратегія характерного іміджу.</li> <li>4. Стратегія постійного наступу з метою досягнення лідерства.</li> <li>5. Стратегія захисту з метою досягнення лідерства.</li> <li>6. Стратегія конкурентного натиску з метою досягнення лідерства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія вакантної ніши з метою покращення конкурентних позицій.</li> <li>2. Стратегія зросту за рахунок придбання з метою покращення конкурентних позицій.</li> <li>3. Стратегія характерного іміджу з метою покращення конкурентних позицій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія припинення інвестування.</li> <li>2. Стратегія неінвестування.</li> <li>3. Стратегія обачного інвестування.</li> </ol>
	низький	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія постійного наступу з метою досягнення лідерства.</li> <li>2. Стратегія захисту з метою досягнення лідерства.</li> <li>3. Стратегія конкурентного натиску з метою досягнення лідерства.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія постійного наступу з метою покращення конкурентних позицій.</li> <li>2. Стратегія захисту з метою покращення конкурентних позицій.</li> <li>3. Стратегія характерного іміджу з метою покращення конкурентних позицій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегія припинення інвестування.</li> <li>2. Стратегія неінвестування.</li> </ol>
		низький	середній	високий
	Рейтинговий показник			

Рис.3.4. Матриця стратегій інвестування в авіапідприємство

Вибір стратегії інвестування кожного підприємства слід здійснювати на основі інформації, яка характеризує як сам об'єкт інвестицій, так і ризик його інвестування. Охарактеризувати стан об'єкта інвестиційних вкладень можна за допомогою комплексної економічної оцінки, яка дозволить зробити загальний висновок про рівень інвестиційної привабливості підприємства на базі якісного та кількісного аналізу економічних, фінансових та інших процесів, які відображаються як системою часних показників, так і підсумковим рейтинговим показником. Ризик інвестування залежить від багатьох факторів, безпосередньо впливаючих на вибір стратегії інвестування.

За систему показників, які є основою для побудови матриці стратегій, використовують рейтинговий показник інвестиційної привабливості (по горизонталі), що описує рівень інвестиційної привабливості, а також рівень ризику інвестування (по вертикалі), який характеризує ризик інвестування підприємства).

Система стратегій інвестування підприємства може бути використана самим підприємством для внутрішнього застосування при інвестуванні своїх дочірніх підприємств, підрозділів, які виділені як стратегічні центри господарювання за принципом можливої оцінки результатів господарської діяльності.

Це дозволяє синхронізувати діяльність підрозділів підприємства, зрівняти їх виробничі можливості, динамічно реагувати на зміни ринкових факторів, що дозволить покращити показники економічної ефективності підприємства в цілому.

На основі запропонованого методу вибору стратегії інвестування підприємств, потенційному інвестору надається можливість виходячи з своєї мети, вибрати задовільну стратегію інвестування підприємств з урахуванням його господарського положення, рівня інвестиційної привабливості і ризику (Рис.3.5)

