

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускної кафедри.
д.е.н., професор Н.В. Ушенко
“ _____ ” _____ 2021 р.

**ВИПУСКНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 076 «ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА
БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В АВІАЦІЇ»**

Тема: «Стратегічний розвиток авіаційного підприємства на засадах диверсифікації бізнесу»

Виконавець _____ Петровський Олександр Андрійович
(підпис)

Керівник: _____ к.е.н., доцент Соловйова Олена Олександрівна
(підпис)

Нормо-контролер: _____ к.е.н. Побережна Заріна Миколаївна
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФЕБА

Кафедра _____ економіки та бізнес-технологій _____

Спеціальність «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Підприємницька діяльність в авіації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«__» ____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на виконання випускної роботи студентки

Петровського Олександра Андрійовича

1. Тема випускної роботи «Стратегічний розвиток авіаційного підприємства на засадах диверсифікації бізнесу на прикладі ДП «Антонов»» затверджена наказом ректора від «__» _____ 201_р. №__ /__
2. Термін виконання роботи: з «__» _____ 201_р. до «__» _____ 201_р.
3. Вихідні дані до роботи: Бухгалтерська звітність ДП «Антонов», баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, Звіт про управління ДП «Антонов».
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): теоретичні засади формування стратегії диверсифікації на авіакомпанії; аналіз діяльності підприємства та шляхів впровадження диверсифікації; стратегічний план розвитку підприємства на основі диверсифікації та власні пропозиції щодо його реалізації.
5. Перелік обов'язкового графічного (ілюстративного) матеріалу: Класифікаційна схема видів диверсифікації. Схема прийняття управлінських рішень. Основні підрозділи ДП «Антонов». Зміна коефіцієнту зносу основних засобів за останні 3 роки.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Вступ	18.04.21	
2	РОЗДІЛ 1	28.04.21	
3	РОЗДІЛ 2	16.05.21	
4	ВИСНОВКИ	25.05.21	
5	Передзахист випускної роботи	31.05.21	
6	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, подання випускної роботи на кафедру, перевірку на плагіат	02.06.21	
7	Рецензування роботи. Оформлення документів до захисту	08.06.21	
8	Захист випускної роботи в ДЕК	16.06.21	

7. Дата видачі завдання: «02» квітня 2021 р.

Керівник випускної роботи _____ Соловйова О.О.
 (підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Петровський О.А.
 (підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Стратегічний розвиток авіаційного підприємства на засадах диверсифікації бізнесу на прикладі ДП «Антонов»: 82 сторінки, 4 рисунки, 11 таблиць, 65 використаних джерел, 12 додатків.

Об'єкт дослідження – процеси стратегічного розвитку підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи формування стратегії диверсифікації як основної стратегії розвитку підприємства.

Мета випускної роботи – обґрунтування ефективності впровадження стратегії диверсифікації як дієвого методу максимізації ефективності діяльності авіаційного підприємства в рамках стратегії розвитку компанії та запропонування власних ідей та шляхів щодо впровадження стратегії диверсифікації.

Методи дослідження: методи статистичного та порівняльного аналізу, структурно-функціональний, групування, структурно-системного підходу.

Отримані результати. У першому розділі розкриті теоретичні основи формування стратегічного розвитку авіаційного підприємства на засадах диверсифікації бізнесу, розглянуто види диверсифікаційних стратегій, основні етапи формування диверсифікації, різні погляди вчених на визначення поняття диверсифікації.

У другому розділі проаналізовано фінансово-економічний стан ДП «Антонов» та оцінка платоспроможності підприємства. На основі отриманих даних були запропоновані заходи щодо впровадження стратегії розвитку, заснованої на диверсифікації на ДП «Антонов».

Галузь застосування і ступінь впровадження матеріалів випускної роботи – матеріали випускної роботи можна використовувати на базовому підприємстві, а також на інших авіаційних підприємствах України для впровадження ідей диверсифікації.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ НА АВІАКОМПАНІЇ.....	9
1.1. Диверсифікація як один з напрямів стратегічного розвитку підприємства.....	10
1.2. Види та етапи диверсифікації.....	20
1.3. Диверсифікація авіаційних підприємств.....	29
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ.....	35
2.1. Загальна характеристика ДП «Антонов».....	35
2.2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності на ДП «Антонов».....	42
2.3. Аналіз фінансового стану та платоспроможності ДП «Антонов».....	49
2.4. Стратегічний план розвитку підприємства на основі диверсифікації та власні пропозиції щодо його реалізації.....	55
Висновки до розділу 2.....	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67
ДОДАТКИ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах сучасного розвитку та стану економіки стратегічне планування постає засобом для протидії хаосу і є інструментом для подолання нестабільних явищ макросередовища підприємства. Досвід зарубіжних досліджень на тему впливу планування на результати діяльності підприємства показує, що систематичне здійснення планування на підприємстві є важливим інструментом покращення ефективності діяльності компанії.

Сучасне бізнес-середовище вітчизняних підприємств є вкрай несприятливим. Так, результати їхньої діяльності залежать вже не тільки від ринкових умов, а й від політичних, що змушує компанії постійно шукати шляхи для збереження свого місця на ринку, оперативно реагувати на його зміни, вносити зміни щодо основних видів діяльності, розширювати асортимент товарів та послуг, а в окремих випадках навіть повністю змінювати основний профіль діяльності.

В умовах такої кризи одним з найбільш поширених та ефективних рішень на є розробка та впровадження стратегії диверсифікації на підприємстві. Вона полягає в розширенні основних видів діяльності та, за умов зниження попиту на основні товари підприємства, запропонуванні нових, альтернативних рішень стосовно діяльності компанії.

Рівень теоретичного та практичного опрацювання. Поняття теорії диверсифікації було досліджено безліччю вчених та продовжує досліджуватися до сьогоднішнього дня. Серед зарубіжних вчених, що досліджували поняття диверсифікації та її основних складових, найбільш відомими є І. Ансофф, Р. Пітс, Г. Хопкінс, Д. Аакер, А. Буз, Є. Новицький, Н. Рудик, М. Горт, К. Бері та багато інших. Серед вітчизняних вчених, найбільш відомими іменами є О.В. Зоренко, О.О. Комліченко, С.М. Попова, М.Й. Хорунжий, М.Д. Корінько, Т.О. Зінчук, В.Г. Андрійчук, Н.І. Степаненко та О.С. Вітковський.

Тим не менш, попри велику різноманітність наукових праць вивчення диверсифікації, на сьогоднішній день досі широко стоїть питання стосовно

визначення основних складових застосування диверсифікації на підприємстві, а також щодо визначення ефективності її заходів.

Метою роботи є обґрунтування ефективності впровадження стратегії диверсифікації як дієвого методу максимізації ефективності діяльності авіаційного підприємства в рамках стратегії розвитку компанії та запропонування власних ідей та шляхів щодо впровадження стратегії диверсифікації.

Відповідно до мети роботи, можемо виділити такі **завдання** випускної роботи:

- розглянути сутність та основні підходи до формування поняття «диверсифікація»;
- надати характеристику видам та основним етапам розвитку диверсифікації;
- розкрити сутність поняття «диверсифікація» як засобу стратегічного розвитку діяльності авіаційного підприємства;
- здійснити аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ДП «Антонов»;
- здійснити аналіз фінансового стану та платоспроможності ДП «Антонов»;
- запропонувати особисті ідеї та шляхи для впровадження стратегії диверсифікації як основної стратегії розвитку на ДП «Антонов».

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного розвитку на ДП «Антонов».

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи формування стратегії диверсифікації як основної стратегії розвитку підприємства.

Під час написання випускної роботи були використані наступні **методи** оцінювання становища досліджуваної теми:

- методи статистичного та порівняльного аналізу (детальне дослідження усіх економічно-соціальних результатів діяльності компанії). Були проаналізовані звіти про фінансовий стан за періоди 2018-2020 років;

- структурно-функціональний метод, за допомогою якого суб'єкти досліджування зводилися у певні групи;
- групування;
- структурно-системного підходу.

Інформаційною основою випускної роботи є література за авторством багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, а також звіт про фінансові результати та балансовий прибуток ДП «Антонов». Проведений аналіз можливих шляхів підвищення ефективності діяльності за рахунок диверсифікації можуть бути застосовані іншими підприємствами авіаційної галузі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ АВІАКОМПАНІЇ

1.1. Диверсифікація як один з напрямів стратегічного розвитку підприємства

Інноваційно-конкурентна стратегія підприємства – це комплекс показників щодо особливостей розвитку в попередні періоди, системи його взаємин зі споживачами, конкурентами, постачальниками, посередниками тощо, а також його місця та ролі на ринку.

Зокрема, на старих великих підприємствах, що були вже здані в експлуатацію до перехідного періоду, досягнення інноваційного характеру були здійснені шляхом упорядковування ситуацій, організації та управління підрозділів всередині галузі. Натомість, новим підприємствам характерне використання великих коштів задля забезпечення та проведення науково-дослідних робіт. В розрізі цього існують певні методи регулювання конкурентно-інноваційних процесів (технічно-технологічні, нормативні, економічні та організаційні), що сприяють активізації виробничої діяльності компанії в умовах сучасної ринкової економіки.

Якщо розглядати дані методи на практиці, то можна виділити різні способи реалізації стратегій інноваційного впровадження. Однією з найбільш відомих та поширених стратегій є диверсифікація виробництва всередині організації.

У вітчизняній практиці диверсифікація виробництва актуальна тим, що вона забезпечує підприємства конкурентними перевагами, що дозволяють займати передові позиції в конкурентній боротьбі як з внутрішніми, так і зовнішніми виробниками, тим самим забезпечуючи підприємству інтегрування в ринковий простір [18].

Диверсифікація з економічної точки зору – це розвиток одночасно кількох або більше технологічних видів виробництва та надання послуг, що не пов'язані між собою, а також розширення асортименту продукції (послуг) [18].

Диверсифікація застосовується тоді, коли наявна складна економічна кон'юнктура і підприємству необхідно зберегти свої позиції на ринку. Це досягається за рахунок впровадження у виробництво та випуску широкого асортименту продукції (послуг), за рахунок чого збитки від на даний період нерентабельних виробів будуть покриватися за рахунок впровадження нових видів продукції [37].

Впроваджуючи стратегію диверсифікації, підприємство переходить на впровадження абсолютно нових технологій, на пошук нових ринків та галузей, з якими раніше підприємство взагалі не було пов'язане, при цьому продукція, яку починає випускати підприємство, також має бути новою. [2]

У загальному розумінні, диверсифікація вирішує не так проблему виживання компанії, скільки забезпечує поступове та стає зростання (хоча слід зазначити, що ця стратегія є також досить ефективною при мінімізації ризиків на підприємстві). При диверсифікації основною є різноманітність продукції, що виготовляється та випускається підприємством, і забезпечення ефективності функціонування незалежно від життєвого циклу окремого виду продукції [37].

Звідси можна зробити висновок, що диверсифікація притаманна підприємствам, де використовується різноманітне застосування продуктів компанії. Відповідно, навпаки, вузьке застосування продуктів означає те, що компанія є спеціалізованою [37]. Диверсифікація виробництва – це тип диверсифікації, що пов'язаний із повною зміною діяльності компанії. Слід зазначити, що диверсифікація відмінна від диференціації тим, що є більш широким поняттям та забезпечує розвиток не лише однієї, а кількох або багатьох напрямків діяльності підприємства [45, с. 316].

Як і будь-яка стратегія, диверсифікації притаманні як позитивні, так і негативні аспекти. Основною негативної стороною для диверсифікації є саме

проблеми менеджменту диверсифікованих підприємств, нестача потужностей та розпилення сил. Внаслідок цього були створені методи портфельного аналізу. Підприємство починає впроваджувати стратегію диверсифікації тоді, коли вже не здатне розвиватися в рамках даної галузі на даному ринку [45, с. 316].

Необхідно виділити основні стратегії диверсифікації:

1) Концентрованої диверсифікації. В рамках даної стратегії відбувається активний пошук нових або додаткових шляхів виробництва абсолютно нових продуктів, що вже укладені на існуючому ринку; тобто основне виробництво все ще залишається основним у питомій вазі підприємства, натомість нове виробництво виникає з огляду на можливості, що існують на вже освоєному ринку, технологіях та інших сильних сторонах компанії;

2) Горизонтальної диверсифікації. Ця стратегія є відмінною від стратегії концентрованої диверсифікації тим, що нова продукція, що випускається на існуючому ринку, вимагає зовсім нових технологій, що вже використовується на підприємстві; за горизонтальної диверсифікації компанія орієнтується на виробництві продуктів, зовсім не зв'язаних технологічно, але при цьому таких, що використовують наявні можливості фірми. Це все зумовлено тим, що новий продукт повинен орієнтуватися на існуючих споживачів основної продукції та бути якісно схожим до них;

3) Конгломеративної диверсифікації. Стратегія, що є абсолютно відмінною до попередніх двох. При конгломеративній диверсифікації підприємство виробляє не пов'язаних технологічно продуктів, а їх реалізація відбувається на абсолютно нових ринках. Оскільки дана стратегія вимагає дуже великої кількості ресурсів підприємства та є найбільш ризиковою, то вона є найскладнішою до впровадження. Через це підприємство, що впроваджує стратегію конгломеративної диверсифікації, частіше за все займається не створенням нових підприємств на невивчених ринках, а придбанням вже існуючих підприємств шляхом поглинання [45, с. 316].

Отже, виявлено, що існує багато причин, що викликають диверсифікацію на підприємстві. Та основний мотив залишається одним – провести аналіз цілей та можливостей на підприємстві, а також переваг та загроз, та зробити їх вірне співвідношення. Таким чином можна виділити три основні групи причин, що спонукають диверсифікацію [54].

Перша група характеризується тим, що при наявному бізнес-портфелі підприємство не може досягти поставлених цілей. В даному випадку ймовірні два варіанти:

1. Після аналізу можливостей на підприємстві було виявлено, що цілі не будуть досягнутими навіть після проведення диверсифікації, що дає змогу зрозуміти, що вони мають бути зменшеними, адже дані цілі надто завищені.

2. В іншому випадку цілі відповідають наявним можливостям, однак вже саме структура бізнес-портфеля не дає змоги їх досягти. Лише тоді підприємство вдається до диверсифікації [54].

Окрім причин першого порядку, існують також причини нижчого порядку, що характеризуються:

- попитом на ринку, насиченням обраного ринку та конкурентами;
- застарілістю продукції, що виробляється;
- втратою гнучкості. Втрата гнучкості характеризується:

а) звуженням ринкового середовища, за якого характерним є профіцит на ринку, коли доля продажів на одного споживача є занадто великою;

б) поява на ринку нових технологій виробництва, при якій інноваційно-технологічна база підприємства є обмеженою [54].

