

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ О. Ареш'єва
“ _____ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

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

Тема: «Управління ресурсним потенціалом підприємства»

Виконавець: Заболотна Дар'я Віталіївна

Керівник: д.е.н., професор Пілецька Саміра Тимофіївна

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

Заболотної Дар'ї Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові випускника в родовому відмінку)

1. Тема роботи «Управління ресурсним потенціалом підприємства» 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, баланс підприємства, фінансово-економічна звітність, законодавчі та нормативні акти, наукові та методичні праці вітчизняних та зарубіжних вчених.
4. Зміст пояснювальної записки: Вступ. Теоретичні аспекти ресурсного потенціалу підприємства. Оцінка складових ресурсного потенціалу ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України». Вдосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства. Висновки.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Складові ресурсного потенціалу підприємства. Структура основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» у 2017 – 2019 рр. Динаміка показників майнового стану підприємства. Показники прибутковості (збитковості). Динаміка фінансових результатів. Динаміка коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності. Системна модель забезпечення економічного потенціалу на основі інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. Фактичні та прогнозні значення чистого фінансового результату.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Видача завдання	05.10.2020	
2	Дослідити теоретичні основи управління витратами підприємства	06.10.2020- 18.10.2020	
3	Провести оцінки складових ресурсного потенціалу ПрАТ «ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»	19.10.2020- 08.11.2020	
4	Розробити заходи щодо підвищення ресурсним потенціалом ПрАТ «ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»	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, перед захист	03.12.2020- 06.12.2020	
7	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедрі	07.12.2020- 13.12.2020	

7. Дата видачі завдання: 05.10.2020 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ Пілецька С.Т.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Заболотна Д. В.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Управління ресурсним потенціалом підприємства» 127 с., 12 рис., 27 табл., 80 літературних джерел, 4 додатка.

УПРАВЛІННЯ, ПОТЕНЦІАЛ, РЕСУРСИ, РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЛІЗИНГ, ПРОГНОЗУВАННЯ, КОВЗНА СЕРЕДНЯ

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом підприємства. Предметом дослідження виступає теоретико-методологічна основа і практична характеристика управління ресурсним потенціалом підприємств.

Метою даної роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

У кваліфікаційній роботі використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. У першому розділі: монографічний, описовий, економіко-статистичний; у другому розділі: графоаналітичний, метод аналізу, метод синтезу, спостереження, статистичний; у третьому розділі: науковий, метод фінансово-економічного аналізу, абстрактно-логічний ковзної середньої. Під час написання роботи використано такі пакети програм, як Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint.

Методологічну основу дослідження склали фундаментальні наукові положення загальної економічної теорії та управління підприємством, праці вітчизняних і закордонних вчених з економіки, фінансів та менеджменту.

Отримані результати та їх новизна. Узагальнено підходи до визначення поняття «ресурсний потенціал», узагальнено підходи щодо управління ресурсним потенціалом, що дозволило удосконалити системну модель забезпечення економічного потенціалу на основі інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновано удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства на підставі підвищення його виробничого потенціалу шляхом впровадження лізингу.

Значущість виконаної роботи та висновки. Проведено прогнозування шляхом використання ковзної середньої фінансового результату, який визначив зменшення фінансових результатів функціонування підприємства. Розраховано економічну ефективність впровадження лізингу на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України». Результати розрахунків засвідчили, що на підприємстві існують всі умови для реалізації запропонованих заходів для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, а впровадження їх в діяльність призведе до збільшення прибутку.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі і в практичній діяльності фахівців підрозділів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» як напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1. Сутність ресурсного потенціалу підприємства	11
1.2. Складові ресурсного потенціалу підприємства	18
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СКЛАДОВИХ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»	35
2.1. Організаційна характеристика ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»	35
2.2. Аналіз потенціалу виробничих ресурсів, як складової ресурсного потенціалу підприємства	51
2.3. Аналіз фінансових ресурсів, як складової ресурсного потенціалу підприємства	65
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	80
3.1. Стратегічні напрями забезпечення ресурсного потенціалу підприємства	80
3.2. Пропозиції щодо підвищення виробничого потенціалу підприємства	89
3.3. Пропозиції щодо застосування методів ковзної середньої при прогнозуванні фінансового результату	97
Висновки до розділу 3	102
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	116

ВСТУП

Будь-яке підприємство, що діє в умовах постійно мінливого ринкового середовища, має бути впевнено, що його позиції в цих умовах досить міцні. Для цього необхідно вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства.

Економічні і виробничі досягнення підприємств майже в повній мірі залежать від використання задіяного потенціалу внутрішніх та зовнішніх ресурсів. З огляду на обмеженість окремих ресурсів виникає необхідність їх раціонального та ефективного використання, підвищує ефективність виробництва, визначає провідну роль динамічного розвитку підприємств на основі зростання прибутку.

Ресурсний потенціал відображає максимально можливу здатність підприємства по підвищенню робіт на основі збалансованого розвитку всіх його елементів, повного і найкращого використання всіх видів ресурсів. Виходячи з цього вважаємо за доцільне розглядати проблему підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, як в цілому, так і диференційовано по кожному елементу у взаємозв'язку і взаємодії, тобто базі системного підходу.

Дослідженню сутності та видів потенціалу підприємства, а також складових його ресурсів, ступеня їх залучення і характеру участі у виробничо-фінансовій діяльності присвячено роботи як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед них слід виділити таких вчених, як Портер М. [56], Ансофф І. [7], Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. [8], Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімуков Ю. О. [21], Коритько Т.Ю., Пілецька С.Т., Богутська О. [76], Шкроміда Н.Я. [74], Костирко Р. О. [38], Сабадирьова А. Л. [60], Квилинській А. [77] та ін.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень в даній області, процеси управління ресурсним потенціалом вимагають додаткового дослідження.

Об'єктом дослідження є процес управління ресурсним потенціалом підприємства. Предметом дослідження виступає теоретико-методологічна основа і практична характеристика управління ресурсним потенціалом підприємств.

Метою даної роботи є поглиблення теоретичних засад та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства.

У кваліфікаційній роботі використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень. У першому розділі: монографічний, описовий, економіко-статистичний; у другому розділі: графоаналітичний, метод аналізу, метод синтезу, спостереження, статистичний; у третьому розділі: науковий, метод фінансово-економічного аналізу, абстрактно-логічний ковзної середньої. Під час написання роботи використано такі пакети програм, як Microsoft Office Word, Excel, PowerPoint.

Методологічну основу дослідження склали фундаментальні наукові положення загальної економічної теорії та управління підприємством, праці вітчизняних і закордонних вчених з економіки, фінансів та менеджменту.

Отримані результати та їх новизна. Узагальнено підходи до визначення поняття «ресурсний потенціал», узагальнено підходи щодо управління ресурсним потенціалом, що дозволило удосконалити системну модель забезпечення економічного потенціалу на основі інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства.

Практичне значення отриманих результатів. Запропоновано удосконалення системи управління ресурсним потенціалом підприємства на підставі підвищення його виробничого потенціалу шляхом впровадження лізингу.

Значущість виконаної роботи та висновки. Проведено прогнозування шляхом використання ковзної середньої фінансового результату, який визначив зменшення фінансових результатів функціонування підприємства. Розраховано економічну ефективність впровадження лізингу на ПрАТ

«Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України». Результати розрахунків засвідчили, що на підприємстві існують всі умови для реалізації запропонованих заходів для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, а впровадження їх в діяльність призведе до збільшення прибутку.

Матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі і в практичній діяльності фахівців підрозділів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» як напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури і додатків.

Zabotna

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність ресурсного потенціалу підприємства

В сучасних умовах конкурентної боротьби на ринку серед виробників економічних благ існує необхідність у виборі оптимальної стратегії управління своїми ресурсними можливостями.

Ухвалення ефективних управлінських рішень можливе лише в умовах чіткого розуміння ступеня ефективності використання різних матеріальних і фінансових ресурсів, якими володіє підприємство.

Формування виробничої системи будь-якого підприємства засноване на наявності ресурсів. Ресурс (фр. Ressources) - кошти, запаси, можливості, джерела чого-небудь (природні, економічні, людські тощо) [32, с. 76]. Вони є в наявності для використання на випадок необхідності. Під поняттям «ресурси» вчені визначають природні ресурси як тіла і сили природи, які можуть бути використані і використовуються людиною на даному рівні розвитку продуктивних сил [27].

Види ресурсів можуть бути самими різними: природні, матеріальні, людські, фінансові, інфляційні, інтелектуальні та багато інших.

Ресурси необхідні для використання або споживання. Кожен ресурс має свою силу, потужність, можливість чогось досягти, то є свій потенціал.

Ресурси є фактором внутрішніх резервів економічного розвитку підприємства за умови їх ефективного використання, дозволяють забезпечити не тільки його потреби, а й потреби суспільства.

О. Гіндес вважає, що «ресурси - це матеріали або запаси, які можуть використовуватися людиною для задоволення суспільних або своїх власних потреб» [27].

А.Н. Свіргун, В.В. Соколовська стверджують, що «термін» ресурс »- означає запас, джерело. До ресурсів зараховуються запаси і джерела сировини, матеріалів, майно і грошові кошти, працю [63].

Ресурси - це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо або побічно беруть участь у виробничому процесі.

Особливістю категорії ресурси є їх відтворюваність, яка здійснюється як у формі споживчої вартості, так і в формі вартості.

Процес функціонування підприємств постійно вимагає залучення нових ресурсів для виробництва збитової та іншої діяльності. Тому в економіці виробничі ресурси розмежовуються з економічними.

Виробничі ресурси - це сукупність матеріальних і нематеріальних елементів, які прямо або побічно беруть участь у виробничому процесі.

«Економічні ресурси - сукупність ресурсів, які використовуються в господарській діяльності для виробництва, обміну, розподілу і споживання матеріальних і духовних благ, задоволення зростаючих потреб населення. Економічні ресурси поділяються на природні (сировинні, геофізичні), трудові, капітальні (основні фонди), оборотні кошти (матеріали), фінансові, інформаційні. Економічні ресурси - речові і особисті фактори виробництва, що використовуються для виробництва товарів і послуг. До економічних ресурсів належать праця, підприємницька діяльність (як особливий вид праці), земля, засоби виробництва, наука і інформація. Від їх масштабів, характеристик і ступеня діяльності залежить величина потенціалу, структура його ресурсів, її динамічність і рухливість [2, с. 26].

Таким чином, ресурси це потенційні можливості елементів необхідних для функціонування підприємства.

Економічна енциклопедія визначає потенціал як наявні у економічного суб'єкта ресурси, їх оптимальну структуру і вміння раціонально використовувати їх для досягнення поставленої мети [31].

На думку О.М. Свиргун, В.В. Соколовської «потенціал - це сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані підприємством для досягнення певних цілей» [63].

Економічний тлумачний словник трактує потенціал як сукупність наявних засобів, можливостей для діяльності [33].

У широкому сенсі потенціал - це кошти, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення якогось завдання. Потенціал різний: виробничий, експортний, інтелектуальний, природний, економічний тощо.

Ресурсний потенціал підприємства є складною, багатогранною, багаторівневою категорією, в зв'язку, з чим закономірності його функціонування (формування, використання і розвитку) можуть бути розкриті лише на основі комплексного системного дослідження. Дана обставина визначає необхідність уточнення термінологічної бази ресурсного потенціалу підприємства, обґрунтування підходів до його оцінки та ефективному функціонуванню.

Ресурсний потенціал відіграє важливу роль для ефективної роботи підприємства, оскільки він є засобом для отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності. В етимологічному значенні термін «потенціал» - це засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані, приведені в рух, використані для досягнення певної мети, здійснення плану, вирішення якогось завдання, можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі [16, с. 270].

Потенціал в загальному розумінні є можливістю реалізації чого-небудь, тому його можна накопичувати, вимірювати його величину як ступінь накопичення, реалізувати. У свою чергу, можливістю називають засіб, умова, обставина, яке необхідно для здійснення чого-небудь.

На думку Т. Вяткін «під ресурсним потенціалом підприємства розуміють сукупність наявних видів ресурсів, що взаємодіють між собою в

процесі виробництва, обсяг і структура яких можуть бути змінені шляхом прийняття і реалізації стратегічних рішень» [23, с. 6].

Таким чином, ресурсний потенціал - це можливості ресурсів, які можуть бути приведені в дію в процесі їх використання.

Б. Андрушків, Л. Мельник, А. Погайдак, проаналізували трактування змістовної характеристики потенціалу підприємства і визначили, що «відмінністю між термінами «ресурси» та «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал окремого підприємства, суспільства в цілому невіддільне від суб'єктів діяльності» [6, с. 4].

Принциповою відмінністю між поняттями «ресурси» та «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від суб'єктів економічної діяльності, а потенціал окремого підприємства невіддільний від суб'єктів діяльності. Тобто поняття «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, включаючи і потенції працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання наявних коштів і ресурсів [44, с. 23].

Т. Вяткіна зазначає, що в якості ресурсного потенціалу, крім матеріальних і нематеріальних засобів, використовується здатність персоналу і підприємства в цілому використовувати наявні кошти і ресурси. Характеризуючи ресурсний потенціал, слід враховувати, що в його склад входять не тільки ресурси, призначені для споживання в конкретному періоді, але і їх страхові та інші запаси. Тому ресурсний потенціал відображає і потенційну, а не тільки реальну, можливість його споживання в процесі суспільного виробництва. Формування ресурсного потенціалу є складним і трудомістким процесом, передбачає дослідження всіх складових системи в їх взаємозв'язку і динаміці [23, с. 5–6.].

Підтримуючи авторів різних трактувань «відмінності» вважаємо, що економічна категорія ресурсний потенціал відображає акумуляцію і використання наявних можливостей. Його сутність проявляється в мобілізації мають в наявності ресурсів, які готові до взаємодії. Основними

видами ресурсів, що використовуються підприємством є: технічні, технологічні, матеріальні, трудові, фінансові, нематеріальні, просторові, інформаційні, час і ресурси організаційної структури управління» [6, с. 4].

В.В. Кужель та А.Н. Вишнеvsька вважають, що «ресурсний потенціал підприємства - це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства [22, 40, с. 48].

Важливою ознакою потенціалу є його здатність до відтворення. Потенціал пов'язаний з характером цілей підприємства. Формування потенціалу підприємства являє собою процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристик і властивостей до необхідного рівня, згідно поставлених цілей [24, с. 6].

На сьогоднішній день немає чіткого визначення ресурсного потенціалу підприємства. Різні вчені і автори по-різному трактують дане поняття. Однак всі вони об'єднані загальним змістом, під яким існує якась сукупність різних видів ресурсів, що визначає економічний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Одні автори вважають, що під ресурсним потенціалом слід розуміти можливість господарюючого суб'єкта формувати сукупність здібностей, забезпечених певним складом і кількістю ресурсів з метою створення стійких конкурентних переваг [30].

Інші під ресурсним потенціалом підприємства розуміють систему ресурсів, пов'язаних сукупністю матеріально-речових, енергетичних, інформаційних засобів, а також самих працівників, які використовують їх в процесі виробництва матеріальних благ і послуг [3].

Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати наступними основними критеріями:

- реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (включаючи і нереалізовані можливості);
- обсягом ресурсів, як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві;
- здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства;
- формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємства.

В цілому ресурсний потенціал підприємства характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів і їх мобілізації в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища [61, с. 135].

Він бере участь у створенні продукції, яка є головним результатом виробничої діяльності підприємства, а її реалізація забезпечує прибуток, як кінцеву мету підприємства. Продукція є результатом втілення ресурсів в ресурсний потенціал, обумовлює його, оскільки вона забезпечує відтворення виробництва. Оновлення продукції і технології її виробництва залежить від інноваційних перетворень на підприємстві. Впровадження нової продукції означає приріст обсягів виробництва, економію від зниження собівартості, зростання прибутку. Чим вище науково-технічний рівень виробничого потенціалу і ступінь його використання, чим потужніший матеріально-технічна база підприємства, тим більше можливостей для впровадження інновацій, удосконалення і збільшення масштабів виробництва.

Аналіз показав, що деякі вітчизняні та зарубіжні вчені [1, с. 214; 67, с. 196] трактують потенціал як сукупність ресурсів без урахування їх взаємодії та участі в процесі виробництва: запас, резерв, приховані здібності, сили для будь-якої діяльності, які можуть виявитися за певних умов; конкретне стан ресурсів відтворення даної країни в певний історичний проміжок часу, тобто потенціал є узагальненою, накопичувальною характеристикою ресурсів; кількість і якість ресурсів, якими володіє господарська система.

Авдеенко В. Н., В. А. Котлов, Авдеенко В. Н. [2] визначають потенціал підприємства як «сукупність ресурсів, здатних виробляти певну кількість матеріальних благ: характеризує ресурси виробництва, кількісні і якісні їх параметри, що визначають максимальні можливості по виробництву матеріальних благ в кожен даний момент; сукупність спільно функціонуючих ресурсів, здатних виробляти певний обсяг продукції».

Г.М. Александрова визначає «ресурсний потенціал підприємства» як «сукупність всіх економічних ресурсів і здатностей підприємства, які характеризують його реальні можливості для досягнення стратегічних і тактичних цілей, а також отримання економічного ефекту» [5, с. 15]. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. у роботі [48, с. 194] розглядають ресурсний потенціал як «сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства», а у роботі [65, с. 84] Сердак С.Є. ресурсний потенціал розглядає шляхом додаткового акцентування спрямування на результат, тобто як «сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зокрема здатність робітників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства».

Сутність ресурсного потенціалу найчастіше провідними українськими вченими [5; 42; 44; 48; 65; 73; 47; 29] розглядається через аналіз його структурних елементів (складових). Міценко Н.Г., Титар С.В. у статті [49, с.319] відзначають, що «ресурсний потенціал є можливістю сукупних ресурсів, які знаходяться в розпорядженні підприємства, та визначається їх кількістю, якісними параметрами, складом, співвідношенням і відповідністю цілям, що вирішуються підприємством на тому чи іншому етапі розвитку. Склад ресурсного потенціалу, механізми його формування істотно відрізняються за галузями і сферами економічної діяльності».

Отже, розглянувши основні поняття авторів, вважаємо, що поняття ресурсного потенціалу підприємства можна розглядати з двох точок зору: з одного погляду, це сукупність матеріальних та інтелектуальних ресурсів, що володіють кількісними та якісними характеристиками; під іншим кутом зору, це здібності та навички ефективного використання та управління матеріальними і фінансовими ресурсами.

1.2. Складові ресурсного потенціалу підприємства

Розглянемо структуру ресурсного потенціалу підприємства.

У монографії М.В. Чорної відмічається, що «у наукових публікаціях найчастіше відокремлюють чотири складові (фінансову, кадрову, інформаційну, матеріальну)» [73, с. 32].

Лише в окремих працях є деякі відмінності.

Так, наприклад, О.А. Михальченко [47, с. 49-50] додатково виділяє «бізнесову складову» ресурсного потенціалу підприємства, яка створює комерційний, організаційний, підприємницький потенціали.

Достатньо детально та повно сутність, елементний склад та класифікація ресурсного потенціалу підприємства надано у роботі В.М. Гриньової та М.М. Салун [29, с.112], але вважаємо, що в контексті забезпечення сталого розвитку підприємств в Україні дуже важливо при визначенні елементного складу ресурсного потенціалу підприємства виділяти екологічну та соціальну складову. Такий підхід дозволяє у подальшому додатково зосередитись на відповідних заходах управління по основним напрямам, а саме на формуванні і розробці системи екологічно та соціально спрямованого управління, що дозволить підприємству системно управляти всіма складовими ресурсного потенціалу з метою реалізації програми сталого розвитку та підвищення ефективності використання ресурсів (раціонального природокористування).

Ресурсний потенціал підприємства складається з суб'єктивної і об'єктивної складових. Вони ніби переплітаються між собою, створюючи цілісну систему ресурсного потенціалу господарського життя і соціально-економічного розвитку на рівні підприємства (рис.1.1).

Об'єктивну складову пов'язують з природно-ресурсної та матеріально-речової формою потенціалу сільськогосподарського підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі його функціонування. До них належить: виробничий потенціал, інвестиційний, фінансовий, інноваційний та потенціал відтворення. Суб'єктивні складові пов'язують з суспільною формою їх прояву. Вони не споживаються, а виступають як передумова, загальноекономічний, загальногосподарський, соціальний фактор раціонального використання об'єктивних складових.

До суб'єктивних складових потенціалу сільськогосподарського підприємства слід відносити потенціал організаційної структури управління, науково-технічний потенціал, маркетинговий, трудової, інтелектуальний, інфраструктурний, інформаційний та логічний потенціал. Суб'єктивна складова ресурсного потенціалу підприємства визначається інтелектуальними і морально-етичними якостями персоналу, досвідом, знаннями, традиціями. Об'єктивній складовій ресурсного потенціалу є всі види виробничих ресурсів на підприємстві. Сенс ресурсного потенціалу підприємства представляють його поточні та перспективні можливості, які будуть визначатися перетворенням ресурсів завдяки свідомої діяльності людей для створення необхідного продукту.

Маркетинговий потенціал представляє потреби і попит, організацію виробництва, продажу продукції і спрямований на забезпечення потреб споживачів, використання ринків збуту. У структурі маркетингового потенціалу окремо виділяють логічний потенціал. Він визначається, як можливість переміщати працівників підприємства, матеріали та вироблену продукцію, її збереження і перерозподіл по ринках збуту.

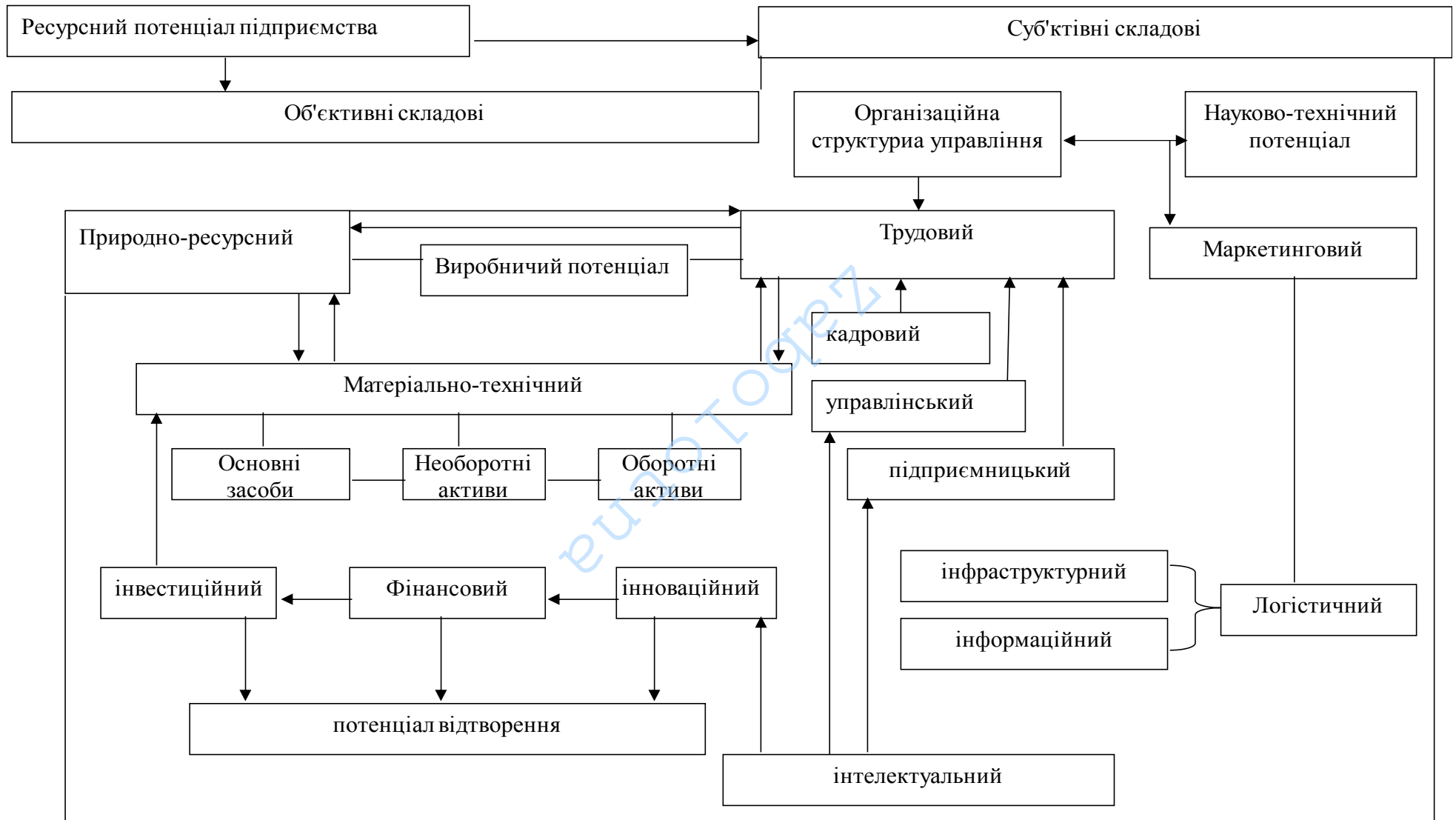


Рис. 1.1 Складові ресурсного потенціалу підприємством

Джерело: авторська розробка

Логістика зав'язана на інфраструктурний потенціал каналами реалізації та придбання, а також передачею, обробкою, збереженням і трансформацією інформації. Таким чином, маркетинговий потенціал взаємодіє з логістичним, і опосередкований з інфраструктурним та інформаційним потенціалами.

Трудовий потенціал складається з кадрового, управлінського і підприємницького потенціалів. Трудовий потенціал включає в себе можливості свідомої діяльності людей виробляти продукцію. Він характеризується сукупністю здібностей працівників до економічної діяльності. Трудовий потенціал, безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності підприємства. Крім того, трудовий потенціал як ресурс через кваліфікацію, досвід, навички, вміння працівників впливає на рівень і ефективність використання інших ресурсів.