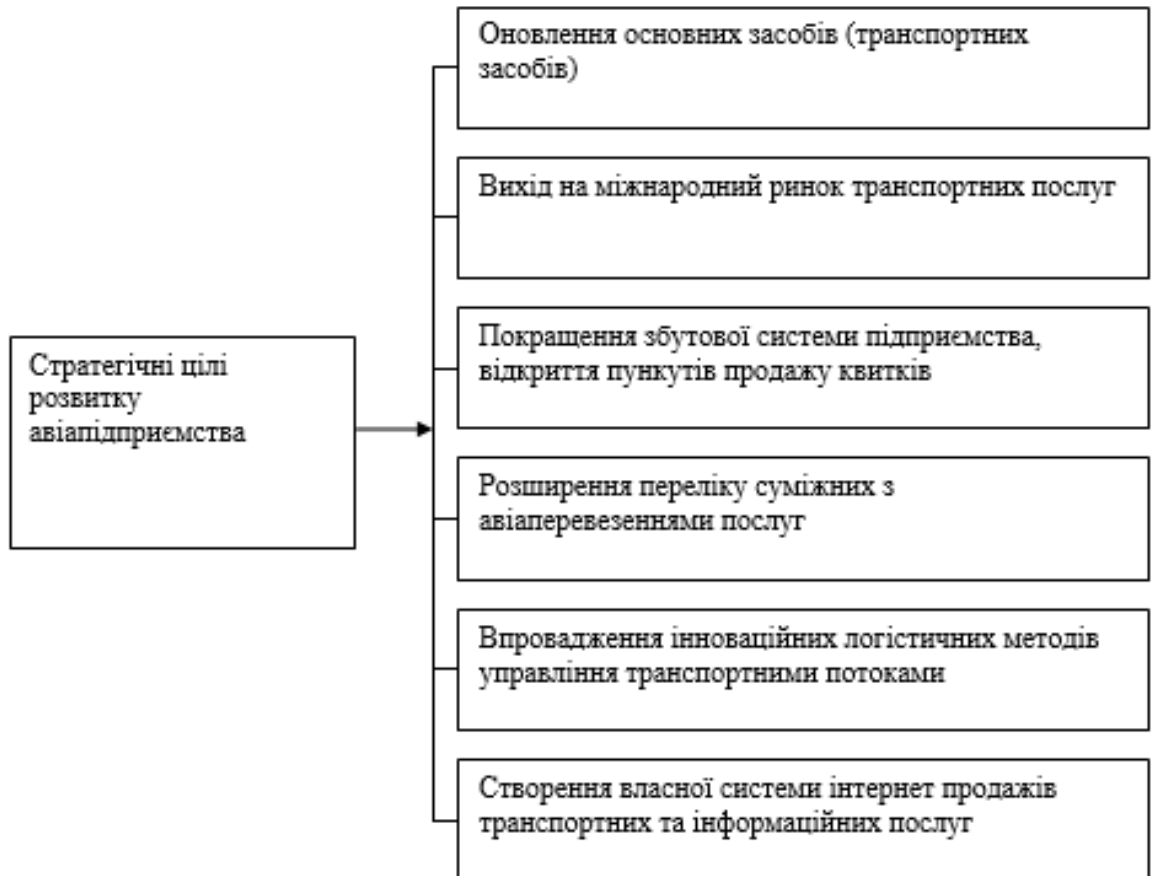


Рис.3.5 Функціональні стратегії розвитку авіапідприємства

Приймаючи рішення стосовно освоєння якогось регіонального ринку або введення нової послуги, кожне авіапідприємство повинно враховувати особливості і запити окремого сегмента ринку і тільки з їх урахуванням орієнтувати свою виробничу і комерційну діяльність.

### 3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів на ТОВ «SKY UP»

Розробка і розвиток проектів без управлінських принципів веде до помилок і є причиною їх кризи. На Рис. 3.6, нами запропоновано структурну модель розробки і реалізації проектів, що враховує взаємозв'язок між етапами розробки і реалізації інвестиційного проекту, вузлові рішення менеджменту, узгодження інтересів учасників проекту. Найбільша кількість помилок в

управлінні проектом, що призводить до великих втрат, а найчастіше і неможливості продовження проекту, як показує аналіз, відбувається, коли управління здійснюється без моделі інвестиційного проекту. Рішення про реалізацію проекту повинні передувати фазі формування ідей і альтернативних варіантів проекту

Розробка проекту — це інтелектуальний продукт, і незалежно від того, буде або не буде він впроваджений, праця учасників повинна бути оплачена. В усіх випадках компанія одержить економічний вигаш. На кожному етапі розробки інвестиційного проекту необхідно формувати вузлові управлінські рішення. Головними з них є пакети рішень етапів початкового, організації і змін в управлінні проектами (Рис. 3.6).

Всі елементи проекту повинні бути описані й пов'язані в єдиній моделі. До управлінських параметрів насамперед відносяться розробка плану і графіків реалізації проекту, обґрунтування його економічної ефективності, планування джерел і графіків фінансування проекту, пошук інвесторів.

Також вибір контрактних і підрядних організацій на основі конкурсу, твердження графіка реалізації проекту, показників ефективності, залучення сторонніх експертів і консультантів, форми і методи контролю реалізації проекту, припустимі відхилення від планової ефективності проекту.

У ході реалізації проекту часто відбувається зіткнення інтересів учасників проекту, для запобігання яких потрібно мати спеціальний механізм аналізу й узгодження їх інтересів, затвердження графіків розрахунків з учасниками проектів, включаючи повернення коштів інвесторів. Менеджери заздалегідь повинні підготувати альтернативні плани і рішення про можливі зміни в керуванні проектом, фінансуванні, графіках виконання робіт, а також зміни у взаєминах з інвесторами і кредиторами проекту.

Після виходу на реалізацію проекту необхідні його супровід і контроль ефективності процесів і результатів, повернення інвестицій, розподілу прибутків від проекту.