Другою основною групою причин є ситуація, коли підприємство забезпечене усім необхідним, а можливості перевищують поставлені цілі. Тому при даній ситуації підприємство вдається до диверсифікації, адже воно має змогу поставити більш високі цілі. Як і у випадку з першою групою причин, для другої групи також існують причини нижчого порядку:

1) не дивлячись на наявність додаткових можливостей, прибуток все одно є недостатнім для вирішення підвищених цілей щодо розширення діяльності,

хоча компанія поступово рухається до вирішення цих цілей та має усі можливості для їх досягнення;

2) у другому випадку поточні цілі досягаються навіть шляхом розширення виробництва, але диверсифікація діяльності дає змогу отримати навіть більший прибуток. Така ситуація можлива за трьох умов:

- ефект від диверсифікації є набагато більшим, ніж зниження синергізму;
- синергізм не хвилює керівників компанії (конгломерація) або переваги розширення незначні порівняно з диверсифікацією;
- було розроблено абсолютно нові додаткові товари [54].

I, нарешті, третьою групою причин є ситуація, коли цілі підприємства не залежать від його можливостей. В даному випадку керівники діють спонтанно та вдаються до негайних дій, адже їх підприємство необхідно «рятувати». При цьому за рахунок спонтанності компанія не має достатньої кількості інформації та ставить диверсифікацію як ціль, а не спосіб її досягнення [54].

Якщо розглядати теоретичні підходи щодо визначення організаційної структури компанії, що діє в умовах нестабільності та невизначеності ринкового середовища, вчені виділяють в основному вісім підходів до методології, а саме: теорія цінності, теорія ефективності, теорія збурень, процесна теорія, теорія монополії, теорія побудови імперії, теорія «грабіжницьких набігів» та, власне, теорія диверсифікації. Остання є основною серед інших, адже є найбільш дослідженою, а відтоді – найбільш ефективною в умовах невизначеності ринку.

Не дивлячись на те, що більшість положень про диверсифікацію були сформовані у період з 1984 до 1997 року, основоположником теорії вважається І. Ансофф – американський вчений російського походження - , який запропонував ідею ще в середині 1960-х років. Він виділив перелік основних мотивів, що описують організаційно-структурну стратегію компанії [3], а саме:

- формування ринкового потенціалу, що досягається шляхом охоплення тих галузей, що є недоступними для недиверсифікованих конкурентів.
- При цьому підвищення власної ефективності не враховується взагалі.

Таким чином буде досягнене полегшення конкуренції на ринку за рахунок формування ринкового потенціалу [1, 12];

- накопичення ресурсного потенціалу шляхом поглинання інших, менш потужних компаній, за рахунок оптового придбання їх факторів виробництва. При цьому диверсифікованість підприємства визначається як надлишок виробництва. За рахунок поглинання підприємство отримує переваги над конкурентами внаслідок синергії, що вже не є такою доступною для інших учасників ринку. Отримана синергія трансформується в окремий ресурс виробництва, що проходить диверсифікацію за рахунок злиття [5, 4, 8];
- збільшення організаційного потенціалу шляхом впровадження вдалого керівництва компанією за умов диверсифікації [6].

Вчені-теоретики, що досліджували поняття диверсифікації після І. Ансоффа, дійшли спільного висновку, що теорія диверсифікації визначається двома кластерами моделей: взаємодія ринку та продукції та відношення ризиків до ефективності впроваджуваної стратегії [9].

Також досить відомим методом інтерпретування диверсифікації є метод квантової логіки. В рамках даної теорії диверсифікованість компанії розглядається як займання стійкої позиції на невизначеному ринку шляхом квантування, тобто певного розгалуження на різні галузі, присутні на ринку та порушення безперервного процесу виробництва [2]. Ця теорія вважається однією з найбільш змістовних в умовах нестабільності ринку.

Значний поштовх у питанні вивчення диверсифікації зробив американський вчений Р. Румельт. Він застосував емпіричний метод дослідження ресурсного та організаційного потенціалів підприємства, що виявився найпершим та найбільш широким досвідом дослідження питань диверсифікованості підприємства. У своїй роботі ним був досліджений взаємозв'язок результатів діяльності та диверсифікації найбільших американських компаній [15]. Ще у 1974 році, проаналізувавши діяльність американських корпорацій, він створив систему диференційованих компаній за

ступенем спорідненості їх напрямків та довів, що «при такій оцінці підрозділів компанії особлива увага приділялася відсутності або наявності загальних потужностей, загального персоналу та інших ознак спроб експлуатації загальних факторів виробництва» [15, с. 385]. Ці дослідження продемонстрували, що диверсифіковані підприємства значно випереджають ті компанії, що функціонують лише в рамках однієї галузі. В історії економіки це вважається першим емпіричним дослідженням, що підтверджує основні засади концепції про синергізм.

Тим не менш, через деякий час було оприлюднено результати, які повністю спростовували теорію Р. Румельта. Найбільш показовими стали результати, отримані шляхом аналізу бізнесів Великобританії, де за статистикою стратегія поглинання або злиття є однією з найбільш інтенсивних по всій Європі (2001 - 2003 роки). Об'єктами дослідження стали компанії з абсолютно різних ринкових середовищ та сфер бізнесу та було доведено, що найбільш ефективними підприємствами є саме вузькоспеціалізовані фірми. До того ж, було виявлено, що взаємозв'язок диверсифікованості та ефективності результатів бізнесу залежить від різних суб'єктивних факторів, таких як розміри компаній, період, що досліджується, структура ринку тощо. Отже, було зроблено висновок, що не існує справжніх підстав стверджувати, що ефект синергії забезпечує справжню ефективність підприємства ні в теорії, ні на практиці. Остаточним висновком науковців стало твердження, що синергізм, що існує у горизонтальному взаємозв'язку різних підрозділів всередині компанії, безсумнівно, допомагає оптимізувати стратегію підприємства, але існують й інші ефективні стратегії, які можна використати в тих самих умовах [16, 11, 13, 14].

Узагальнюючи проведений аналіз теорії диверсифікації як методу формування стратегії компанії в умовах невизначеного та нестабільного ринку, а також опираючись на емпіричні дослідження даного методу, можемо зробити висновок, що зовсім не гарантовано позитивний ефект від впровадження диверсифікації на підприємстві, не дивлячись на синергетичні вигоди. На даний

момент виявлено, що ефект синергізму протягом сорока років був значно перевищеним поняттям, хоча і розглядався економістами як фундаментальна теза теорії про диверсифікацію. До того ж, складність досягнення синергізму підтверджується не лише конкретними практичними прикладами компаній, а навіть результатами теоретичних досліджень. Розглядаючи питання досягнення синергії на підприємстві, вчений М. Портер довів, що американські компанії, що впроваджували стратегію диверсифікації, зіштовхнулися з рядом серйозних проблем та в результаті були вимушені відмовитися від впровадження стратегії й знищити створені диверсифіковані підрозділи. Тим не менш, не дивлячись на існуючі проблеми внаслідок реалізацію синергетичного ефекту на підприємстві, ряд відомих науковців, таких як Р.М. Кантер та, власне, сам М. Портер, все ще оправдовують ефективність та актуальність теорії диверсифікації як стратегії компанії в умовах невизначеного ринку [16, 14, 10].

Як вже зазначалося вище, найбільш детально теорія диверсифікації була викладена американським вченим І. Ансоффом у 60-х роках минулого століття. Він описує стратегію як «червону нитку» процесу диверсифікації підприємства. На його думку, саме завдяки цьому фірма має змогу отримати та використати свої переваги в нових галузях в умовах нестабільності ринку. Він зводив поняття невизначеності до мінливості ринкового середовища. Саме цей останній факт змушує нас розглядати дану концепцію лише як передумову до створення повноцінних теоретичних поглядів на поняття стратегії підприємства, адже невизначеність виступає досить вузьким поняттям в роботах Ансоффа. Тим не менш, концепція американського вченого є стійкою до сих пір, та була використана навіть тими відомими вченими, що зробили найбільший внесок у вивчення поняття стратегії підприємства в умовах невизначеності. Це можна прослідкувати у більшості вітчизняних наукових працях, що були присвячені вивченню поняття стратегії та найбільшу увагу приділяли саме аналізу теорії диверсифікації. Саме опираючись на теоретичні

дослідження І. Ансоффа та М. Портера, вітчизняні вчені представляють невизначеність як ефект нестабільності ринкового середовища [3].

Дана концепція отримала продовження у подальших роботах К. Прахалада та Г. Хемела. Основою їх праць є твердження, що провідні світові компанії є успішними саме завдяки проведенню різних компетенцій, особливо технологічних, у неоднорідних видах бізнесу. Вони обумовлюють необхідність теорії диверсифікації тим, що у сучасних умовах на сучасному ринку найбільш нестабільним та невизначеним фактором є саме споживачі, від чого компанії змушені індивідуалізувати свою продукцію, оскільки маркетингова стратегія, що застосовувалася раніше, вже не є актуальною. Як вважають ці вчені Гарвардської школи, однією за визначальних цілей стратегічного керування є виявлення та впровадження паралельним шляхом нових навичок менеджменту у сукупності з появою та впровадженням нових технологій, що забезпечить підприємству конкурентні переваги на різних ринках [7].

Поки, серед вже наведених вище теорій різних науковців, можемо зробити висновок, що диверсифікація розглядається одразу у двох напрямках: як стратегія адаптації до нестабільного ринкового середовища та як стратегія боротьби з невизначеністю на ринку.

Стратегія боротьби з невизначеністю була визначальною для підприємств періоду кін. 60-х років - поч. 90-х років минулого століття у рамках формування стратегії діяльності. Завдяки реалізації даного виду стратегії, великі підприємства значно підвищили свої масштаби за рахунок злиття або поглинання підприємств споріднених галузей. Це зумовлювалося тим, що корпорації були не готові радикально розширювати свою діяльність, натомість досягали ефективності стратегії за рахунок підвищення власної стійкості у відповідь на невизначеність на ринку [42].

Основною умовою, що забезпечила перехід теорії диверсифікації на новий рівень стало переосмислення ролі маркетингу в системі стратегічного аналізу підприємства [42].

Задля того, що визначити основне методологічне забезпечення диверсифікації, в економічному світі прийнято застосування таких інструментів аналізу стратегії підприємства: матриця конкурентних переваг, матриця BCG, матриця ADL/LC, матриця GE/McKinsey, матриця Shell/DPM, матриця ключових компетенцій [42].

Відповідно, дані інструменти розподіляються за кількісними та якісними характеристиками. До кількісних відносяться Shell/DPM, BCG та GE/McKinsey матриці. До якісних належать матриці конкурентної переваги, ключових компетенцій та матриці ADL/LC [42].

Не залежно від того, який метод аналізу використовується (кількісний чи якісний), вони всі однаково допомагають у визначенні найефективнішого напрямку диверсифікації, вказуючи на термін, коли необхідно проводити стратегію та найпривабливіші сфери діяльності, де це доцільно повести [42].

Відмінності між якісними та кількісними методами аналізу стратегії підприємства полягають у тому, що якісні методи дають уявлення про ті диверсифіковані підрозділи компанії, що здатні принести економічний ефект від їх впровадження, в той час як кількісні методи інформують про вдалий час та терміни впровадження стратегії виходу на нові ринки [42].

Використовуючи кількісні методи у різних площинах, підприємства мають змогу розмежувати границі найбільш оптимальної та ефективної стратегії. Побудована область знаходиться у межах матриці (найбільш показовою є матриця BCG) та має форму багатокутника, що має координати та визначає стан компанії у певному квадранті матриці. Відповідно, підприємство вдається до застосування певних дій, коли положення організації не знаходиться в оптимальній області обраної стратегії [42].

У той час якісні методи дозволяють компанії обрати ту стратегію розвитку, що буде відповідати тим його варіантам, що будуть оптимальними на певній стадії функціонування підприємства. Це дає змогу зрозуміти, що навіть не такий точний метод стратегії, як якісний, є досить ефективним та докладним при виборі стратегії на невизначеному та нестабільному ринку [42].

Підприємства завжди використовують обидва методи для визначення власної стратегії та на основі отриманих результатів проводять їхню крос-верифікацію, тобто звіряння та співставлення результатів, отриманих на основі кожного методу. Це дозволяє їм забезпечити дуже високу ефективність та надійність результатів, що будуть ґрунтовані на всіх змінних, адже теоретико-методологічні основи вивчення диверсифікованості завжди використовують різні набори цих змінних при визначенні стратегії, тому аналіз потрібно проводити з урахуванням усіх теорій та методів [42].

1.2. Види та етапи диверсифікації

Процес та поняття диверсифікації простежуються у найрізноманітніших галузях економіки. Це зумовлено тим, що процес диверсифікації виробництва сам по собі є різноманітним і застосовується у різних галузях по-різному. На додачу до цього, саме тлумачення терміну «диверсифікація» інтерпретується по-різному.

Поняття «диверсифікація» походить від латинської мови (*diversus* – різний, *fasere* – робити) та означає:

- 1) різноманітність, розвиток у різних напрямках;
- 2) поглинання та проникнення компаній, що спеціалізуються на виробленні конкретного виду продукції (аграрних, авіабудівних, приладобудівних), в інші сектори ринкового середовища, в результаті чого виникають багатогалузеві комплекси;
- 3) розширення виробничого асортименту продуктів, що виготовляються, або послуг, що надаються [56].

Зарубіжні вчені мають різні погляди щодо визначення диверсифікації, її процесів та видів. Найбільш поширеним є ділення диверсифікації на три основні види, які ототожнюються зі стратегіями диверсифікації, про які було зазначено у пункті 1.1 першого розділу:

1. Концентрична диверсифікація, при якій підприємство поповнює власний асортимент продукції товарами, що є схожими не ті, що вже виробляються компанією;

2. Горизонтальна диверсифікація, при якій підприємство виготовляє абсолютно новий вид продукції, що не схожий за якісними властивостями на наявні товари компанії, але може викликати зацікавленість серед вже існуючих споживачів освоєного ринку;

3. Конгломератна диверсифікація, при якій підприємство виготовляє абсолютно новий вид продукції, ніяким чином не пов'язаний із вже існуючою продукцією та освоєним ринком [47].

Фінансова криза, що почалася ще у 2008 році та відголоски якої тривають по сьогоднішній день, змусила компанії до проведення інтенсивних змін задля того, щоб «залишитися на плаву». Більшість підприємств досі обирають рішенням стратегію мінімізації витрат, та практика показала, що даний метод не завжди приносить позитивні результати. Натомість, наслідком фінансової кризи також є звільнення багатьох галузей на світовому ринку, що дало б можливості багатьом компаніям швидко зайняти ці звільнені позиції. Зрозуміло, що дана стратегія характеризується досить великими ризиками та витратами, які можуть взагалі бути не рентабельними та призвести до банкрутства. В такому випадку, коли компанія не може визначити ефективність обраної стратегії диверсифікації, вона може обрати стратегію концентричної диверсифікації, виробляючи товари, вже схожі з існуючими, або просто скласти договір про поглинання/злиття з підприємством на іншому ринку та поступово виходити на нього [46].