Л.Ц. Масловська і А.М. Пивовар вважають, що «саме соціально-економічна компонента характеризує якісний склад трудового потенціалу з точки зору соціальної позиції людини, розміру доходів, рівня життя, умов праці, а демографічна - кількісний. В умовах демографічної кризи все більшого значення набуває компонента здоров'я, яка визначає тривалість життя, рівень інвалідності, рівень захворюваності. Таким чином, здоров'я населення безпосередньо впливає на кількісні та якісні показники ефективності використання трудового потенціалу, а сфера охорони здоров'я відіграє важливу роль в процесі його відтворення»[46, с. 11-12].

А.Н. Свиргун, В. В. Соколовська вважають, що «елементами ресурсного потенціалу підприємства є такі види ресурсів: трудові, фінансові, матеріальні, що складаються з основних фондів (засобів) та оборотних активів, нематеріальні, інформаційні» [63].

«Трудові ресурси або персонал підприємства - це сукупність фізичних осіб, які перебувають з підприємством як з юридичною особою у відносинах, регулюються актами законодавства про трудову діяльність, і утворюють трудовий колектив працівників з певною структурою відповідно до

структури виробництва, форми власності її організаційного устрою конкретного підприємства» [72].

«Трудовий потенціал підприємства характеризують такі поняття, як кадри, робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси, персонал. Вони взаємопов'язані, існують як синоніми і необхідні для виділення специфічних особливостей трудового потенціалу колективу. Наприклад, робоча сила - це сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які використовуються ним для виробництва матеріальних благ і послуг. Трудові ресурси, як правило, характеризують потенційну робочу силу підприємства як частина трудових ресурсів країни. Кадри - це основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства. Поняття людські ресурси ширше, ніж поняття трудові ресурси і робоча сила, оскільки вони є головним ресурсом будь-якого підприємства» [59].

Суб'єктивний потенціал підприємства включає складові, кожна з яких реалізується через трудовий потенціал, що безпосередньо впливає на кінцевий результат діяльності підприємства.

Для формування нових конкурентних переваг і забезпечення конкурентоспроможності велике або зростаючого значення набувають інтелектуальні ресурси підприємства, які можна використовувати поряд з природними, інформаційними, матеріальними, енергетичними, інноваційними, трудовими ресурсами сільськогосподарських підприємств. Головною особливістю інтелектуальних ресурсів, як зазначає Ю.В. Ковтуненко, є здатність до самозростання або капіталізації, що робить їх унікальними. Проблема сталого розвитку підприємства пов'язана з формуванням інтелектуального потенціалу. «Сукупність ресурсів, які формують інтелектуальний капітал і використовуються підприємством у своїй господарській діяльності, надають можливість займати провідні позиції на ринку нових товарів і послуг» [35, с. 51].

Інтелектуальний потенціал має надзвичайно складну сутність та багатовекторність прояву, визначається механізмом його функціонування. До

інтелектуальному потенціалу відноситься продукт розумової, інтелектуальної роботи, продукт творчих зусиль, а також інтелектуальна власність. Результати інтелектуального потенціалу розглядаються з позиції попередньої інтелектуальної власності, яка під час свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості.

На думку Ю.В. Ковтуненко «можна визначити інтелектуальні ресурси підприємства як якусь комбінацію, що складається з: людських ресурсів, ринкових активів, інфраструктурних активів, інтелектуальної власності, організаційного знання, причому кожному підприємству властива своя особлива комбінація інтелектуальних ресурсів» [35, с. 52].

Т.М. Гнатєва пропонує доцільним «крім матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових потенціалів додавати в ресурсний потенціал підприємства інноваційний, а також методи управління і організації ефективного використання ресурсів підприємства (управлінський потенціал)» [28].

В даний час інноваційного потенціалу підприємства приділяється особлива увага. Формування інноваційного потенціалу підприємства характеризується як безперервний і динамічний процес, який будує нові комерційні можливості і їх відтворення в майбутньому періоді відповідно до стратегічних завдань.

А.І. Вавулін інноваційний потенціал представив, як сукупність існуючих потенціалів, в які проникає інноваційний потенціал і їх адектирує до грошового розвитку і більш ефективного використанню [19]. При цьому поряд з існуючими необхідно виділяти організаційно-управлінський та соціально-економічний потенціал.

Підприємство повинно мати достатній інформаційний потенціал, який характеризується рівнем інформаційної забезпеченості всіх господарських процесів на підприємстві, ефективністю збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, наявністю прогресивних інформаційних технологій. Характеристиками даного підвиду є знання, досвід, дані, патенти, ліцензії та

інші інформаційні продукти. При низькому рівні інформаційного потенціалу підприємство постає перед проблемою втрати конкурентоспроможності. Основне призначення інформації про внутрішні і зовнішні обставини полягає в тому, щоб на її основі вирішувалися питання про зміни характеру діяльності підприємства, викликані змінами в зовнішніх і внутрішніх моделях. По суті, інформація є базою, на якій ґрунтуються управлінські рішення. Для підприємства найбільш важливим є критерії, процес і типологія прийняття рішень. Інформація та прийняття рішень пов'язані між собою складною системою прямих і зворотних зв'язків. Інформація є складовою частиною будь-якого економічного процесу і складовою діяльності господарської одиниці. Тому «організація інформаційної діяльності в значній мірі залежить від видів виробничої діяльності, розмірів підприємства, рівнів організації виробництва, управління» [18].

В цьому аспекті Н. Паклін зауважує: «виникає потреба в інформаційних системах, що дозволяють проводити глибоку аналітичну обробку, для чого потрібно вирішувати такі завдання як пошук закономірностей в масивах даних, висновок з них функціональних залежностей, властивих даної предметної області, стратегічне і оперативне планування, формування нерегламентованих запитів, прийняття рішень і прогнозування їх наслідків» [51, с. 65-67].

Інформаційна система з точки зору її змісту - сукупність соціальних, економічних, виробничих та інших даних, що відображають внутрішній і зовнішній стан об'єкта управління. Вона є невід'ємним елементом будь-якої системи управління незалежно від його рівня. Причини, які спонукають сільськогосподарські підприємства впроваджувати інформаційні системи, з одного боку обумовлюються прагненням збільшити продуктивність повсякденних робіт чи усунути їх повторне проведення, а з іншого боку бажанням підвищити ефективність управління діяльністю підприємств за рахунок прийняття оптимальних та раціональних управлінських рішень.

Наявність автоматизованої інформаційної системи значно спрощує процес управління потенціалом підприємства і дозволяє вчасно зібрати, впорядкувати, обробити необхідну інформацію і прийняти правильне управлінське рішення. Формування комплексної інформаційної системи з використанням сучасних інформаційних технологій повинно стати одним з напрямків підвищення ефективності управління інформаційними ресурсами. При формуванні такої інформаційної системи на сільськогосподарських підприємствах слід виходити із специфіки управління і функціонування інформації, об'єктивно необхідної для забезпечення цілеспрямованої діяльності підприємства в цілому. Тому комплексна інформаційна система повинна відповідати таким вимогам: якість інформації; своєчасність надання; безпеку інформації і адаптивність до інформації, що змінюється; а також обізнаність персоналу в сучасних інформаційних системах.

Таким чином, ресурсний потенціал акумулює в собі значну частку можливостей ресурсовикористання і основне його значення полягає в створенні нової вартості в процесі господарської діяльності, що забезпечує економічне зростання підприємства.

Т.А. Бутенко, Ю.В. Синявина підсумовують, що в цілому ресурсний потенціал підприємств - це складна інтегрована економічна категорія, багаторівнева структура, що характеризується сукупністю збалансованих наявних ресурсів (трудових, матеріально-технічних і т.д.), в процесі взаємодії яких реалізується їх інтегральна здатність виробляти сільськогосподарську продукцію відповідного асортименту і високого якостей. Як впливає з досвіду розвинених країн, ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства досягається на основі чіткого і регламентованого взаємодії всіх його підрозділів, організації ефективної системи управління використанням ресурсного потенціалу [18].

Узагальнюючи різні трактування ресурсного потенціалу підприємства необхідно зробити наступний висновок: під ресурсним потенціалом розуміємо можливість використання інтегрованої, динамічної і стохастичною

системи сукупних ресурсів і запасів (природних, речових, трудових, фінансових, інтелектуальних, інноваційних та інших) або їх частини, які мають між собою якісне і кількісне співвідношення і можуть бути підготовленими до застосування або наведеними в активний стан для прямого і опосередкованого залучення в певний проміжок часу або цикл господарської діяльності з метою отримання виробничих, обслуговуючих, маркетингових, економічних і соціальних результатів.

Виробничий потенціал підприємства є невідокремлюваною складовою частиною ресурсного потенціалу. Під виробничим потенціалом підприємства розуміється здатність діючих трудових, матеріально-технічних, природних та інших ресурсів знаходитися постійно між собою в певному кількісному і якісному співвідношенні зробити певний обсяг продукції у встановлений проміжок часу [4, с. 94].

Трудові ресурси, як рушійна сила, використовуючи природно-ресурсний потенціал, користуючись засобами виробництва (засобами і предметами праці) підприємства можуть призвести певний обсяг сільськогосподарської продукції та надання послуг. Ресурсний потенціал підприємства характеризується сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів і їх мобілізації в умовах розвитку, досягнення конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища » [61, с. 135].

Природно-ресурсний потенціал бере участь у створенні продукції, яка є головним результатом виробничої діяльності підприємства, а її реалізація забезпечує прибуток як кінцеву його мета. Продукція є результатом втілення ресурсів виробничого потенціалу і обумовлює його, оскільки вона забезпечує відтворення виробництва.

Можливості використання фінансових ресурсів підприємства з метою придбання і залучення матеріально-речових і трудових ресурсів пов'язані з фінансовим потенціалом. Стан і якість управління ним визначає ділову

активність підприємства, ступінь реалізації економічних інтересів самого підприємства і його партнерів, конкурентоспроможність.

За думкою Рибалко Н.О. «фінансові ресурси підприємства — це сукупність активів підприємства, сформованих із зовнішніх та внутрішніх джерел, що зна, ходяться в розпорядженні підприємства на правах власності або тимчасового володіння й які використовують, ся для погашення фінансових зобов'язань та забезпе, чення безперервності функціонування підприємства» [58,с. 29].

Власні кошти формуються в момент створення підприємства, а також в процесі його діяльності і включають в себе:

- статутний капітал, утворений за рахунок установчих або пайових внесків, випуску і розміщення акцій, бюджетного фінансування;
- додатковий капітал, утворений як перевищення надходження внесків або сум коштів, отриманих від продажу акцій, а також при проведенні переоцінки матеріального майна підприємства по істинній вартості;
- нерозподілений прибуток підприємства, яка може бути використана для фінансування господарської діяльності;
- інші виробничі фонди, які утворюються при розрахунку прибутку.

Таким чином одна з передумов ефективного функціонування підприємств - ефективне використання ресурсного потенціалу.

1.3 Методичні підходи до оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні виникла гостра необхідність в розробці комплексу заходів, спрямованих на відтворення і модернізацію ресурсного потенціалу промислових підприємств. Починаючи з 2012 року по теперішній час, на одне інноваційно активне підприємство в Україні, яке здійснює модернізацію техніки,

технологій, організації виробництва, модернізацію продукції припадає три активно функціонують на ринку прибуткові підприємства і два збиткових [50]. Ситуація на підприємствах переконує в необхідності якісної зміни існуючого ресурсного потенціалу підприємств з метою створення умов для сталого економічного зростання. Реалізація даного завдання багато в чому залежить від уміння управлінських кадрів ретельно готувати і обґрунтовувати прийняті рішення, в основі яких повинна лежати достовірна, повна, оперативна, поточна і прогнозна інформація, що дозволить передбачати можливі наслідки рішень по відтворенню та модернізації ресурсного потенціалу підприємства та його складових. Саме тому зростає значення поглибленого економічного аналізу показників, що характеризують вплив факторів модернізації на зміну ресурсного потенціалу підприємства, який дозволяє не тільки детально досліджувати сутність ресурсного потенціалу, а й виявити закономірності і тенденції його розвитку як системи.

Детермінований факторний аналіз передбачає дослідження впливу чинників, зв'язок яких з результативним показником носить функціональний характер. Досліджуваний (результативний) показник – ресурсний потенціал підприємства – зазвичай оцінюють з використанням трьох методів оцінки.

Метод грошової оцінки [15; 79], при використанні якого оцінка трудових ресурсів ведеться шляхом множення середньорічної чисельності працівників, зайнятих в основному виробництві, на норматив компенсації вибуття одного працівника виробничими фондами. норматив компенсації визначають шляхом ділення показника фондоозброєності праці працівника підприємства на аналогічне середньогалузевого по країні значення; загальна вартість матеріально-технічних ресурсів визначається як сума середньорічної вартості основних виробничих фондів відповідно до даних річного звіту; вартість фінансових ресурсів оцінюється виходячи із середньорічної вартості оборотних коштів підприємства; інформаційний ресурс оцінюється відповідно до середньорічної вартістю нематеріальних активів підприємства. Показник сукупної оцінки ресурсного потенціалу знаходять шляхом

підсумовування грошових оцінок трудових, матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів.

Оцінка на основі формування узагальнюючого показника передбачає [12] «розрахунок інтегрального показника за допомогою ряду складних агрегованих складових і відрізняється використанням переважно кількісних методів оцінки; великої кількості різнопланових статистичних даних; системним, комплексним підходом до формування складових показника». Сміслові навантаження складових може бути різним, але, як правило, воно дозволяє отримати повну характеристику ресурсного потенціалу підприємства. Щодо структури системи показників, які використовують для оцінки ресурсного потенціалу підприємства, автору Кольке Г.І. [36] сходиться на необхідності їх ієрархічного уявлення, як в частині кількості, так і в частині найменування рівнів показників, не існує.

Оцінка на основі побудови кореляційно-регресійної моделі, в якій ресурсний потенціал підприємства характеризується вартістю реалізованої продукції підприємства [17], вартістю товарної продукції, виробленої підприємством [38], вартістю маржинального доходу підприємства [79]. Показники, що включаються в кореляційно-регресійну модель, різноманітні, єдиного підходу до обґрунтування факторів, що впливають на величину ресурсного потенціалу, не виявлено, однак більшість дослідників [78, 69,] в модель включають фактори, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства, техніко-технологічний стан основних виробничих фондів, управління кадрами, фактори, що характеризують організаційно-управлінський рівень підприємства, активність маркетингової діяльності, стан інформаційних ресурсів підприємства.

Для проведення детермінованого факторного аналізу ресурсного потенціалу підприємства скористаємося методом грошової оцінки [25, 75] при побудові факторної моделі аналізованого показника, проте вартісна оцінка ресурсу праці буде характеризуватися операційними витратами підприємства на оплату праці та обсягами відрахувань на соціальні заходи

відповідно до даних річного звіту. Пропонований метод оцінки ресурсу праця враховує якісні характеристики персоналу (кваліфікацію, досвід роботи, рівень освіти - як результат диференціації величин заробітної плати) та кількісні - чисельність персоналу з можливістю аналізу його структури. Таким чином, економіко-математична модель вартості ресурсного потенціалу підприємства буде мати вигляд:

$$PP = V_{OP} * K_{C3} + V_{OV\Phi} + V_{OK} + V_{HA} \quad (1.1)$$

де $V_{OP} * K_{C3}$ - грошова оцінка ресурсу праця, яка складається з витрат на оплату праці та коефіцієнта відрахувань на соціальні заходи, тис. грн .;

$V_{OV\Phi}$ - середньорічна вартість основних виробничих фондів (грошова оцінка матеріально-технічного ресурсу) тис. грн;

V_{OK} - середньорічна вартість оборотних коштів підприємства (грошова оцінка фінансового ресурсу), тис. грн;

V_{HA} - середньорічна вартість нематеріальних активів підприємства (грошова оцінка інформаційного ресурсу), тис. грн.

Отримана мультиплікативно-адитивна детермінована факторна модель ресурсного потенціалу підприємства може бути перетворена шляхом деталізації і розширення: грошова оцінка ресурсу праця, яка складається з витрат на оплату праці та коефіцієнта відрахувань на соціальні заходи, деталізується:

$$V_{OP} \cdot K_{C3} = \text{Ч}_{\text{ППП}} * \text{ГЗП} \cdot K_{C3} = \text{Ч}_{\text{ППП}} \cdot \frac{\text{П}_p}{R_{\text{ППП}}} \cdot K_{C3},$$

де $\text{Ч}_{\text{ППП}}$ - середньорічна чисельність промислово виробничого персоналу підприємства, чол .;

$$ГЗП = \frac{\Pi_p}{R_{ПП}} \text{ -- середньорічна заробітна плата одиниці промислово-}$$

виробничого персоналу підприємства, тис. грн;

Π_p - прибуток від реалізації, тис. грн;

$R_{ПП}$ - рентабельність промислово-виробничого персоналу підприємства, тис. грн / чел.

Грошову оцінку матеріально-технічного ресурсу (середньорічну вартість основних виробничих фондів) представимо добутком:

$$B_{ОВФ} = K_{ОВФ} \cdot Ц_{ОВФ} = K_{ОВФ} \cdot \frac{\Pi_p}{R_{ОВФ}},$$

де $K_{ОВФ}$ - кількість основних виробничих фондів підприємства, од .;

$$Ц_{ОВФ} = \frac{\Pi_p}{R_{ОВФ}}$$

$R_{ОВФ}$ - середньорічна вартість одиниці основних виробничих фондів підприємства, тис. грн;

Π_p - прибуток від реалізації, тис. грн;

$R_{ОВФ}$ - рентабельність основних виробничих фондів підприємства (коефіцієнт).

Грошову оцінку фінансового ресурсу (середньорічну вартість оборотних коштів підприємства) перетворимо розкладанням:

$$B_{ОК} = \frac{B_{РП}}{K_{об}} = \frac{СВ + \Pi_p}{K_{об}} = \frac{СВ + \Pi_p}{\frac{R_{об}}{R_{РП}}} = \frac{СВ \cdot R_{РП}}{R_{об}} + \frac{\Pi_p \cdot R_{РП}}{R_{об}}$$

де $B_{РП} = СВ + \Pi_p$ - виручка від реалізації продукції підприємства, тис. грн;

$СВ$ - собівартість реалізованої продукції підприємства тис. грн;

Π_p - прибуток від реалізації, тис. грн;

$K_{об} = \frac{R_{об}}{R_{РП}}$ - коефіцієнт оборотності обігових коштів;

$R_{об}$ - рентабельність оборотних активів підприємства (коефіцієнт);

$R_{РП}$ - рентабельність реалізованої продукції підприємства (коефіцієнт).

Грошову оцінку інформаційного ресурсу (середньорічну вартість нематеріальних активів підприємства) представимо як:

$$B_{НА} = K_{НА} \cdot Ц_{НА} = K_{НА} \cdot \frac{\Pi_p}{R_{НА}}$$

де $K_{НА}$ - кількість нематеріальних активів підприємства, од .;

$Ц_{НА} = \frac{\Pi_p}{R_{НА}}$ - середньорічна вартість одиниці нематеріальних активів

підприємства, тис. грн;

Π_p - прибуток від реалізації, тис. грн;

$R_{НА}$ - рентабельність нематеріальних активів підприємства (коефіцієнт).

Здійснивши підстановку і арифметичні перетворення економіко-математичної моделі (1), будемо мати детерміновану факторну модель вартісної оцінки ресурсного потенціалу підприємства:

$$РП = \Pi_p \cdot \left(\frac{Ч_{ППП}}{R_{ППП}} \cdot K_{СЗ} + \frac{K_{ОВФ}}{R_{ОВФ}} + \frac{R_{РП}}{R_{об}} + \frac{K_{НА}}{R_{НА}} \right) + \frac{B_{РП}}{R_{об}}, \quad (1.2)$$

Факторна модель вартісної оцінки ресурсного потенціалу підприємства визначає взаємозв'язок факторів, що формують ресурсний потенціал підприємства; обґрунтовує прямий взаємозв'язок величини ресурсного потенціалу підприємства з прибутком від реалізації і обсягом оборотних коштів.

Розроблена детермінована факторна модель ресурсного потенціалу підприємства дозволяє виявити взаємозв'язок складових ресурсного потенціалу підприємства; безпосередньо пов'язує величину ресурсного потенціалу підприємства з прибутком від реалізації і обсягом оборотних коштів; обґрунтовує лінійний характер їх взаємозв'язку; надає можливості визначення пропорцій відтворення матеріально-технічного, трудового фінансового та інформаційного ресурсів.

Висновки до розділу 1

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні виникла гостра необхідність в розробці комплексу заходів, спрямованих на відтворення і модернізацію ресурсного потенціалу промислових підприємств. Ситуація на підприємствах переконує в необхідності якісної зміни існуючого ресурсного потенціалу підприємств з метою створення умов для сталого економічного зростання. Реалізація даного завдання багато в чому залежить від уміння управлінських кадрів ретельно готувати і обґрунтовувати прийняті рішення, в основі яких повинна лежати достовірна, повна, оперативна, поточна і прогнозна інформація, що дозволить передбачати можливі наслідки рішень по відтворенню та модернізації ресурсного потенціалу підприємства та його складових. Саме тому зростає значення поглибленого економічного аналізу показників, що характеризують вплив факторів модернізації на зміну ресурсного потенціалу підприємства, який дозволяє не тільки детально досліджувати сутність ресурсного потенціалу, а й виявити закономірності і тенденції його розвитку як системи.

Ухвалення ефективних управлінських рішень можливе лише в умовах чіткого розуміння ступеня ефективності використання різних матеріальних і фінансових ресурсів, якими володіє підприємство.

Таким чином, ресурси це потенційні можливості елементів необхідних для функціонування підприємства. Ресурсний потенціал відіграє важливу

роль для ефективної роботи підприємства, оскільки він є засобом для отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності.

Розглянувши основні поняття авторів, вважаємо, що поняття ресурсного потенціалу підприємства можна розглядати з двох точок зору: з одного погляду, це сукупність матеріальних та інтелектуальних ресурсів, що володіють кількісними та якісними характеристиками; під іншим кутом зору, це здібності та навички ефективного використання та управління матеріальними і фінансовими ресурсами.

Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати наступними основними критеріями: реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (включаючи і нереалізовані можливості); обсягом ресурсів, як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві; здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства; формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємства.

Запропонована детермінована факторна модель ресурсного потенціалу підприємства дозволяє виявити взаємозв'язок складових ресурсного потенціалу підприємства; безпосередньо пов'язує величину ресурсного потенціалу підприємства з прибутком від реалізації і обсягом оборотних коштів; обґрунтовує лінійний характер їх взаємозв'язку; надає можливості визначення пропорцій відтворення матеріально-технічного, трудового фінансового та інформаційного ресурсів.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СКЛАДОВИХ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ»

2.1. Організаційна характеристика ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»

Приватне акціонерне товариство «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України») заснована у 1992 році як національний (базовий) перевізник нової незалежної держави. Засновниками МАУ були Асоціація цивільної авіації України та найбільша ірландська лізингова компанія GPA (згодом AerCap B.V.).

ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» виконує авіаційні роботи на численних українських і міжнародних маршрутах як на власних літаках, так й на техніці, що придбано на умовах операційного лізингу. На сьогоднішній день авіакомпанія МАУ має понад 40 представництв в Україні та по всьому світі. Комерційна мережа МАУ охоплює 70 країн.

ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» має широку мережу прямих рейсів з України в Європу, здійснюючи 300 регулярних рейсів щотижня. ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» співпрацює з багатьма провідними авіакомпаніями світу, уклавши понад 126 угод про взаємні розрахунки. Завдяки такому партнерству авіакомпанія пропонує 3000 напрямків зі зручними сполученнями.

Сьогодні авіакомпанія виконує регулярні польоти до Амстердама, Барселони, Брюсселя, Берліна, Будапешту, Варшави, Відня, Гельсінки, Лондона, Мадрида, Мілана, Мінську, Парижа, Рима, Франкфурта, Цюриха, Лісабону, Кувейта, Ларнаки тощо. Базовим аеропортом ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» є міжнародний аеропорт Києва -

Бориспіль (КВР).

Авіакомпанія зарекомендувала себе як якісний і надійний авіаперевізник, це підтверджується високим рівнем безпеки польотів. Однак рейтинг авіакомпанії у соціальних мережах та на різноманітних сайтах, де публікують відгуки авіапасажири, є не дуже високим, адже є великий відсоток незадоволених клієнтів.

Поряд з цим користувачами авіаперевізника в останні роки стають не тільки фізичні особи, а й юридичні. Завдяки активному розвитку маркетингової діяльності, підприємство здійснює ряд заходів спрямованих на підвищення рейтингу серед авіаперевізників не тільки країни, але і світу в цілому. Спостерігається взаємодія з органами влади. У сучасних умовах міжнародної інтеграції партнерські відносини між авіакомпаніями - запорука успішного розвитку ринку авіаперевезень. ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» на сьогоднішній день має близько тридцяти інтерлайн-угод з закордонними авіакомпаніями, серед яких «Czech airlines» (Чехія), «Emirates (OAE)», «Swiss International Air Lines» (Швейцарія), «Air France» (Франція) і багато інших.

Організаційна структура підприємства досить прозора, видно чіткі зв'язки між її елементами. Має вигляд дивізійної структури управління. Чітке підпорядкування елементів системи гарантує якість виконання взятих на себе зобов'язань.

Організаційна модель державно-приватної компанії дозволила МАУ використовувати сильні сторони всіх акціонерів: перейняти міжнародний досвід у сфері пасажирських перевезень і запровадити кращі напрацювання у сферах управління бізнесом, технічного обслуговування та сервісу.

На початковому етапі основним завданням МАУ було налагодити пряме повітряне сполучення зі столицями та ключовими містами Західної Європи, з чим авіакомпанія успішно справлялася, реалізуючи модель point-to-point та планомірно розширюючи мережу маршрутів.

Наприкінці 2009 року МАУ стала одним з ключових гравців у сфері

повітряних перевезень України з часткою ринку у 20%. Подальший розвиток вимагав кардинальної зміни курсу, що співпало зі зміною форми власності авіакомпанії у 2010 році. Ключовим фактором став вихід з капіталу МАУ іноземних інвесторів, що було пов'язано зі змінами стратегії їхньої присутності в Україні, а також – з закінченням стандартного терміну присутності в капіталі об'єкту інвестицій ЄБРР.