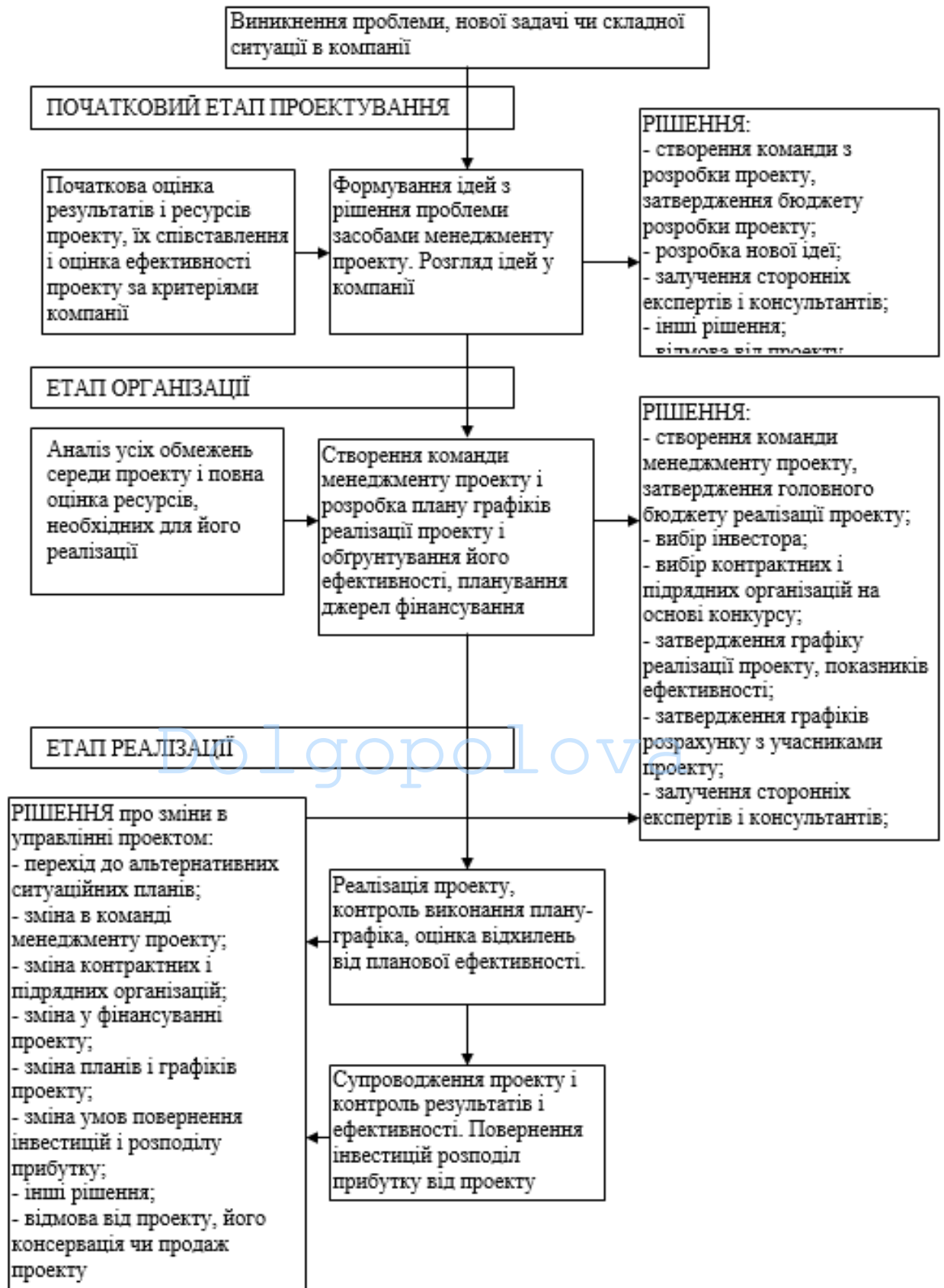


Рис. 3.6. Структурна модель процесу розробки і реалізації інвестиційних проектів



Проведений аналіз в 2 розділі діяльності авіакомпаній на українському ринку дозволив нам виділити напрями інвестування, до яких відносяться перспективи диверсифікації послуг та вдосконалення збутової політики. Таким чином, одному із стратегічних завдань розширення діяльності компанії на українському ринку є на нашу думку відкриття нового структурного підрозділу компанії - відділу продажів.

Розглянемо інвестиційний проект відкриття відділу продажів туристично-транспортних послуг за кордоном.

Необхідно визначити і оцінити привабливість даного інвестиційного проекту, що дозволить прийняти остаточне рішення про доцільність фінансування даного проекту. Ухвалення рішень по інвестиційних проектах ускладнюється різними чинниками: вид інвестицій, вартість інвестиційного проекту, а також ризик, пов'язаний з ухваленням того або іншого рішення.

Для здійснення даного інвестиційного проекту експерти авіакомпанії рекомендують джерелом фінансування взяти 300 тис. грн. за рахунок нерозподіленого прибутку. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Кошторис витрат на створення відділу продажів туристично-транспортних послуг

	Початкові	Поточні (за рік)
Витрати на оплату праці	-	15
Відрахування на соціальні заходи	-	3
Витрати на інформаційні та комунікаційні системи	75	20
Витрати на оренду приміщення (за рік)	-	50
Витрати на електроенергію	-	25
Витрати на офісне обладнання та канцелярські вироби	225	25
Амортизація	-	60
Разом	300	198

Витрати будуть здійсненні на оренду офісного приміщення, закупівлю обладнання та інформаційних програм.

Очікується зростання зростання обсягів замовлень транспортних послуг на 5 % у перший рік, та залишатимуться на тому ж рівні.

Згідно даним наданим експертами проект бажано реалізувати за 4 роки, тому проведено корегування доходів і витрат по проекту (табл.3.2).

Відповідно до законодавства очікується зростання заробітної плати на 7-9% щорічно. А на 2020 рік рівень інфляції складе приблизно 13%.

Таблиця 3.3

## Динаміка грошового потоку по проекту

Роки	Доходи	Поточні витрати	Корегування грошових потоків відповідно до основних змін економічних умов			
			Доходи	Витрати		
				Фонд оплати праці	Інші витрати	Всього
1	670,7	198	3031,56	18	120	138
2	670,7	198	3425,66	19,44	135,6	155,04
3	670,7	198	4770,99	20,99	153,23	174,22
4	670,7	198	5391,21	22,66	173,15	195,81

Приймемо ставку дисконтування 20 %. Тоді реальна ставка дисконтування з урахуванням темпів інфляції складає:

$$r = 1 - (1 + 0,2)(1 + 0,13) = 0,35, \quad (3.1)$$

де  $r$  – реальна відсоткова ставка.

Згідно законодавству України ставку податку на прибуток в 2014 році складає 18%. У таблиці 3.3 відображуватимемо розрахунок грошових надходжень і грошових витрат скоректованих на прогнозний рівень інфляції, визначимо прибуток до оподаткування, а також прибуток після оподаткування, визначимо чистий грошовий потік. Зокрема, чистий грошовий потік включає чистий прибуток після оподаткування та амортизацію.