Взагалі, існує дуже багато вчених, які виділяють різні стратегії диверсифікації підприємства та відповідно до цього різні види диверсифікації, що застосовуються. Різноманітність поглядів різних вчених на вивчення цієї проблеми подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Різноманітність поглядів вчених на стратегію та види диверсифікації

Науковець	Термінологія	Вид диверсифікації
1	2	3
Ф. Котлер [38]	«Компанії необхідно обрати лише ту стратегію диверсифікації, де вона зможе у повній мірі застосувати накопичений досвід діяльності або за допомогою якої вона зможе вирішити наявні проблеми».	1. конгломератна 2. концентрична 3. горизонтальна
Зайцев Л.Г. [27]	«Диверсифікація – це та стратегія, при якій компанія запроваджує новий вид діяльності, в якому як ринок, так і продукція є абсолютно новими».	1. конгломератна 2. концентрична
Р. Кунц [53]	«Це стратегія, що визначає саме той вид діяльності, що дозволить підприємству у повній мірі використати та втілити свої конкурентні переваги».	1. спрямована на придбання інших компаній задля формування конгломератів 2. з вертикальною домінантою 3. з вертикальною інтеграційною домінантою 4. з вертикальною обмеженою домінантою 5. орієнтація лише на найбільш ефективний вид діяльності чи ресурсів 6. орієнтація на кілька видів діяльності чи ресурсів 7. ніяк не пов'язана з вертикальною домінантою
Немцов В.Д., Довгань А.Є. [44]	«Диверсифікація – це вид стратегії, при якому підприємство займається розробкою нового виду продукції, при цьому освоюючи новий ринок».	1. конгломератна 2. концентрична
Зуб А. Т. [30]	«Це процес проникання компанії в ті ринкові галузі, що не пов'язані з основною діяльністю підприємства».	1. конгломератна 2. концентрична
Соболев Ю. В., Дикань В.Л., Дейнека О.Г., Водачек Л., Водачкова О. [57, 22]	«Це процес проникання в ті ринкові галузі, з якими не існує функціональної або виробничої залежності у основній діяльності підприємства».	1. конгломератна 2. концентрична

продовження табл. 1.1.

Р.Б. Тянь, М.М.Радєва [63, 52]	«Це розширення не нових видів діяльності, а її результатів, які є в наявності у підприємства у момент виходу на ринку».	Визначаються тільки за класифікаційною ознакою: об'єкт, напрям, рівень, однорідність диверсифікації, джерело інвестування, якісні параметри товарів тощо.
О.С.Телетов [59]	«Це більше політика компанії, ніж стратегія, що характеризується систематичним освоєнням та виходом на нові ринки з конкурентоспроможною продукцією або шляхом випуску потенційних патентів, що технологічно випереджаються конкурентів».	1.конгломератна 2.концентрична
Е.Дихтль, Х. Хершген [25]	Це процес, що запроваджує ті товари у виробництво, що не пов'язані безпосередньо з минулим видом діяльності компанії	1.латеральна 2.вертикальна 3.горизонтальна
О. Аронов, О. Петров [17]	Процес поширення діяльності на різні сфери за асортиментними, географічними характеристиками тощо	1.латеральна 2.вертикальна 3.горизонтальна
З.Є Шершньова, С.В. Оборська [65]	«Це проникання в ті сфери діяльності, що були не характерними для підприємства, з метою модифікувати або повністю змінити товари, що реалізуються».	1.конгломератна 2.неспоріднена 3.споріднена
Д. Ващук [23]	«Це інструмент, що дозволяє мінімізувати ризики та максимізувати прибутки».	1.ланцюгова 2.конгломератна 3.асортиментна
В.Ф. Корельский, Р.В. Гаврилов [36]	«Це процес розширення діяльності підприємства, відмова від спеціалізації, розширення товарного асортименту».	1.концентрична 2.горизонтальна
Н.В. Куденко [39]	«Це стратегія підприємства, що характеризується виходом компанії у нові галузі».	1.горизонтальна 2.концентрична 3.конгломератна
Н.В. Бутенко [19]	«Це форма зосередження капіталу компанії».	1.конгломератна 2.горизонтальна 3.концентрична
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд [61]	«Це комбінація відокремлених видів та форм підприємництва».	1.диверсифікація на суміжні ринки 2.диверсифікація на несуміжні ринки 3.проникнення в абсолютно нові галузі шляхом поглинання 4.багатонаціональна диверсифікація 5.ліквідація підприємства 6.реструктуризація підприємства
Ру, Домінік, Сульє, Даніель [55]	«Це політика диверсифікованого підприємства, продукція якого відрізняється як мінімум за двома ознаками».	1.латеральна 2.суміжна

Джерело: складено автором на основі джерел, наведених в таблиці

На підставі проведеного аналізу можна класифікувати види диверсифікації за властивостями та ієрархією (рис. 1.1, табл. 1.2):

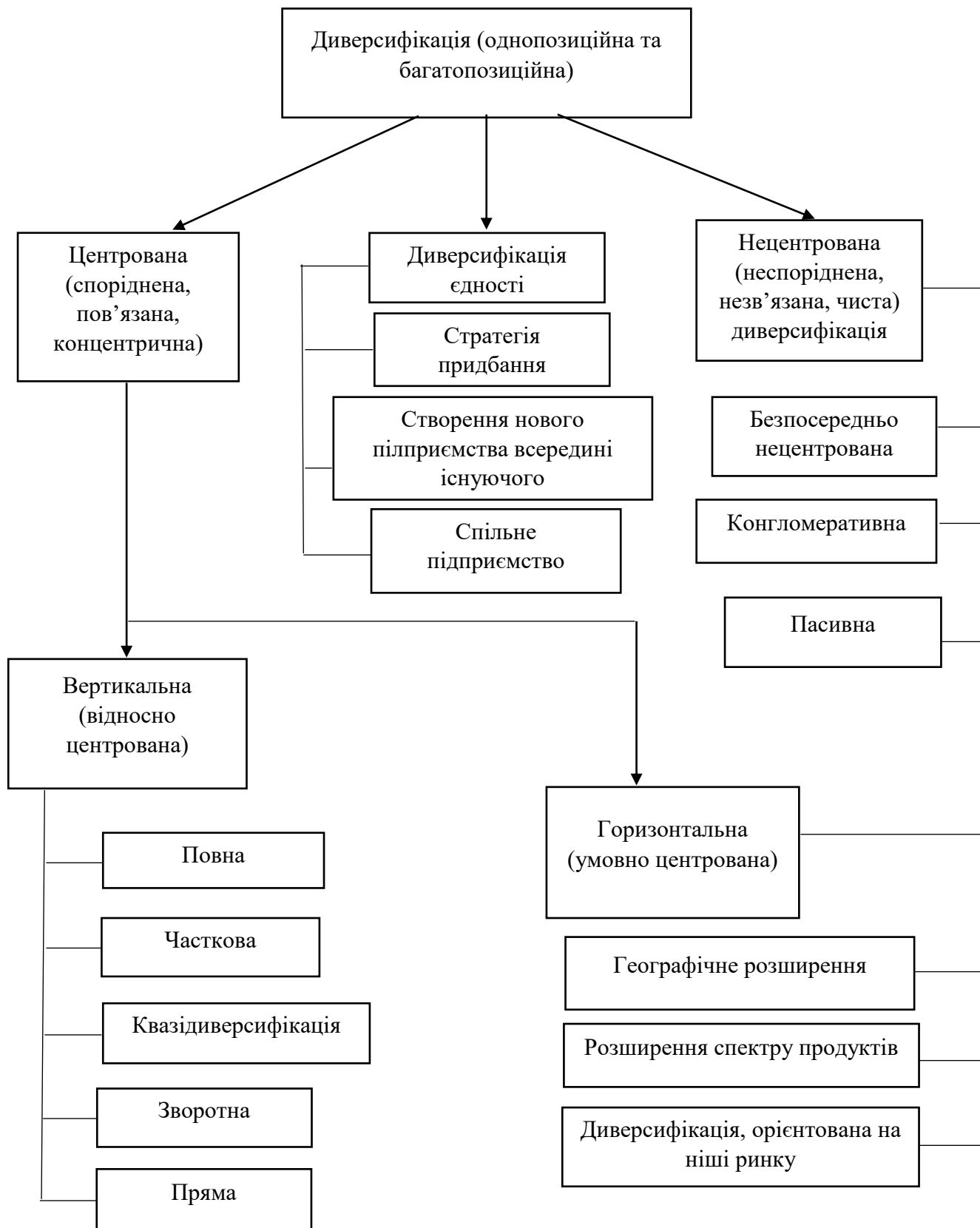


Рис. 1.1. Класифікаційна схема видів диверсифікації

Джерело: складено автором на основі джерел з табл. 1.1

На рис 1.1 виділено два основних види диверсифікації: центрована та нецентрована. При центрованій диверсифікації підприємство виготовляє товари, аналогічні за властивостями тим, що вже існують, але при цьому існують певні відмінності. Нецентрована характеризується тим, що на виробництві поєднуються різні види діяльності, що згодом утворюють єдину систему виробництва на підприємстві. Окремо слід виділити вид «диверсифікація єдності», що характеризується поглинанням/злиттям підприємств-конкурентів.

На основі проведеної класифікації можемо узагальнити дані про види диверсифікації та надати їм характеристику (табл. 1.2.):

Таблиця 1.2

Види диверсифікації та їх характеристика

Види диверсифікації	Характеристика
1	2
1. Центрована у т.ч. споріднена, пов'язана, концентрична	Вироблення аналогічних виробів до тих, що вже наявні на підприємстві
1.1 Вертикальна (відносно центрована)	Розвиток виробництва товарів лежить в межах основної виробничої колії, з однаковими техніко-технологічними характеристиками
1.1.1 Повна	Виникає внаслідок комплексу використання усіх процесів на підприємстві (виробництво, маркетинг, збут, послуги, закупівля), одного бренду, товарної марки тощо
1.1.2 Часткова	Ситуація, коли одна частина вироблених товарів виробляється безпосередньо на підприємстві, а інша – постачається з інших підприємств
1.1.3 Квазидиверсифікація	Об'єднання (альянси) різних підприємств, з метою диверсифікації та випуску споріднених видів продукції без передачі прав власності
1.1.4 Зворотна	Підприємство відмовляється від послуг постачальників та починає самостійно контролювати джерела сировинних ресурсів

продовження табл. 1.2

1	2
1.1.5 Пряма	Відповідно, обернений вид зворотної диверсифікації, коли підприємство починає контролювати не джерела постачання, а джерела збуту
1.2 Горизонтальна (умовно центрована)	Підприємство вводить у виробництво, окрім основної продукції, допоміжний вид продукції, що виступає як складова основної продукції
1.2.1 Географічне розширення	Альянс компаній, що випускають аналогічний вид товарів, але функціонують на різному географічному положенні (різні країни, області тощо)
1.2.2 Розширення спектру продуктів	Часткова або повна зміна товарів, що виробляються компанією, що забезпечує стабільне положення в умовах невизначеності та нестабільного ринку та попиту
1.2.3 Орієнтація на нові ринкові ніші	Пошук шляхів до займання нових секторів ринку, завдяки чому компанії прагне стабілізувати свої фінансові показники
2. Нецентрована у т.ч. неспоріднена, незв'язана, чиста	Об'єднання виробництва та випуску абсолютно різних видів товарів на підприємстві
2.1 Безпосередньо-нецентрована	Підприємство починає випускати товари, які абсолютно не схожі за технологією на існуючі, але призначені для наявних споживачів компанії
2.2 Конгломеративна	Підприємство починає виробляти абсолютно новий продукції для абсолютно нових споживачів
2.3 Пасивна	Умовний вид стратегії диверсифікації, при якій компанія вже освоїла ряд нових ринків та нових видів продукції, але не створила конгломерати
3. Єдності	Поглинання/злиття фірм-конкурентів
3.1.Стратегія придбання	Найпростіша, а відтоді найбільш поширена стратегія диверсифікація, при якій компанія придбає повністю або частково іншу фірму, що нівелює всі складності у пошуку каналів постачання та збуту, витрати на маркетинг тощо
3.2.Спільне підприємство	Злиття з підприємством, що функціонує на іншому ринку, що досить спрощує складність проникання в інші галузі

1	2
3.3. Створення нового підприємства всередині існуючого	Забезпечує підприємству вихід на новий ринок, не залишаючи наявний. При цьому дана стратегія є досить ризиковою, адже вимагає дуже великих вкладень капіталу на пошук каналів постачання та збуту тощо

Джерело: складено автором на основі джерел з табл. 1.1

На основі наведеної схеми (рис.1.1) можна дійти висновку що другорядні види диверсифікації поділяються на одно- та багатопозиційні.

При однопозиційній диверсифікації виробництво підприємства зосереджується на одному основному факторі виробництва, та всі напрями функціонування компанії знаходяться у взаємозв'язку.

Багатопозиційна диверсифікація характеризується тим, що існує декілька основних факторів виробництва на підприємстві, та напрями функціонування компанії пов'язані принаймні з одним видом діяльності інших напрямів функціонування.

Як вже було сказано вище, офіційно поняття та зародження поняття «диверсифікації» почало зароджуватися ще у середині 1960-х років І. Ансоффом, і за увесь період свого існування зазнало дуже важливих та великих змін. Проте існують вчені, які вважають, що диверсифікація як процес та стратегія виробництва почалася ще раніше. Так, вітчизняний економіст М.А. Стрелков вважає, що перший етап розвитку диверсифікації в економіці почався ще до 1950 р. Він виділяє сім основних етапів розвитку диверсифікації:

- 1) Перший етап характеризується першими проявами появи вертикальної та горизонтальної диверсифікації;
- 2) Другий етап охоплює період 1950-1960 років, характеризуючи розвиток закладених основ видів диверсифікації першого етапу;
- 3) Третій етап (1960-1970 рр.) знаменується першою появою міжгалузевих корпорацій;

- 4) Четвертий (1970-середина 1980-х рр.) – на додачу до вертикальної та горизонтальної диверсифікаціям, починає розвиватися конгломератна диверсифікація;
- 5) На роки п'ятого етапу (до кін. 1980-х років) припадає істотне збільшення кількості створення корпорацій;
- 6) За рахунок інноваційних змін в економіці, шостий етап характеризується появою нового виду диверсифікації – фінансової (до 2000 року)
- 7) Починаючи з 2000 року, останній етап диверсифікації характеризується повним охопленням усіх напрямів та видів диверсифікації. [58, с.12]

Найбільш поширеним та узагальненим визначенням етапів диверсифікації є їх розподілення на чотири основних часових проміжків. Дуже поширеними дослідженнями в цьому напрямку є роботи таких вітчизняних вчених, як М.В. Дереза, Г.І. Немченко та В.В. Трубчанін (табл. 1.3) [62, 24, 43].

Перший етап – період масового виробництва, що протікав до середини 1950-х років, вважається етапом зародження диверсифікації, адже підприємствам необхідно було шукати нові шляхи щодо підвищення ефективності власної діяльності. Через десять років, процес диверсифікації починає еволюціонувати набагато швидше, що призводить до появи створення великих конгломератів між різними підприємствами. Тим не менш, економічна криза, що припала на початок 1970-х років, дещо сповільнила розвиток диверсифікації, адже підприємства повинні були на деякий час відмовитися від настільки капіталомісткої стратегії. Вже після подолання економічної кризи, підприємства повернулися до ідей диверсифікації, та почали втілювати її у набагато більших масштабах, інвестуючи великі кошти в іноземні компанії, що стало наслідком процесу глобалізації у світовій економіці [24].