Головним джерелом надійності і безпеки авіакомпанія вважає свій персонал. Особливу місце приділяється розвитку комунікативних здібностей персоналу, частина роботи якого є взаємодія з людьми. Штат стюардес щорічно проходить курс підвищення кваліфікації до стандартів міжнародного рівня, так само щорічно персонал приймає участь в форумі «Забезпечення безпеки на борту», який проходить в Німеччині.

Штатні пілоти літаків мають категорію «перший клас», що є найвищою оцінкою професійної компетентності льотного складу. Раз в шість місяців кожен пілот зобов'язаний пройти обов'язкові льотні курси на тренажері-симуляторі. Даний досвід спрямований на запобігання надзвичайним ситуаціям на борту. Симулятор створює 97% -е відчуття польоту, тим самим допомагаючи пілотам підвищувати льотні навички.

На теперішній час парк авіакомпанії складається із 17-ти сучасних авіалайнерів Боїнг різних модифікацій, на яких пропонуються бізнес та економічні класи. Кожний рік року до парку літаків додаються по три Боїнги-737.

Щороку розширюється програма чартерних рейсів, зростає попит на традиційні та нові екзотичні напрямки.

ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» сьогодні – це:

- авіакомпанія, що пропонує найбільшу кількість європейських напрямків з України, ніж будь-яка інша;
- сучасний мережевий авіаперевізник, який з'єднує міста України, а також нашу країну з 40 столицями та ключовими містами Європи, країн

Америки, Близького Сходу, Азії, Африки тощо;

- авіаперевізник, що постійно розширює свою географію, зокрема, завдяки угодам з провідними авіакомпаніями на всіх континентах планети; ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» пропонує понад 3000 напрямків зі зручними стикуваннями за конкурентноспроможною ціною, виконуючи більш як 700 міжнародних та внутрішніх рейсів на тиждень;

- один із найбільш ефективних та надійних партнерів у сфері чартерних перевезень;

- компанія, що має представництва по Україні, а також за кордоном практично в усіх куточках світу;

- орієнтований на клієнта авіаперевізник, який пропонує гнучку тарифну політику, зручний розклад рейсів, переваги для учасників програми лояльності «Панорама Клуб», європейський рівень сервісу й традиційну українська гостинність;

- авіакомпанія, що перевозить найрізноманітніші вантажі на всіх своїх регулярних пасажирських рейсах, а також на суто вантажному літаку «Боїнг 737-300SF». Сьогодні МАУ пропонує своїм клієнтам повний набір унікальних вантажних рішень, а саме: Time Definite, Sensitive, Fresh, Live, Valuable, Economic.

Квитки на рейси «МАУ можна придбати в касах та представництвах авіакомпанії, широкій мережі туристичних операторів і турагенцій, а також онлайн на сайті МАУ – швидко, зручно, з економією часу та коштів. Компанія співпрацює також практично зі всіма сайтами-пошукачами авіаційних квитків.

Крім того:

- згідно зі статистикою концерну «Боїнг», МАУ – єдина авіакомпанія з країн колишнього Радянського Союзу, яка проводить повне технічне обслуговування власного флоту; Також на сьогодні МАУ надає послуги з повного технічного обслуговування літаків інших авіакомпаній, зокрема,

зарубіжних;

- українські туристичні агентства та Українська асоціація журналістів неодноразово нагороджували МАУ в номінаціях «Найкраща авіакомпанія в Україні з продажу», «Найкраща українська авіакомпанія» та «Найкращий український авіаперевізник»;

- у 2001 року авіакомпанію «МАУ» було вибрано офіційним перевізником Папи Івана Павла II під час історичного візиту Його Святості в Україну, а в 2008 році – офіційним перевізником Вселенського патріарха Варфоломія I. У 2012 році авіакомпанія була також офіційним перевізником Євро-2012. Всі ці заходи мали на мету підвищення іміджу авіакомпанії ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» як національного авіаперевізника.

Авіакомпанія активно працює також на ринку вантажних та поштових перевезень. Партнерство з «European Cargo Services», генеральним агентом, надає МАУ маркетингові переваги по всьому світі в тому, що стосується продажу вантажних перевезень до України за кордоном. Також співпраця з більш ніж 60-ма міжнародними авіакомпаніями допомагає клієнтам «МАУ» доставляти вантажі у будь-яку точку світу. ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» також здійснює регулярні вантажні рейси. Перший суто вантажний рейс було виконано 13 листопада 1994 року літаком ІЛ-76 з аеропорту Бориспіль міста Києва до Лондона та Амстердама. Починаючи від 23 грудня 1994 року вантажні рейси здійснюються у співпраці з надійними операторами вантажних літаків з використанням різноманітного обладнання: АН-26, АН-12 та навіть АН-22, а також Боїнг-737.

Авіакомпанія «МАУ» активно розширює свою мережу вантажних перевезень, пропонуючи новий набір рішень з перевезення вантажів повітряним транспортом. У результаті клієнти «МАУ» отримують значні конкурентні переваги у рішенні найрізноманітніших завдань при перевезенні товарів та майна у будь-який пункт світу. Обсяг вантажних перевезень МАУ

зростає у середньому на 10 % щорічно. Це є свідченням як постійного зростання української економіки, так і професійної роботи спеціалістів авіакомпанії.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»:

- одне з перших підприємств в Україні з залученням іноземного капіталу;
- перша українська авіакомпанія, що підготувала пілотів згідно з міжнародними стандартами FAA;
- перша авіакомпанія у СНД, яка почала використовувати нові літаки Боїнг-737;
- перша українська авіакомпанія, що запровадила регулярні рейси до Західної Європи;
- перша авіакомпанія у СНД, що набула повного членства у міжнародній асоціації авіаційного транспорту (IATA);
- перша українська авіакомпанія, що отримала міжнародне свідоцтво JAR-145 з технічного обслуговування літаків;
- перша українська авіакомпанія, що відкрила власну школу IATA для агентів з продажу квитків та школу з підготовки інженерно-технічних фахівців;
- перша українська авіакомпанія, що започаткувала власну програму постійного пасажира;
- перша українська авіакомпанія, що почала випускати спеціальний журнал для розпорозповсюдження на борту.

У 2009 році авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» однією з перших в Україні запропонувала своїм клієнтам нову послугу з оплати квитка грошовим переказом при бронюванні на сайті МАУ – технологію Cash Payment. За допомогою неї можна, бронюючи перельоти через веб сайт МАУ, оплатити авіаквиток не лише за допомогою платіжної карти, а й шляхом переказу коштів з будь-якого банку на території України.

Новою формою оплати можуть користуватися і корпоративні клієнти

авіакомпанії, і пасажирів, які не мають можливості розрахуватися за квиток за допомогою платіжної карти.

Авіакомпанія має програму стимулювання постійних пасажирів для формування лояльності до своїх послуг «Панорама-Клуб». Вона передбачає надання регулярним пасажиром МАУ за накопичувані мілі отримати безкоштовні квитки, підвищити клас перевезення, отримати додаткові призи та стимули.

Важливою конкурентною перевагою цієї програми є те, що вона інтегрована з програмами лояльності компаній-партнерів по всьому світу: Austrian Airlines, Swiss International Air Lines (програма «Qualiflyer»), KLM («Летючий голландець») та TAP Air Portugal.

Авіакомпанія «МАУ» постійно проводить переговори щодо розширення програми стимулювання за рахунок співробітництва з все новими партнерами, не тільки з авіакомпаніями, але й з мережами готелів, компаній, що надають послуги бронювання готелів, та компаніями, що надають у аренду автомобілі тощо.

Членство в «Панорама-Клуб» дає можливість постійним пасажиром отримувати знижки на обслуговування в певних готелях, ресторанах, різноманітних фірмах, що надають різні послуги для пожорожуючих. Вони можуть також набирати милі, купуючи квиток на рейси МАУ та авіакомпаній-партнерів, використовуючи кредитну картку «VISA». За умови накопичення певної кількості миль, учасник програми має право отримати безкоштовний квиток на будь-який рейс «Міжнародні Авіалінії України». «Панорама-Клуб» є корисним засобом підтримання тісних зв'язків з постійними клієнтами. Через «Панорама-Клуб» авіакомпанія отримує відгуки клієнтів стосовно обслуговування та пропозиції щодо підвищення його рівня. Членами «Панорама-клуба» є більше 120 тис. осіб. У 2010 році авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» отримала сертифікат Державної авіаційної адміністрації України на відповідність навчального центру МАУ вимогам Правил сертифікації авіаційних навчальних закладів цивільної авіації з

підготовки льотного складу в Україні та готує пілотів, бортпровідників та льотних диспетчерів.

Поряд з обов'язковими теоретичними та практичними заняттями з експлуатації літаків «Боїнг-737-300/400/500», програмою передбачена підготовка екіпажів з авіаційної безпеки з подальшим виданням відповідного сертифіката міжнародного зразка. Спеціальна програма МАУ набору та підготовки пілотів, розрахована до 2016 року, розроблена з урахуванням модернізації флоту авіакомпанії та передбачає підготовку льотного складу для обслуговування літаків «Боїнг-737-800».

Місією авіакомпанії є пропонування клієнтам зручних та надійних авіаційних перевезень у відповідності до найвищих міжнародних стандартів безпеки та сервісу.

В умовах різкої зміни кон'юнктури ринку та жорсткої цінової конкуренції з боку інших українських авіакомпаній приватизація МАУ забезпечила необхідну гнучкість бізнесу і дозволила розпочати перехід від операційної моделі базового до моделі мережевого перевізника.

У 2013 році, в зв'язку з крахом бізнесу основного конкурента, МАУ виявилася єдиним українським перевізником, здатним запобігти інфраструктурному колапсу ринку. У найкоротші терміни авіакомпанії довелося зробити незапланований ривок у розвитку: подвоїти чисельність флоту та розширити штат, що дозволило оперативно відновити повітряне сполучення на більшості отриманих «у спадок» маршрутів компанії-конкурента.

Вимушена експансія дала додатковий імпульс оптимізації діяльності МАУ, а також підвищила пріоритетність використання географічного положення та транзитного потенціалу України. МАУ побудувала роботу таким чином, щоб формувати і направляти транзитні пасажиропотоки з Півночі на Південь та з Заходу на Схід через базовий аеропорт «Бориспіль».

У 2014 році в складних політико-економічних умовах – збройний конфлікт на сході України, окупація та анексія Криму, девальвація

національної валюти і, відповідно, різке зростання витрат в іноземній валюті – МАУ була змушена стабілізувати бізнес шляхом зниження витрат. Вперше в історії довелося вдатися до скорочення штату, оптимізації флоту, припинення експлуатації низки неприбуткових маршрутів.

Разом з тим, з метою забезпечення доступності послуг авіакомпанії для пасажирів, керівництво МАУ прийняло рішення щодо системного зниження тарифів шляхом виведення з ціни квитка вартості додаткових послуг. Даний крок дозволив МАУ запропонувати клієнтам низькі тарифи і стати першим у світі мережевим низькотарифним перевізником.

На теперішній час ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» досягнуло цілей, які були поставлені в установчих документах, а саме:

- створення сучасної міжнародної конкурентноспроможної української авіакомпанії з високими стандартами якості;
- розширення багатосторонніх зв'язків України з іноземними державами;
- інтеграції системи повітряних перевезень України в світову авіатранспортну мережу;
- запровадження провідних технологій та сучасних принципів менеджменту;
- залучення іноземних інвестицій;
- отримання прибутків від комерційної діяльності.

Стратегія «Міжнародних авіаліній України» полягає у збереженні ліdersької позиції на ринку авіаційних перевезень з території України шляхом пропонування пасажирам безпечних, надійних рейсів за найвищими міжнародними стандартами сервісу, забезпечення повної задоволеності пасажирів якістю обслуговування.

Ефективність використанні людських ресурсів на підприємстві є важливим фактором підвищення прибутковості та рентабельності підприємства, тому аналіз цих показників є важливим елементом

економічного аналізу підприємства.

Говорячи про місце авіакомпанії на українському ринку авіаційних перевезень слід відмітити, що ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» є лідером ринку, має стабільний приріст кількості перевезених пасажирів, проте демонструє низьку ефективність діяльності, зокрема щорічну відсутність чистого прибутку останнім часом, за винятком 2016 року, коли підприємство було рентабельним.

Авіакомпанія Міжнародні авіалінії України (МАУ) за підсумками 2018 року перевезла понад 8 млн пасажирів, що на 15% перевищує показник 2017 року. При цьому частка трансферних пасажирів на регулярних рейсах МАУ склала 53%.

Перевізник виконав у 2018 році на 9% більше рейсів в порівнянні з 2017 роком. Коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел склав 81%. За останній рік збільшилися на 12% обсяги перевезення вантажів і пошти, а частка авіакомпанії на українському ринку склала 38,9%. Такі показники стали можливими завдяки розширенню мережі далеко магістральних маршрутів флоту.

У 2018 році авіалінії почали виконувати польоти з Києва до Копенгагена, Каїр, Делі і Торонто, а карту внутрішніх маршрутів доповнив регулярний рейс Київ-Вінниця.

Збільшення обсягів перевезень авіакомпанією спостерігався натлі зростання пасажиропотоку відправлень за аеропортів України, який в 2018-му досяг історичного рекорду - перевищив 20,55 млн осіб.

Для авіакомпанії дуже важливим є прогнозування попиту споживачів на авіаперевезення. В сучасних умовах при обґрунтовуванні об'ємів пасажирських перевезень застосовуються два види прогнозу: прогноз попиту на авіаперевезення і прогноз можливих об'ємів перевезень (пасажирообороту), отриманий на основі даних про фактично реалізований попит. Різниця між цими величинами складає об'єм незадоволеного попиту. В практиці планування авіаперевезень в більшості випадків орієнтуються на

дані про фактично виконані перевезення. Подальше вдосконалення методів прогнозування пасажирських перевезень направлено на виявлення незадоволеного попиту, а планування - на його задоволення в економічно виправданих розмірах.

Говорячи про маркетингову товарну політику, слід згадати, що це комплекс заходів щодо формування та управління асортиментом товарів чи послуг, підтримання його конкурентоспроможності. Зараз МАУ має намір розширити обсяги перевезень пасажирів, що користуються послугами бізнес-класу, попит на які постійно зростає серед європейців. Це пов'язано з тим, що компанія поки що має нагоду підвищити на них ціни, тоді як вартість перельотів економічним класом підійшла впритул до розцінок іноземних конкурентів.

МАУ пропонує сервіс з вантажних перевезень 24 години на добу.

Перевезення вантажів здійснюється на усіх регулярних рейсах в мережі маршрутів МАУ та пропонується сервіс вантажним та транспортним агентам. Завдяки розгалуженим партнерським стосункам з іншими авіакомпаніями, МАУ допомагає перевезти вантаж з України в будь-який аеропорт світу.

Щодо цінової політики, то МАУ як і всі світові авіакомпанії застосовують нормальний (повний) та спеціальний (льотний) тарифи. Чим нижчий рівень тарифу, тим більше обмежень для пасажирів, наприклад, строк дії квитка, можливості змін дат вильоту, повернення квитка і т. д. При цьому спеціальні тарифи не позначаються на якості сервісу. Пасажир, що отримує місце в салоні економічного класу отримує обслуговування, що відповідає даному класу. Правила застосування спеціального тарифу залежать від обраного маршруту та обговорюються при оформленні квитка.

Ціна на квиток залежить від обраного рейсу та класу перевезення. Ціна на квиток бізнес-класу значно перевищує ціну на квиток економічного класу, ця відмінність пояснюється рівнем сервісу, що надається.

Авіакомпанія «МАУ» поставила собі за мету досягнення лідерства за показниками якості. Це передбачає встановлення досить високих цін, що відповідає високій якості перевезення.

Знижки на авіаквитки надаються пасажиром лише у тому випадку, якщо вони виконали умови певної заохочувальної програми чи стали переможцями певної акції.

Збутова політика ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» використовує як пряму форму збуту так й опосередковану.

Авіакомпанія МАУ дуже ефективно співпрацює зі своїми посередниками – ними є агентства з продажу квитків, закордонні представництва, пошукові сайти та туристичні фірми, які отримують певні відсотки від проданих квитків.

Співпраця з посередниками для МАУ є дуже важливою, оскільки учасники каналів розподілу виконують ряд ключових функцій, таких як:

- інформаційна – збирання інформації, що може бути корисною для авіакомпанії;
- просування – розповсюдження рекламної продукції та інформації про послуги, що пропонуються;
- встановлення контактів – пошук потенційних споживачів та налагодження контакту з ними.

Рекламна діяльність спрямована в першу чергу на підтримання сприятливого іміджу компанії.

Для правильної організації діяльності організації дуже важливо чітко розпланувати всі етапи його діяльності.

Керівництво авіакомпанії МАУ орієнтовано на такі напрямки формування сталих конкурентних переваг як:

- створення позитивного іміджу авіакомпанії;
- формування сталого асоціативного зв'язку між назвою МАУ й такими поняттями, як «професіоналізм», «безпека», «високий рівень сервісу», «престиж»;

- зручна мережа маршрутів, що відповідає потребам потенційних та постійних клієнтів;
- забезпечення якості авіаційних перевезень;
- оптимізація витрат авіакомпанії.

Ця мета, безумовно, досягається тільки довгими роками планомірної роботи, але «Міжнародні авіалінії України» вже доросли до розуміння того, що починати треба сьогодні.

Зростання уваги до проблеми формування сильного, здатного здійснювати позитивний для авіафірми вплив на маркетингове оточення, іміджу авіакомпанії не є випадковим. Сильний імідж авіакомпанії і послуг, що нею надаються, є найважливішою стратегічною перевагою авіакомпанії. Сильний корпоративний імідж стає необхідною умовою досягнення авіакомпанією стійкого і позитивного ділового успіху. І цьому є цілком розумне пояснення.

По-перше, стійкий позитивний імідж авіакомпанії дає ефект придбання організацією певної ринкової сили, в тому сенсі, що призводить до зниження чутливості до ціни.

По-друге, такий імідж зменшує замінюваність авіапослуг, а значить, захищає авіакомпанію від конкурентів і укріплює позиції щодо послуг-замінників.

По-третє, сильний імідж полегшує доступ авіакомпанії до ресурсів різного роду (фінансовим, інформаційним, людським тощо).

І тому, розуміючи всю значущість створення та підтримання позитивного іміджу, авіакомпанія МАУ докладает багато зусиль, щоб досягти успіху та закріпити свої позиції на ринку авіаперевезень.

Оскільки, як зазначалося у теоретичній частині нашого дослідження, фірмовий стиль є основою іміджу та головним засобом його формування, то в першу чергу проаналізуємо саме його.

Фірмовими кольорами МАУ є жовтий та блакитний - кольори державного прапора України. Ці кольори присутні скрізь – у фірмову одязі

обслуговуючого персоналу на бортах літаків, зображенні фірмової емблеми авіакомпанії, документах та посвідченнях (перепустки та посвідчення працівників, значки, візитні картки), елементах діловодства (фірмові бланки, папки, конверти, фірмові блоки паперу тощо), елементах службових приміщень (настінні календарі, наклейки великого формату, панно тощо).

Фірмовий логотип є дуже вдалим – чудове поєднання фірмових кольорів та символічне зображення ластівки. Також дуже хорошим є слоган «На крилах МАУ до мрії». Якщо говорити про рекламну діяльність компанії, то вона направлена в першу чергу на подальше формування образу «МАУ» як авіакомпанії світового рівня. Головною метою такої стратегії є залучення пасажирів, нових клієнтів і партнерів, у тому числі потенційних інвесторів. Основні акценти в рекламній кампанії вибрані так, щоб закріпити позитивний імідж ПрАТ «Авіаційна компанія Міжнародні авіалінії України» - сучасної і динамічної авіакомпанії, яка забезпечить безпеку польотів, комфорт під час польотів і гнучкі тарифи на авіаквитки, що йде назустріч побажанням пасажирів і що піклується перш за все про клієнта. Проте, був зменшений об'єм іміджевої реклами на користь поліпшення інформаційного обслуговування шляхом збільшення кількості інформаційних повідомлень в засобах масової інформації про діяльність компанії, наприклад про нові літаки, рейси, послуги тощо

Реклама авіакомпанії розміщується головним чином на білбордах, також її можна зустріти на сторінках журналів. Пасажирам пропонується журнал «Панорама», в якому завжди розміщується власна реклама. Журнал є бортовим часописом авіакомпанії МАУ - він розповсюджується на всіх рейсах авіакомпанії МАУ, в агентствах та представництвах, посольствах України за кордоном, найбільших українських та міжнародних компаніях, окремих ресторанах та готелях, а також в аеропорту «Бориспіль».

Для проведення рекламних кампаній, створення рекламних продуктів компанія звертається до рекламних агентств – для досягнення кращих результатів компанія після тривалої роботи з одним рекламним агентством

звертається за послугами до іншого. Крім великих рекламних плакатів виготовляються настінні та настільні календарі, ручки, кишенькові календарики та багато іншої рекламної продукції.

В магазинах аеропорту «Бориспіль» можна придбати сувенірну іміджеву продукцію з логотипом авіакомпанії.

Продовжуючи говорити про зовнішній імідж, слід відмітити, що авіакомпанія МАУ визнана найкращим авіаперевізником України. В опитуванні прийняли участь 60 журналістів, які спеціалізуються на туристичній тематиці. Критеріями для визначення найкращої авіакомпанії стали: якість обслуговування пасажирів, рівень сервісу, робота авіакомпанії в туристичному напрямі, відсутність затримок на чартерних рейсах. За всіма критеріями МАУ виявилися найкращими.

Перемога авіакомпанії в такій номінації значно підвищила рівень її іміджу в очах існуючих та потенційних клієнтів, партнерів.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» з розумінням ставиться до стану екології, тому зробила внесок у вирішення проблеми глобального потепління.

Першим кроком до цього стало встановлення вінглетів – закільцівок крил (розширених піднятих кінцевих крилець), - які допоможуть зменшити згубний вплив викидів вуглецю в атмосферу за рахунок зниження витрат пального. Зараз вінглети вже є на багатьох літаках.

Такий внесок не може залишитися поза увагою та неодмінно позитивно позначиться на іміджі компанії.

МАУ має власну мережу хендлінгу. Це дозволяє контролювати якість сервісу, продавати сервісні послуги іншим авіакомпаніям та створювати додаткові робочі місця в Україні.

В кінці 2019 топ-менеджмент МАУ ініціював оптимізацію маршрутної мережі авіакомпанії з метою зниження надлишкових витрат і виведення компанії на беззбитковість у 2020 році з подальшим стабільним розвитком. Зокрема, були скасовані збиткові рейси в Алмати, Пекін і Бангкок на підставі

невиправданих витрат на рейсах через необхідність обльоту територій Російської Федерації. У період 2014-2019 років через нерівноправні умови ведення бізнесу (обліт території Російської Федерації на східному плечі мережі, серед конкурентів на маршруті здійснювала виключно авіакомпанія МАУ) авіакомпанія втратила близько \$ 216 млн.

У результаті заходів щодо перегляду програми польотів МАУ вже в початку 2020 привернула понадпланове надходження в \$ 11 млн. 8 січня 2020 відбулася найбільша авіакатастрофи серед української авіації за останні десятиліття. Літак авіакомпанії МАУ з реєстраційним номером UR-PSR, який вилетів з аеропорту ім.Хомейні, рейсом PS752 з Тегерана до Києва, був збитий військовою ракетою в небі над Іраном. На борту знаходилися 176 чоловік: 167 пасажирів і 9 членів екіпажу, всі вони загинули.

Навесні 2020 було введено повну локдаун з метою зупинки коронавірусної інфекції COVID-19. У цей період були повністю зупинені регулярні польоти в Україну і за її межами, тому менеджмент МАУ реалізував антикризову програму з реструктуризації витрат, оптимізації штату і мінімізації витрат авіакомпанії. Це дозволило знизити обов'язкові щомісячні операційні витрати МАУ майже втричі одночасно звільнивши близько 1000 чоловік. З моменту часткового відновлення регулярних польотів авіакомпанії в червні 2020 роботу компанії було направлено на гнучке і короткострокове планування мережі польотів, з урахуванням частих ситуативних змін правил в'їзду іноземними державами протягом 2020 року.

У період коронакризіса в 2020 році МАУ вдалося вистояти при відсутності будь-якої підтримки з боку держави виключно за рахунок управлінських рішень перерозподілу фінансового тиску на витратні статті, скорочення штату, переведення значної частини колективу на віддалену роботу тощо. Перераховані стратегічні кроки забезпечили МАУ можливість конкурентної діяльності на авіаринку незважаючи на збитки в близько \$ 60 млн, нанесений кризою пандемії 2020 року.

До 2021 року авіакомпанія планує збільшити і оновити флот, відкрити нові напрямки східного та південно-східного векторів маршрутної мережі, наростити частотність польотів на вже освоєних напрямках і активно розвивати регіональні хаби в містах України.

2.2. Аналіз потенціалу виробничих ресурсів, як складової ресурсного потенціалу підприємства

Забезпечення сталого розвитку, стійкої конкурентоспроможності та підвищення ефективності функціонування в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища безпосередньо залежить від ефективності використання виробничих ресурсів підприємств. Виробничі ресурси являють собою сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, обумовлюють потенційні можливості виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі, впливають на можливість протистояти кризовим явищам та складають змістовну частину виробничої складової ресурсного потенціалу.

Виробництво є системою, що складається з ряду взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів. Для того, щоб в певні терміни досягти найбільшого виробничого результату, необхідно встановити раціональне поєднання між елементами виробничого процесу в просторі і в часі. При виконанні цих умов створюється певний економічний потенціал виробничої системи. Тобто, в залежності від рівня стану виробництва слід визначити ступінь використання ресурсного потенціалу. Неповне використання основних виробничих засобів підприємства безумовно призводить до зниження випуску продукції або до необхідності збільшення кількісного вмісту цих коштів для виконання виробничої програми.

В табл. 2.1 надано структура та динаміка основних засобів підприємства у 2017 – 2019 рр.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура основних засобів підприємства у 2017 – 2019 рр.

Основні засоби, тис.грн.	2017	Питома вага, %	2018	Питома вага, %	2019	Питома вага, %
Власні	555212	3,37	745786	3,52	824418	2,70
Орендовані	15911072	96,63	20157894	96,48	29751094	97,30
Всього	16466283	100,00	21203671	100,00	30575512	100,00

Власні основні засоби підприємства збільшується, що є позитивною тенденцією для збільшення ресурсного потенціалу підприємства. Так в 2018 р. вони збільшились на 190 575 тис.грн, в 2019 р. – на 78 632 тис.грн.