Далі проведемо оцінку ефективності інвестиційного проекту.

Таблиця 3.3

Розрахунок показників інвестиційного проекту , тис. грн.

№	Показники	Роки			
		1	2	3	4
1.	Грошові надходження	670,7	757,89	856,42	967,75
2	Грошові витрати	138	155,04	174,22	195,81
3	Відрахування на оновлення основних засобів (амортизація)	60	60	60	60
4	Прибуток до оподаткування	532,7	602,85	682,2	771,94
5	Прибуток після оподаткування	436,814	494,34	559,4	632,99
6	Чистий грошовий потік	496,814	554,34	619,4	692,99

Першим узагальнюючим показником є чистий дисконтований дохід, який відображає майбутню суму прибутків від реалізації проекту:

$$ЧДД = \sum_{t=0}^{t=n} ЧГП_t \frac{1}{(1+r)^t} - K \quad (3.2)$$

де ЧГП - чистий грошовий потік в році t;

K - загальна сума всіх інвестицій або фінансових вкладень, здійснюваних до початку реалізації проекту;

t - порядковий номер року;

n - кількість років в періоді, за який розглядається проект;

r – ставка дисконтування .

Під дисконтованим терміном окупності інвестиційного проекту розуміють тривалість періоду від дати початку проекту або фінансового вкладення, протягом якого відбувається повне повернення вкладених засобів.

Період окупності інвестиційного проекту визначається по формулі:

$$PO_{\delta} = \frac{\sum_{t=0}^{t=n} C_t \frac{1}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^{t=n} B_t \frac{1}{(1+r)^t}} * n \quad (3.3)$$

де  $\sum_{t=0}^{t=n} C_t \frac{1}{(1+r)^t}$  - дисконтована ні витрати по проекту,

$\sum_{t=0}^{t=n} B_t \frac{1}{(1+r)^t}$  - дисконтована ні вигоди (доходи) по проекту.

Важливим є також індекс рентабельності або фінансових вкладень. Розрахунок індексу рентабельності є продовженням методу визначення чистого дисконтованого доходу від реалізації проекту або фінансових вкладень і розраховується по формулі:

$$IP = \sum_{t=0}^{t=n} ЧГП_t \frac{1}{(1+r)^t} \div \sum_{t=0}^{t=n} K_t \frac{1}{(1+r)^t} * 100 \quad (3.4)$$

де  $\sum_{t=0}^{t=n} ЧГП_t \frac{1}{(1+r)^t}$  – повернення вкладеного капіталу (сума дисконтованих чистих грошових потоків);

$\sum_{t=0}^{t=n} \hat{E}_t \frac{1}{(1+r)^t}$  – сума приведених до теперішньої вартості інвестицій в проект.

Якщо індекс рентабельності більше 100%, то проект приймають, а якщо менше, то проект є неприйнятним.

Дані за розрахунком проекту представимо у вигляді таблиці 3.4. З проведених розрахунків можна зробити висновок, що чистий дисконтований

дохід рівний 832 тис. грн., період окупності складає 9 місяці, хоча проект запланований на 4 роки. Індекс рентабельності дорівнює  $2,77 > 1$ , тобто проект є рентабельним.

Таблиця 3.4

Результати розрахунку інвестиційного проекту зі створення відділу продажів туристично-транспортних послуг для ТОВ «SkyUp Airlines»

№	Показник	Од. виміру	Значення показника
1	Чистий дисконтований дохід, ЧДД	тис.грн	832,5624
2	Період окупності, ПО	місяці	9
3	Індекс рентабельності, ІР	%	277

Таким чином, якщо вдосконалити діяльність авіакомпанії в напрямку впровадження проекту з вдосконалення збутової політики, то підприємство збільшить прибутковість, реалізує нерозподілений прибуток в напрямі розвитку.

### Висновок до третього розділу

Забезпечення необхідних темпів розвитку і підвищення ефективності основного виду діяльності можливе за умови інтенсифікації оновлення і підвищення ефективності використання наявних основних засобів авіапідприємств. В сучасних умовах господарювання від стратегічних цілей оновлення основних засобів залежить кількісний і якісний стан основних засобів (особливо повітряних суден, транспортної інфраструктури), їх комерційна завантаженість та ефективність використання. Побудова організаційно-економічного механізму управління інноваційним оновленням основних засобів авіапідприємства створює необхідні передумови підвищення

ефективності реалізації інвестиційних проектів та забезпечення стійкості й конкурентоспроможності в умовах зростання конкуренції на ринку авіаційних послуг та підвищення рівня глобалізації світового ринку авіаційної техніки.

Для розробки стратегії інвестування на основі методу портфельного аналізу підприємству, на наш погляд, необхідно: розробити систему показників, які є базовими для побудови матриці стратегії інвестування; визначити та розмежувати стратегічні зони інвестування, тобто провести сегментацію інвестиційного ринку; визначити належність кожного передбачаємого об'єкту інвестування до стратегічної зони інвестування та стратегію інвестування для кожної стратегічної зони. На основі запропонованого методу вибору стратегії інвестування підприємств, потенційному інвестору надається можливість виходячи з своєї мети, вибрати задовільну стратегію інвестування підприємств з урахуванням його господарського положення, рівня інвестиційної привабливості і ризику. Приймаючи рішення стосовно освоєння якогось регіонального ринку або введення нової послуги, кожне авіапідприємство повинно враховувати особливості і запити окремого сегмента ринку і тільки з їх урахуванням орієнтувати свою виробничу і комерційну діяльність.