Таблиця 1.3

Основні етапи еволюціонування диверсифікації

Етапи розвитку економіки	Характерні особливості	Види диверсифікації
Масове виробництво (до кінця 20-х рр. XX ст.)	. Підприємства вузькоспеціалізовані та виробляють товари лише однієї галузі	Диверсифікація відсутня
Масовий збут (до сер. 50-х рр. XX ст.)	Асортимент вироблених товарів починає рости в геометричній прогресії, потреби та бажання споживачів виходять на перший план, тим самим викликавши профіцит	Диверсифікація за продуктами Проникнення в інші ринки Вертикальна диверсифікація
Постіндустріальне суспільство	Глобалізація світової економіки, отримання можливості вкладати інвестиції в компанії за кордоном; конкуренція на ринку зростає	Інтеграція з зарубіжними фірмами Диверсифікація капіталу Інтернаціоналізація та глобалізація виробництва товарів
Розвиток інформаційних і комп'ютерних технологій (з початку 90-х рр. XX ст.)	Найбільш високий рівень конкуренції на світовому ринку в історії. Застосування продуктів НТП та високо-технологічних методів у виробництві продукції	Глобальна диверсифікація.

Джерело: складено автором на основі [62, 24, 43]

Крім того, доцільно виокремити ще два етапи розвитку диверсифікації: соціально-орієнтоване суспільство XXI ст. та глобалізація сучасного світу XXI ст. Виокремлення етапу соціально-орієнтованого суспільства обумовлено тим, що сучасне суспільство орієнтоване на більш дбайливе ставлення до навколишнього середовища, раціональне, ефективне використання ресурсів. На сьогодні світ є глобалізованим, що проявляється через взаємопроникнення товарів, послуг, капіталу, технологій; функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК). Для виокремлених двох останніх етапів характерними є конгломератна, багатонаціональна диверсифікація.

1.3. Диверсифікація авіаційних підприємств

Диверсифікація в авіаційній компанії має ряд особливостей порівняно з іншими галузями економіки. Вона характеризується в основному такими властивостями щодо заходів, що обираються керівниками підприємства:

1. Заходи, що спрямовані покращити диверсифікаційний потенціал авіакомпанії – тобто це ті заходи, що мають на меті покращити та розширити можливості надання тих послуг, що виникають в результаті нестабільності ринку авіабудування, його мінливості, введенням нових технологій на виробництві тощо. Реалізація даних заходів в основному проходить шляхом підвищення кваліфікації працівників, тренінгів, закупівлі нової матеріально-технічної бази на зміну застарілій, закупівлі та впровадженні нових технологій у виробництво у відповідь на технологічні зміни у галузі. Відповідно, кожне управлінське рішення має бути стверджено та ухвалено, що досягається шляхом аналізу альтернативних шляхів виробництва нової продукції та виходу на нові ринки та в кінцевому підсумку обрання такої стратегії, яка буде здатна максимізувати можливий прибуток підприємства шляхом диверсифікації;

2. Другим напрямом є безпосереднє планування та реалізація процесу диверсифікації. Планування включає в себе дуже багато аспектів стратегічних рішень, таких як визначення часових термінів впровадження диверсифікації, аналіз та оцінка ресурсів (сировина, інформація, робоча сила), які будуть задієні у процесі впровадження стратегії, налагодження каналів постачання та збуту. Здійснення диверсифікації – це безпосередній процес впровадження нового виду робіт [50].

На рис. 1.2 представлений процес прийняття рішень за ієрархією актуальності та важливості рівня ризиків зниження попиту споживачів на продукцію авіабудівних підприємств, що пов'язано безпосередньо з диверсифікацією.



Рис. 1.2. Схема прийняття управлінських рішень

Джерело: складено автором на основі [50]

Існує диверсифікація авіаційного підприємства за технологічною складовою. Вона реалізується шляхом купівлі додаткових ресурсів, спрямованих на виробництво нових видів продукції. У розрізі авіаційної галузі основними ресурсами вважається час та його доступність, при якому визначається кількість роботи літаків та працівників [50].

З цього можна зробити висновок, що купівля актуальних технологій та підвищення кваліфікації працівників, що забезпечують диверсифікацію на авіаційному підприємстві зводиться до покращення рівня доступності до інших видів ресурсів у конкретний період [50].

Як аргументовано в роботах зарубіжних авторів, диверсифікація проявляється не тільки на рівні асортименту продукції і ринків збуту, а й на рівні технологій, причому в сучасній висококонкурентній економіці диверсифікація новітніх технологій переходить з розряду можливості в розряд

необхідності. Багато вітчизняних та іноземних економістів наголошують, що диверсифікація стосується не тільки змін у видах продукції, що надається та не тільки каналів збуту. На сучасному етапі розвитку диверсифікації вирішальним фактором стають відмінності у технологіях, що застосовані на виробництві, до того ж в деяких випадках наявність технологій – це не лише можливість зайняти місце на ринку, а вже необхідність, щоб залишитися на ринку в цілому [50].

Метод диверсифікації, окрім підвищення ефективності діяльності, застосовується також у проведенні антикризового управління підприємстві. Він дозволяє мінімізувати інвестиційні, комерційні та виробничі ризики.

Для того, щоб мінімізувати інвестиційні ризики, підприємству необхідно створити його інвестиційний портфель. До стандартного інвестиційного портфелю входять частіше за все цінні папери, що включають такі цілі [51]:

- нарощування та отримання відсотків від вкладеного капіталу;
- забезпечення стійкості капіталу до інфляційних процесів;
- нарощування капіталу за рахунок зростання вартості акцій.

Перша група включає в себе ті цінні папери, що можуть принести економічний ефект лише при вдалому збігу обставин, тобто є низьколіквідними та мають високий ступінь ризику.

Друга група відрізняється тим, що є вже більше ліквідними та випускаються відомими корпораціями, компаніями або мають державний характер (облігації). Ризик при цьому є невеликим, але й очікувана прибутковість акцій також є невеликою, зате зі стабільними виплатами за відсотками [51].

Третя група відрізняється найбільш ліквідними цінними паперами. Особа, що інвестує, заздалегідь сподівається на отриманні прибутку від перепродажу [51].

Таким чином, в процесі формування інвестиційного портфеля, процес диверсифікації дозволяє оптимізувати та усереднити інвестиційні ризики [51].

Диверсифікація на підприємстві є об'єктивною. По-перше – це реакція на зміни зовнішнього середовища підприємства та економіки в цілому, а по-друге – це інструмент, що в свою чергу сам викликає зміни зовнішнього середовища [51].

При формуванні стратегії диверсифікації підприємство завжди повинно сформулювати основні фази проведення диверсифікації, їхню послідовність, взаємозв'язки між ними та визначитися з обов'язками окремих керівників в рамках відповідних фаз [41].

Існує така послідовність основних фаз розробки диверсифікації:

1) визначення основних умов та мотивів для впровадження стратегії диверсифікації на підприємства (як зовнішніх, так і внутрішніх) – характеризує фазу визначення мотивів;

2) фаза визначення цілей - після визначення мотивів, формуються цілі в рамках обраної стратегії;

3) фаза попереднього вибору – на цьому етапі підприємство обирає напрями реалізації стратегії відповідно поставленим цілям;

4) фаза внутрішнього аналізу – підприємство аналізує свій внутрішній стан;

5) фаза зовнішнього аналізу – аналіз ринкового середовища;

6) фаза остаточного вибору - на основі внутрішнього та зовнішнього аналізів підприємством формується перелік можливих напрямів диверсифікації та обирається найбільш доцільний та ефективний [41].

Фаза визначення мотивів та умов характеризується тим, що на цьому етапі будується певна система, що містить в собі перелік зовнішніх та внутрішніх мотивацій підприємства, які впливають на обрання стратегії диверсифікації бізнесу [41].

Фаза визначення цілей визначається процесом аналізу поставлених мотивів, на основі якого формуються цілі в рамках впровадження диверсифікації на підприємстві. Існують два основних видів цілей:

максимізація прибутку, досягнення конкурентоспроможності та боротьба з ризиками [41].

Висновки до розділу 1

Узагальнено теоретичні поняття інноваційно-конкурентної стратегії підприємства та методи регулювання конкурентно-інноваційних процесів, що сприяють активізації виробничої діяльності компанії в умовах сучасної ринкової економіки.

Визначено, що однією з найбільш відомих та поширених стратегій є диверсифікація виробництва всередині організації. В ході дослідження було виявлено, що диверсифікація як одна зі складових стратегії розвитку підприємства, є чи не найбільш дієвим методом до максимізації прибутку, але у той же час вона є і найбільш ризиковим методом. Таким чином можна виділити три основні групи причин, що спонукають диверсифікацію:

- перша група характеризується тим, що при наявному бізнес-портфелі підприємство не може досягти поставлених цілей;
- другою основною групою причин є ситуація, коли підприємство забезпечене усім необхідним, а можливості перевищують поставлені цілі;
- третьою групою причин є ситуація, коли цілі підприємства не залежать від його можливостей.

У першому розділі також розглянуто основні етапи розвитку та види диверсифікації. В ході дослідження виявлено особливості диверсифікації в авіаційній компанії у порівнянні з іншими галузями економіки. Вона характеризується в основному такими властивостями щодо заходів, що обираються керівниками підприємства:

1. Заходи, що спрямовані покращити диверсифікаційний потенціал авіакомпанії – тобто це ті заходи, що мають на меті покращити та розширити можливості надання тих послуг, що виникають в результаті нестабільності

ринку авіабудування, його мінливості, введенням нових технологій на виробництві тощо. Реалізація даних заходів в основному проходить шляхом підвищення кваліфікації працівників, тренінгів, закупівлі нової матеріально-технічної бази на зміну застарілій, закупівлі та впровадженні нових технологій у виробництво у відповідь на технологічні зміни у галузі.

2. Другим напрямом є безпосереднє планування та реалізація процесу диверсифікації. Планування включає в себе дуже багато аспектів стратегічних рішень, таких як визначення часових термінів впровадження диверсифікації, аналіз та оцінка ресурсів (сировина, інформація, робоча сила), які будуть задієні у процесі впровадження стратегії, налагодження каналів постачання та збуту.

Для правильного вибору напрямків диверсифікації необхідно чітко уявити послідовність процесу ухвалення рішення, зміст фаз, їхній взаємозв'язок і взаємозумовленість, суть діяльності менеджерів у кожній фазі. Метод диверсифікації дозволяє знижувати виробничі, комерційні й інвестиційні ризики.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

2.1. Загальна характеристика ДП «Антонов»

ДП «Антонов» - підприємство, яке належить до державної власності, що має у структурі дві промислові площадки, що розташовані в м. Київ та смт. Гостомель, де зосереджується основна науково-виробнича база компанії. Остання включає в себе виробничі підрозділи, дослідно-конструкторське бюро, базу для випробувань та льотно-доводочну базу. До структури підприємства також входить АТП ДП «Антонов» (Авіалінії Антонова) – авіатранспортний підрозділ, що спеціалізується на виконанні чартерних перевезень до різних країн світу спеціальних негабаритних вантажів [28].

Основними видами діяльності ДП «Антонов» є:

- виробництво машин авіа- та аерокосмічної галузей (літаків та космічних апаратів), а також устаткування до них;
- виробництво вантажного авіатранспорту;
- ремонт і обслуговування літаків та космічних апаратів;
- дослідження в галузі технічних та природничих наук, впровадження експериментальних розробок в цій галузі.

Основною місією підприємства є повне задоволення потреб споживачів (як вітчизняних, так і іноземних) щодо розробки високонадійного та сучасного авіаційного транспорту, постачання конкурентоспроможних літаків, проведення надійних авіаперевезень за чартерними рейсами (Авіалінії Антонова), високоякісне обслуговування літаків та ремонт АТ, що повинно відповідати сучасним стандартам [28].

ДП «Антонов» на сьогодні має статус державної власності, вважається головним українським державним інститутом з питань авіатехніки, а також

входить до складу підприємств, що є стратегічно важливими для економіки країни.

Головне завдання АТП ДП «Антонов» - це позабюджетне фінансування АНТК «Антонов» шляхом створення та виробництва нового типу літаків та експлуатації Ан-124 для їх регулярного вдосконалення [28].

Авіалінії Антонова мають досить широку географію перевезень:

- Бразилія (Сальвадор, Сан-Паулу та Ріо-де-Жанейро);
- Канада (Калгарі);
- Аргентина (Буенос-Айрес);
- Туреччина (Стамбул);
- Нідерланди (Амстердам);
- Люксембург.

ДП «Антонов» займається виробництвом, розробкою та постачанням таких літаків: Ан-178; Ан-132; Ан-148/158.

До видів послуг підприємства відносяться:

- кваліфікаційне навчання льотного персоналу;
- забезпечення придатності продукції літаків, що знаходяться в експлуатації;
- постачання запчастин для літальних апаратів;
- перевезення чартерними рейсами надважких вантажів [28].

Ринкова частка компанії у світовому сегменті підприємств авіабудівної галузі на сьогоднішній момент є досить низькою. На 2019 рік літаки, що виробляються на підприємстві, мали таку ринкову частку:

- Ан-178 - <1%;
- Ан-132, так само, як і Ан-148/158 - <1% (літак в одиничному екземплярі).

Варто зазначити, що обидва ці літаки знаходяться лише в єдиному екземплярі.

- Ан-148/158 - 1% (серед пасажирських літаків з пасажиромісткістю 61-120 чоловік) [28].

ДП «Антонов» має власну стратегію розвитку, що поєднує в собі фінансово-економічні, виробничі, організаційні та науково-технічні заходи, спрямовані на виконання основної мети підприємства. На сьогоднішній день компанією була розроблена стратегія на найближчі чотири роки. Основним завданням даної стратегії є повне відродження виробництва літаків серії Ан-1Х8 шляхом удосконалення наявної конструкції та впровадження імпортозаміщення на підприємстві [28].

Мета даної стратегії – досягти запланованих результатів у довгостроковій перспективі.

Підприємством було розроблено головні цілі в рамках обраної стратегії:

1. Закінчити програму імпортозаміщення, оновити та модернізувати літаки Ан-225 та Ан-124-100, що дозволить розширити можливості для функціонування АТП ДП «Антонов» та авіатранспортного підрозділів.
2. Відродити виробництво літаків серії Ан-1Х8 шляхом імпортозаміщення.
3. Залучити партнерів та інвесторів, в першу чергу з боку держави, для виробництва літаків Ан-132, Ан-188.
4. Стабілізувати та покращити основні виробничо-фінансові показники за рахунок підвищення доходів від Авіаліній Антонова, впровадження НДДКР, підвищення кваліфікаційного рівня працівників, відродження серійного виробництва та впровадження інжинірингу.
5. Отримати сертифікати на літаки сімейства Ан-1Х8 та відповідно до цього почати їх експорт на зарубіжні ринки.
6. Оновити інфраструктуру всередині підприємства.
7. Покращити рівень обслуговування проданої продукції.

8. Впровадити та покращити менеджмент енергетики, екології, безпеки авіації, якості.

З огляду на вищезазначені завдання, які потребують великого капіталу, кількості працівників та характеризуються довгим циклом виробництва, можна зрозуміти, що для реалізації цих завдань необхідна суттєва підтримка з боку держави [28].