Слід зазначити, що найбільшу питому вагу в основних засобах підприємства займають орендовані основні засоби (рис. 2.1).

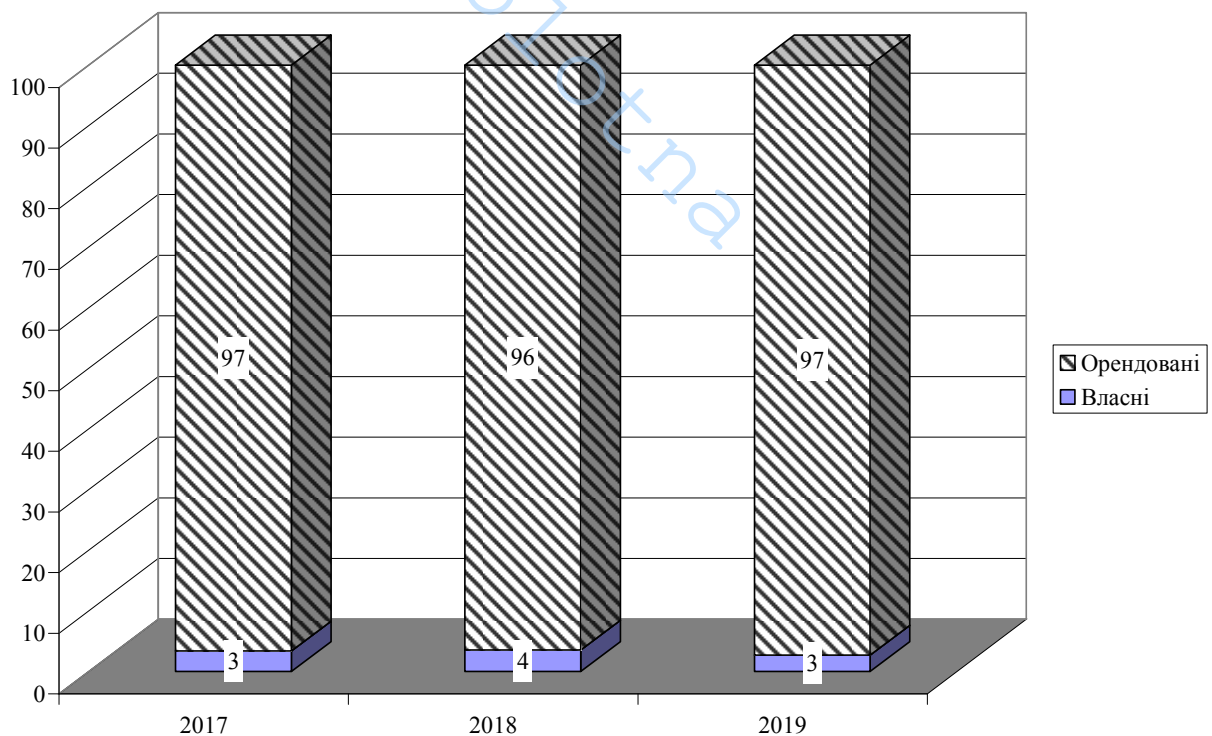


Рис. 2.1 Структура основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017 – 2019 рр.

Динаміка власних та орендованих основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю) у 2017–2019 рр. представлено на рис. 2.2.

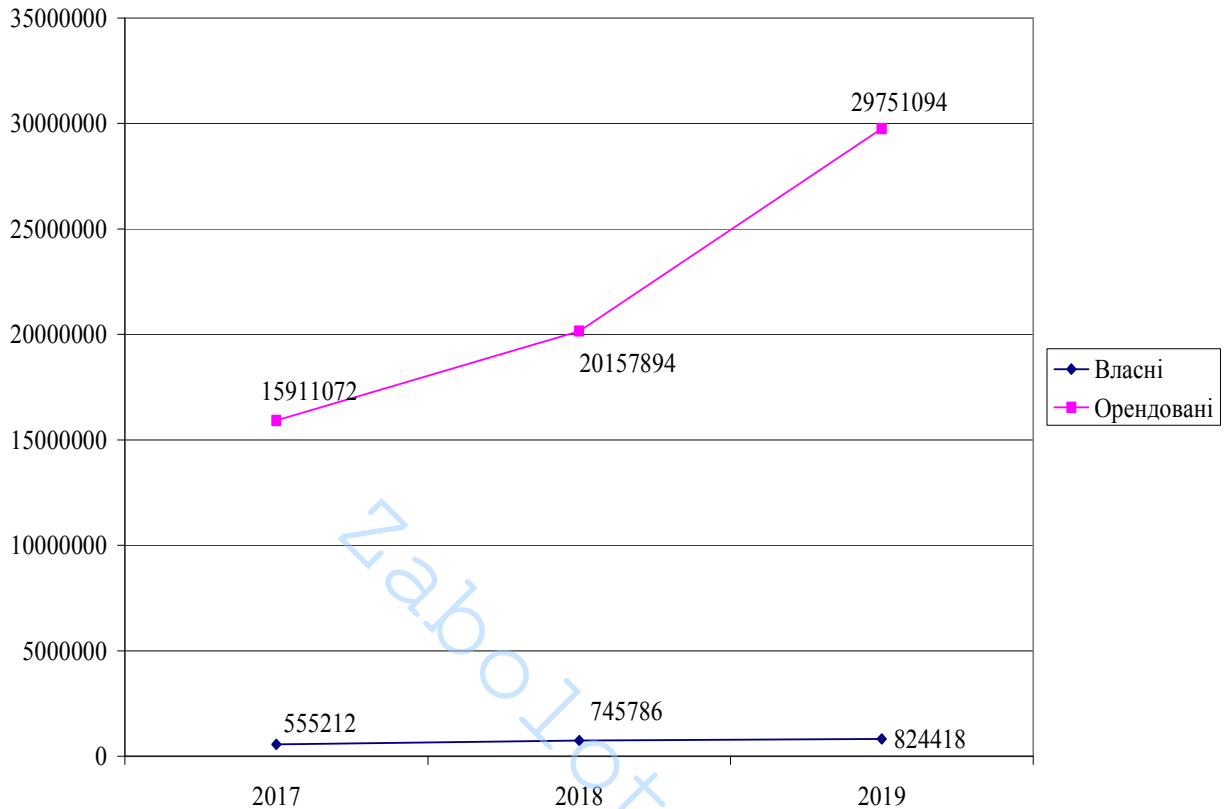


Рис. 2.2. Динаміка власних та орендованих основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю) у 2017–2019 рр.

Власні основні засоби підприємства збільшуються більшими темпами, ніж орендовані. В 2018 р. власні основні засоби збільшилися на 34%, орендовані на 24%, в 2019 р. власні основні засоби збільшилися на 10%, орендовані на 27%.

У табл. 2.2 – 2.11 подано вартість та структуру основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» за період з 2017 по 2019 рік.

Таблиця 2.2

Власні основні засоби виробничого призначення ПрАТ «Авіакомпанія
«Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю), 2017 рік

Найменування основних засобів	Власні основні засоби, тис.грн		Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Темп росту, %
Виробничого призначення	280490	555211	274721	197,94
будівлі та споруди	46970	184660	137690	393,14
машини та обладнання	23184	22967	-217	99,06
транспортні засоби	2288	1575	-713	68,84
земельні ділянки	0	0	0	0,00
інші	208048	346009	137961	166,31

Власні основні засоби виробничого призначення в 2017 р. збільшилися на 97,94%, або на 274721 тис.грн. Слід зазначити, що збільшилися на кінець року будівлі та споруди більше, ніж в 3 рази, в той же час зменшилися транспортні засоби на 32%.

В табл. 2.3 надана інформація щодо орендованих основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017 р.

Таблиця 2.3

Орендовані основні засоби виробничого призначення ПрАТ
«Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю),
2017 рік

Найменування основних засобів	Орендовані основні засоби, тис.грн		Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Темп росту, %
Виробничого призначення	18076529	15911072	-2165457	88,02
будівлі та споруди	0	0	0	0,00
машини та обладнання	0	119471	119471	100,00
транспортні засоби	18076629	15791601	-2285028	87,36
земельні ділянки	0	0	0	0,00
інші	0	0	0	0,00

Орендовані основні засоби виробничого призначення в 2017 р. зменшилися на 12,0%, або на 2165457 тис.грн. Слід зазначити, що зменшилися на кінець року транспортні засоби на 13,2%.

В табл. 2.4 надана інформація щодо загальних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017 р.

Таблиця 2.4

Загальні (власні та орендовані) основні засоби виробничого призначення ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю), 2017 рік

Найменування основних засобів	Основні засоби (власні та орендовані) тис.грн, усього		Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Темп росту, %
Виробничого призначення	18357119	16466283	-1890836	89,70
будівлі та споруди	46970	184660	137690	393,14
машини та обладнання	23184	142438	119254	614,38
транспортні засоби	18078917	15793176	-2285741	87,36
земельні ділянки	0	0	0	0,00
інші	208048	346009	137961	166,31

Загальні основні засоби виробничого призначення в 2017 р. зменшилися на 10,3%, або на 1890836 тис.грн. Слід зазначити, що збільшилися на кінець року будівлі та споруди більше, ніж в 3 рази, машини та обладнання більш, ніж в 6 разів, в той же час зменшились транспортні засоби на 23%.

В табл. 2.5 надана інформація щодо власних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2018 р.

Таблиця 2.5

Власні основні засоби виробничого призначення ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю), 2018 рік

Найменування основних засобів	Власні основні засоби, тис.грн.		Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Темп росту, %
Виробничого призначення	555212	745786	190574	134,32
будівлі та споруди	184660	167920	-16740	90,93
машини та обладнання	22967	8729	-14238	38,01
транспортні засоби	1576	910	-666	57,74
земельні ділянки	0	0	0	0,00
інші	346009	568227	222218	164,22

Власні основні засоби виробничого призначення в 2018 р. збільшилися на 34,32%, або на 190574 тис.грн. Слід зазначити, що збільшилися на кінець року інші власні основні засоби на 64,22%, зменшилися будівлі та споруди на 9%, машини та обладнання на 62%, транспортні засоби на 43%.

В табл. 2.6 надана інформація щодо орендованих основних заобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2018 р.

Таблиця 2.6

Орендовані основні засоби виробничого призначення ПрАТ
«Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю),
2018 рік

найменування основних засобів	Орендовані основні засоби, тис.грн.		Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Темп росту, %
Виробничого призначення	15911072	20157894	4246822	126,69
будівлі та споруди	0	0	0	0,00
машини та обладнання	119171	77304	-41867	64,87
транспортні засоби	15791601	20380590	4588989	129,06
земельні ділянки	0	0	0	0,00
інші	0	0	0	0,00

Орендовані основні засоби виробничого призначення в 2018 р. збільшилися на 26,7%%, або на 4246822 тис.грн. Слід зазначити, що збільшення відбулося за рахунок збільшення транспортних засобів на 29,06%, в той же час машини та обладнання зменшилися на 33,2%.

В табл. 2.7 надана інформація щодо загальних основних заобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2018 р.

Загальні основні засоби виробничого призначення в 2018 р. збільшилися на 28,77%, або на 4737388 тис.грн., у тому числі збільшилися транспортні засоби на 29,05%. Слід зазначити, що зменшилися на кінець року будівлі та споруди на 9,1%, машини та обладнання на 23,5%.

Таблиця 2.7

Загальні (основні та орендовані) засоби виробничого призначення ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю), 2018 рік

Найменування основних засобів	Основні засоби, тис.грн, усього		Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Темп росту, %
Виробничого призначення	16466283	21203671	4737388	128,77
будівлі та споруди	184660	167920	-16740	90,93
машини та обладнання	112438	86033	-26405	76,52
транспортні засоби	15793125	20381191	4588066	129,05
земельні ділянки	0	0	0	0,00
інші	346009	568227	222218	164,22

В табл. 2.8 надана інформація щодо власних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2019 р.

Таблиця 2.8

Власні основні засоби виробничого призначення ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю), 2019 рік

Найменування основних засобів	Власні основні засоби, тис.грн.		Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Темп росту, %
Виробничого призначення	745777	824418	78641	110,54
будівлі та споруди	167920	150982	-16938	89,91
машини та обладнання	8729	8439	-290	96,68
транспортні засоби	901	455	-446	50,50
земельні ділянки	0	0	0	0,00
інші	568227	664542	96315	116,95

Власні основні засоби виробничого призначення в 2019 р. збільшилися на 10,54%, або на 78641 тис.грн. Збільшення здійснено за рахунок збільшилися на кінець року інших власних основних засобів на 16,95% або на 96315 тис.грн. В той же час зменшилися будівлі і споруди на 10,1%, машини та обладнання на 3,4%, транспортні засоби на 49,5%.

В табл. 2.9 надана інформація щодо орендованих основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2019 р.

Таблиця 2.9

Орендовані основні засоби виробничого призначення ПрАТ
«Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю),
2019 рік

Найменування основних засобів	Орендовані основні засоби, тис.грн.		Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Темп росту, %
Виробничого призначення	20457894	29751094	9293200	145,43
будівлі та споруди	0	0	0	0,00
машини та обладнання	77304	1066370	989066	1379,45
транспортні засоби	20380590	28684725	8304135	140,75
земельні ділянки	0	0	0	0,00
інші	0	0	0	0,00

Орендовані основні засоби виробничого призначення в 2019 р. збільшилися на 45,43%, або на 9293200 тис.грн.

В табл. 2.10 надана інформація щодо загальних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017 р.

Таблиця 2.10

Загальні (основні та орендовані) засоби виробничого призначення
ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою
вартістю), 2019 рік

Найменування основних засобів	Основні засоби, тис.грн., усього		Відхилення	
	На початок періоду	На кінець періоду	Абсолютне, тис.грн	Темп росту, %
Виробничого призначення	21203671	30575512	9371841	144,20
будівлі та споруди	167920	150982	-16938	89,91
машини та обладнання	86033	1074809	988776	1249,30
транспортні засоби	20381491	28685180	8303689	140,74
земельні ділянки	0	0	0	0,00
інші	568227	664542	96315	116,95

Динаміка та структура власних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю) за 2017 – 2019 рр. представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка та структура власних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю) за 2017 – 2019 рр.

Найменування основних засобів	2017 р		2018 р		2019 р	
	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %	тис. грн	питома вага, %
будівлі та споруди	184660	33,3	167920	22,5	150982	18,3
машини та обладнання	22967	4,1	8729	1,2	8439	1,0
транспортні засоби	1575	0,3	910	0,1	455	0,1
земельні ділянки	0	0,0	0	0,0	0	0,0
інші	346009	62,3	568227	76,2	664542	80,6
Виробничого призначення	555211	100,0	745786	100,0	824418	100,0

З табл. 2.11 бачимо, що у 2017 – 2019 рр. на ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» найбільшу питому вагу від сукупної вартості основних засобів склали будівлі та споруди (33,3% в 2017 р., 18,3% в 2019 р.). Підприємство не здійснює інвестиції у придбання транспортних засобів, а орендує, що матиме значний позитивний вплив на розвиток підприємства у контексті його основної діяльності.

Структура власних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ» (за залишковою вартістю) у 2017 – 2019 рр. надана на рис. 2.3 – 2.5.

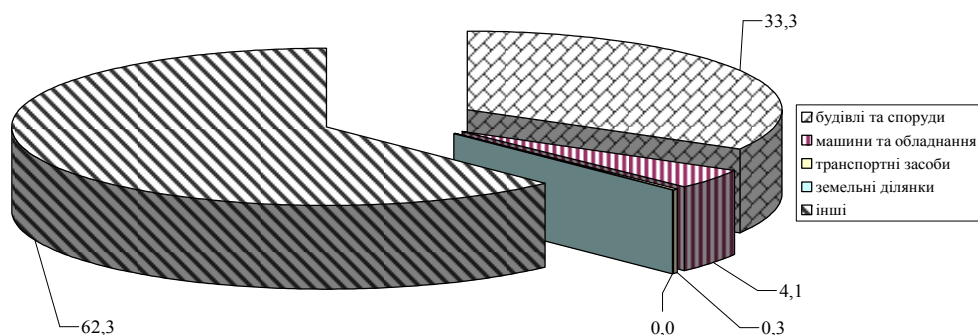


Рис. 2.3. Структура власних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю) у 2017 р.

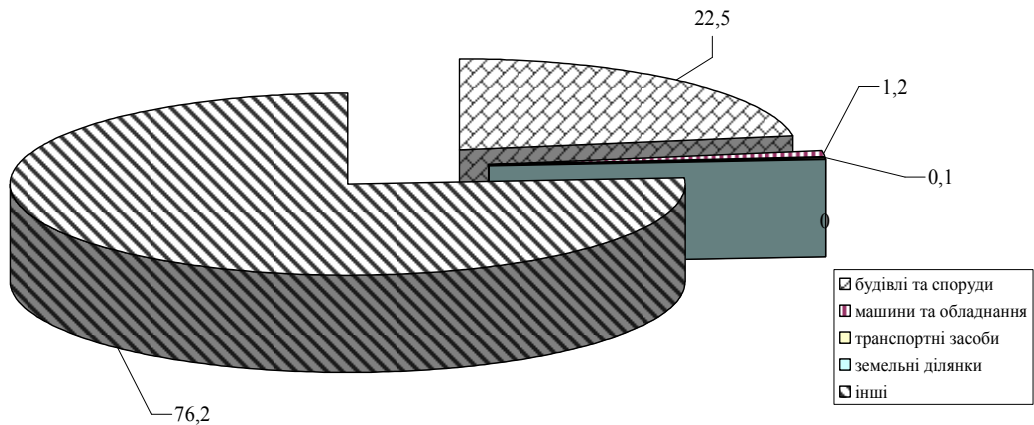


Рис. 2.4. Структура власних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю) у 2018 р.

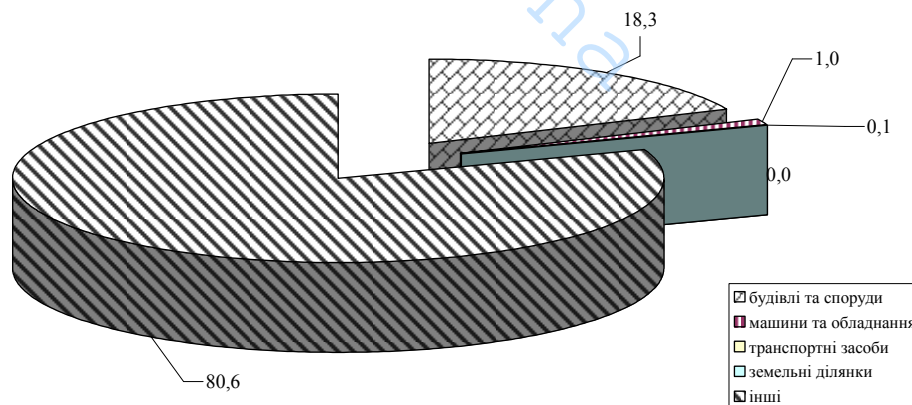


Рис. 2.5. Структура власних основних засобів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» (за залишковою вартістю) у 2019 р.

Динаміка показників майнового стану підприємства представлена в табл. 2.12 та на рис. 2.6 – 2.8.

Динаміка показників майнового стану підприємства

Показники	2017	2018	Відхилення абсолютне, п.п., п.	2019	Відхилення абсолютне, п.п., п
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	11,02	14,22	3,20	15,18	0,95
Частка основних засобів в активах підприємства	11,02	14,22	3,20	15,18	0,95
Коефіцієнт зносу основних засобів	39,82	33,07	-6,75	36,41	3,34
Коефіцієнт мобільності активів	0,01	1,39	1,38	1,77	0,38
Фондовіддача	32,11	29,64	-2,48	32,90	3,26

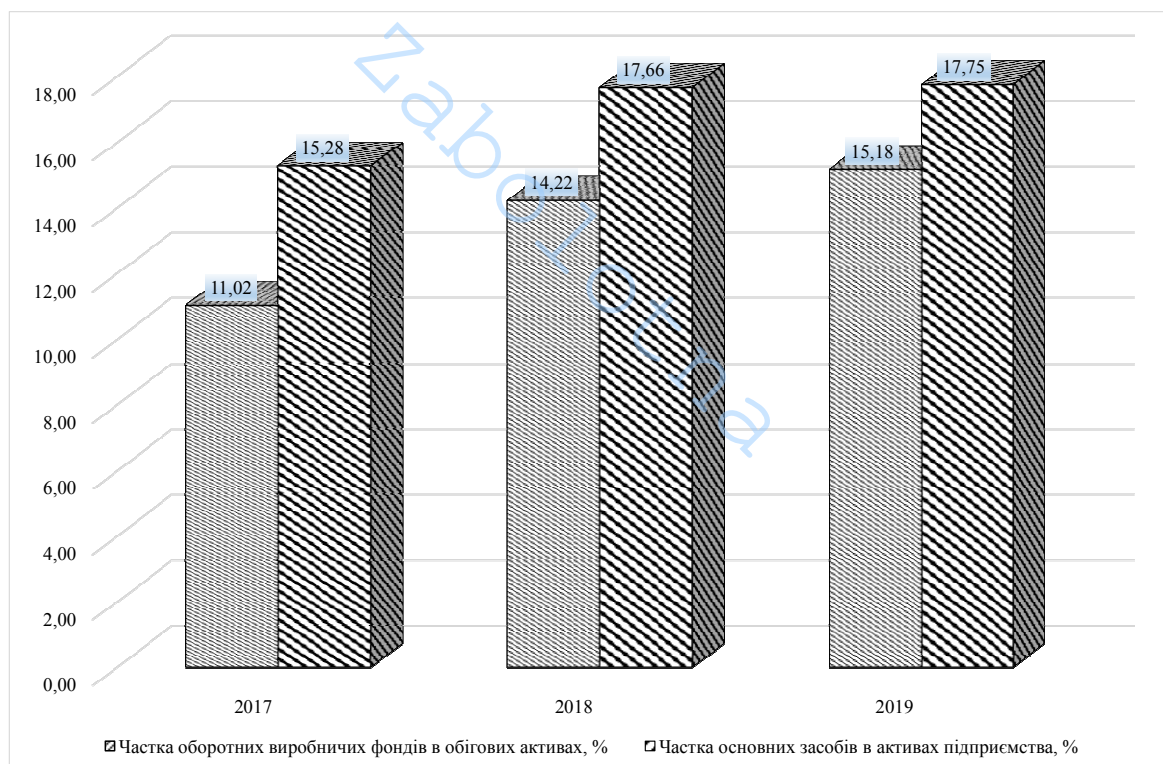


Рис. 2.6. Динаміка питомої ваги виробничих фондів в обігових коштах, частки основних засобів в активах підприємства у 2017 – 2019 рр., %

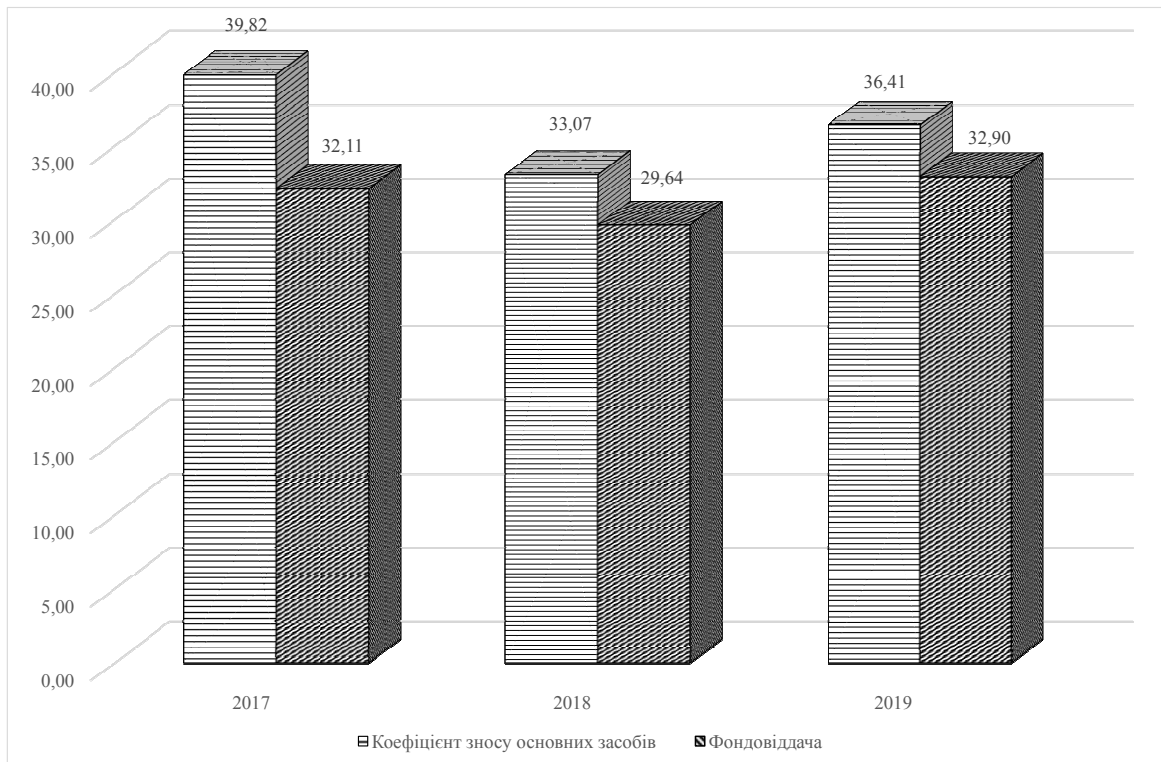


Рис. 2.7. Динаміка коефіцієнту зносу основних засобів, фондівіддачі у 2017 – 2019 рр.