Проведений аналіз в 2 розділі діяльності ТОВ «SkyUp Airlines» й на українському ринку дозволив нам виділити напрями інвестування, до яких відносяться перспективи диверсифікації послуг та вдосконалення збутової політики. Таким чином, одному із стратегічних завдань розширення діяльності компанії на українському ринку є на нашу думку відкриття нового структурного підрозділу компанії - відділу продажів. Оцінка інвестиційного проекту відкриття відділу продажів туристично-транспортних послуг за кордоном підтвердила доцільність інвестування у розширення збутової політики.

## ВИСНОВКИ

На сьогодні інвестиції є невід'ємним інструментом розвитку більшості підприємств. Адже в загальноекономічному розумінні інвестиції – це будь-які фінансові вкладення для модернізації, отримання матеріальної вигоди, прибутку або соціального ефекту. Інвестиційна діяльність, як і виробнича чи фінансова діяльність підприємства, має свої особливості поведінки у часі, тобто інвестиційний цикл. Інвестиційний цикл започатковується у момент формування інвестиційних ідей або цілей, аж до моменту отримання останнього результату від проєкту. Головною метою управління інвестиційною діяльністю будь-якого підприємства є отримання максимального прибутку і в поточному, і у стратегічному періодах управління. Це передбачає вирішення ряду завдань та цілей, зокрема: розробку системи інвестиційних стратегій; пошуки і формування множини доступних або потенційних інвестиційних ресурсів; оцінку ефективності проєктів; формування і оцінювання результативності інвестиційного портфелю; оцінку інвестиційної привабливості та платоспроможності підприємства.

В результаті в сучасних підходах існують чіткі напрями аналізу та сфери його застосування щодо окремих видів інвестиційної діяльності. Для оцінки стану інвестиційної діяльності підприємства можна застосувати наступні показники: обсяг і вартість інвестиційних витрат і доходів; частка інвестицій у валовому внутрішньому продукті; частка реальних інвестицій у загальному обсязі інвестицій; частка реальних інвестицій, які спрямовані а основний капітал та інші.

Інвестиційний процес, як будь який процес, вимагає управління і здійснюється через реалізацію основних функції, спираючись на визначені закони і принципи. Для забезпечення ефективності постійно потрібно контролювати, координувати інвестиційний процес, визначати напрями інвестицій, правильність і обґрунтованість їхнього використання.

Процесний підхід до управління інвестиційним процесом передбачає розглядання управління як серії неперервно здійснюємих дій, які безпосередньо взаємопов'язані з реалізацією функцій управління – прогнозуванням та плануванням, організацією, координацією, мотивацією та контролем. Системний підхід до рішення прикладних задач по інвестуванню знаходить своє вираження у визначенні мети і задач, стратегії їхнього досягнення і кількісного обґрунтування ефективності альтернативних рішень. З організаційної точки зору системний підхід забезпечує узгодження результатів інвестиційного процесу з зовнішнім середовищем на основі координації усіх видів діяльності підприємства. Ситуаційний підхід дозволяє пов'язати визначені умови з метою, яку було поставленою перед інвестиційним процесом та далі – метою підприємства. Ситуаційний підхід є продовженням та різновидом системного підходу.

ТОВ «SkyUp Airlines» – це сучасний національний лоу-костний українська авіакомпанія, що надає послуги з пасажирські, вантажних перевезень, підготовки авіаційних фахівців, туристичні послуги. Авіакомпанія заснована в 2016 році, але розпочала польоти 21 травня 2017 року. У найближчому майбутньому на авіаційну галузь, як і на більшість інших галузей економіки очікує помітний спад, адже внаслідок карантинних заходів більша частина населення втратила частку, або й усі свої доходи, що неодмінно відіб'ється на їхній купівельній спроможності. На 2021 рік ТОВ ТОВ «SkyUp Airlines» планує літню льотну програму у 21 країну світу. Авіакомпанія активно розробляє нові продукти, що залучатимуть авіапасажирів і дозволить покрити вкладені інвестиції в формування льотного флоту, персоналу та конкурентного статусу. Оскільки ТОВ «SkyUp Airlines» відносно нещодавно розпочала свою діяльність, вона не є дуже прибутковою. У зв'язку з низьким рівнем прибутків та високим рівнем витрат рентабельність компанії дуже низька. Зростання продуктивності праці персоналу ТОВ «SkyUp Airlines» у першу чергу пов'язане з тим, що підприємство дуже відповідально та ретельно ставиться до процесу підбору та навчання кадрів. Керівництво компанії

розробило та застосовує ефективну програму підготовки та підвищення кваліфікації працівників, що не тільки забезпечує фірму професіоналами, а також підвищує лояльність та відданість працівників фірмі.