Організаційна структура ДП «Антонов» має ієрархічну форму, що складається з ланцюгів з прямою підпорядкованістю структурних підрозділів та їх керівників, а також з розділенням цих підрозділів на групи, кожна з яких має власну спеціалізацію, зв'язки та об'єднання виробничих процесів [28].

Організаційна структура підприємства складається з наступних відділів:

- відділ (підрозділ) з питань експериментальних та випробувальних досліджень;
- бюро з дослідно-конструкторських робіт;
- відділ, що займається обслуговуванням літаків серії Ан;
- АТП ДП «Антонов», що займається чартерними перевезеннями надважких вантажів;
- відділ з виробництва літаків та служби інженерно-технічних робіт;
- транспортний та ремонтний відділ (цех)
- відділ з питань контролю та перевірки безпеки польотів;
- випробувально-доводочний відділ, що займається перевіркою стану та випробуваннями нових літаків, що готуються для отримання сертифікату на придатність до користування.

На рис. 2.1 зображено основні підрозділи ДП «Антонов»:

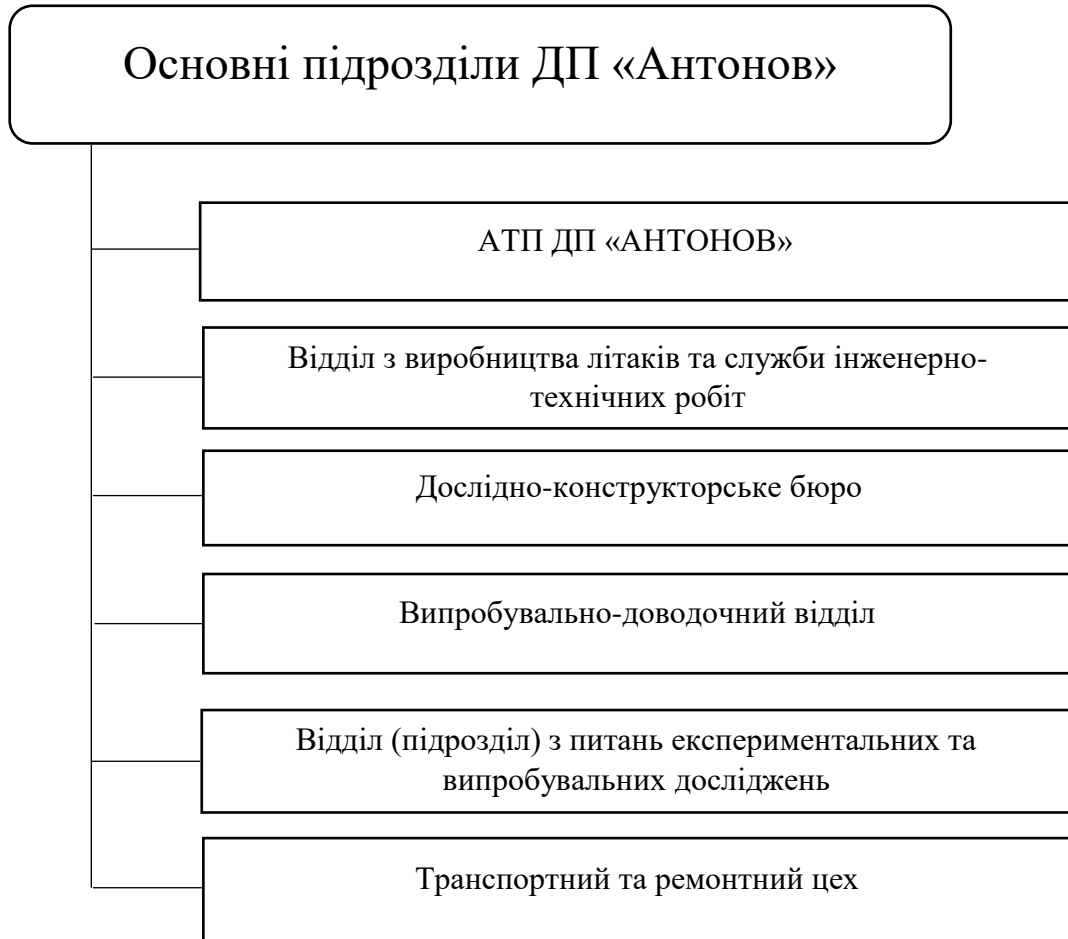


Рис. 2.1. Основні підрозділи ДП «АНТОНОВ»

Джерело: складено автором на основі [28]

У структурі організації підприємства наведені загальні положення щодо назв керівничих посад та підрозділів, а також відображена інформація про їхні права та обов'язки всередині організації, що можна знайти в посадових інструкціях. У положеннях про підрозділи надана інформація про основні функції кожного окремого підрозділу, а також про їх взаємозв'язки та підпорядкування, що в свою чергу відображено у схемах підрозділів.

Положення про структуру компанії оновлюються кожного року 1 січня, але зміни до структури можна вводити протягом усього року.

Головною керуючою особою ДП «Антонов» є Президент, що призначається лише згідно з рішенням ДК «Укроборонпром», який до того ж укладає контракт з підприємством [28].

ДП «Антонов» - всесвітньо відома компанія, яка співпрацює з багатьма країнами світу. Так, філіали компанії існують навіть у США (м. Х'юстон, штат Техас). Підприємство також має тісні зв'язки з НАТО, спеціалізуючись на військових перевезеннях, з ООН стосовно питань перевезення в гуманітарних цілях. Все це дозволяє зробити висновок, що літаки, що знаходяться в активах компанії, розташовані по всьому світу. Так, наприклад, транспортні літаки Ан-124 та Ан-225 розташовані не лише в смт. Гостомель Київської області, а й в Англії та Німеччині [28].

Всього в активі підприємства наразі існують 22 типи сучасних літаків. Навіть більше є модифікацій для літаків, призначені як для військової галузі, так і для цивільного життя (більше 100). Усього з дати заснування компанії було вироблено та реалізовано більше 22 тисяч літаків, при цьому 1500 літаків були продані аж в 50 країн світу [28].

Станом на 1 грудня 2019 року по всьому світу експлуатувалося 1575 літаків марки «Ан». До них належать:

- літаки країн СНД та Балтії – 1268;
- літаки країн дальнього зарубіжжя - 307.

Якщо розглядати безпосередньо діяльність ДП «Антонов», то на сьогоднішній день авіапарк компанії налічує всього 4 літаки – Ан-132, Ан-178 (транспортні) та Ан-148-201, Ан-158-100 (пасажирські) [48].

Ан-148-201 – це реактивний літак, що здійснює пасажирські перевезення регіонального призначення. Літак повністю відповідає усім світовим стандартам та вимогам, як стосовно безпеки на борту, так і стосовно екологічності авіасудна. Ан-148-201 майже повністю схожий з іншим пасажирським судном, що знаходиться в авіапарку компанії. Так, вони обидва використовують одні двигуни, основні системи на борту літака, однакове кабінне обладнання, навіть вимоги до персоналу, що керують літаками – однакові. Пасажиромісткість літака – 92 пасажира. Нормативна відстань польоту – 3500 км. Літак оснащений двигунами Д-436-148, що мають функцію

автоматичного керування та контролю, а отже є набагато більш ефективним, надійним, менш паливомістким і менш витратним [48].

Ан-158-100 – ще один регіональний пасажирський літак, базою для розробки якого є Ан-148, і саме тому вони є на 95% схожими. На відміну від попередника, пасажиромісткість літака більша та складає 102 особи, проте дальність перевезень менша майже на 900 км (2600 км). Як вже було зазначено вище, ці літаки оснащені однаковими двигунами, а отже на літаку також встановлений двигун Д-436-148 [48].

Ан-132 – відноситься вже до транспортних літаків, розробка якого поєднує в собі великий досвід компанії в розробці транспортних літаків, набутий за багато десятиліть, з найновітнішими технологіями в галузі сучасного авіабудування. Ан-132 – це модифікована версія Ан-32, що мав такі переваги, як ефективність та стійкість в умовах спекотного клімату, нерівностей ландшафту, легкість та можливість здійснювати посадку на будь-які види злітної полоси. Як вже було сказано, у поєднанні з класичними ідеями компанії, даний літак має низку характеристик, що необхідні в сучасних умовах. Так, літак має більшу вантажомісткість та вантажопідйомність, потребує менших витрат палива, більш «тихий» та екологічний. Проте, літак призначений в більшості лише для регіональних перевезень, адже не здатний здійснювати далекомагістральні маршрути [48].

Ан-178 – ще один транспортний літак компанії, що є модифікацією класичного типу літака Ан-12. Перевагою для компанії є те, що він також має схожі характеристики з пасажирськими літаками Ан-148/158 (60% уніфікованості), та має встановлені двигуни Д-436-148ФМ, що є модифікацією попередника. Вантажопідйомність літака складає 18 т. Основним призначенням літака є доставка зброї, легкої військової техніки або особового складу шляхом парашутного або посадкового приземлення. Також іноді літаком доставляється пошта та інші матеріальні речі. Іноді літак використовували в цілях евакуації людей в зонах стихійних лих або напруженої політичної ситуації в регіонах [48].

2.2. Аналіз виробничо-фінансової діяльності на ДП «Антонов»

Однією з основних складових, що відображає ефективність господарської діяльності будь-якого підприємства, є дані про величину сукупного доходу. Ці дані завжди представлені в розшифровці складу доходів та витрат компанії. У таблиці 2.1 наведена інформація про сукупні доходи та витрати ДП «Антонов» за останні три роки.

Таблиця 2.1

Показники фінансової діяльності ДП «АНТОНОВ» за 2018-2020 роки

№ п/п	Назва статті	Код рядка	2018 рік (тис.грн)	2019 рік (тис.грн)	2020 рік (тис. грн)	Відхилення 2020-2019, (+/-)	Відхилення, %
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	8 990 550	6 018 335	7 530 328	1 511 993	125,12
2	Податок на додану вартість	-	28 632	19 672	24 846	5 174	126,3
3	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.	2000	7 820 240	5 998 663	7 513 302	1 514 639	125,25
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), у т.ч.	2050	6 281 674	4 409 987	4 618 846	208 859	104,74
5	Валовий прибуток	2090	1 538 586	1 588 676	2 894 456	1 305 780	182,2
6	Інші операційні доходи, у т.ч.	2120	1 070 054	656 403	326 158	-330 245	49,69
7	Адміністративні витрати, у т.ч.	2130	218 286	265 981	221 656	-44 325	83,34
8	Витрати на збут, у т.ч.	2150	306 106	218 291	64 102	-154 189	29,37
9	Інші операційні витрати, у т.ч.	2180	843 976	1 217 767	1 333 096	115 329	109,47
10	Фінансовий результат від операційної діяльності	2190	1 240 252	543 040	1 601 770	1 058 730	294,96
11	Інші фінансові доходи, у т.ч.	2220	63 327	279	-	-	-

продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
12	Інші доходи, у т.ч.	2240	70 727	63 026	69 817	6 791	110,77
13	Фінансові витрати, у т.ч.	2250	102 961	39 884	28 379	-11 505	71,15
14	Інші витрати, у т.ч.	2270	10 205	3 735	369 142	365 407	9883,32
15	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	2290	1 364 102	562 726	1 274 066	711 340	226,41
16	Податок на прибуток, у т.ч.	2300	270 453	114 743	202 250	87 507	176,26
17	Чистий прибуток/збиток	2350	1 093 649	447 983	1 071 816	623 833	239,25

Джерело: складено автором на основі [29]

Таким чином, було проведено вертикальний аналіз балансу підприємства та виявлено, що показники діяльності підприємства у 2019 році досить неоднозначні відносно 2018 року. Наприклад, ми можемо спостерігати, що дохід та чистий дохід від виручки продукції знизився майже на 3 млрд грн. Натомість валовий прибуток компанії зріс 113 млн грн. Але чистий прибуток знизився на приблизно 600 млн грн. Та вже у 2020 році можна спостерігати зростання прибутку та основних показників діяльності компанії. Це може бути викликано початком взаємовідносин з Укроборонпромом та відповідних інвестицій з боку держави.

Далі проаналізуємо ефективність використання основних засобів виробництва [34].

1) Фондовіддача (Φ_v) - це показник, що визначає рівень ділової активності підприємства. Він показує, наскільки ефективно компанія використовує свої основні засоби. Іншими словами, фондівіддача демонструє те, яку кількість продукції було виготовлено та скільки послуг було надано на одну гривню вкладених ресурсів в ОЗ за певний період. Оптимальним результатом вважається зростання показника впродовж досліджуваного періоду. Це

вважається нормативним значенням, а також порівняння показника з показниками головних конкурентів.

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{Чистий дохід (виручка)}}{\text{Середньорічна первісна вартість ОЗ}} \quad (2.1)$$

2) Фондомісткість (Φ_M) - зворотний до фондовіддачі показник. Він демонструє значення, що описує на яку суму підприємству необхідно одержати основних засобів для того, щоб реалізувати запланований обсяг товарів.

$$\Phi_M = \frac{\text{Середньорічна первісна вартість ОЗ}}{\text{Чистий дохід (виручка)}} \quad (2.2)$$

3) Коефіцієнт введення (оновлення) основних фондів ($K_{\text{он}}$) - демонструє суму введених засобів у порівнянні до їх вартості на кінець досліджуваного періоду. Іншими словами, коефіцієнт оновлення демонструє інтенсивність оновлення основних засобів.

$$K_{\text{он}} = \frac{\text{Первісна вартість ОЗ, що введена в експлуатацію за період}}{\text{Первісна вартість ОЗ на кінець періоду}} \quad (2.3)$$

4) Коефіцієнт вибуття основних фондів ($K_{\text{в}}$) - демонструє суму вилучених засобів у порівнянні до їх вартості на початку досліджуваного періоду.

$$K_{\text{в}} = \frac{\text{Первісна вартість ОЗ, що вибули за період}}{\text{Первісна вартість ОЗ на початок періоду}} \quad (2.4)$$

Результати показників ефективності використання основних засобів виробництва ДП «Антонов» за 2018 – 2020 роки наведено у таблиці 2.2:

Таблиця 2.2

Ефективність використання основних засобів виробництва

ДП «Антонов» за 2018 – 2020 роки

Показник	Роки			Δ(2020-2019)
	2018	2019	2020	
Фондовіддача	1,6	1,1	1,1	0

продовження табл. 2.2

Фондомісткість	0,6	0,9	0,8	-0,1
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,9	0,97	0,99	0,02
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,02	-	-	-

Джерело – складено автором на основі розрахунків та [64]

Отже, як ми можемо бачити з результату проведених розрахунків, ефективність використання ОЗ виробництва є досить неоднозначним. Коефіцієнт фондівдачі знизився з 1,6 у 2018 році до 1,1 у 2019 та 2020. Це є негативним результатом, але не досить критичним. Натомість показники фондомісткості мають позитивну зміну у 2019 році (0,9) порівняно за 2018 (0,6). Щоправда, у 2020 цей показник знизився на 0,1 та це все ще позитивне значення для компанії. Коефіцієнт оновлення за три досліджуваних роки перевищує коефіцієнт вибуття, що є позитивним результатом.