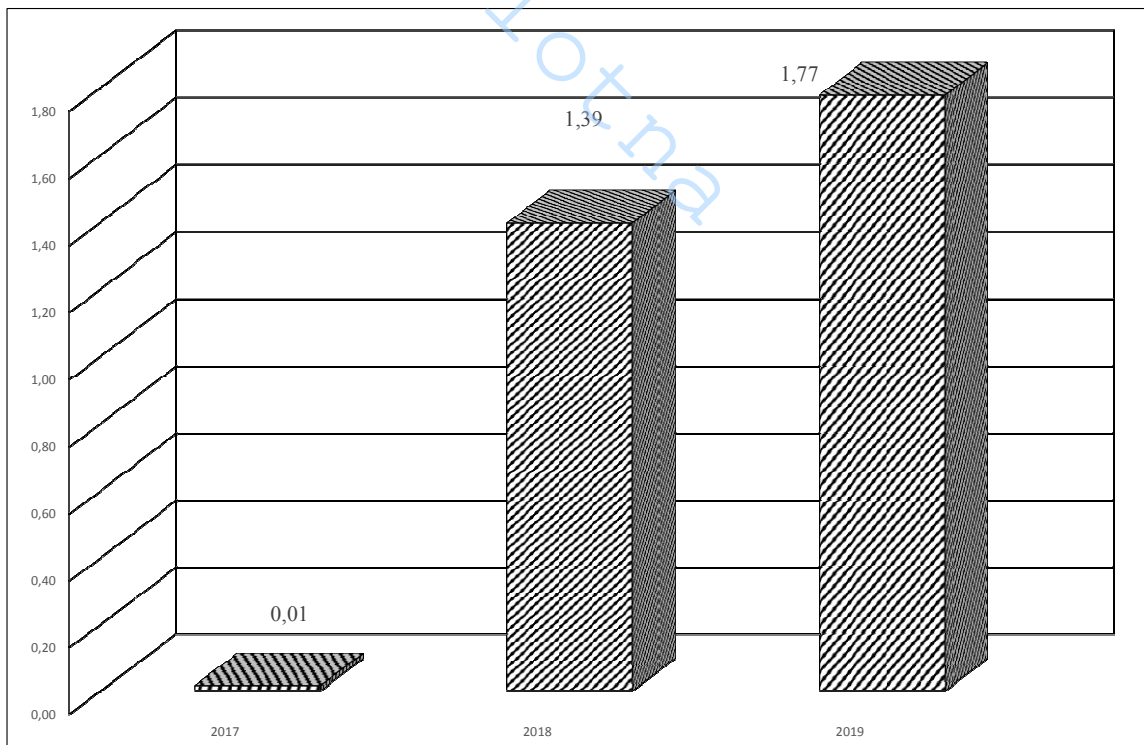


Рис. 2.8. Динаміка коефіцієнту мобільності активів у 2017 – 2019 рр.

Динаміка показників рентабельності виробничої складової ресурсного потенціалу ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» за 2017 - 2019 рр. надано в табл. 2.13, рис. 2.9.

Таблиця 2.13

Динаміка показників рентабельності виробничої складової ресурсного потенціалу ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» за 2017 - 2019 рр., %

Показники	2017	2018	Відхилення абсолютне, п.п.	2019	Відхилення абсолютне, п.п.
Рентабельність (збитковість) активів за чистим фінансовим результатом	10,67	-7,21	-17,88	-58,05	-50,84
Рентабельність (збитковість) власного капіталу за чистим фінансовим результатом	18,60	-106,04	-87,44	-5,81	100,23
Рентабельність (збитковість) виробничих фондів за чистим фінансовим результатом	69,86	-40,83	-110,69	-327,03	-286,20
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції за чистим фінансовим результатом	1,75	-36,94	-38,69	-361,52	-324,58

У 2017 р. підприємство працювало без збитків, але у 2018 – 2019 рр. спостерігається збиткова діяльність, у 2019 р. збитки зменшуються. Так, у 2018 р. на 1 грн активів приходилося 63,86 грн збитку, у 2019 р. – на 1 грн активів приходилося 6,56 грн збитку. Як резерв збільшення рентабельності активів можна розглядати оптимізацію структури активів при пришвидшенні обігу оборотних активів, що дозволить скоротити їхній обсяг і підвищити рентабельність активів.

ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» за 2018 - 2019 рр. неефективно використовує власний капітал, що підтверджується від'ємним значенням коефіцієнту рентабельності власного капіталу. Так в 2018 р. на 1 грн власного капіталу приходиться 106,04 грн збитку, у 2019 р. – 5,81 грн збитку. Зменшення збитків позитивно впливає на ресурсний потенціал підприємства та вимагає впроваджувати заходи щодо збільшення

прибутку.

ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017 р. має 69,86 грн. прибутку на 1 грн. виробничих фондів, у 2017 - 2019 рр. спостерігається неефективний виробничий процес, що підтверджується відмінними значеннями показника рентабельності (збитковості) реалізованої продукції за чистим прибутком. Так, в 2018 р. на 1 грн. виробничих фондів приходить 361,52 грн. збитку, в 2019 р. на 1 грн. виробничих фондів – 36,94 грн. збитку. Для підвищення ресурсного потенціалу підприємства доцільно продати частину незадіяних основних засобів, також якщо рівень запасів є дуже великим, то необхідно оптимізувати їхню структуру і продати надлишки.

У 2018 р. підприємство мало 1.75 грн. прибутку на 1 грн. наданих послуг. В 2018 – 2019 рр. спостерігається збитковість наданих послуг, а саме, в 2018 р. на 1 грн. наданих послуг – 36,94 грн. збитку, у 2019 р. – 361,52 грн. збитку. Для отримання позитивного результату необхідно знизити собівартість наданих послуг.

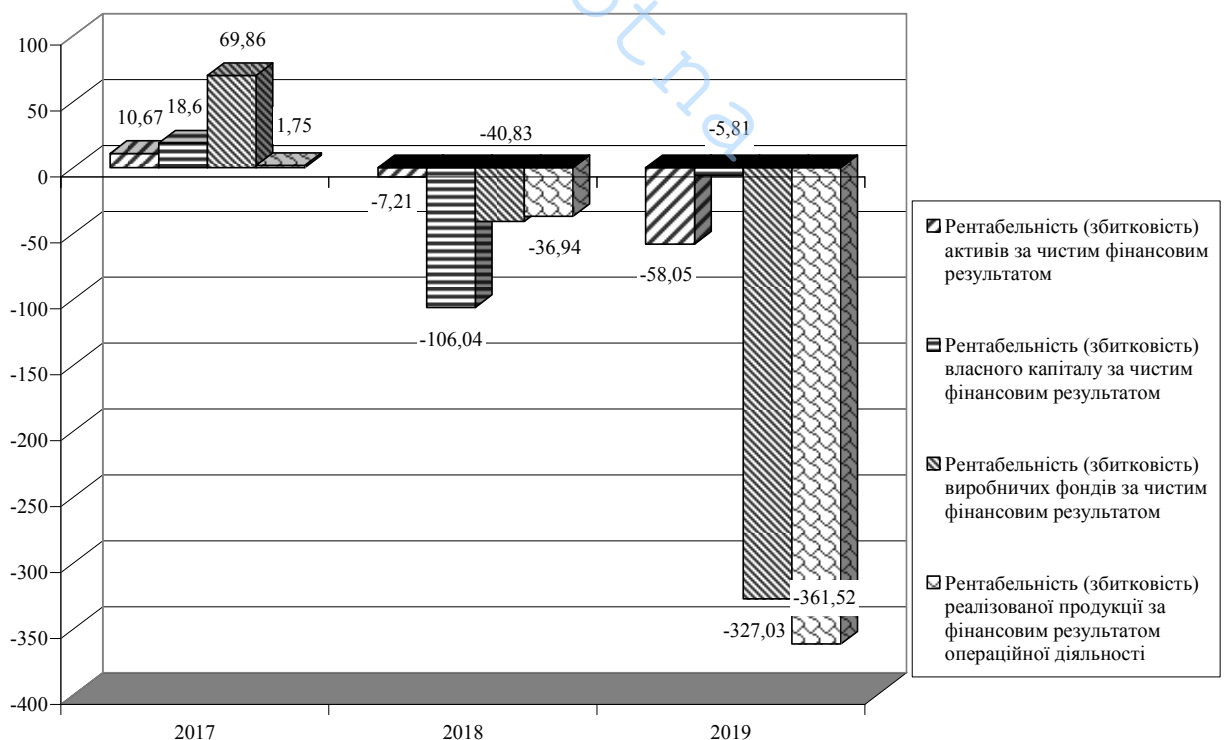


Рис. 2.9 Показники прибутковості (збитковості) ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» за 2017 -2019 рр., %

Визначимо, що для підвищення ресурсного потенціалу підприємству необхідно приділяти увагу таким якісним показникам, як прибуток і рентабельність. Важливе значення для забезпечення умов зростання прибутку і рентабельності має виявлення зайвих запасів товарно-матеріальних ресурсів. Неефективне використання власних та залучених ресурсів, вкладених в активи, уповільнюють оборотність коштів і, відповідно, знижують ресурсний потенціал.

2.3. Аналіз фінансових ресурсів, як складової ресурсного потенціалу підприємства

Проведемо аналіз фінансових ресурсів підприємства, як складових ресурсного потенціалу. В табл. 2.15 представлені основні фінансові результати ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017-2019 рр.

У 2016 р. чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 4273396 тис.грн., або на 24,0%, в цьому періоді собівартість реалізованої продукції збільшена на 27%. Це є неготивним в діяльності підприємства, оскільки собівартість повинна збільшувати меншими темпами, ніж чистий дохід від наданих послуг.

В 2017 – 2019 рр. підприємство має валий прибуток, який має тенденцію до зменшення. В 2017 р. підприємство має прибуток від операційної діяльності у сумі 31286 тис.грн. В 2018 р. ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» має збиток у розмірі 638091 тис.грн., в 2019 р. збиток збільшується і становить 2757517 тис.грн., збільшення більш ніж в 3 рази

Таблиця 2.15

Фінансові результати ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017-2019 рр., (тис. грн.)

Статті	2017	2018	Зміни, 2018 до 2017		2019	Зміни, 2019 до 2018	
			тис. грн.	Темп росту, %		тис. грн.	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції	17829440	22102836	4273396	124,0	27124684	5021848	122,7
Собівартість реалізованої продукції	15948806	20403703	4454897	127,9	27039678	6635975	132,5
Валовий прибуток	1880634	1699133	-181501	90,3	85006	-1614127	5,0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	31286	-638091	-669377	-2039,5	-2757517	-2119426	432,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	362621	-293044	-655665	-80,8	-2696132	-2403088	920,0
Чистий фінансовий результат: прибуток	362621	-304508	-667129	-84,0	-2696132	-2391624	885,4
Доходи							
Інші операційні доходи	414058	441896	27838	106,7	451684	9788	102,2
Доход від участі в капіталі	127390	12718	-114672	10,0	0	-12718	0,0
Інші фінансові доходи	803011	118785	-684226	14,8	283771	164986	238,9
Інші доходи	21627	346889	325262	1604,0	155119	-191770	44,7
Всього	1366086	920288	-445798	67,4	890574	-29714	96,8
Витрати							
Адміністративні витрати	-248864	-270243	-21379	108,6	-293133	-22890	108,5
Витрати на збут	-1946868	-2409091	-462223	123,7	-2682846	-273755	111,4
Інші операційні витрати	-67754	-99786	-32032	147,3	-318228	-218442	318,9
Фінансові витрати	110997	-93159	-204156	-83,9	-1760817	-1667658	1890,1
Витрати від участі в капіталі	0	-990	-990	100	-194573	-193583	19653,8
Інші витрати	509616	-39196	-548812	-7,7	-6851	32345	17,5
Всього	-1642873	-2912465	-1269592	177,3	-5256448	-2343983	180,5

В 2017 р підприємство має чистий прибуток у розмірі 362621 тис.грн., в 2018-2019 рр. збитки продовжується збільшуватися, в 2018 р. збиток збільшився на 16%, в 2019 р. – більш ніж в 7 разів.

Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017-2019 рр. представлено на рис. 2.10.

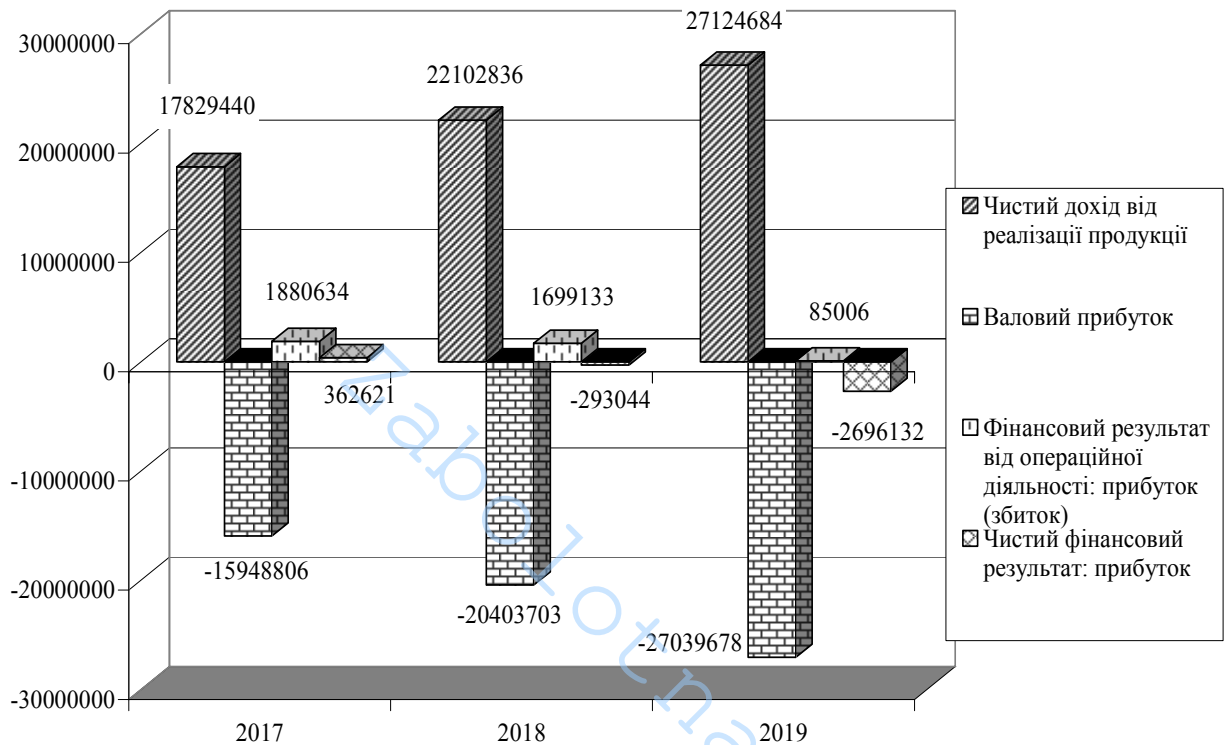


Рис. 2.10 Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017-2019 рр.(тис. грн.)

Слід зазначити, що в 2019 р. в порівнянні з 2017 р. доходи підприємства зменшилися на 475 512 тис.грн, або на 65%.В той же час, інші операційні доходи мають тенденцію до збільшення, темп роста 2019 р. до 2017 р. становив 9%, збільшується також інші фінансові доходи. В той же час збільшуються витрати підприємства.

Для більш детального аналізу фінансових ресурсів підприємства поводимо оцінку його ліквідності та платоспроможності (табл.. 2.16, рис. 2.11).

Динаміка коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності
ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»

Показник	Норматив не значення	Період			Відхилення	
		2017	2018	2019	2018 до 2017	2019 до 2018
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,3-2,5	0,46	0,4	0,31	-0,06	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	0,41	0,34	0,26	-0,07	-0,08
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05-0,2	0,06	0,04	0,02	-0,02	-0,02
Коефіцієнт заборгованості	$\leq 0,5$	0,07	0,08	0,1	0,01	0,02
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	$\leq 0,25$	-0,12	0,14	-0,09	0,26	-0,23

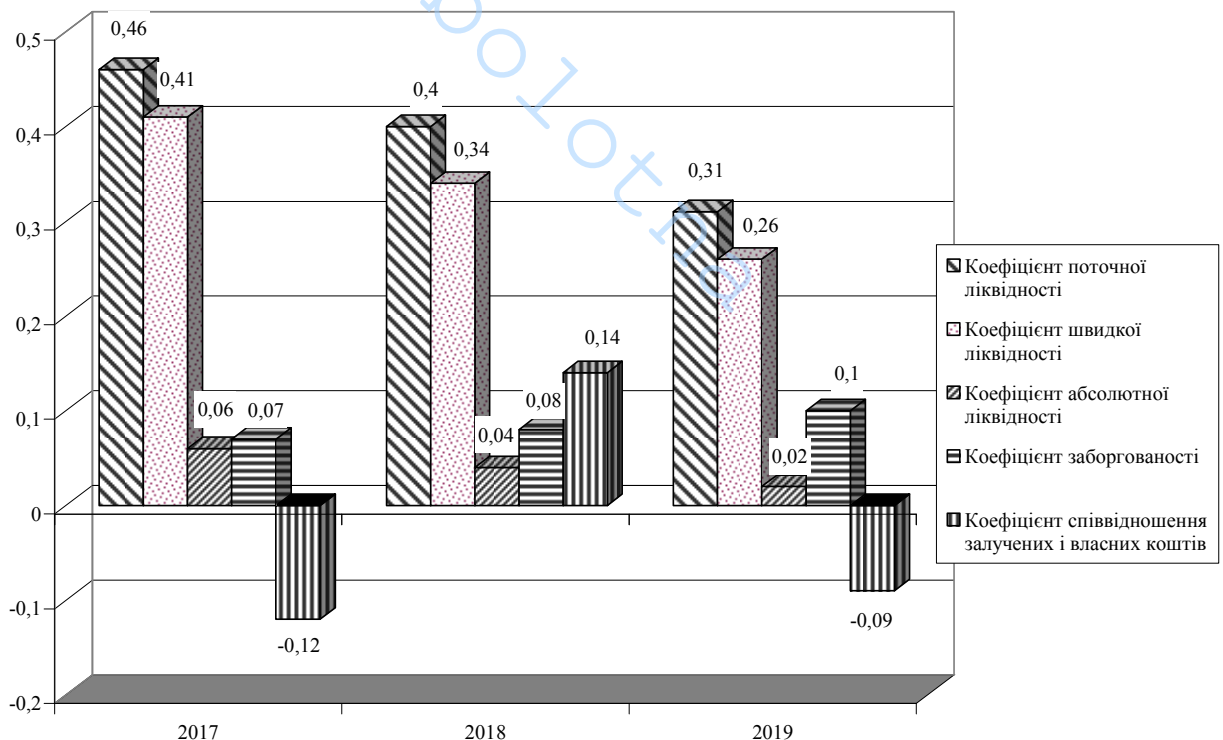


Рис. 2.11 Динаміка коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності
ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»

Проаналізувавши дані, наведені у табл. 2.16 та на рис 2.11 можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт поточної ліквідності, який показує те, наскільки підприємство може оплатити пасиви за рахунок активів, у 2017 – 2019 рр. не відповідає нормативному, підприємство не зможе оплатити пасиви за рахунок активів. Спостерігається тенденція до зменшення цього показника.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень, у 2017-2019 рр. не знаходиться в рекомендованих межах. В 2017 р. – 41,5%, в 2018 р. – 34,0%, в 2019 р. – 26,0% поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів, але і за рахунок очікуваних фінансових надходжень. Значення коефіцієнта має негативну тенденцію.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який вказує, яка частка короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок наявних грошових коштів, у 2017 – 2019 рр. відповідає нормативному значенню. В 2017 р. – 6%, в 2018 р. – 8%, в 2019 р. – 2% короткострокових зобов'язань може бути погашена негайно за рахунок наявних грошових коштів.

Коефіцієнт заборгованості, який характеризує частку залучених засобів у загальній сумі активів підприємства, тобто допомагає оцінити фінансову стійкість фірми, зробити висновок щодо її здатності залучати додатковий капітал у 2017 – 2019 рр. не відповідає рекомендованому значенню. Підприємство не зможе залучати додатковий капітал з зовнішніх джерел.

Щодо коефіцієнту співвідношення залучених і власних коштів, який показує здатність фірми повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу, то у 2017 – 2019 рр. має від'ємне значення. Отже підприємство не здатне повернути борги та відшкодувати збитки за рахунок власного капіталу.

Також проводять аналіз ліквідності за статтями бухгалтерського балансу.

Для визначення ліквідності балансу слід порівняти підсумки за групами активів і пасивів. Баланс буде вважатися абсолютно ліквідним, якщо виконуються наступні умови:

$$A1 \geq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \leq П4$$

Для початку проаналізуємо зміни по групам активів та пасивів балансу за три роки (табл. 2.17, рис. 2.12).

Таблиця 2.17

Групування активів балансу залежно від їх рівня ліквідності
ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»у 2017-2019 рр.

Група активів Рік	2017	2018	2019	Відхилення	
				2018 до 2017	2019 до 2018
1. Найбільш ліквідні активи	309578	265377	168826	-44201	-96551
2. Активи швидко реалізовані	1204098	1433434	1714452	229336	281018
3. Активи повільно реалізовані	777499	760051	1100440	-17448	340389
4. Важко реалізовані активи	1343310	1763348	1660917	420038	-102431
Разом	3634485	4222210	4644635	587725	422425

Групування активів балансу залежно від їх рівня ліквідності

ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»у 2017-2019 рр.
представлено на рис. 2.12.

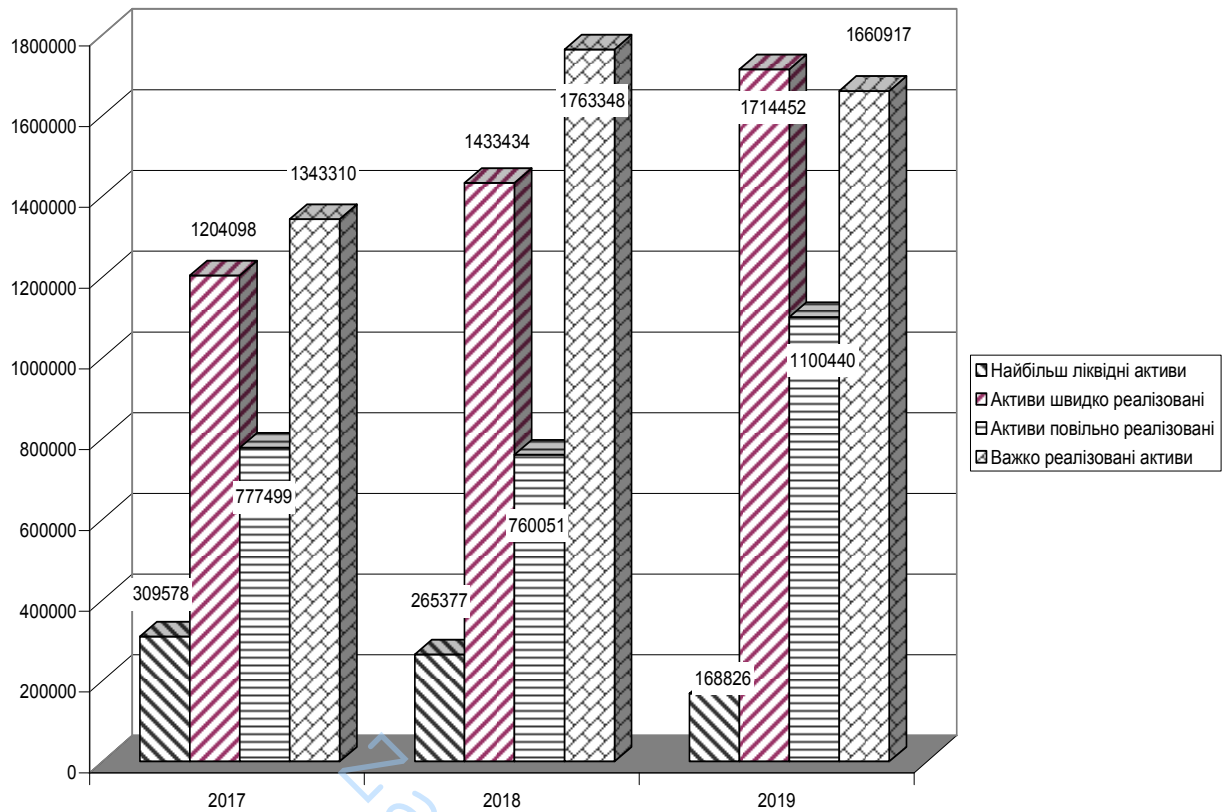


Рис. 2.12 Динаміка активів балансу залежно від їх рівня ліквідності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» за 2017 - 2019 рр.

Таким чином, за групою найбільш ліквідних активів спостерігається зменшення в 2018 р. на 44201 тис. грн. у 2019 р. в порівнянні з 2018 р. на 96551 тис. грн. Швидко реалізовані активи поступово зростали, в 2018 р. на 44201 тис. грн., в 2019 р. та на 281018 тис. грн. Повільно реалізовані активи у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшились на 17448 тис. грн., а у 2019 р. збільшились на 340389 тис. грн. Щодо важко реалізованих активів, то вони також збільшувалися протягом 2018 р. на 420038 тис. грн., а протягом 2019 р. зменшились на 102431 тис. грн.

Групування пасивів підприємства відбувається за строками їх погашення представлено в табл. 2.18.

Дані таблиці свідчать, що розмір найбільш термінових зобов'язань у 2018 році збільшився на 1513248 тис. грн., а у 2019 р. – на 3208188 тис. грн..

Розмір короткострокових пасивів протягом 2018 зменшується на 253295 тис.грн, в 2019 р. зростає на 2604 тис.грн.

Таблиця 2.18

Групування пасивів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» за строками їх погашення у 2017 - 2019 рр., тис.грн.

Група пасивів Рік	2017	2018	2019	Відхилення	
				2018 до 2017	2019 до 2018
1. Найбільш термінові зобов'язання	4430694	5943942	9152130	1513248	3208188
2. Короткострокові пасиви	523182	269887	299491	-253295	29604
3. Довгострокові пасиви	766525	550902	433486	-215623	-117416
4. Постійні пасиви	-2085916	-2542521	-5240472	-456605	-2697951
Разом	3634485	4222210	4644635	587725	422425

Довгострокові пасиви поступово зменшуються, в 2018 р. – на 45605 тис.грн, в 2019 р. – на 2697951 тис.грн.

Постійні пасиви мають від'ємне значення, оскільки підприємство має непокриту збитки. Слід зазначити, що у продовж 2017 – 2019 рр. недолік постійних пасивів збільшується.