За 4 роки існування авіакомпанії ТОВ «SkyUp Airlines» спостерігається стійка динаміка нарощування активів (особливо льотного складу основних засобів), оборотних засобів та кадрового забезпечення (як в кількісних так і в якісних характеристиках). Такі тенденції свідчать про активну інвестиційну діяльність та великі обсяги капіталовкладень у компанії. Проте офіційної інформації щодо джерел, форм чи навіть обсягів інвестицій немає, оскільки керівництво бажає залишати в сфері комерційної таємниці дані щодо розмірів та джерел інвестиційного капіталу. Основними причинами зниження темпів рентабельності є зниження темпів інвестування. Адже авіакомпанія планувала в 2019 році закупити 6 літаків, натомість отримала лише чотири. Зниження темпів накопичення льотного транспорту також спровоковано корегуванням обсягів перевезень та динамікою підготовки льотного персоналу.

Значний вплив на вкладення зовнішніх інвестицій спровокувала загрози пандемії. Зокрема, відбулось масштабне зниження обсягів перевезень, що вплинуло на розмір доходів. При цьому постійні витрати на утримання парку літаків, виплати заробітної плати, сплату податків залишились на до кризовому рівні. Крім того додалось до виплат ще й відшкодування невиконаних рейсів. Враховуючи фактор, що основний донор авіакомпанії і по інвестиціях, і по забезпеченню пасажирами, є туристична компанія, яка теж у великих масштабах втратила ринок на час весняного локдауну 2020 року. Тому в звітності за 2020 рік очікується зниження і результатів операційної діяльності й динаміки та обсягів інвестування. ТОВ «SkyUp Airlines» за 2017-2019 р.р. інвестує власні кошти у підтримку льотних транспортних засобів і їх модернізації (переважно дизайн), підготовку персоналу та активну маркетингово-логістичну політику (рис .2.10). Окремим напрямом активного вкладення фінансових активів є розширення маршрутної мережі та ринку авіаційних перевезень.



Забезпечення необхідних темпів розвитку і підвищення ефективності основного виду діяльності можливе за умови інтенсифікації оновлення і підвищення ефективності використання наявних основних засобів авіапідприємств. В сучасних умовах господарювання від стратегічних цілей оновлення основних засобів залежить кількісний і якісний стан основних засобів (особливо повітряних суден, транспортної інфраструктури), їх комерційна завантаженість та ефективність використання. Побудова організаційно-економічного механізму управління інноваційним оновленням основних засобів авіапідприємства створює необхідні передумови підвищення ефективності реалізації інвестиційних проектів та забезпечення стійкості й конкурентоспроможності в умовах зростання конкуренції на ринку авіаційних послуг та підвищення рівня глобалізації світового ринку авіаційної техніки.

Для розробки стратегії інвестування на основі методу портфельного аналізу підприємству, на наш погляд, необхідно: розробити систему показників, які є базовими для побудови матриці стратегії інвестування; визначити та розмежувати стратегічні зони інвестування, тобто провести сегментацію інвестиційного ринку; визначити належність кожного передбачаємого об'єкту інвестування до стратегічної зони інвестування та стратегію інвестування для кожної стратегічної зони. На основі запропонованого методу вибору стратегії інвестування підприємств, потенційному інвестору надається можливість виходячи з своєї мети, вибрати задовільну стратегію інвестування підприємств з урахуванням його господарського положення, рівня інвестиційної привабливості і ризику. Приймаючи рішення стосовно освоєння якогось регіонального ринку або введення нової послуги, кожне авіапідприємство повинно враховувати особливості і запити окремого сегмента ринку і тільки з їх урахуванням орієнтувати свою виробничу і комерційну діяльність.


Проведений аналіз в 2 розділі діяльності ТОВ «SkyUp Airlines» й на українському ринку дозволив нам виділити напрями інвестування, до яких відносяться перспективи диверсифікації послуг та вдосконалення збутової

політики. Таким чином, одному із стратегічних завдань розширення діяльності компанії на українському ринку є на нашу думку відкриття нового структурного підрозділу компанії - відділу продажів. Оцінка інвестиційного проекту відкриття відділу продажів туристично-транспортних послуг за кордоном підтвердила доцільність інвестування у розширення збутової політики.

Dolgoplova

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. Київ: Вид-во КНЕУ, 2015. 394 с.
2. Ареф'єва О.В. Адаптивне управління неоіндустріалізацією економічних систем. Адаптивне управління підприємствами в умовах неотехнологічного відтворення: Монографія/За редакцією Ареф'євої О.В. К.: ФОП Маслаков, 2020. 342 стор.
3. Ареф'єва О.В., Вовк О.М. Посипайко Є.А.Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2020. Вип. 2 (70). С. 123-131.
4. Ареф'єва О.В., Вовк О.М. Кириченко А.І. Формування механізму нарощування ефективності використання резервів розвитку. *Інфраструктура ринку*. [електронне наукове видання]. 2018, №25. с. 310-317. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/25-2018>
5. Ареф'єва О.В., Вовк О.М. Соборайчук Т.Ю. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №24. С. 85-90. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/24-2018>
6. Ареф'єва О.В., Запорожець Т.С. Підхід до формування конкурентоспроможності господарського потенціалу підприємств. *Проблеми підвищенні ефективності інфраструктури*. 2012, №35.
7. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-інформ*. 2018. № 5. С. 408 – 415.
8. Ареф'єва О.В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія. К.: ФОП Маслаков. 342 с.