Ефективність використання оборотних засобів підприємства визначаємо наступним чином [64].

1) Коефіцієнт ефективності використання матеріальних запасів ($K_{\text{вмз}}$) - демонструє кількість оборотів, що виконують матеріальні запаси за один календарний рік та знаходиться шляхом співвідношення фактичних матеріальних витрат до витрат, визначених фактичним обсягом реалізованої продукції.

$$K_{\text{вмз}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Матеріальні запаси}} \quad (2.5)$$

2) Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів ($K_{\text{воа}}$) - визначає, скільки оборотів можуть бути здійсненими оборотними активами за досліджуваний період. Відповідно ефективність використання оборотних активів найбільша, якщо оборотні активи виконали якомога більше оборотів.

$$K_{\text{воа}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.6)$$

3) Коефіцієнт ефективності використання чистих оборотних активів ($K_{\text{вчо}}$) - демонструє кількість реалізованих одиниць продукції на одиницю (грошову) чистих оборотних активів. Коефіцієнт вважається основним показником ефективності застосування власних оборотних активів.

$$K_{\text{вчо}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Чисті оборотні активи}} \quad (2.7)$$

4) Коефіцієнт ефективності використання необоротних активів ($K_{\text{вна}}$):

$$K_{\text{вна}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Необоротні активи}} \quad (2.8)$$

5) Коефіцієнт ефективності використання загальних активів ($K_{\text{вза}}$):

$$K_{\text{вза}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{\text{Загальна вартість активів}} \quad (2.9)$$

Отже, виходячи з розрахунків у даному підрозділі, можемо зробити висновок, що ефективність використання оборотних та необоротних коштів на підприємстві «Антонов» мала негативну тенденцію до погіршення у 2019 році порівняно з 2018, адже усі показники є меншими за аналогічні показники минулих років. Натомість у 2020 році компанія знову повернулася до результатів 2018 року, навіть покращивши деякі показники, наприклад коефіцієнт ефективності використання матеріальних запасів, що зріс майже вдвічі порівняно з 2018 роком. Це свідчить про те, що підприємство зробило правильні висновки про те, як покращити свої показники задля більш ефективного використання необоротних коштів (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ефективність використання оборотних засобів

Показник	Роки			Δ(2020-2019)
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт ефективності використання матеріальних запасів	1,23	0	2,03	0,78
Коефіцієнт ефективності використання оборотних активів	1,3	-0,1	1,29	0,3
Коефіцієнт ефективності використання чистих оборотних активів	2,2	0,02	2,27	0,07
Коефіцієнт ефективності використання необоротних активів	1,07	0,8	1,27	0,47
Коефіцієнт ефективності використання загальних активів	0,6	0,4	0,6	0,2

Джерело – складено автором на основі розрахунків та [64]

Аналіз ділової активності підприємства розраховуємо наступним чином [26, 35].

1) Коефіцієнт оборотності активів (K_{oa}) - демонструє кількість обертів повного циклу виробництва за досліджуваний період, що приносить прибуток, а також кількість грошових одиниць випущеної продукції за кожну одиницю активів. Іншими словами, коефіцієнт оборотності активів показує, з якою швидкістю обертається сукупний капітал компанії:

$$K_{oa} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\frac{\text{Баланс}}{2}} \quad (2.11)$$

2) Коефіцієнт оборотності власного капіталу - показує, наскільки ефективно підприємство керує власним капіталом. Відповідно, висока ефективність використання капіталу визначається високим значенням

показника. Показник демонструє те, яку кількість виготовленої продукції було реалізовано на одну гривню коштів, що були залучені.

$$K_{\text{овк}} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Власний капітал}/2} \quad (2.12)$$

Таблиця 2.4

Стан ділової активності

Показник	Роки			Δ(2020-2019)
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт оборотності активів	0,5	0,4	0,6	0,2
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,9	0,6	0,9	0,3

Джерело – складено автором на основі розрахунків та [64]

Отже, аналіз ділової активності показав, що на підприємстві «Антонов» компанії до певного часу існували певні проблеми в цьому аспекті. При нормативному значенні, що усі показники повинні збільшуватися з кожним роком, за період 2018-2019 років – всі показники зменшувалися. Та у 2020 році підприємство знову налагодило свою ділову активність та підвищило відповідні показники до рівня 2018 року.

Таким чином, розрахувавши усі показники аналізу ефективності діяльності підприємства «Антонов» (табл. 2.5), можемо зрозуміти, що ситуація на підприємстві в цілому досить оптимальна, але потребує деяких дій задля покращення окремих сфер діяльності компанії. Так, ефективність використання основних засобів виробництва на підприємстві має достатньо високий рівень, але треба звернути увагу на коефіцієнт фондомісткості, адже він є негативним. Потребує негайного втручання сфера використання оборотних та необоротних активів, адже усі показники аналізу є негативними. Використання трудових ресурсів не потребує втручання взагалі, адже показник продуктивності праці

досить задовільний. Ділова активність підприємства є на дещо поганому, але далеко не критичному рівні.

За рахунок підвищення ефективності діяльності, що відбулося останнім роком на ДП «Антонов», а також тісною «дружбою» з Укроборонпромом та отриманні фінансових інвестицій, підприємство може задумуватися над впровадженням стратегії диверсифікації з метою покращення ефективності своєї діяльності.

2.3. Оцінка фінансового стану та платоспроможності підприємства

Фінансовий стан підприємства та його платоспроможність є, напевно, найважливішими ознаками ефективності діяльності підприємства. Фінансовий стан – це ступінь забезпеченості підприємства у фінансових ресурсах, що необхідні йому для ефективного ведення своєї господарської діяльності та вчасного розрахування за наявними зобов'язаннями [20].

Рівень забезпеченості основними фінансовими ресурсами, а також їх раціональне застосування забезпечує підприємство можливостями для майбутнього покращення основних показників виробничого характеру, ефективності використання трудових ресурсів, технологій та основних засобів [20].

Підприємству необхідно підтримувати високі показники усіх видів діяльності, таких як виробничої, маркетингової, господарсько-фінансової, адже вони всі мають свій вплив на його фінансовий стан. Перш за все, найбільший вплив має реалізація продукції. Вона повинна відповідати всім вимогам, що забезпечують її конкурентоспроможність та безперервність реалізації. Підприємство повинно забезпечити стабільне надходження фінансових ресурсів, їхнє ефективне використання, досягти рівності між залученими та власними коштами, а також бути фінансово стійким [20].

Якщо обсяги виробництва за звітний період перевищують планові показники, або якщо собівартість продукції за досліджуваний період була знижена, це призведе до того, що компанією буде одержано надплановий прибуток, що у свою чергу стане додатковим джерелом прибутку для неї та зміцнить її фінансовий стан. Таким чином, можна дійти висновку, що основним джерелом, що покращує фінансовий стан підприємства, є його власна виробнича діяльність [20].

Для того, щоб визначити рівень фінансового стану ДП «Антонов», потрібно провести аналіз його основних показників, що формують фінансовий стан на підприємстві.

Одним з найбільш головних показників фінансового стану є коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{фс.}$). Він відображає відношення власних коштів підприємства до позикових та характеризує, наскільки воно залежне від зовнішніх джерел фінансування. Розраховується за формулою:

$$K_{фс.} = \frac{\text{Власний капітал, тис.грн.}}{\text{Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання, тис.грн.}}, \quad (2.13)$$

Наступними показниками, що визначають фінансовий стан підприємства, є показники ліквідності та платоспроможності

Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{зл.}$) - демонструє загальне становище ліквідності активів. Іншими словами, це здатність компанії до забезпечення всіх своїх короткострокових зобов'язань оборотними коштами, які є найлегше реалізованою частиною активів. Основна умова забезпечення оптимальної ліквідності на підприємстві – це коли вартість поточних зобов'язань є меншою за вартість поточних активів. Нормативне значення загальної ліквідності коливається в межах від 1,5 до 2,5. Проте також варто зазначити, що існують різні чинники, що можуть впливати на цей показник, такі як галузь, до якої належить підприємство, стан його дебіторської заборгованості, структура запасів тощо [60].

$$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання і забезпечення}} \quad (2.14)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття) ($K_{пл}$) - демонструє, яка частина поточної заборгованості може бути погашена компанією за рахунок грошей та їх еквівалентів. Іншими словами, коефіцієнт покриття відображає платіжну спроможність компанії погасити поточну заборгованість, при цьому вчасно розрахувавшись з дебіторами. Нормативним значенням показника є будь-яке значення, більше за 0,6 [60].

$$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання та забезпечення}} \quad (2.15)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$) - визначає суму короткострокової заборгованості, що може бути погашеною підприємством, не залучаючи при цьому оплату дебіторської заборгованості та знаходиться за формулою [60]:

$$K_{ал} = \frac{\text{Прибуток} + \text{Гроші та їх еквіваленти}}{\text{Поточні зобов'язання та забезпечення}} \quad (2.16)$$

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами ($K_{в.о.к.}$) - демонструє, наскільки компанія забезпечена власними ресурсами (фінансовими) і розраховується за формулою:

$$K_{в.о.к.} = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.17)$$

Отже, проаналізувавши показники ліквідності та платоспроможності можемо дійти висновку, що підприємство «Антонов» діє на досить добрих, а то і відмінних показниках. Усі наведені коефіцієнти повністю відповідають нормалізованим стандартам за останні три роки: коефіцієнт загальної ліквідності (1,5 , 2,5), оптимальна сума чистого оборотного капіталу (>0).

Аналіз майнового стану підприємства характеризується коефіцієнтом зносу основних засобів.

Коефіцієнт зносу основних засобів ($K_{з.ос}$) - показує, скільки існує зношених ОЗ у їх загальній вартості, а також демонструє, скільки ОЗ було перенесено у вартість виробленої продукції [40].

$$K_{з.ос} = \frac{\text{Знос}}{\text{Первісна вартість}} \quad (2.18)$$

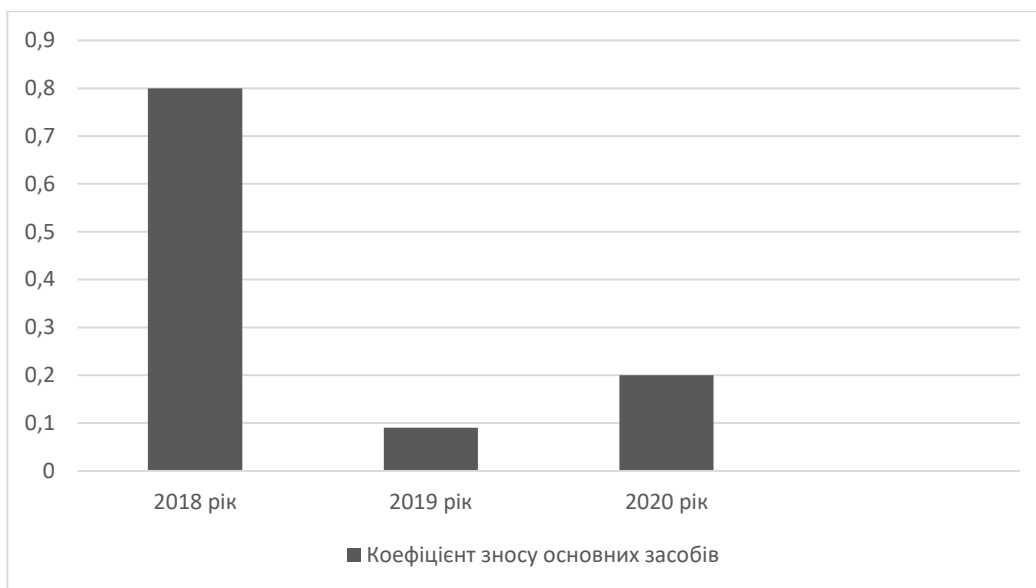


Рис. 2.3. Зміна коефіцієнту зносу основних засобів за останні 3 роки
Джерело – складено автором на основі розрахунків та [64]

Отже, аналіз майнового стану підприємства показав, що існують значні позитивні тенденції щодо оновлення основних засобів. За 1 рік було оновлено майже все обладнання і знос майна знизився з 0,8 у 2018 аж до 0,09 у 2019, що є відмінним показником. Проте вже у 2020 році цей показник зріс до 0,2, проте це не критичне значення відповідно до даного показника.

Аналіз рентабельності підприємства

1) Коефіцієнт рентабельності активів ($K_{ра}$) - демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує власні активи для отримання прибутку. Відповідно, чим вищим є показник рентабельності активів, тим кращою вважається діяльність підприємства. Визначається як відношення чистого прибутку (збитку) до суми активів підприємства

[32]:

$$K_{pa} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Баланс}/2} \quad (2.19)$$

2) Коефіцієнт рентабельності власного капіталу ($K_{рвк}$) - демонструє ефективність використання власного капіталу, а саме ту кількість прибутку, що була отримана з кожної окремої гривні з власних коштів компанії. Вважається найважливішим показником для акціонерів, визначаючт рівень добробуту компанії [33].

$$K_{рвк} = \frac{\text{Прибуток}}{(\text{Власний капітал})/2} \quad (2.20)$$

3) Коефіцієнт рентабельності діяльності ($K_{рд}$) - це співвідношення чистого прибутку компанії до чистого доходу від реалізації товарів. Відповідно збільшення показника говорить про покращення ефективності діяльності бізнесу [33].

$$K_{рд} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації}} \quad (2.21)$$

Для того, щоб наочно проаналізувати аналіз фінансового стану та платоспроможності підприємства, пропонується зробити зведену таблицю показників (табл. 2.5):

Таблиця 2.5

Основні економічні показники фінансового стану ДП «АНТОНОВ»

Показники	Нормативне значення	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт фінансової стійкості	>1	1,7	2,3	2,4
Коефіцієнт покриття	>1-1,5	1,8	2,4	2,3

продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2-0,3	0,6	0,4	0,5
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5...2,5	1,8	2,4	2,3
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0	0,3	0,4	0,4
Коефіцієнт зносу основних засобів	≤0,8	0,8	0,09	0,2
Коефіцієнт рентабельності активів	>0	0,1	0,03	0,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0	0,1	0,04	0,1
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0	0,1	0,1	0,1

Джерело: складено автором на основі розрахунків та [64]

Аналізуючи вищезазначені показники бачимо, що коефіцієнти фінансової стійкості, забезпечення власними оборотними коштами та покриття перевищують оптимальне значення. Так, коефіцієнти фінансової стійкості та покриття майже не змінили свого значення за аналізований період та в середньому дорівнюють 1,7-2,4, що є позитивним результатом для ДП «Антонов». Коефіцієнт абсолютної ліквідності значно перевищує оптимальне значення, що характеризує підприємство як таке, що може вкласти кошти в необхідні йому на даний час потреби. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами також є оптимальним та має тенденцію до збільшення, що свідчить про те, що підприємство достатньо забезпечене оборотними коштами та тільки покращує цей показник, що дозволить йому вкладати гроші в інвестиційні проекти. Коефіцієнт зносу основних засобів ще у 2018 зазнавав

критичного значення, але вже у 2019 році підприємство здійснило повне оновлення ОЗ і зараз цей показник знаходиться на ідеальному рівні. аналіз рентабельності підприємства показав, що в цілому компанія має оптимальні показники (за нормативом усі показники повинні дорівнювати >0), але вони також мали тенденцію до зменшення у 2019 році, що у результаті могло призвести до негативної рентабельності підприємства. Але знову показники свідчать, що 2020 рік видався вдалим для компанії, адже усі показники зворотньо наблизилися до показників 2018 року.