Більш наглядно динаміку пасивів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» наведено на рис. 2.13.

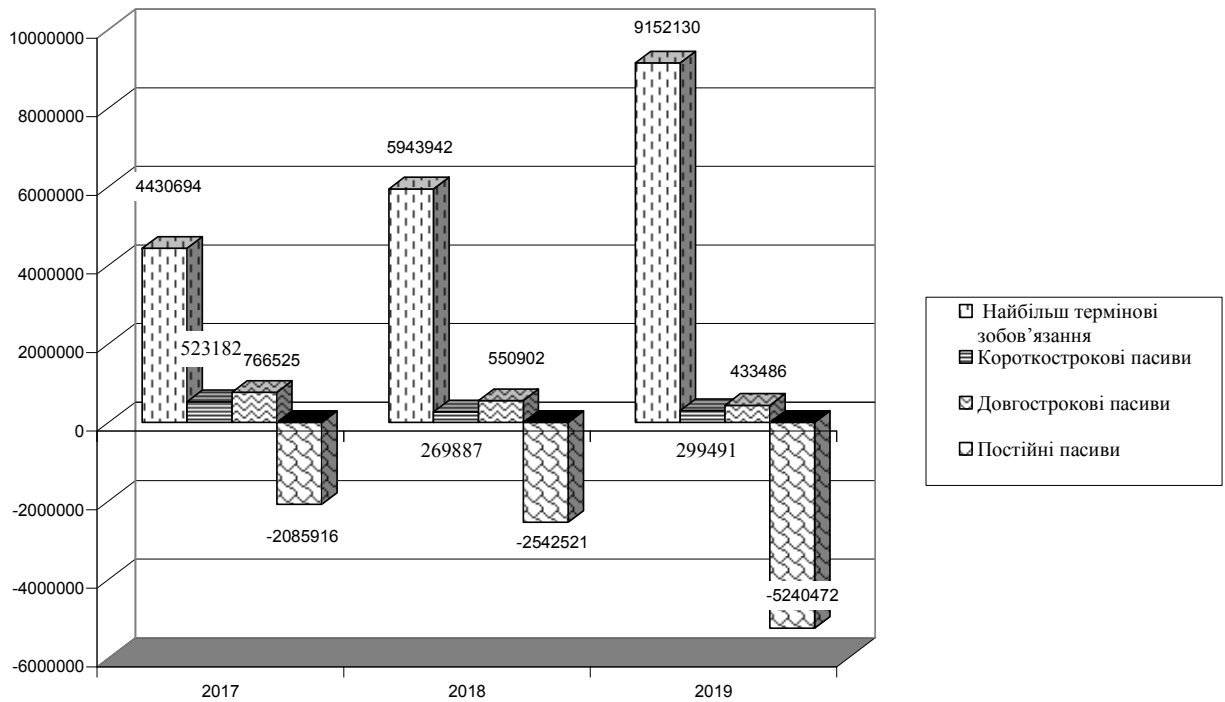


Рис. 2.13 Динаміка пасивів ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» за строками їх погашення у 2017-2019 рр.

Визначемо ліквідність балансу ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» в 2017 – 2019 рр.

Згруповані активи за рівнем ліквідності та пасиви за строками погашення ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» представимо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз ліквідності балансу ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017 - 2018 рр.

Показник	Період, роки			Показник	Період, роки			Платіжний надлишок або нестача, (+, -)		
	2017	2018	2019		2017	2018	2019	2017	2018	2019
A1	309578	265377	168826	П1	4430694	5943942	9152130	-4121116	-8886753	-8983304
A2	1204098	1433434	1714452	П2	523182	269887	299491	680916	1133943	1414961
A3	777499	760051	1100440	П3	766525	550902	433486	10974	326565	666954
A4	1343310	1763348	1660917	П4	-2085916	-2542521	-5240472	-3429226	-4305869	-6901389
Σ	3634485	4222210	4644635	Σ	4430694	5943942	9152130	0	0	0

Таким чином, проаналізувавши ліквідність за статтями балансу за три роки, можемо зробити наступні висновки. Співвідношення груп активів та пасивів має наступний вигляд (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Результати оцінки ліквідності балансу підприємства

Норматив	2017 р.	Виконання умови	2018 р.	Виконання умови	209 р.	Виконання умови
$A1 \geq П1$	$A1 < П1$	–	$A1 < П1$	–	$A1 < П1$	–
$A2 \geq П2$	$A2 > П2$	+	$A2 > П2$	+	$A2 > П2$	+
$A3 \geq П3$	$A3 > П3$	+	$A3 > П3$	+	$A3 > П3$	+
$A4 \leq П4$	$A4 > П4$	–	$A4 > П4$	–	$A4 > П4$	–

Оскільки порівняння найбільш ліквідних активів та важко реалізованих активів у розрізі за три періоди не виконується, то це свідчить про те, що баланс не є абсолютно ліквідним.

Підприємство має змогу розраховуватися зі своїми довготерміновими зобов'язаннями, однак воно не має у достатньому обсязі високоліквідних активів, а тому не зможе швидко виконати найбільш термінові зобов'язання.

За даними розрахунку ліквідності балансу можна розрахувати узагальнюючий показник (коефіцієнт) ліквідності балансу, який показує, скільки ліквідних активів припадає на зобов'язання з урахуванням вагових коефіцієнтів за групами активів і пасивів:

$$K_{л} = \frac{\alpha_1 A_1 + \alpha_2 A_2 + \alpha_3 A_3}{\alpha_1 П_1 + \alpha_2 П_2 + \alpha_3 П_3}, \quad (2.1)$$

де $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3$ – вагові коефіцієнти.

Підсумки розрахунку ліквідності балансу ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»у 2017-2019 рр. надано в табл. 2.14.

Ліквідність балансу ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2017-2019 рр.

Показник	2017	2018	2019
Показник ліквідності балансу	0,23	0,19	0,14

Динаміку узагальнюючого коефіцієнту ліквідності балансу показано на рисунку 2.8.

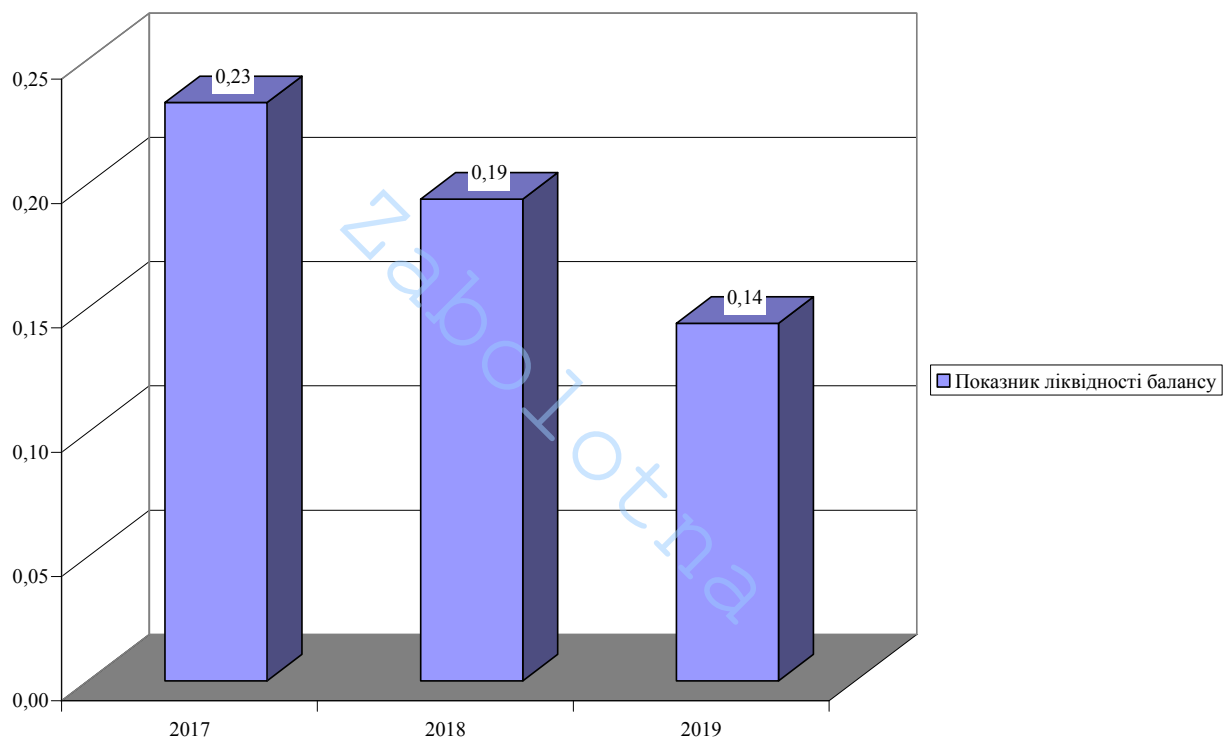


Рис. 2.8 Динаміка узагальнюючого коефіцієнту ліквідності балансу ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у 2014 - 2016 рр.

Значення даного показника повинне бути більше або дорівнювати одиниці. Значення коефіцієнту у 2017 – 2019 рр. свідчить про низьку ліквідність балансу підприємства.

Фінансова стійкість – це такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне розпорядження ними є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення. Для характеристики джерел формування запасів застосовується кілька абсолютних показників, які відображають ступінь охоплення різних видів джерел (2.15):

Таблиця 2.15

Абсолютні показники, які відображають ступінь охоплення різних видів джерел 2017 – 2019 рр., тис.грн

Показники	2017	2018	2019
1. ВК – величина джерел власного капіталу	-2085916	-2542521	-5240472
2. НА – величина необоротних активів	1343310	1763348	1660917
3. ВОК – власний боротний капітал (п.1 – п.2)	-3429226	-4305869	-6901389
4. ДЗК – довгостроково залучений капітал	766525	550902	433486
5. ПК – перманентний капітал (п.3 + п.4)	-2662701	-3754967	-6467903
6. КК – короткострокові залучені кошти	523182	269887	299491
7. ЗК – загальна величина капіталу для формування запасів і витрат (п.5 + п.6)	-2139519	-3485080	-6168412
8. З – загальна величина запасів	252587	349741	447281
9. $\pm \Phi^{\text{ВОК}}$ – надлишок (нестача) власних оборотних коштів (п.3 – п.8)	-3681813	-4655610	-7348670
10. $\pm \Phi^{\text{ПК}}$ – надлишок (нестача) функціонуючого капіталу (п.5 – п.8)	-2915288	-4104708	-6915184
11. $\pm \Phi^{\text{ЗК}}$ – надлишок (нестача) загальної величини капіталу (п.7 – п.8)	-2392106	-3834821	-6615693

За допомогою цих показників визначається тривимірний показник типу фінансової стійкості, тобто:

$$S(\Phi) = \begin{cases} 1, & \text{якщо } \Phi > 0 \\ 0, & \text{якщо } \Phi < 0 \end{cases}$$

Тип фінансової стійкості ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» представлено в табл. 2.16.

Тип фінансової стійкості ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України»

Показники Рік	2017	2018	2019
$\Phi_{\text{Вок}}$	$\Phi_{\text{Вок}} < 0$	$\Phi_{\text{Вок}} < 0$	$\Phi_{\text{Вок}} < 0$
$\Phi_{\text{Кф}}$	$\Phi_{\text{ПК}} < 0$	$\Phi_{\text{ПК}} < 0$	$\Phi_{\text{ПК}} < 0$
$\Phi_{\text{Кз}}$	$\Phi_{\text{ЗК}} < 0$	$\Phi_{\text{ЗК}} < 0$	$\Phi_{\text{ЗК}} < 0$
$S(\Phi)$	$S = \{0;0;0\}$	$S = \{0;0;0\}$	$S = \{0;0;0\}$
Тип фінансової стійкості	Кризовий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан

Зокрема, ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» у поточному році загрожує банкрутство.

За результатами аналізу бачимо, що у 2017-2019 рр. фінансовий стан підприємства виявився кризовим. Він обумовлюється тим, що не зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів, а також додаткового залучення довгострокових кредитів. Характеризується цей стан недостатчею власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування, загальної величини основних джерел формування запасів та вартістю запасів; порушеннями фінансової дисципліни, збоями в надходженні грошових коштів на поточний рахунок, зниженням прибутковості діяльності.

Висновки до розділу 2

Забезпечення сталого розвитку, стійкої конкурентоспроможності та підвищення ефективності функціонування в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища безпосередньо залежить від ефективності використання виробничих ресурсів підприємств. Виробничі ресурси являють собою сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, обумовлюють потенційні можливості виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в

необхідному обсязі, впливають на можливість протистояти кризовим явищам та складають змістовну частину виробничої складової ресурсного потенціалу.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України». Власні основні засоби підприємства збільшується, що є позитивною тенденцією для збільшення ресурсного потенціалу підприємства. Підприємство не здійснює інвестиції у придбання транспортних засобів, а орендує, що матиме значний позитивний вплив на розвиток підприємства у контексті його основної діяльності.

Визначино, що для підвищення ресурсного потенціалу підприємству необхідно приділяти увагу таким якісним показникам, як прибуток і рентабельність. Важливе значення для забезпечення умов зростання прибутку і рентабельності має виявлення зайвих запасів товарно-матеріальних ресурсів. Неefективне використання власних та залучених ресурсів, вкладених в активи, уповільнюють оборотність коштів і, відповідно, знижують ресурсний потенціал.

Проведено аналіз фінансових ресурсів підприємства, як складових ресурсного потенціалу.

За результатами аналізу визначено, що у 2017-2019 рр. фінансовий стан підприємства виявився кризовим. Він обумовлюється тим, що не зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів, а також додаткового залучення довгострокових кредитів. Характеризується цей стан недостатчею власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування, загальної величини основних джерел формування запасів та вартістю запасів; порушеннями фінансової дисципліни, збоями в надходженні грошових коштів на поточний рахунок, зниженням прибутковості діяльності.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями забезпечення ресурсного потенціалу підприємства

Створення сприятливих економічних умов для сталого функціонування і зростання рівня технологічного розвитку підприємства, його забезпеченість необхідними ресурсами і інфраструктурна оснащеність є невід'ємними елементами здійснення розширеного відтворення в країні. Для результативного функціонування підприємства необхідна наявність певних видів ресурсів, їх збалансована кількісна і якісна взаємодія в реальному виробничому процесі на принципах інтеграції і диверсифікації.

Мінливі умови розвитку економіки зумовлюють необхідність забезпечення стійкого функціонування підприємств на основі розробки і реалізації адекватної стратегії. Для визначення перспектив розвитку підприємства необхідно оцінити фактичний стан його ресурсного потенціалу, виявити можливості його раціонального використання шляхом інтеграції та диверсифікації ресурсів з метою розробки і реалізації ефективної стратегії розвитку. У зв'язку з цим, питання формування стратегічних ресурсів, які забезпечують розвиток економічного потенціалу підприємства, стають все більш актуальною науково-практичною задачею.

Оптимальне використання стратегічних ресурсів в діяльності підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування, забезпечення сталого розвитку та високого рівня конкурентоспроможності є метою раціонального використання економічного потенціалу підприємства. Висока віддача наявного економічного потенціалу закладається на стадії його формування і досягається в процесі використання.

Визначено, що економічний потенціал підприємства являє собою сукупність певного виду стратегічних ресурсів, що забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства шляхом використання його потенційних можливостей і дозволяють за допомогою їх взаємодії ефективно функціонувати та сформувати стійкі конкурентні переваги на основі інтеграційно-диверсифікаційного розвитку.

Слід зазначити, що одні види ресурсів є основними структурними елементами в ситуаціях організаційної взаємодії структурних підрозділів підприємства як в середині підприємства, так і з зовнішніми контрагентами, інші види опосередковують потоки подій, які притаманні напрямку розвитку підприємства. Характер і спрямованість їх взаємодії визначається конкретною виробничою ситуацією або стратегічним напрямком інтеграційно - диверсифікаційного розвитку підприємства.

При цьому важливе значення для формування і використання економічного потенціалу підприємства мають тенденції його взаємодії з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Саме ці тенденції визначають відповідні параметри економічного потенціалу та структуру його складових, а також сприяють визначенню негативних тенденцій щодо взаємодії підприємства з зовнішнім і внутрішнім середовищем та використання наявних стратегічних ресурсів. В якості негативних тенденцій виступають ситуації взаємодії, що утрудняють реалізацію цілей і завдань функціонування підприємства.

Розглядаючи основні складові економічного потенціалу підприємства, слід зазначити, що їх дієвість багато в чому визначається організаційним характером, оскільки дані ресурси мобілізуються і стратегічно використовуються при організації певного виду діяльності та є керуючою системою, за допомогою якої відбувається стратегічне використання економічних ресурсів для досягнення інтеграційно-диверсифікаційного розвитку. Орієнтація підприємства на визначений вид діяльності обумовлює необхідність диференціації структури економічного потенціалу в залежності

від можливості реалізації поточних завдань і стратегічних напрямків розвитку та інтеграції в зовнішнє середовище з метою досягнення визначеною ефективністю його функціонування.

Отже, результат процесу використання структурних складових економічного потенціалу висловлює ступінь стратегічної орієнтації підприємства і фіксує необхідний рівень результативності його діяльності.

Особливого значення набуває визначення основних видів стратегічних ресурсів забезпечення економічного потенціалу, використання якого є основою формування та реалізації стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства.

В умовах формування постіндустріального суспільства основне завдання, яке повинна вирішувати стратегія, полягає у впровадженні інновацій, прогресивних змін на підприємстві та його інтеграції. Формування стратегії повинно базуватися на наявних стратегічних ресурсах, які є основою забезпечення інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства (рис. 3.1).

Стратегічні ресурси являють собою сукупність потенційних можливостей підприємства, які дозволяють йому досягти більш високого рівня конкурентоспроможності на основі формування і використання стійких конкурентних переваг за допомогою реалізації розробленої стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства.

Шульц В.С. зазначає, що «стійкі конкурентні переваги можуть бути результатом взаємодії складної структури ресурсів. В процесі взаємодії ресурси купуються, розвиваються і використовуються. Ця складна структура є наслідком взаємодії мережі ресурсів, за допомогою чого специфічні ресурси набувають перевагу від їх використання в забезпеченні діяльності підприємства» [78].

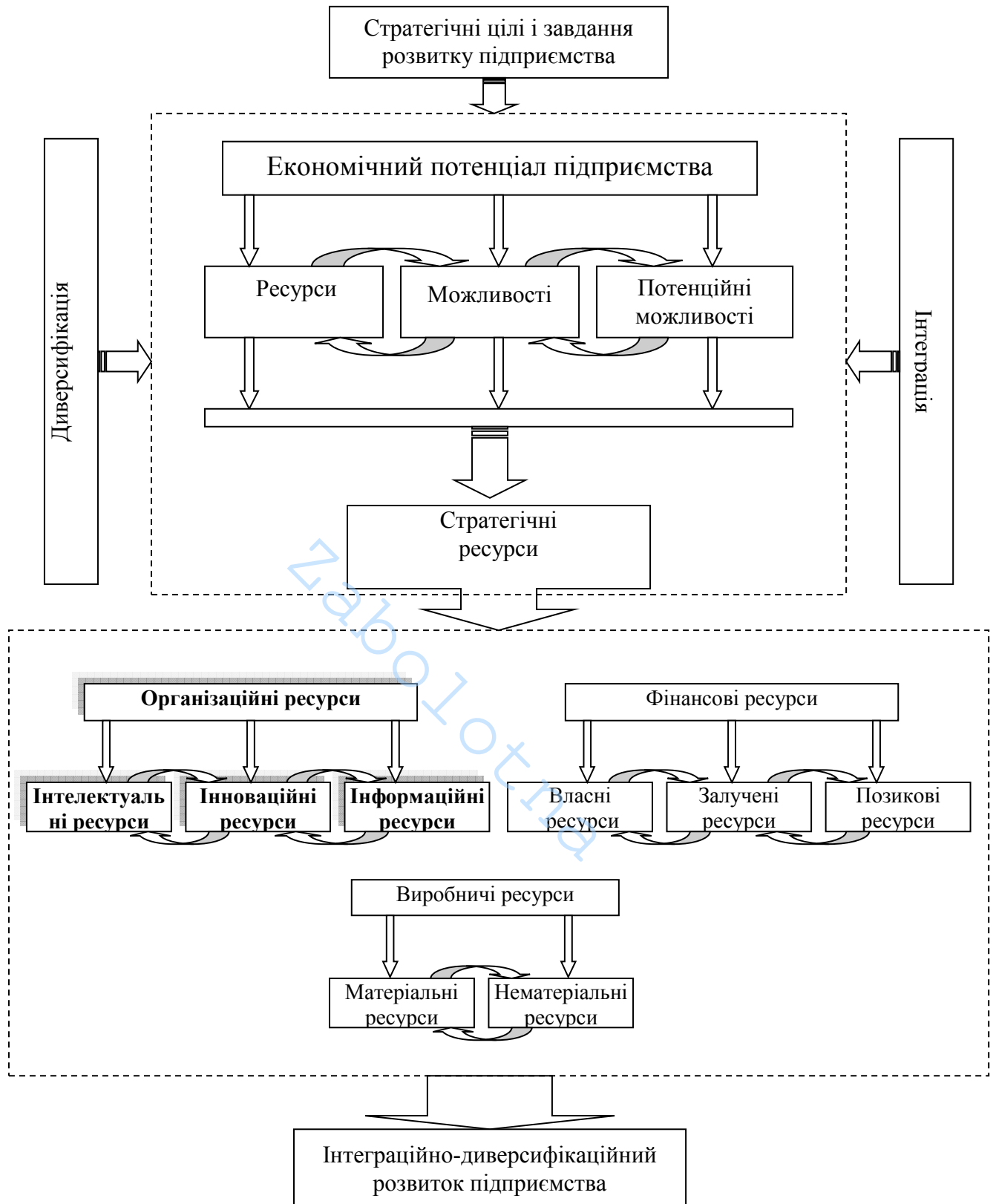


Рис. 3.1. Системна модель забезпечення економічного потенціалу на основі інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства

Джерело: авторська розробка

Розглядаючи структуру стратегічних ресурсів економічного потенціалу підприємства слід виділити організаційні ресурси, які є ресурсами системи управління підприємством, що здійснюють і координують ситуації його взаємодії з об'єктами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Це технології, системи управління, технічне і програмне забезпечення, оргструктура, патенти, бренди, корпоративна культура підприємства, відносини з клієнтами.

В цілому, організаційні ресурси - це організаційні можливості підприємства відповісти на вимоги ринкового середовища та забезпечити адекватну реакцію на зміни умов господарювання. Організаційні ресурси є важливим елементом процесу розробки і реалізації стратегії розвитку підприємства. Динамічно мінливе зовнішнє оточення обумовлює необхідність постійної координації цілей і завдань з етапами реалізації стратегії, і саме система управління підприємством є основним гарантом отримання намічених результатів.

Особливим елементом організаційних ресурсів є інформаційні ресурси, які є ресурсами зовнішнього оточення, які безпосередньо взаємодіють з підприємством та з'явилися в умовах глобалізації та розвитку нових інформаційних технологій. Для оцінки інформаційних ресурсів доцільно використовувати такі показники, як рівень комунікаційної активності підприємства, число конкретних контактних аудиторій, їх чисельність, тип зв'язку, її стійкість і оперативність та ін.

Потенціал системи управління можна визначити як комплекс можливостей, що надаються організаційною структурою, науково-технічним, кадровим потенціалом і інформаційним забезпеченням для прийняття адекватних рішень, відповідних зовнішніх умов, в яких функціонує підприємство, а також сформованим цілям і стратегії розвитку. При аналізі організаційних ресурсів необхідна комплексна оцінка швидкості та обґрунтованості прийняття рішень, рівня делегування повноважень,

горизонту планування, якості контролю, прохідності інформації, системи мотивації [17].

Провідну роль у формуванні стійких конкурентних переваг підприємств грають не стільки матеріальні активи, скільки інтелектуальні ресурси, або знання. Стратегічний характер знань, як системоутворюючий елемент економічного потенціалу підприємства, особливо очевидний в період становлення постіндустріальної економіки. Основною його ознакою є зниження ролі матеріальних факторів виробництва та підвищення значимості інформації та знань, як основних виробничих ресурсів. В цілому, постіндустріальна економіка характеризується наступними особливостями:

- інтелектуалізація використання технологій, що забезпечує різке підвищення продуктивності праці;
- зростання наукоємності товарів;
- істотне підвищення значення діяльності, яка пов'язана зі зберіганням, передачею та виробництвом знань;
- глобалізація світової економіки і жорстка конкуренція призводить до скорочення життєвого циклу продукції та необхідності постійного впровадження інновацій.

В постіндустріальному суспільстві інтелектуальні ресурси є найважливішим фактором виробництва, оскільки втілюються в організаційно-управлінську діяльність і мислення та перетворюють робочу силу в працю, землю і надра – в умови виробництва, заощадження - в інвестиції.

Інтелектуальні ресурси являють собою сукупність матеріальних і нематеріальних об'єктів у вигляді спеціального обладнання, кваліфікації та базової освіти персоналу, системи організації та стимулювання інноваційної діяльності тощо [3].

Унікальність інтелектуальних ресурсів обумовлюється рядом їх особливостей, головною з яких є здатність до самозростання або капіталізації. Це означає, що при збільшенні обсягів виробництва продукції з

використанням інтелектуальних ресурсів їх вартість збільшується, а не амортизується.

Однак необхідно враховувати, що ефективність і цінність інтелектуальних ресурсів є не загальними універсальними категоріями, вони мають особливе значення в контексті стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства і при іншій стратегії, наявні інтелектуальні ресурси можуть виявитися малоприсадибні. Найбільш продуктивним є використання інтелектуальних ресурсів в процесі реалізації цілеспрямованої діяльності по створенню нових видів продукції, освоєнню нових товарних ринків. При цьому кінцевий результат буде тим більше, чим вище рівень організації досліджень і розробок, концентрації необхідних інтелектуальних та інших видів ресурсів.

Слід відзначити, що необхідно забезпечити довготривалість і системність розвитку і нарощувати інтелектуальні ресурси, які перетворюються в знання та ефективно управляти ними.