9. Ареф'єва О.В. Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія. За редакцією Ареф'євої О.В. К:НАУ, 2018. 260 с.
10. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки: кол. моногр. За ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 293 с.
11. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент: Учебный курс. К.: Эльга-Н, Ника Центр, 2001. 448 с
12. Бланк І. А. Основи інвестиційного менеджменту. Київ: Вид-во Ніка-Центр, 2001. 672 с.
13. Бондар М. І. Інвестиційна діяльність: методика та організація обліку і контролю: монографія . К. : КНЕУ, 2018. 256 с.
14. Борщ Л. М. Інвестування: теорія і практика Київ : Вид-во Знання, 2005. 470 с. 
15. Виленский П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика М.: Дело, 2004. 888 с.
16. Вінніченко І. І. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 4. С. 9-13.
17. Вовк О. М. Аналіз факторів розвитку інвестиційного потенціалу авіапідприємства в ринкових умовах. *Вісник ДОНТУ*. 2014. С. 102.
18. Вовк О. М. Теоретичні основи забезпечення ефективності управління інвестиційними ресурсами. *Водний транспорт*. 2014. №. 1. С. 106-110
19. Вовк О. М. Формування системи управління інвестиційними ресурсами авіаційно-ремонтних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 28. С. 217–219.
20. Вовк О.М. Долгополова Ю.А. Управління ефективністю інноваційного оновлення основних засобів авіапідприємств. *Приазовський*

*економічний вісник* [електронне наукове видання]. 2019. №6(17). С. 106-110  
URL: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-20>

21. Вовк О.М. Іванець Д.В., Халаджі І.О. Оцінювання ефективності розвитку транспортних підприємств. *Приазовський економічний вісник* [електронне наукове видання]. 2020. № 3(20). С.94-98 .

22. Вовк О.М. Казакова Т.М. Оцінювання ефективності розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №26. С. 96-102. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/26-2018>

23. Вовк О.М. Ковальчук А.М. Долгополова Ю.А/ Закономірності розвитку транспортних підприємств в умовах структурних зрушень регіонів. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 3(77). С. 99-104.

24. Вовк О.М. Ковальчук А.М. Кривенко В.О. Концептуальні основи забезпечення ефективності інвестиційної діяльності транспортних підприємств. *Вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: «Економіка і менеджмент»*. 2020. № 42. С. 50-54.

25. Вовк О.М. Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. №1. С. 20-32. URL: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Znprudps/index.html>

26. Вовк О.М. Ковальчук А.М., Гончарова Н. С. Адаптивні технології ресурсного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. [електронне наукове видання]. 2020. Вип. 42. С. 151-155.

27. Вовк О.М. Ковальчук А.М., Комісаренко Я.І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics*. 2020. Вип. 21. С. 37-44.

28. Вовк О.М. Кравчук Н.М. Теоретико-методичні основи управління прибутковістю транспортних підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. №17. С. 230-234. URL: [www.global-national.in.ua](http://www.global-national.in.ua)

29. Вовк О.М. Методичне забезпечення оцінювання ефективності на транспортних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 2. С. 153-159
30. Вовк О.М., Очеретяна С.М., Камишна С.Ю. Конкурентоспроможність авіатранспортних підприємств в умовах розвитку міжнародного авіаційного простору. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48. С. 31-35.
31. Вовк О.М. Технології оптимізації ресурсних потоків на підприємствах електроенергетики. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7697> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.95
32. Вовк О.М., Тульчинська С.О. Еволюція поняття модернізації економічних систем в контексті інноваційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. №6 (264). С. 284-289.
33. Вовк О.М., Тульчинська С.О. Принципи модернізації підприємств інфраструктурної сфери за інноваційним підходом. *Моделювання регіональної економіки*. 2019. №33. С. 60-69.
34. Вовк О.М., Тульчинська С.О. Методичні засади оцінювання модернізаційного потенціалу підприємств інфраструктурної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. №1. С.345-350.
35. Вовк О.М., Тульчинська С.О. Теоретичні основи формування модернізаційного потенціалу на підприємствах інфраструктурної сфери. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. №4. Том 2. (272). С. 224-228.
36. Гойко А.Ф. Ефективність інвестування реконструкції і технічного переоснащення діючих підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. Збірник наук. праць. КДТУБА, 2018. С. 64-74.

37. Гонта, С. В. Категоріальний простір дослідження структурної трансформації національної економіки. *Науковий вісник Полісся*. № 3 (7), 2016. С. 84-92.
38. Гриньов А. В. Теоретичні засади управління інвестиційною діяльністю машинобудівного підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik)
39. Гриньова В.М. Інвестування Київ: Вид-во Знання, 2008. 456 с.
40. Денисенко М. Можливості активізації інвестування в сучасних умовах. *Економіка України*. 2003. - №1. С. 28-32
41. Дергалюк Б.В. Сутність модернізації економіки як передумови структурних змін у державі *Вісник приазовського державного технологічного університету*. Вип. 36, 2018. С. 133-138.
42. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства Київ: Вид-во Центр навч. літ-ри, 2006. 362 с.
43. Дучинська Н.І., Чайка Ю.М. Нагромадження капіталу в системі факторів структурних змін національної економіки *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. Вип. 11(1), 2017. С. 6-13
44. Єпіфанова І. Ю. Підвищення якості інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини. *Економічний простір*. 2013. № 23/2. С. 287–288.
45. Жорнокуй Ю. М. Поняття спільного (корпоративного) інвестування. *Підприємництво, господарство і право*. 2005. № 10. С 8-11
46. Загородній А.Г., Стадницький Ю.І. Менеджмент реальних інвестицій: Навч. посіб. К.: Т–во „Знання”, КОО, 2010. 209 с.
47. Закон України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII від 18.09.1991р. Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws>
48. Закон України «Про концесії» № 997-XIV 16.04.1999 р. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/997-14>
49. Зарецька Л.М., Кулініч О.А. Трансформація економічних систем: теоретичний аспект *Наукові праці НУХТ* 2017. Том 23, № 3. С. 26-36