Отже, провівши повний аналіз основних економічних показників фінансового стану ДП «Антонов», можна зробити висновок, що підприємство здатне до впровадження нового виду діяльності в рамках диверсифікації бізнесу.

2.4. Стратегічний план розвитку підприємства на основі диверсифікації та власні пропозиції щодо його реалізації

Менеджмент стратегічного розвитку компанії – це не тільки система теоретичних та методологічних концепцій, а перш за все система аналізу, обрання стратегії, постановка плану та його реалізації на підприємстві, що характеризується вирішенням таких основних завдань:

- 1) обрання виду бізнесу, який підприємство планує реалізовувати в майбутньому, та відповідно до цього визначення стратегії, яка буде характеризувати розвиток компанії;
- 2) трансформація бачення стратегії у чіткі завдання та цілі;
- 3) на основі поставлених цілей та завдань формується стратегія підприємства;
- 4) ефективне втілення у життя сформованої стратегії;

5) оцінка отриманих результатів від реалізації стратегії, відповідно до них відбувається пошук нових шляхів для розвитку вже в довгостроковій перспективі на основі набутого досвіду, ідей і можливостей [20].

На сьогоднішній день, існує дуже велика кількість методів, що дозволяють проаналізувати зовнішнє середовище компанії. Найбільш поширеним, звичайно ж, є SWOT-аналіз середовища підприємства, який проводить абсолютно будь-яка фірма усіх масштабів. Також поширеними є PEST-аналіз, різні методи статистики, оптимізації, математичного моделювання.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ДП «Антонов»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Дуже висока частка займаного сегменту ринку Авторитетність, гарна репутація Застосування продуктів НТП та сучасних технологій Володіння експериментальним та конструкторським підрозділами Співпраця з представниками країн та організацій зі всього світу Володіння навчальною базою Висока впізнаваність та відомий бренд Продукція відповідає всім стандартам ІКАО	Слабка система маркетингу Низький рівень маркетингу Немає стабільних ринків для реалізації товарів Відсутність стабільного фінансування з боку держави Необхідність в нових джерелах інвестування Зниження кількості кваліфікованих працівників Висока енергозатратність виробництва
Потенційні можливості	Потенційні загрози
Вихід на інші сегменти ринку авіації Отримання держзамовлень на оновлення літальних апаратів Впровадження у виробництво нових літаків військового призначення Отримання підтримки з боку держави Зацікавленість інвесторів в авіаційних галузях Покращення наукових та дослідних зв'язків з ЄС	Висока конкуренція зі світовими авіабудівними компаніями Неприятливе політичне становище України Зростання темпів інфляції національної валюти Зменшення кількості державних замовлень

Джерело – складено автором на основі аналізу та [51]

Як можна бачити зі SWOT-аналізу підприємства, на даний момент компанія має більше переваг та можливостей, ніж недоліків. Так, підприємство вважається найголовнішим в галузі розробки та виробництва літаків на внутрішньому ринку, проте значно програє зовнішню конкуренцію таким мастодонтам авіаційного будівництва, як, наприклад, Boeing чи Airbus.

Проте варто зазначити, що навіть при низькій конкурентоспроможності на світовому ринку, товари ДП «Антонов» все рівно мають ряд конкурентних переваг порівняно зі своїми закордонними аналогами.

Компанія відома на весь світ своїми вантажними літаками «Мрія» та «Руслан», які по сьогоднішній день користуються попитом в більшості країн світу. За весь час свого існування ДП «Антонов» виробило більше ста різних видів транспортних та пасажирських літаків.

Найбільш основними конкурентними перевагами підприємства є наявність усіх складових виробничого циклу авіаційного будівництва та дуже широка мережа сервісних центрів обслуговування. На основі проведеного аналізу конкурентного середовища, можна стверджувати, що компанія здатна поширювати свою діяльність на світовий ринок, а тому вважається доцільним сформулювати стратегію щодо розробки експортного потенціалу.

Нами пропонується обрати стратегію диверсифікованого зростання як основну стратегію розвитку підприємства ДП «Антонов» шляхом введення виробництва турбореактивних двигунів Д-436-148 для літаків з подальшим розширенням виробництва турбовальних двигунів МС-500В для вертольотів

Проаналізувавши основні фінансово-виробничі показники, можемо дійти висновку, що підприємство за рахунок державної підтримки та укладенням договору з Укроборонпром дещо покращило результати своєї діяльності та відповідно здатне підвищити ефективність власної діяльності за рахунок введення нового виду продукції чи виходу на нові ринки.

Так, аналіз фінансового стану підприємства продемонстрував, що компанія повністю готова та здатна до впровадження нового виду діяльності за всіма показниками.

Як можемо проаналізувати виходячи з теоретичних даних про можливі стратегії диверсифікаційного розвитку та запропонованих шляхів підвищення ефективності діяльності ДП «Антонов», усі ці шляхи відносяться до різних видів диверсифікації, при цьому продукція, що виготовлятиметься, не має дуже суттєвих відмінностей та використовує майже однакові технології їх виробництва, що дозволить компанії значно мінімізувати витрати на ці технології та на кваліфікований персонал, що залучатиметься, при цьому отримуючи максимальний із можливих прибутків.

На мою думку, враховуючи сучасне становище компанії ДП «Антонов» та закладення тісних зв'язків між підприємством та державою, найбільш доцільною вважається стратегія диверсифікації, що виражатиметься шляхом впровадження у виробництво виготовлення двигунів для авіаційної техніки (літаки, вертольоти), а згодом - вихід на неавіаційні галузі шляхом виготовлення наземних газотурбінних установок та двигунів для інших видів техніки.

Як вже було наведено у першому розділі, існує три основних стратегії (види) диверсифікації: концентрична, горизонтальна та конгломератна. Всі вони мають ряд переваг та недоліків, та кожна з них ефективна лише при певних ринкових умовах, в яких знаходиться підприємство.

На нашу думку, найбільш вдалим шляхом для запровадження диверсифікації на підприємстві є впровадження стратегії концентричної диверсифікації відповідно до декількох умов:

1. Підприємство займає дуже потужне місце на ринку, який при цьому ще не повністю освоєний компанією, а також має дуже тісні зв'язки з групою постійних клієнтів, які були б зацікавлені у диверсифікованій продукції їхнього авторитетного постачальника.

2. Підприємство наразі не здатне шукати шляхи на інших, навіть суміжних ринках, через недостатню кількість ресурсів, як фінансових, так і технологічних, а підтримка держави, хоч і присутня, тим не менш не може гарантувати ефективність результатів.

Першим типом двигуна, який, на нашу думку, варто запровадити у виробництво на ДП «Антонов», є турбореактивний двигун Д-436-148 (див. Додаток І).

Двигун Д-436-148 є турбореактивним українським двигуном, що розроблений на ЗМКБ «Прогрес», основою для якого став радянський двигун Д-36. Д-436-148 встановлюється на вантажні та пасажирські авіасудна для авіаліній регіонального та магістрального характеру. Найбільша протяжність – 7000 км. Двигун розроблений за всіма стандартами та вимогами ІСАО щодо екологічних питань [49].

Основними перевагами Д-436-148 є:

- низькі питомі маса та витрати палива ;
- високий рівень надійності;
- низький емісійний рівень та рівень шуму;
- проста експлуатація та ефективна система діагностики;
- універсальна конструкція, що дозволяє використовувати двигун на багатьох типах літаків;
- висока тривалість експлуатації при низьких затратах.

Для економічного обґрунтування пропозиції впровадження виробництва двигунів Д-436-148 необхідно визначити собівартість продукції, її рентабельність та кінцевий дохід (виручку), який компанія отримає від реалізації виготовленої продукції.

Розрахунок собівартості одиниці продукції за статтями витрат наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Витрати на виробництво 1 од. Д-436-148

Назва статті	Витрати на виробництво, млн грн
Витрати на сировину та комплектуючі матеріали	50,3
Витрати на енергоносії	9,3

продовження табл. 2.7.

Амортизаційні відрахування	5,8
Заробітна плата у т.ч.	
- основного персоналу	1,5
- управлінського персоналу	0,9
Витрати на збут і післяпродажне обслуговування	11
Витрати на транспортування	8
Інші витрати	0,7
Разом	87,5

Джерело: розраховано автором за даними джерела [61]

Проаналізувавши всі види витрат, необхідних для виготовлення однієї одиниці двигуна Д-436-148, можемо дійти висновку, що повна собівартість товару складає 87 500 000 грн.

1) Підприємству пропонується отримати рентабельність від продажу 1 од. товару, що складає 30% від собівартості товару.

2) Виходячи з даних про собівартість однієї одиниці товару та рентабельності, яке бажає отримати підприємство, можна знайти кінцеву ціну реалізації. Початкова формула рентабельності знаходиться:

$$P = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Собівартість}} * 100\% \quad (2.24)$$

Звідси, прибуток знаходиться за формулою:

$$\Pi = \frac{P/100}{C} = \frac{0,3}{87500000} = 26250000 \text{ грн}$$

Отже, прибуток від впровадженого виду продукту становитиме 26 250 000 грн.

3) Звідси, кінцева ціна реалізації продукції повинна становити:

$$Ц = 87500000 + 26250000 = 113750000 \text{ грн}$$

Виходячи з розрахунків про ефективність впровадження у виробництво нового виду продукції, можна дійти висновку, що запропонований проект є вигідним для підприємства.

Тривалість виробничого циклу одного двигуна складає в середньому 3 місяці, а отже за рік підприємство зможе виготовити 4 двигуни, що є досить непоганим результатом. Поступово підприємство зможе нарощувати свої виробничі потужності, з кожним роком виробляючи все більше двигунів, та через декілька років зможе налагодити серійне виробництво.

Виходячи з визначення запланованих обсягів реалізації продукції, пропонується створити прогноз основних економічних показників від впровадження стратегії диверсифікації за перший календарний рік (табл. 2.8):

Таблиця 2.8

Фінансові результати впровадження стратегії диверсифікації
за перший календарний рік

№	Витрати на виробництво, грн	Доходи від реалізації, грн	Прибуток, грн
1	87 500 000	113 750 000	26 250 000
2	87 500 000	113 750 000	26 250 000
3	87 500 000	113 750 000	26 250 000
4	87 500 000	113 750 000	26 250 000
Разом, грн	350 000 000	455 000 000	105 000 000

Джерело: складено автором на основі прогнозних розрахунків

За результатами розрахунків, річний прибуток від реалізації чотирьох двигунів Д-436-148 складе 105 000 000 грн.

Таким чином, пропонується виготовляти все більшу кількість двигунів кожного року, основні кошти на виробництво залучаючи з отриманих прибутків минулого року.

Впровадивши дану стратегію, компанія зможе вирішити одразу декілька проблем:

1. Підприємство стане незалежним від постачальника та налагодить процес будівництва літака повністю без закупівель окремих запчастин, що певним чином знизить кредиторську заборгованість.

2. Підприємство зможе самостійно експортувати двигуни та постачати їх різним зарубіжним авіакомпаніям.

Висновки до розділу 2

Було проведено аналіз організаційної структури ДП «Антонов» та його основних показників фінансово-економічної діяльності.

Виявлено, що ДП «Антонов» - відоме на весь світ підприємство, що має тісні зв'язки з багатьма країнами світу, маючи свої бази розташування в США, Німеччині, Англії. Компанія співпрацює з багатьма всесвітньо відомими організаціями (НАТО, ООН) та є досить авторитетною в галузі авіабудування, а літаки, що були випущені компанією упродовж всього свого існування, користуються попитом більшості авіаліній світу.

Доведено, що досить вдала ієрархічна структура організації зі своїми вертикальними зв'язками між підрозділами дозволяє керівництву досить зручно делегувати поручення різним підрозділам, що існують в постійній кооперації між собою.

На основі аналізу фінансово-економічних показників підприємства було виявлено, що всі показники виробничо-фінансової діяльності підприємства, такі як майновий стан, ефективність використання оборотних коштів на підприємстві та стан ділової активності, мають оптимальні значення та, що найголовніше, тенденцію до покращення порівняно з минулими роками. У 2019 році компанія зазнала дуже серйозних проблем - за даними, її прибутки того року впали на 72%, та вже у 2020 році підприємство знову змогло повернутися до показників 2018 року.

Аналіз фінансового стану та платоспроможності ДП «Антонов» допоміг виявити, що в цьому плані підприємство також займає оптимальне положення. Показники ліквідності, ділової активності, платоспроможності, рентабельності та коефіцієнт зносу основних засобів мають позитивне значення та покращуються з кожним роком, що свідчить про те, що підприємство є платоспроможним та здатне до впровадження нового виду діяльності.

Було проведено аналіз конкурентоспроможності, на основі якого дійшли підсумку, що підприємство є досить конкурентоспроможним та може нарощувати свій експортний потенціал.

Виходячи з цього, підприємству було запропоновано застосувати стратегію концентричної диверсифікації, яка виражається у виробництві двигунів Д-436-148 в межах рідної галузі.

Було проведено аналіз економічної ефективності впроваджуваних заходів та виявлено, що новий вид діяльності є досить прибутковим, дозволяючи підприємству отримувати 105 млн грн чистого прибутку у першому році. Згодом планується налагоджувати серійне виробництво двигунів, нарощуючи свої виробничі потужності.

ВИСНОВКИ

У ході роботи було визначено та надано характеристику застосування стратегії диверсифікації як однієї з найбільш важливих стратегій розвитку підприємства.

Стратегія диверсифікації - це освоєння виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми області.

Початком розвитку теорії про стратегію диверсифікації вважаються 1960-ті роки, та упродовж всього часу ця теорія постійно оновлюється, реагуючи на зміни у світовій економіці.

Обрання правильної стратегії диверсифікації для підприємства також є важливим питанням, адже це залежить від умов, в яких воно функціонує. Виділяють три основні стратегії (види) диверсифікації:

1. Стратегія конгломеративної диверсифікації.
2. Стратегія концентричної диверсифікації.
3. Стратегія горизонтальної диверсифікації.

Існує безліч поглядів на початок та кількість етапів диверсифікації на підприємствах, але найбільш поширеною концепцією вважається ділення розвитку диверсифікації на чотири основні етапи:

1. Епоха масового виробництва.
2. Епоха масового збуту.
3. Початок індустріалізації виробництва.
4. Епоха сучасних інформаційних технологій.