Вііг К.М [80] ідентифікував дві мети управління знаннями: здійснювати організаційні дії максимально розумно, щоб забезпечувати життєздатність і успішність підприємства; іншим чином реалізовувати (застосовувати) кращі цінності знань.

Таким чином, знання, як стратегічний ресурс сучасного підприємства, є основою забезпечення економічного потенціалу та служать базою для створення стійких конкурентних переваг. Саме знання, інтелектуальні ресурси підприємства є засобом інноваційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств та основою при розробці стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку.

В умовах, коли традиційні ресурси і джерела близькі до вичерпання, економічне зростання підприємства все в більшій мірі забезпечується за рахунок використання інноваційних ресурсів, головним носієм яких, поряд з речовими факторами, стає і людина, що володіє високим рівнем освітньої, наукової та спеціальної підготовки.

В цілому, інноваційні ресурси будь-якого підприємства включають такі елементи як інтелектуальні можливості трудових ресурсів (знання, досвід, кваліфікація персоналу), матеріально-технічні та фінансові можливості підприємства, а також інформаційне забезпечення функціонування підприємства.

Якісний і кількісний склад інноваційних ресурсів підприємства, ступінь їх взаємодії і можливості комплексного використання визначають рівень інноваційного потенціалу підприємства, що забезпечує розробку, сприйняття, впровадження і реалізацію нововведень. Інноваційний потенціал визначає можливості використання виробничою системою власних, позикових і продаються інноваційних ресурсів, а також організаційних форм взаємодії учасників інноваційної діяльності [26].

Використання інноваційного потенціалу в якості об'єкта управління дозволяє формувати плани, організаційні форми і проекти застосування різних інноваційних ресурсів з включенням їх в програми інтеграційно-диверсифікаційного розвитку, підтримувати оптимальний баланс системи інноваційних ресурсів, збільшувати можливості використання фінансових ресурсів в розробці інновацій і знизити ризик від впровадження нововведень.

В цілому, можна виділити наступні складові інноваційного потенціалу підприємства:

- науково-технічні напрацювання, що включає власні і придбані розробки і винаходи підприємства, його можливості і здібності придбати права на використання необхідних розробок, а також замовити необхідні НДДКР;
- інфраструктурні можливості підприємства з точки зору забезпечення проходження нововведенням всіх етапів інноваційного циклу;
- зовнішні і внутрішні чинники, що відображають взаємодію інноваційного потенціалу з іншими структурними елементами економічного потенціалу підприємства і впливають на успішність реалізації мети функціонування підприємства;

– рівень інноваційної культури, що характеризує ступінь сприйнятливості нововведень персоналом підприємства, його готовності і здатності до реалізації нововведень у вигляді інновацій.

Між складовими організаційного потенціалу існує тісні зв'язки, але інноваційний потенціал визначає завершальну частину виробничого циклу і його реальні можливості істотно позначаються на кінцевому результаті та впливають на результативність стратегії.

На особливу увагу заслуговує такий структурний елемент стратегічних ресурсів забезпечення економічного потенціалу підприємства, як інформаційні ресурси. В умовах стрімкого розвитку промислових та інформаційно-комунікаційних технологій та їх впровадження у виробничі процеси, а також зростаючого рівня інформатизації економіки, інформаційні ресурси набувають характеру стратегічних потенційних ресурсів підприємства, скільки поряд з традиційними видами ресурсів, інформаційні ресурси є невід'ємною частиною будь-якого виробничо-господарського процесу.

Інформаційні ресурси представляють собою інформацію, яка використовується підприємствами в процесі своєї господарської діяльності, вона сприяє зниженню ризику або підвищенню ефективності даної діяльності або виступає в якості фактора виробництва. Створення та поширення різних видів інформаційних ресурсів відбувається у взаємодії з зовнішніми і внутрішніми комунікаційними системами і включає в себе збір, переробку, зберігання, пошук і видачу наукової і комерційної інформації в систему управління підприємством для здійснення відповідних реакцій на зміни в зовнішньому середовищі і внутрішніх умовах його функціонування. Інформаційні ресурси на підприємстві досить великі, від ефективності їх організації в значній мірі залежать ефективність функціонування підприємства, а також можливості аналітичного обґрунтування управлінських рішень.

Слід враховувати, що процес формування, використання і управління інформаційними ресурсами підприємства визначає характер і рівень його інформаційної взаємодії з зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також спрямованість інформаційних потоків. Інформаційні потоки є засобом перенесення різноманітної інформації від її джерел до споживачів, вони відповідають основним матеріально-вартісним і людським потокам або керують ними. Поряд з розподілом капітальних ресурсів, інформаційні ресурси мають визначальне значення для рівня ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його функціонування в цілому.

Ключовим фактором формування ресурсів забезпечення економічного потенціалу підприємства та їх використання в процесі формування та реалізації стратегії інтеграційно-диверсифікаційного розвитку є забезпечення взаємозв'язку і взаємодії сукупності стратегічних ресурсів підприємства. При цьому основною властивістю даної сукупності є забезпечення можливості досягнення стратегічних цілей підприємства, ефективної реалізації стратегії на основі наявного економічного потенціалу.

Базова передумова формування і управління стратегічними ресурсами полягає в необхідності забезпечення єдності економічного потенціалу підприємства та стратегічної гнучкості, на основі реалізації синергетичного принципу в процесі здійснення поточних і стратегічних планів інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства.

3.2. Пропозиції щодо підвищення виробничого потенціалу підприємства

МАУ заявила про плани відновити мережу з 50 маршрутів в літньої навігації 2021 року, що почнеться 28 березня. Авіакомпанія має намір виконувати сім внутрішніх і 38 міжнародних рейсів з Києва, а також п'ять міжнародних рейсів з регіональних аеропортів України.

Внутрішня мережа включатиме Херсон, Львів, Харків, Одесу, Дніпро, Івано-Франківськ та Запоріжжя. У міжнародну мережу МАУ планує повернути три далекомагістральних маршруту, які з'єднують Київ з Нью-Йорком, Торонто і Делі.

Також Київ отримає новий міжнародні рейс в Джідду - місто в Саудівській Аравії, який називають економічною столицею країни. Регіональна маршрутна мережа буде включати рейси зі Львова, Одеси, Дніпра і Харкова в Тель-Авів, а також з Одеси до Стамбулу.

ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» пропонується розширити номенклатуру авіаційного парку для здійснення далекомагістральних маршруту, які з'єднують Київ з Нью-Йорком, Торонто і Делі за рахунок орендування літака Boeing 737-300. Характеристика літака надана в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Характеристика літака Boeing 737-300

Модель	Кількість місць	Характеристика	Ціна з НДС, млн. долл.
Boeing 737-300	Загальна кількість місць 118 Бізнес-клас 16 Економ-клас 102	Довжина 33,4 м Розмах крила 28,9 м Крейсерська швидкість 800 км / год Максимальна висота польоту 10700 м Дальність польоту 4670 км	275

Оновлення авіаційного парку може здійснюватися в процесі інвестиційної діяльності ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», яке визначається його інвестиційної політикою і є складовою стратегічного розвитку. При розробці стратегії інвестування, враховується потенційні інвестиційні можливості.

Об'єкти інвестиційної діяльності виступають основними критеріями визначення темпів економічного розвитку. Зростання обсягу чистих інвестицій мають пряме співвідношення з задані темпи економічного розвитку і дає можливість отримати стабільний дохід.

Тільки за умови, коли обсяги валових інвестицій перевищують суму амортизації, забезпечується розширене відтворення основних виробничих фондів і зростання економічного розвитку підприємства.

Інвестиційна діяльність виражається у вкладенні власних, позикових або залучених коштів у формі інвестицій «з метою отримання прибутку або досягнення іншого корисного ефекту». здійснюючи інвестування, підприємство самостійно визначає обсяги, напрямки, розміри інвестування.

Отже, інвестування виступає основою зміцнення та нарощення ресурсного потенціалу ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»,

Позикові джерела фінансування інвестицій є альтернативною формою реалізації інвестиційних проектів, і кредит у вигляді грошової позики не є однією їх різновидом.

Оскільки підприємство не має у своєму розпорядженні достатнього обсягу готівкових коштів, фінансування придбання нових активів слід здійснювати з інших джерел. До таких джерел можна віднести банківський кредит або лізинг.

Надамо порівняльну якісну характеристику лізингу та кредиту (табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Порівняльні якісні характеристики кредиту та лізингу

№ п/п	Критерії	Кредит	Лізинг
1	Наявність додаткового забезпечення у вигляді застави майна	Потрібно	Не потрібно
2	Наявність додаткового забезпечення у вигляді поруки фізичних і / або юридичних осіб	Потрібно	Рідко
3	Погіршення показників фінансового стану позичальника	Так	Ні
4	Надання додаткових послуг зі страхування іму- ства, а також консультаційних та консалтингових послуг	Немає	Да
5	Наявність тривалих термінів розгляду заявок	Так	Ні
6	Рівень розвитку ринку	Високий	Низький
7	Наявність можливості довгострокового кредитування	Так	Ні

Умови лізингу надані в табл. 3.3. Розрахунок розміру лізингових платежів Boeing 737-300 надано в табл. 3.4.

Таблиця 3.3

Умови лізингу для Boeing 737-300

Показники	Значення
Вартість предмета договору за од без НДС., млн. долл.	233
Boeing 737-300, млн. долл.	233
Вартість майна, млн. долл.	275
Термін лізингу, років	5
Норма амортизації (10%)	0,1
Коефіцієнт прискореної амортизації	2
Аванс, %	15
Відсоток комісійної винагороди, %	2
Ставка, % річних	14
Подорожчання цін заводу – виробника, %	12

Для порівняння витрат по лізингу і кредиту все щорічні витрати визначаються за формулою визначення поточної вартості грошового потоку з регулярними надходженнями:

$$P = \frac{S}{(1+r)^n} = \frac{S}{K_{д2}}(r, n) \quad (3.1)$$

де P – розмір щорічних термінових виплат, тис.грн.;

S – сума доходів (витрат), тис.грн;

$K_{д2}(r, n)$ - коефіцієнт дисконтування, який показує, чому з позиції поточного моменту дорівнює величина грошового потоку з регулярними надходженнями в розмірі однієї грошової одиниці, що триває n років із заданою процентною ставкою r .

Для визначення коефіцієнта дисконтування використовують наступну формулу:

$$K_{д2}(r, n) = \frac{1}{1+r} = \frac{1/r}{(1+1/r)} \quad (3.2)$$

Таблиця 3.4

Розрахунок розміру лізингових платежів

Роки	Величина амортизаційних відрахувань, млн.дол (АВ)	Плата за використання кредитних ресурсів, млн. долл. (ПК)	Комісійна винагорода, млн. долл. (КВ)	Доход від надання послуг, млн. долл. (Д)	НДС, млн. долл	Лизинговий платіж, млн. долл. (ЛП)	Аванс, млн. долл.	Аванс з урахуванням подорожчання цін заводу виробника, млн. долл.
2020	43,22	30,25	4,32	77,80	14,00	91,80	34,95	36,56
2021	35,20	24,64	3,52	63,37	11,41	74,77	0,00	0,00
2022	28,67	20,07	2,87	51,61	9,29	60,90	0,00	0,00
2023	23,35	16,35	2,34	42,04	7,57	49,60	0,00	0,00
2024	19,02	13,32	1,90	34,24	6,16	40,40	0,00	0,00
Всього	149,47	104,63	14,95	269,05	48,43	317,48	34,95	36,56

Сплата внесків по лізингу надано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Сплата внесків по лізингу

Рік	Сумма взноса за Boeing 737-300, млн. долл.
2020	91,80
2021	74,77
2022	60,90
2023	49,60
2024	40,40
Всього	317,48

Показники витрат на реалізацію інвестиційного проекту підвищення потенціалу підприємства в ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» за рахунок лізингу табл. 3.6

Таблиця 3.6

Показники витрат на реалізацію інвестиційного проекту підвищення потенціалу підприємства в ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» за рахунок лізингу

Показники	Лізинг
Курс дол. НБУ	28.0750
Вартість майна, млн. долл.	275
Вартість майна, тис.грн.	7 720 625
Витрати на оренду літака Boeing 737-300, млн. дол	317,48
Витрати на оренду літака Boeing 737-300, тис.грн	8 913251

Так, для суми кредиту 7720625 тис.грн. $K_{д2}$ (20%, 5 років) = 2,991 і величина щорічних виплат становить: $P = 7720625 \cdot 2,991 = 12\,562,2$ тис.грн, Тобто з урахуванням дисконтування для здійснення щорічних виплат, пов'язаних з кредитуванням з регулярними процентними нарахуваннями буде потрібна сума в розмірі 230924 тис.грн.

Результати розрахунку витрат, пов'язаних з придбанням Boeing 737-300 за рахунок кредитних коштів представлений в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат з придбання Boeing 737-300 за рахунок кредиту

Роки	Кредит			Залишок заборговано сті	Расходи на ремонт и эксплуатацию оборудования	Амортизаційні відрахунки	Витрати, що зменшують прибуток (Б×0,75 +В+Г)	Економія по податку на прибуток (Д×0,18)	Разом витрати на покупку (А+В-Е)
	всього	у тому числі							
	виплат, тис.грн.	%	Погашення боргу						
А	Б		В	Г	Д	Е			
2020	2581620	1544125	1037495	6683130	200	1544125	2702419	486435	2095385
2021	2581620	1336626	1244994	5438136	200	1544125	2546795	458423	2123397
2022	2581620	1087627	1493993	3944143	200	1544125	2360045	424808	2157012
2023	2581620	788829	1792791	2151350	200	1544125	2135946	384470	2197350
2024	2581620	430270	2151350	0	200	1544125	1867028	336065	2245755
Всього	12908100	5187477	7720625	-	1000	7720625	-	2090202	10817898

Порівняння кредиту та лізингу Boeing 737-300

Показники	Лізинг	Кредит
Вартість Boeing 737-300, тис.грн.	7 720 625	7 720 625
Витрати на покупку/оренду літака Boeing 737-300, тис.грн	8 913251	10817898

Таким чином, найбільш доцільним джерелом фінансування є лізинг.

Отже, для вирішення проблем підприємства, які пов'язані з фінансуванням придбання нового обладнання на ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» пропонується використовувати лізинг, який має певні переваги перед кредитом.

Переваги лізингу над кредитом наведені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Преимущества лизинга над кредитом

Лізинг	Кредит
Спрощена процедура і термін розгляду лізингової заявки. Як правило, додаткової застави не береться. Рішення про здійснення лізингової операції ґрунтується значною мірою на здатності лізингоодержувача генерувати достатню суму грошових коштів для виплати платежів, і в меншій мірі залежить від кредитної історії підприємства	Як правило, банками пред'являються додаткові вимоги для отримання кредиту. Рішення про здійснення кредитної угоди залежить в більшій мірі від кредитної історії підприємства. Банком розглядається рентабельність підприємства за 2-3 роки і стабільність підприємства в майбутньому.
Термін фінансування лізингової угоди від 12 до 84 місяців (великі проекти можуть фінансуватися на тривалий термін)	Максимальний період банківського кредитування на ринку банківських послуг складає 12-24 місяць
Оптимізація фінансових потоків. Загальна сума, а також розмірність лізингових платежів встановлюється на договірній основі, при цьому вони можуть мати і неперіодичний характер. Лізингові платежі можуть бути максимально адаптованими до інтересів лізингоодержувача і до термінів окупності інвестицій.	Загальна сума, а так само рівномірність кредитних платежів встановлюється на договірних засадах. У кредитній угоді кожного платежу. При цьому встановлюються штрафи або пені за прострочені виплати
Захист власності. Устаткування, придбане в лізинг, не може бути конфісковано, заарештовано або бути об'єктом справляння по боргах лізингоотримувача.	Обладнання, придбане в кредит, може бути конфісковано, заарештовано або бути об'єктом стягування боргів з позичальника.
Кредитні платежі прив'язані до інфляції	Лізингові платежі не прив'язані до інфляції

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що на підприємстві необхідно розробити механізм управління лізингом з боку підприємства як лізингоодержувача. Виходячи з цього під механізмом управління лізингом з боку підприємства: це сукупність мотивів підприємства, інструментів (важелів), методів і способів впливу, які мають на меті забезпечення ефективності участі підприємства в лізингових угодах.

3.3. Пропозиції щодо застосування методів ковзної середньої при прогнозуванні фінансового результату

Отримання прибутку - головна мета, за визначенням, будь-якого підприємства.

В економічному сенсі прибуток, яку отримує підприємець, безпосередньо залежить від ризику. Чим вище підприємницький ризик, тим вище прибуток.

В сучасних умовах забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами організацій стає все більш актуальним. Основою ефективного управління фінансовими ресурсами організації слід вважати їх грамотне планування, а, отже, і прогнозування, так як прогноз після його оцінки та прийняття може служити базовим допущенням в плануванні. У свою чергу, формування фінансових прогнозів вимагає відповідного аналітичного забезпечення.

Особливий інтерес представляє розробка методів прогнозування фінансових результатів від продажу продукції (робіт, послуг) на основі синтезованої фінансової інформації бухгалтерського обліку, а саме Бухгалтерської звітності. Слід зазначити, що останнім часом опубліковано ряд переважно зарубіжних методик прогнозування фінансових показників діяльності організацій. Однак ці методики мають серйозні недоліки, пов'язані з їх трудомісткістю, залежністю від припущення про обсяг продажів і

недостатньою точністю. В основі підходу до прогнозування прибутку від продажів повинні лежати методи, вільні від перерахованих вище недоліків: досить точні, не надто трудомісткі і універсальні.

Великий інтерес представляє прогнозування на основі методу ковзної середньої. Застосовуючи цей метод, можна елімінувати випадкові коливання і отримати значення, відповідні впливу головних чинників.

Згладжування за допомогою ковзних середніх засноване на тому, що в середніх величинах взаємно погашаються випадкові відхилення. Це відбувається внаслідок заміни первинних рівнів часового ряду середньою арифметичною величиною всередині обраного інтервалу часу. Отримане значення відноситься до середини обраного інтервалу часу (періоду).

Згладжування ряду динаміки за допомогою ковзної середньої полягає в тому, що обчислюється середній рівень з певного числа перших по порядку рівнів ряду, потім середній рівень з такого ж числа рівнів, починаючи з другого, далі - починаючи з третього і так далі.

Для реалізації середньострокових прогнозів використовують метод експоненціального згладжування. Цей метод прийнятний при прогнозуванні тільки на один період вперед. Його основні переваги - це простота процедури обчислень і можливість обліку ваг вихідної інформації. Особливість даного методу полягає в тому, що в процедурі знаходження згладженого рівня використовується значення тільки попередніх рівнів ряду з певною вагою, причому всі спостереження зменшуються в міру його віддалення від моменту часу, для якого визначається згладжене значення рівня ряду.

Кожна ланка ковзної середньої - це середній рівень за відповідний період, який відноситься до середини обраного періоду, якщо число рівнів ряду динаміки непарне. Значення ковзної середньої визначається за формулою [24]:

$$y_{t+1} = m_{t-1} + \frac{1}{n} \cdot (y_t - y_{t-1}), \text{ якщо } n = 3, \quad (3.2)$$

де $t + 1$ - прогнозний період;
 t - період, що передує прогнозному періоду (рік, місяць і т.д.); y_{t+1} - прогнозований показник;
 m_{t-1} - змінна середня за два періоди до прогнозного;
 n - число рівнів, що входять в інтервал згладжування;
 y_t - фактичне значення досліджуваного явища за попередній період;
 y_{t-1} - фактичне значення досліджуваного явища за два періоди, що передують прогнозному.

Проведемо прогнозування чистого фінансового результату ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» з використанням пакету «Аналіз даних» Excel інструмент «Експоненціальне згладжування» у 2021 р., 2022 р. при незмінних даних функціонування. В результаті отримали розрахунок значень в прогнозованому періоді. Приймаючи значення m рівним трьом, визначено вказані значення для ПрАТ «Міжнародні авіалінії України». Прогноз представлено в табл. 3.10

Таблиця 3.10

Фактичні та прогнозні значення чистого фінансового результату ПрАТ
«Міжнародні авіалінії України»

Рік	Чистий фінансовий результат (факт), тис.грн.	Чистий фінансовий результат (прогноз), тис.грн.
2011	13290	x
2012	14960	x
2013	19098	15783
2014	-1717753	-561232
2015	-1671616	-1123424
2016	-504923	-1298097
2017	387885	-596218
2018	-304508	-140515
2019	-2696132	-870918
2020	x	-1205463
2021	x	-1548460
2022	x	-1587947

На рис. 3.2 представлено фактичні та прогнозні значення чистого фінансового результату ПрАТ «Міжнародні авіалінії України», формула прогнозування та коефіцієнт детермінації R^2 .

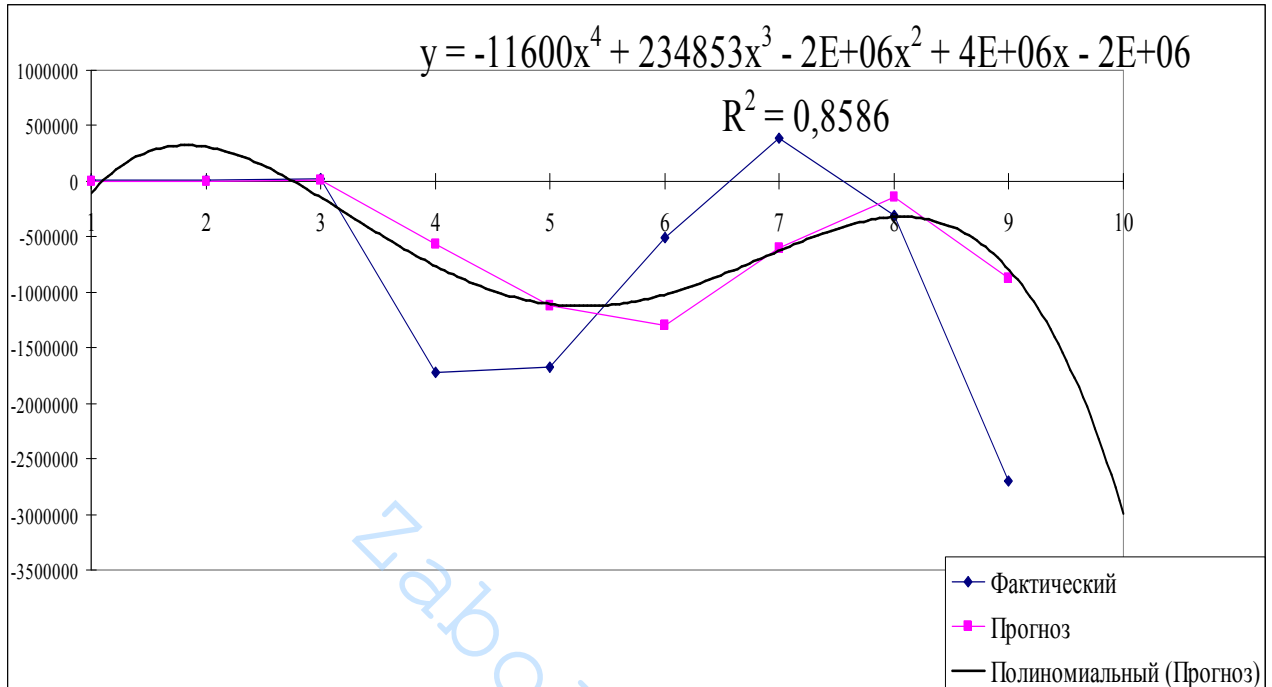


Рис. 3.2 Фактичні та прогнозні значення чистого фінансового результату ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»

Прогнозне значення збитків у 2020 р. становить 1205463 тис.грн., у 2021 р. -1548460 тис.грн., 2022 р. – 1587947 тис.грн. На ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» збільшуються збитки, що негативно впливає на його функціонування та може привести до банкрутства.

Величина достовірності апроксимації (або коефіцієнт детермінації R^2) – дозволяє математично оцінити точність підбору рівняння тренда: чим ближче до R^2 одиниці, тим краще підбрано рівняння. Як видно з рис. 3.2, для ряду динаміки з табл. 3.10 обрана поліноміальна функція. На рис. 3 для розглянутого динамічного ряду встановити такі параметри: назва апроксимуючої функції (лінії тренду), прогноз (екстраполяція), вид рівняння

тренда, коефіцієнт детермінації R^2 . Оскільки $R^2 = 0,8586$, це свідчить що рівняння підбрано з високою вірогідністю прогнозування.

Проведемо прогнозування чистого фінансового результату ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» у 2021 р., 2022 р. при впровадженні рекомендацій щодо оптимізації парку транспортних засобів. Прогноз представлено в табл. 3.11

Таблиця 3.11

Фактичні та прогнозні значення чистого фінансового результату ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» після впровадження рекомендацій щодо оптимізації парку транспортних засобів

Рік	Чистий фінансовий результат (факт), тис.грн	Чистий фінансовий результат (прогноз), тис.грн.
2011	13290	х
2012	14960	х
2013	19098	15783
2014	-1717753	-561232
2015	-1671616	-1123424
2016	-504923	-1298097
2017	387885	-596218
2018	-304508	-140515
2019	-2696132	-870918
2020	-1048310	-1349650
2021	х	-1112594
2022	х	-1105781
2023	х	-1015874

Прогнозне значення збитків у 2021 р. становить 1112594 тис.грн., у 2022 р. -1105781 тис.грн., 2023 р. – 1015874 тис.грн. У підприємства зменшуються збиток, що є позитивною динамікою в його діяльності.