50. Касіч А.О. Модернізаційні процеси в Україні .в контексті світового досвіду. *Економіка України*. 2017. 9 (670). С. 38-58
51. Керанчук Т. Фінансова стабільність підприємства і методичні аспекти її оцінки *Економіка України*. 2000. №1. с. 83-86.
52. Кубатко О.В., Денисенко П.А., Інтелектуально-інноваційна діяльність та соціо-екологоекономічний розвиток регіону *Вісник СумДУ*. Серія “Економіка”, № 3’ 2017. С. 124-130.
53. Левицький В.В. Ефективність управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Вісник ЖДТУ* № 2 (56)
54. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: підруч. для студ. вищ. навн. закл.. Київ: Вид-во Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
55. Міжнародний документ «Конвенція про міжнародну цивільну авіацію» від 07.12.1977 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995\\_038](http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/995_038)
56. Мойсеєнко І. П. Інвестування: Навчальний посібник Київ: Вид-во Знання, 2006. 490 с.
57. Мягких І. М. Теоретико-методичний підхід до комплексної оцінки інвестиційної діяльності авіаційного підприємства: «*Національний авіаційний університет*» *Економічний вісник* , 2016 р
58. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» №73 від 07.02.2013 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
59. Новикова І. В. Вартісно-орієнтоване управління інвестиційною діяльністю підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 /Новикова І. В.; Міністерство освіти і науки України, Сумський державний університет. Суми, 2013. – 219 с.
60. Онищук Я.В. Розвиток лізингу в Україні. *Фінанси України*. 2005. №7. С. 106–113.
61. Офіційний сайт Державної авіаційної служби [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://avia.gov.ua/>

62. Офіційний сайт Державної служби статистики [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
63. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/>
64. Пересада А.А. Основы инвестиционной деятельности / А.А. Пересада. К.: «Изд-во Либра» ООО, 1996г. – 344 с.
65. Повітряний кодекс України № 3393-VI від 19.05.2011 р. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/3393-17>
66. Поєдинок В. В. Інвестиційна діяльність як вид господарської діяльності . Господарське право та господарський процес. 6-2/2013. С.131 - 135.
67. Постанова Кабінету Міністрів України «Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)» № 1548 від 25.12.1996 (зі змінами) [Електронний ресурс]. –Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1548-96-п>
68. Сич С. М. Інвестиційна діяльність / С. М. Сич, В. П. Ільчук. Київ: Вид-во Аспект-Поліграф, 2003. 352 с.
69. Федоренко В. Г. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Вид-во МАУП, 1999. 180с.
70. Федоренко В. Г. Страховий та інвестиційний менеджмент К.: МАУП, 2012р.
71. Феєр О. В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств у ринкових умовах. Мукачівський державний університет, 2016 р.
72. Ходжаян А.Р. Поняття структури і структурних трансформацій у системі економічних процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління* № 4 (12), 2017. С.42-54
73. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств К.: Знання Прес, 2003. 622 с.
74. Шашина М. В. Функціональні особливості структурної модернізації регіональної економіки України. *Проблеми економіки* № 4 (38), 2018 С. 120-126

75. Шмідт М.П., Фінансово-економічна сутність управління корпораціями в машинобудуванні України . *Фінанси України*. 2018. №8. С. 53-62.
76. Щелкунов В. І., Вовк О. М. Формалізація методичного забезпечення управління інвестиційними ресурсами підприємства. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. Т. 31. №. 31.
77. Щукін Б. М. Інвестування: курс лекцій Київ: Вид-во МАУП, 2004. 216. с. 214
78. Яришко, С. Я. Теоретичні аспекти аналізу інвестиційних проектів *Інвестиції: Практика та досвід*. 2009. №5. С.12-14.
79. Arefiev S., Miahkykh I., Piletska S., Sopilko I. Inflation processes as determinants of development of the economic activity subjects: economic and legal aspects. 15th Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics” 2019) V.67, 2019. p. 7.
80. Arefieva O., Piletska S., Miahkykh I., Arefieva S. Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, Vol. 29, No. 8s, (2020), pp. 2304-2311.
81. Arefieva O., Piletska S., Miahkykh I., Prerequisites for the Development Of The Innovation Activity Of Enterprises In The Digital Economy. *International Journal of Technology and Engineering*, V.8, Issue 3C, 2019. p.p. 183-188.
82. Arefieva O. Current problems in the development of international corporations in the aviation sphere *Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами»*. К.: НАУ, 2020.
83. O. Arefieva, O.Polous, V. Arefiev, Y. Kopcha. Intellectualization of human capital development in the digital economics: the importance for improvement of economic security of enterprises. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, V.8, Issue 3C, 2019. p.p. 176-182.