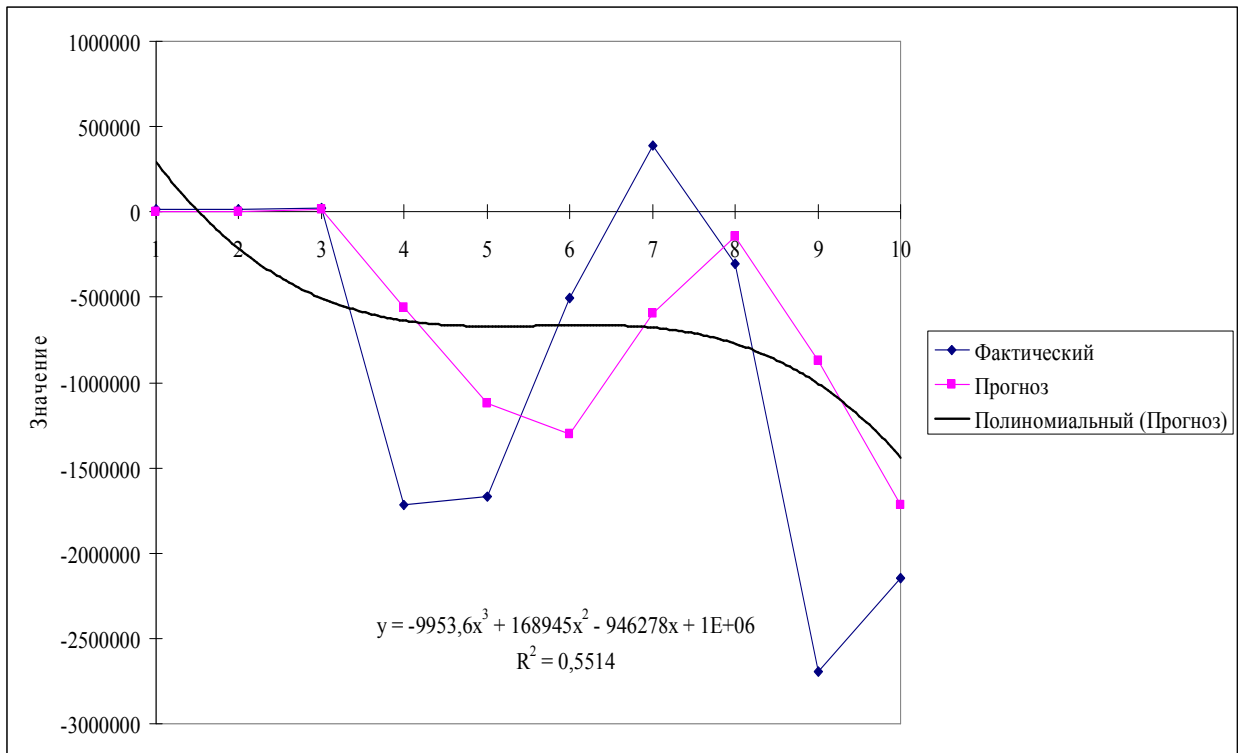


Рис. 3.3 Фактичні та прогнозні значення чистого фінансового результату ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» після впровадження заходів щодо оптимізації парку транспортних засобів

Як видно з рис. 3.3, для ряду динаміки з табл.3 обрана поліноміальна функція. На рис. 3.3 для розглянутого динамічного ряду встановити такі параметри: назва апроксимуючої функції (лінії тренду), прогноз (екстраполяція), вид рівняння тренда, коефіцієнт детермінації R^2 . Оскільки $R^2 = 0,5514$, це свідчить що рівняння підібрано з достатньою вірогідністю прогнозування.

Оптимізація парку транспортних засобів дасть можливість підвищити ресурсний потенціал ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»

Висновки до розділу 3

Базова передумова формування і управління стратегічними ресурсами полягає в необхідності забезпечення єдності економічного потенціалу підприємства та стратегічної гнучкості, на основі реалізації синергетичного

принципу в процесі здійснення поточних і стратегічних планів інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що на підприємстві необхідно розробити механізм управління лізингом з боку підприємства як лізингоодержувача. ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» пропонується розширити номенклатуру авіаційного парку для здійснення далекомагістральних маршрутів, які з'єднують Київ з Нью-Йорком, Торонто і Делі за рахунок орендування літака Boeing 737-300. Оптимізація парку транспортних засобів дасть можливість підвищити ресурсний потенціал ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»

Зазначено, що основою ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства слід вважати їх грамотне прогнозування, так як прогноз після його оцінки може служити базовим допущенням в плануванні. Великий інтерес представляє прогнозування на основі методу ковзної середньої. Застосовуючи цей метод, можна елімінувати випадкові коливання і отримати значення, відповідні впливу головних чинників.

Проведено прогнозування чистого фінансового результату ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» з використанням пакету «Аналіз даних» Excel інструмент «Експоненціальне згладжування». Зазначено, що збільшуються збитки, це негативно впливає на його функціонування та може привести до банкрутства.

Проведено прогнозування чистого фінансового результату ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» у 2021 р., 2022 р. при впровадженні рекомендацій щодо оптимізації парку транспортних засобів. У підприємства зменшуються збиток, що є позитивною динамікою в його діяльності.

Таким чином, запропоновані засади прогнозування чистого фінансового результату дозволяють розробити заходи щодо залучення ресурсів, необхідних для підвищення ресурсного потенціалу підприємства, контролювати динаміку результатів функціонування підприємства і вчасно реагувати на негативні явища.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин в Україні виникла гостра необхідність в розробці комплексу заходів, спрямованих на відтворення і модернізацію ресурсного потенціалу промислових підприємств. Ситуація на підприємствах переконує в необхідності якісної зміни існуючого ресурсного потенціалу підприємств з метою створення умов для сталого економічного зростання.

Зазначено, що ресурси це потенційні можливості елементів необхідних для функціонування підприємства. Ресурсний потенціал відіграє важливу роль для ефективної роботи підприємства, оскільки він є засобом для отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності.

Розглянувши основні поняття авторів, запропоновано ресурсний потенціалом підприємства розглядати з двох точок зору: з одного погляду, це сукупність матеріальних та інтелектуальних ресурсів, що володіють кількісними та якісними характеристиками; під іншим кутом зору, це здібності та навички ефективного використання та управління матеріальними і фінансовими ресурсами.

Ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати наступними основними критеріями: реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (включаючи і нереалізовані можливості); обсягом ресурсів, як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві; здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, вміння розпоряджатися ресурсами підприємства; формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємства.

Забезпечення сталого розвитку, стійкої конкурентоспроможності та підвищення ефективності функціонування в умовах нестабільності зовнішнього та внутрішнього середовища безпосередньо залежить від ефективності використання виробничих ресурсів підприємств. Виробничі ресурси являють собою сукупність вартісних і натурально-речовинних

характеристик виробничої бази, обумовлюють потенційні можливості виробляти продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі, впливають на можливість протистояти кризовим явищам та складають змістовну частину виробничої складової ресурсного потенціалу.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України». Власні основні засоби підприємства збільшується, що є позитивною тенденцією для збільшення ресурсного потенціалу підприємства. Підприємство не здійснює інвестиції у придбання транспортних засобів, а орендує, що матиме значний позитивний вплив на розвиток підприємства у контексті його основної діяльності.

Визначино, що для підвищення ресурсного потенціалу підприємству необхідно приділяти увагу таким якісним показникам, як прибуток і рентабельність. Важливе значення для забезпечення умов зростання прибутку і рентабельності має виявлення зайвих запасів товарно-матеріальних ресурсів. Неефективне використання власних та залучених ресурсів, вкладених в активи, уповільнюють оборотність коштів і, відповідно, знижують ресурсний потенціал.

Проведено аналіз фінансових ресурсів підприємства, як складових ресурсного потенціалу.

За результатами аналізу визначено, що у 2017-2019 рр. фінансовий стан підприємства виявився кризовим. Він обумовлюється тим, що не зберігається можливість відновлення платоспроможності за рахунок поповнення власного капіталу та збільшення власних оборотних засобів, а також додаткового залучення довгострокових кредитів. Характеризується цей стан недостатчею власних оборотних засобів, довгострокових джерел формування, загальної величини основних джерел формування запасів та вартістю запасів; порушеннями фінансової дисципліни, збоями в надходженні грошових коштів на поточний рахунок, зниженням прибутковості діяльності.

Базова передумова формування і управління стратегічними ресурсами полягає в необхідності забезпечення єдності економічного потенціалу підприємства та стратегічної гнучкості, на основі реалізації синергетичного принципу в процесі здійснення поточних і стратегічних планів інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства.

Проведене дослідження дозволило зробити висновок, що на підприємстві необхідно розробити механізм управління лізингом з боку підприємства як лізингоодержувача. ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» пропонується розширити номенклатуру авіаційного парку для здійснення далекомагістральних маршрутів, які з'єднають Київ з Нью-Йорком, Торонто і Делі за рахунок орендування літака Boeing 737-300. Оптимізація парку транспортних засобів дасть можливість підвищити ресурсний потенціал ПрАТ «Міжнародні авіалінії України»

Зазначено, що основою ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства слід вважати їх грамотне прогнозування, так як прогноз після його оцінки може служити базовим допущенням в плануванні. Великий інтерес представляє прогнозування на основі методу ковзної середньої. Застосовуючи цей метод, можна елімінувати випадкові коливання і отримати значення, відповідні впливу головних чинників.

Таким чином, запропоновані засади прогнозування чистого фінансового результату з використанням пакету «Аналіз даних» Excel інструмент «Експоненціальне згладжування» дозволяє розробити заходи щодо залучення ресурсів, необхідних для підвищення ресурсного потенціалу підприємства, контролювати динаміку результатів функціонування підприємства і вчасно реагувати на негативні явища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики М. : Мысль. 1981. – 351 с.
2. Авдеенко В. Н., В. А. Котлов, Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия. М. : Экономика, 1989. – 240 с.
3. Авдейчик О.В., Кравченко В.И., Костюкович Г.А. Интеллектуальное обеспечение инновационной деятельности промышленных предприятий // Материалы республиканской научно-практической конференции «Научно-инновационная политика в регионах Беларуси». – Минск.: ГУ «БелИСА», 2015. 100 с.
4. Ал-Далаіен Рашад Халіф Хаммад Виробничий потенціал і управління його безпекою на підприємствах. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Спецвипуск. Ч. 2. Полтава: РВВ ПДАА. 2015. С. 93–98.
5. Александрова Г.М. Управління фінансовим ресурсозбереженням торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.08 "Гроші, фінанси і кредит" / Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Донецьк. 2009. 21 с. URL: www.irbis-nbuv.gov.ua/.../cgiirbis_64.exe?
6. Андрушків Б., Мельник Л., Погайдак О. Шляхи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства (дослідницькі аспекти) . Формування ринкової економіки в Україні. 2012. Вип. 27. С. 3–7.
7. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 519 с.
8. Ареф'єва О.В., Андрієнко М.М., Кравченко О.Р. Економічні аспекти механізму управління фінансовим потенціалом підприємства. Причорноморські економічні студії. Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, приватна установа. № 35 (2). 47-52.

9. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т. Просторово-адаптивний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-інформ*. 2018. № 5. С. 408 – 415.
10. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М. Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки. *Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць*. К. : НАУ. 2020. Вип. 1(75). Ч. 1. С. 80–90.
11. Астапова Г. В., Пілецька С. Т., Біскупська І. В. Фінансові механізми відтворення та оновлення основних фондів підприємств : монографія. Монографія. К.: НАУ. 2012. 200 с.
12. Бабурин Е. А. Теоретические аспекты анализа ресурсного потенциала предприятия. *Проблемы современной экономики*. 2011. № 5. С. 152 – 156 . URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=20586747>
13. Башнянин Г. І., Лінтур І. В. Фінансова стійкість суб'єктів господарювання та шляхи її покращення. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 2 (02). С. 98–101
14. Беялов Т.Е., Олійник А.В. Фінансова стійкість підприємства та шляхи її зміцнення. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 12 (22). С. 22–26.
15. Берсуцкий А. Я. Управление ресурсным потенциалом предприятия: модели и методы : монография. *Донецк : Юго-Восток*. 2010. 186 с.
16. Большая Советская Энциклопедия. Т.34 / под ред. Б.А. Введенского. *М. Советская Энциклопедия*. 1975. – 656 с.
17. Бузько И.Р., Дмитренко И.Е., Сущенко Е.А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий: Моногр. – Алчевск: Изд-во ДГМИ, 2002. – 216 с.
18. Бутенко Т. А., Синявіна Ю. В. Рациональне використання ресурсного потенціалу агропідприємств на основі удосконалення

інформаційного забезпечення.іна. – URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4539>

19. Вавулін О.І. Теоретичні аспекти інтенсифікації аграрного виробництва. Розвиток аграрного бізнесу в Україні. За ред. проф. Брюховецького І.М. Суми: Сумський національний аграрний університет, 2016. С. 219–240.

20. Васильєв О.В., Гой В.В. Методи прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 17. С. 116–121

21. Васьківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімук Ю.О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. – URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7858>

22. Вишневська О.М. Формування та оцінювання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНАУ*. 2007. № 3. - С. 27–32.

23. Вяткіна Т.Г. Умови та чинники стратегічного управління ресурсним потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 17. С. 3–8.

24. Гавва В.Н. Оценка потенциала предприятия и отрасли. *Харьков: НАУ «ХАИ»*. 2014. – 287 с.

25. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2014. Вип. 1 (42). С. 191–196.

26. Герасимов В.В., Минина Л.С., Васильєв А.В. Управление инновационным потенциалом производственных систем: Учеб. пособ. – Новосибирск: Наука, 2003. 64 с.

27. Гіндес О.Г. Елементи економічного механізму природокористування. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 9. С. 89–92.

28. Гнат'єва Т.М., Гришова І.Ю. Проблеми формування інноваційної системи України. *Інноваційна економіка*. 2012. № 12. С. 54–62.
29. Гриньова В.М., Салун М.М. Оптимізація вартості складових ресурсного потенціалу підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2015. С. 112.
30. Дюйзен, Е. Ю. К вопросу о сущности, составе и роли ресурсного потенциала организации. *Российское предпринимательство*. 2013. № 11 (233). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-sostave-i-roliresursnogopotentsiala-organizatsii>
31. Економічна енциклопедія у 3 томах). Т.3. К.: Видавничий центр "Академія". 2002. 952 с.
32. Економічна теорія на межі тисячоліть. Навчальний посібник / Л.Ю. Мельник, П.М. Макаренко, І.Г. Кириленко. К.: ІАЕ УААН, 2003. 748 с.
33. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів (українсько-англійсько-російський) /Л.М.Алексєєнко, В.М. Олексієнко та ін. Тернопіль: Астон. 2003. 672 с.
34. Кампо Г.М., Дочинець Н.М., Гаврилець О.В. Оцінка фінансової стійкості підприємств України. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. № 49. С. 150–158.
35. Ковтуненко Ю.В. Економічна сутність і класифікація інтелектуальних ресурсів підприємства. *Агросвіт*. 2013. № 14. С. 51–53.
36. Кольке Г. И. Показатели оценки ресурсного потенциала в машиностроении. *Экономика и управление в машиностроении*. 2011. № 6. С. 10 – 13.
37. Коняшова А.В. Показники оцінки функціональних складових економічної стійкості розвитку підприємства. *Економіка*. 2013. № 8. С. 123–128.
38. Костирко Л.А. Діагностика впливу потенціалу фінансової стійкості на фінансову безпеку підприємства. Часопис економічних реформ. – 2011. - №3. – с.49-56.

39. Костирко Р. О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. Вісник Нац. університету «Львівська Політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. № 578. С. 141 -145.
40. Кужель В.В. Потенціал підприємств аграрної сфери: сутність, структура, тенденції нарощення. *Агросвіт*. 2013. № 13. С. 47–50.
41. Кужелюк А.В., Маркус О.В. Економіко-математичне моделювання як інструмент прогнозування фінансової стійкості підприємства. Економіко-математичне моделювання як інструмент прогнозування фінансової стійкості підприємства.- 2018.- вип.21. - с. 681-684.
42. Кузьмін О.Є., Тимошук М.Р., Фещур Р.В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств. *Економіка: проблеми теорії і практики*. Харків: ХЕУ, 2005. С. 374–383, С. 375.
43. Ладунка І.С., Кучеренко Є.А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. № 15. С. 185–188.
44. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография. Сумы : Университетская книга, 2002. 310 с. (С. 23).
45. Лищенко М.О. Аналіз фінансової стійкості підприємства як елементу забезпечення фінансової стабільності роботи підприємства. Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки. 2018. № 2. С. 49–56.
46. Масловская Л.Ц., Пивовар А.М. Соціально-економічна сутність і структура трудового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. – 2013. - № 2. – С. 11–16.
47. Михальченко О. А. Концептуальні основи формування поняття "конкурентний потенціал авіабудівного підприємства". *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 9-10. С. 48-51. URL: soskin.info/userfiles/file/2015/9-10.../Mihalchenko.pdf.

48. Міценко Н.Г., Кумечко О.І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*: зб. наук.-техн. праць. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198. URL: http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_9/193_Micenko_NV_20_9.pdf.
49. Міценко Н.Г., Титар С.В. Проблемний аналіз в управлінні ресурсним потенціалом торговельних підприємств. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.10. С.317-322. URL: <https://cyberleninka.ru/.../problemniy-analiz-v-upravlinni-res>.
50. Офіційний сайт Державної служби статистики України. – Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua/>
51. Паклин Н., Орешков В. Бизнес-аналитика: от данных к знаниям (+CD): учеб.пособие. СПб.: Питер. 2010. – 704 с.
52. Петренко В.С. Оцінка та шляхи покращення фінансового стану підприємства. *International scientific journal*. 2015. № 8. С. 139–142. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_8_34
53. Петренко В.С. Факторний аналіз фінансової стійкості економічної безпеки спільних аграрних підприємств. *Економічний аналіз: зб.наук. пр. Тернопіль: ВПЦ ТНЕУ «Економічна думка», 2017. Т. 27. № 4. – С. 255-260.*
54. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. К. : НАУ. 2018. Вип. 5(67). С. 100–106.
55. Поддєрьогін А.М., Наумова Л.Ю. Фінансова стійкість підприємств у економіці України : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 184 с.
56. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. 495 с.
57. Проволоцька О.М., Воронкова А.В. Сучасні тенденції фінансової стійкості вітчизняних промислових підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1 (83). С. 129–133.

58. Рибалко Н.О. Фінансові ресурси — основа діяльності підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2009. №3 (94). С. 27–29.
59. Ровенська В. В. Трудовий потенціал підприємства: поняття, структура. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць / ПДТУ. Маріуполь, 2011. Т. 3. С. 286-291.
60. Сабадирьова А. Л. Організаційні основи інформаційної системи оцінки потенціалу промислового підприємства. URL :
61. Сабадирьова А.Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 1. С. 134–138.
62. Савченко М. В., Шкуренко О. В. Фінансова стійкість як передумова розвитку міжнародного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2019. №10. С. 96–104.
63. Свіргун О.М. Соколовська В. В. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні аспекти. URL : http://www.rusnauka.com/17_AND_2010/Economics/69284.doc.htm
64. Семенова К.Д. Аналіз тенденцій і прогнозування фінансових показників діяльності підприємств України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5 (110). С. 238-242.
65. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання. *Академічний огляд*. 2008. № 2. С. 83-88.
66. Сич О.А. Дискримінантний аналіз і його застосування в прогнозуванні банкрутства підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 2.
67. Сліпушко О. М. Політичний і фінансово-економічний словник / за ред. Гошовської В.А., Терпило В.П. К.: Вид-во «Криниця», 1999. – 392 с.
68. Слободян Н.Г. Аналіз і прогнозування фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах: методологія і практика. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. № 2. С. 239–245.

69. Табеєва Р.Р. Економічний зміст фінансової стійкості підприємства та значення її аналізу на сучасному етапі. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 252. С. 89-92.

70. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6121>.

71. Чепка В.В., Матяш О.К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 649–655.

72. Череп А.В., Сьомченко В.В. Соціально-економічна сутність категорії "трудові ресурси" в промисловому секторі економіки. *Вісник Запорізького національного університету: Збірник наукових праць. Серія: Екон. науки. Запоріжжя: Запорізький національний університет*. 2011. № 1 (9). С. 78–84.

73. Чорна М. В. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія \ *Харків : ХДУХТ*. 2015. 373 с.

74. Шкроміда Н.Я. Механізм оцінки економічного потенціалу підприємства. Моделювання регіональної економіки: зб. наук. праць. *Івано-Франківськ: Плай*. 2010. № 2 (16). С. 160-167.

75. Яцух О.О., Захарова Н.Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 3. С. 173-180.

76. Korytko Tetyana Yu., Piletska S. T., Bogutska O. Formation of an organizational and economic mechanism for encouraging investment activity of enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2018. Vol. 4. No. 5. P. 10-17 URL : <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-10-17>

77. Kwilinski A. (2018). Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*, 1(1), 7-25.
– URL : [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1))

78. Schulze W.S. The two schools of thought in resource-based theory: definitions and implications for research, in Shrivastava, P., Huff, A.S. and Dutton, J.E. (Eds), *Advances in Strategic Management*, Volume 10 A, JAI Press, Greenwich, CT. 1994.

79. Shuai D., Shuai Q., Dong Y. Particle model to optimize resource allocation and task assignment // *Information Systems*. 2007. Vol. 32, Issue 7. P. 987 – 995.

80. Wiig K.M. Knowledge management: where did it come from and where will it go?, *Expert Systems with Applications*, Vol. 13 No. 1, 1982.

Zabototna

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	219674	202534
первісна вартість	1001	266241	285228
накопичена амортизація	1002	46567	82694
Незавершені капітальні інвестиції	1005	297	3011
Основні засоби:	1010	745786	824418
первісна вартість	1011	1114268	1296414
знос	1012	368482	471996
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	231422	37469
824418інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		

Продовження дод. А

1	2	3	4
Інші необоротні активи	1090	566169	599485
Усього за розділом І	1095	1763348	1660917
ІІ. Оборотні активи			
Запаси	1100	349741	447281
Виробничі запаси	1101	349741	447281
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1388998	1677636
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	272777	125487
з бюджетом	1135	57249	86094
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		247863
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	44436	36816
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	260938	160949
Готівка	1166	4445	7877
Рахунки в банках	1167	206866	115200
Витрати майбутніх періодів	1170	70970	97058
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	13753	68260
Усього за розділом ІІ	1195	2458862	2947444
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		36274
Баланс	1300	4222210	4644635

Продовження дод. А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	103034	103034
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	148233	148233
Додатковий капітал	1410	41047	39228
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2834835	-5530967
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	-2542521	-5240472
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76652	33704
Довгострокові забезпечення	1520	474250	399782
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	8449	7866
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532		

Закінчення дод. А

1	2	3	4
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	550902	433486
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	269887	299491
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	607838	650365
за товари, роботи, послуги	1615	3577762	5249565
за розрахунками з бюджетом	1620	22594	23779
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	8886	9328
за розрахунками з оплати праці	1630	97481	102822
за одержаними авансами	1635	176355	232304
за розрахунками з учасниками	1640	14	16
із внутрішніх розрахунків	1645	543	543
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	179821	879067
Доходи майбутніх періодів	1665	1143240	1583050
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	129408	121261
Усього за розділом III	1695	6213829	9451621
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	4222210	4644635

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	113616	219674
первісна вартість	1001	140077	266241
накопичена амортизація	1002	26461	46567
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	297
Основні засоби:	1010	555211	745786
первісна вартість	1011	922510	1114268
знос	1012	367299	368482
Інвестиційна нерухомість:	1015		0
первісна вартість	1016		0
знос	1017		0
Довгострокові біологічні активи:	1020		0
первісна вартість	1021		0
накопичена амортизація	1022		0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	207023	231422
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8793	
Відстрочені податкові активи	1045	11464	
Гудвіл	1050	447193	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		566169
Усього за розділом I	1095	1343310	1763348
II. Оборотні активи			

Продовження дод. Б

1	2	3	4
Запаси	1100	252587108710	349741
Виробничі запаси	1101		349741
Незавершене виробництво	1102		0
Готова продукція	1103		0
Товари	1104		0
Поточні біологічні активи	1110		0
Депозити перестраховання	1115		0
Векселі одержані	1120		0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12031102	1388998
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	396778	272777
з бюджетом	1135	43636	57249
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9396	44436
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	305432	260938
Готівка	1166	4146	4445
Рахунки в банках	1167	279493	206866
Витрати майбутніх періодів	1170	34380	70970
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	19541	13753
Усього за розділом II	1195	2291175	2458862
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	3634485	4222210

Продовження дод. Б

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	103034	103034
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		0
Капітал у дооцінках	1405	148233	148233
Додатковий капітал	1410	21950	41047
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-2359133	-2834835
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	-2085916	-2542521
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	285126	76652
Довгострокові забезпечення	1520	484399	474250
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	156393	8449
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533		

Закінчення дод. Б

1	2	3	4
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	766525	550902
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605	523182	269887
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	349299	607838
за товари, роботи, послуги	1615	549299	3577762
за розрахунками з бюджетом	1620	21240	22594
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	6389	8886
за розрахунками з оплати праці	1630	93015	97481
за одержаними авансами	1635	178872	176355
за розрахунками з учасниками	1640	12	14
із внутрішніх розрахунків	1645	543	543
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		179821
Доходи майбутніх періодів	1665	1140305	1143240
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	290094	129408
Усього за розділом III	1695	4953876	6213829
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	3634485	4222210

Додаток В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27124684	22102836
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27039678)	(20403703)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	85006	1699133
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	451684	441896
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(293133)	(270243)
Витрати на збут	2150	(2682846)	(2409091)
Інші операційні витрати	2180	(318228)	(99786)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0

Продовження дод. В

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(2757517)	(638091)
Дохід від участі в капіталі	2200		12718
Інші фінансові доходи	2220	283771	118785
Інші доходи	2240	155119	346889
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(1760817)	(93159)
Втрати від участі в капіталі	2255	(194573)	(990)
Інші витрати	2270	(6851)	(39196)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(2696132)	(293044)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		(11464)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(2696132)	(304508)

Додаток Д

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2018 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22102836	17829440
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20403703)	(15948806)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	1699133	1880634
Валовий: збиток	2095	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	
Інші операційні доходи	2120	441896	414058
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	
Адміністративні витрати	2130	(270243)	(248864)
Витрати на збут	2150	(2409091)	(1946868)
Інші операційні витрати	2180	(99786)	(67754)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	

Продовження дод. Д

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		31286
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(638091)	0
Дохід від участі в капіталі	2200	12718	127390
Інші фінансові доходи	2220	118785	803011
Інші доходи	2240	346889	21627
Дохід від благодійної допомоги	2241		0
Фінансові витрати	2250	(93159)	110997
Втрати від участі в капіталі	2255	(990)	0
Інші витрати	2270	(39196)	509616
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	362621
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(293044)	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(11464)	35264
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	387885
Чистий фінансовий результат: збиток		(304508)	0