Проведений аналіз основних фінансово-економічних показників ДП «Антонов» показав, що підприємство на сьогоднішній день має оптимальні показники діяльності. Аналізуючи склад доходів та витрат підприємства, можна дійти висновку, що у 2020 році майже всі показники, найбільш важливими з яких є прибуток, валовий прибуток, дохід від реалізації продукції зросли

порівняно з минулим роком. Варто відзначити, що підприємство лише повернулося до показників 2018 року, проте це можна вважати дуже добрим результатом після провального 2019 року. Аналіз ефективності використання основних фондів підприємства показав, що всі показники мають можливо не найкраще, але в той же час не критичне значення, при цьому маючи тенденцію до зростання, що свідчить про прогрес компанії та щорічне покращення результатів діяльності. Ефективність використання оборотних та необоротних коштів також зазнала позитивних змін у 2020 році, навіть перевищуючи по деяким параметрам результати позаминулого року, що є відмінним результатом, враховуючи величезний спад 2019 року. Стан ділової активності також показав позитивну тенденцію до збільшення. Всі ці фактори дозволяють зробити висновок, що підприємство впевнено рухається в напрямі покращення своїх результатів. На даному етапі не можна назвати фінансово-економічний стан ДП «Антонов» відмінним, проте можна з повною впевненістю сказати, що підприємство рухається в правильному напрямі.

Наступним завданням в рамках випускної роботи був аналіз фінансового стану та платоспроможності підприємства. Виходячи з результатів дослідження, можна зробити висновок, що підприємство є платоспроможним за всіма показниками та здатне до впровадження нового виду діяльності в рамках стратегії диверсифікації. Так, коефіцієнт ділової активності підприємства у 2020 році перевищує нормативне значення у 2,4 рази, маючи аналогічний показник у 2019 році. Аналіз ліквідності підприємства також показує, що підприємство здатне до швидкого продажу своїх активів для виплати зобов'язань, адже усі показники мають оптимальне значення. Усі коефіцієнти рентабельності підприємства мають тенденцію до щорічного збільшення, що говорить про позитивну динаміку компанії. Аналіз майнового стану показав, що підприємство здатне вирішувати проблеми, адже ще у 2018 році коефіцієнт зносу ОЗ був на критичному рівні, проте підприємство вчасно зробило велике оновлення своїх основних засобів.

На основі результатів аналізу платоспроможності підприємства, було запропоновано стратегію диверсифікації, що полягає в розширенні своєї діяльності шляхом випуску нового виду товарів на вже освоєному ринку. Даний вид диверсифікації має назву концентричної. Стратегія полягає у впровадженні у виробництво турбореактивних двигунів Д-436-148, призначених для встановлення на пасажирські та вантажні літаки. Однією з причин вибору саме такого виду двигунів є його наявність в конструкції майже всіх літаків авіапарку компанії, що дозволить не лише експортувати продукцію споживачам, але і використовувати її для власних виробничих потреб. Запропоновано річний обсяг виробництва, що складає чотири двигуни, по одному на кожний квартал. Аналіз ефективності впровадження діяльності показав, що річний прибуток від виробництва та реалізації нової продукції складе 105 млн грн, що є досить немалими коштами для компанії на сьогодні. Відповідно до ефективності та зростання попиту на двигуни, пропонується кожного року збільшувати обсяги реалізованих товарів, що в кінцевому результаті призведе до їхнього серійного виробництва.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansoff I.H. Corporate Strategy (Revised edition). – New York: Penguin Books. – 1987.
2. Ansoff I.H. Implanting Strategic Management. – New York: Prentice Hall International. – 1984. – 818 pp.
3. Ansoff I.H. Synergies and Capabilities Profile. – New York: Penguin Books. – 1965. – 626 pp.
4. Axelrod R. The Evolution of Cooperation. – New York: Basic Books. – 1984. – 638 pp.
5. Barney J. A. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – Vol. 17. – No. 1. – 1991. – P. 26-44.
6. Goold M., Campbell A., Alexander M. Corporate-Level Strategy. – New York: John Wiley. – 1984. – 824 pp.
7. Hamel G., Prahalad H.P. Strategic intent // Harvard Business Review. – Vol. 67. – No. 3. – May-June. – 1989. – P. 215-232.
8. Hayes R.H., Wheelwright S.C., Clark K.B. Dynamic Manufacturing. Creating the Learning Organization. – New York: Free Press. – 1988. – 356 pp.
9. Henderson B. Henderson on Corporate Strategy. – New York: ABT Books. – 1989. – 564 pp.
10. Kanter R., Stein B., Jick T. The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and How Leaders Guide It. – New York: Free Press. – 1992. – 535 pp.
11. Markides C. C., Williamson J. Related Diversification – Core Competences and Corporate Performance // Strategic Management Journal. – Vol. 15. – 1994. – P. 149- 165.
12. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. – New York: Prentice Hall. – 1994. – 554 pp.

13. Porter M.E. *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. – New York: Free Press. – 1980. – 628 pp.
14. Porter M.E. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy* // *Harvard Business Review*. – Vol. 65. – No. 3. – May-June. – 1987. – P. 43-59.
15. Rumelt R.P. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. – Boston: Harvard Business School Press. – 1974. – 462 pp.
16. Shaw V., Doyle P. *Marketing strategies and organizational characteristics of British and German companies – preliminary findings of a study of the machine tool industry* // *Marketing Education Group Proceedings*. – Cardiff Business School. – 1991 – pp. 1011-1030.
17. Аронов А.М. *Диверсификация производства: теория и стратегия развития* / А.М. Аронов, А.М. Петров – СПб.: Лениздат, 2000. – 126с.
18. Багорка М.О. *Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах.* / М. О. Багорка, І. А. Білоткач // *Інвестиції: практика та досвід*. —2009. —№10. —С. 17 —21
19. Бутенко Н. В. *Диверсифікація виробництва: цілі та стратегії реалізації* / Н. В. Бутенко // *Економіка АПК*. – 2003. – №7 – С. 109-114.
20. Виханский О.С. *Стратегическое управление: Учебник.*/ О.С. Виханский//– 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2011. – 296с
21. Вільна енциклопедія «Вікіпедія». Газотурбінний двигун [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B1%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B3%D1%83%D0%BD
22. Водачек Л. *Стратегия управления инновациями на предприятии* / Л. Водачек, О. Водачкова. ; сокращенный перевод со словацкого В.С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1989. – 145 с.
23. Денис Ващук. *У людей получилось, и у вас получится* / Денис Ващук // *Галицкие контракты*. – 2003. – №3. – С. 15 – 16.

24. Дереза М. В. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: [монографія] / В. М. Дереза // – Дніпропетровськ: НГУ, 2010. – 123 с.
25. Дихтль Е. Практический маркетинг: учеб. пособ / Е. Дихтль, Х. Хёршген.; пер. с нем. А.М. Макарова. – М. : Высш. шк. : ИНФРА – М, 1996. – 225с
26. Душило А. А. Оптимізація структури оборотного капіталу підприємства / А. А. Душило // Регіональна економіка. – 2006. – № 4. – С. 24 – 30.
27. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: [учебник] / Л. Г. Зайцев. – М. : Юрист, 2002. – 416 с.
28. Звіт про управління ДП «Антонов» за 2019 рік. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://antonov.com/file/s2A6pZoXmOqqk?inline=1>
29. Звіт про фінансовий стан ДП «Антонов» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.antonov.com/en/file/gykZtKbQs8tl6?inline=1>
30. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика / Зуб А.Т. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с
31. Качан Є. П. Управління трудовими ресурсами / Є. П. Качан, Д. Г. Шушпанов. – К. : ВД «Юридична книга», 2010. – 256 с.
32. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт рентабельності активів (Коефіцієнт рентабельності пасивів) / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/337-pokaznik-rentabelnosti-aktiviv-pokaznik-rentabelnosti-pasiviv>
33. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт рентабельності власного капіталу / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/338-pokaznik-rentabelnosti-vlasnogo-kapitalu>
34. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт фондівдачі / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/345-pokaznik-fondoviddachi>

- 35.Кобилецький В. Р., Коефіцієнт оборотності власного капіталу / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikov/300-pokaznik-oborotnosti-vlasnogo-kapitalu>
- 36.Корельский В.Ф. Толковый биржевой словарь / В. Ф. Корельский, Р. В. Гаврилов. – М. : Экспедитор, Руссо, 1996. – 432 с
- 37.Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання / М. Д. Корінько // Актуальні проблеми економіки. —2008. —№6. —С. 135 —142.
- 38.Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. ; [пер. с англ. Е. М. Пеньковой]. – М. : Прогресс, 1992. – 567 с.
- 39.Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми: монографія / Куденко Н. В. – К. : КНЕУ, 2002. – 245с.
- 40.Кулько І.В. Оцінювання та аналіз основних виробничих фондів підприємств. Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. 2013. № 3. С. 166–169.
- 41.Кульчицька Е.А., Приндак В.П. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2011. Вип. 163 частина 1
- 42.Момот В.Є. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку підприємства в контексті невизначеності середовища господарювання. Видавництво ТОВ «ДКС-центр» – 2010 р.
- 43.Немченко Г. И. Диверсификация производства / Г. И. Немченко. – Благовещенск: АмурКНИИ, Дальневосточное отделение РАН, 1994.–224 с.
- 44.Немцов В. Д., Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, А. Є. Довгань – К. : ТОВ “УВПК “Ексоб”, 2002. – 560с.
- 45.Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2001. - 560 с.

46. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарства/ М.Д. Корінько// Актуальні проблеми економіки.- 2008.- №6.- С. 135-142.
47. Організація управління при диверсифікації діяльності/ М.Д. Корінько// Актуальні проблеми економіки.- 2005.- №9.- С.161-169.
48. Офіційний сайт ДП «Антонов» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.antonov.com/>
49. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.motorsich.com/rus/products/aircraft/tde/d-436-148/>
50. Пашенко Ю. Є., Давиденко А. М., Чернюк Л. Г. Перспективи розвитку транспортного комплексу. — К.: Либідь, 1998. — 40 с
51. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи. Харків: ІНЖЕК, 2003. 328 с
52. Радева М. М. Механізм формування диверсифікаційної політики підприємства в умовах трансформаційної економіки: дис. ... канд. екон. наук: 08.02.03 / Радева Марина Миколаївна. – Дніпропетровськ, 2005. – 210 с
53. Рогер М. Кунц. Стратегия диверсификации и цели предприятия / Рогер М. Кунц // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – №1. – С. 5 – 8
54. Розробка стратегії маркетингу в умовах диверсифікації виробництва: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / О.М. Красноносова; Харк. держ. екон. ун-т. — Х., 2000. — 16 с. — укр.
55. Ру, Домінік. Управління / Ру, Домінік, Сульє, Даніель; пер. з фр. Т.Мусієнко. – К. : Основи, 1995. – 442с
56. Стратегический менеджмент: Конспект лекцій.- М.: 2003.
57. Стратегія підприємств та стратегічний менеджмент / [Ю.В. Соболев, В.Л. Дикань, О.Г. Дейнека, Л.О. Позднякова та ін.]. – Х. : ТОВ „Олант”, 2002. – 416с

58. Стрелков М.А. Управление диверсификацией предпринимательской деятельности российских корпораций [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / М. А. Стрелков // Государственный университет управления. - Москва, 2008. - 18 с
59. Телетов О. С. Маркетинг в промисловості: [підручник] / Телетов О. С. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 248с.
60. Тігова Т.М. Аналіз фінансової звітності : навч. посібник [Текст] / Т.М. Тігова, Л.С. Селіверстова, Т.Б. Процюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2012. – 268с.
61. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: [учебник для вузов] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. А. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с
62. Трубчанин В. В. Диверсификация производства на промышленных предприятиях: концепции, методы, модели [Текст]: монография / В. В. Трубчанин; НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк: Апекс, 2010. – 315 с.
63. Тян Р. Б. Планирование и контроль деятельности предприятий: [учебник] / Р. Б. Тян, В. А. Ткаченко. – Днепропетровск : Наука и образование, 2003. – 300 с.
64. Цицюра Н.О. Шляхи підвищення ефективності використання оборотних коштів на підприємстві. Режим доступу: https://www.confcontact.com/20110225/ek8_cicyura.php.
65. Шершньова З. Є. Стратегічне управління [навчальний посібник] / З.Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : видавництво КНЕУ, 1999. – 384 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ДП «АНТОНОВ» за 2018 рік

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 566 967	5 583 784
первісна вартість	1001	5 687 039	5 708 067
накопичена амортизація	1002	120 072	124 283
Незавершені капітальні інвестиції	1005	157 241	223 405
Основні засоби	1010	1 199 190	1 195 624
первісна вартість	1011	4 810 820	4 959 749
знос	1012	3 611 630	3 764 125
Інвестиційна нерухомість	1015	920	896
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	1 419	1 419
Знос інвестиційної нерухомості	1017	499	523
Довгострокові біологічні активи	1020	1 462	2 007
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	1 462	2 007
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	1
інші фінансові інвестиції	1035	22	21
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	336 554	371 086
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	37 267	8 295
Усього за розділом I	1095	7 299 623	7 385 119
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 175 560	3 795 423
Виробничі запаси	1101	1 517 814	1 738 680
Незавершене виробництво	1102	1 642 641	1 941 839
Готова продукція	1103	9 708	6 651
Товари	1104	5 397	108 253
Поточні біологічні активи	1110	4 184	5 500
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	35 448	101 640
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	630 940	913 033
з бюджетом	1135	117 227	155 637
у т.ч. з податку на прибуток	1136	2 903	19 152
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	93 557	4 276
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	682 440	1 509 858
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	203 873	33 691
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 067 629	565 647
Готівка	1166	4 857	2 956
Рахунки в банках	1167	1 057 439	562 588
Витрати майбутніх періодів	1170	191 393	331 892
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	79 164	107 582
Усього за розділом II	1195	6 281 415	7 524 179
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	13 581 038	14 909 298

Продовження додатку А

ПАСИВ	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 060 941	2 060 941
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	973 939	978 132
Додатковий капітал	1410	5 468 310	6 144 493
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	106 647	183 202
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	31 514	31 514
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	8 641 351	9 398 282
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	191 303	191 303
Довгострокові забезпечення	1520	750 756	675 253
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	455 744	543 325
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату диск-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 397 803	1 409 881
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	186 970	288 685
розрахунками з бюджетом	1620	101 076	61 229
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	11 968	15 526
розрахунками з оплати праці	1630	50 552	82 232
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1 794 924	1 419 783
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	5 048	519 556
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	591 463	990 050
Доходи майбутніх періодів	1665	578 888	480 220
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	220 995	243 854
Усього за розділом III	1695	3 541 884	4 101 135
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	13 581 038	14 909 298

Звіт про фінансові результати за 2018 рік

28 07 2019, 17

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 820 240	6 052 436
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
Премії підписані, валова сума	2011	-	-
Премії, передані у перестрахованих	2012	-	-
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
Зміна частки перестрахованих у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(6 281 674)	(5 301 501)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 538 566	750 935
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
Зміна частки перестрахованих в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 070 054	467 016
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(218 286)	(178 706)
Витрати на збут	2150	(306 106)	(231 944)
Інші операційні витрати	2180	(843 976)	(1 375 524)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	343	808
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 240 252	-
збиток	2195	(-)	(568 223)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	63 327	14 560
Інші доходи	2240	70 728	874 038
Дохід від благодійної допомоги	2241	543	152
Фінансові витрати	2250	(-)	(81)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(10 205)	(13 087)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 364 102	307 207
збиток	2295	(-)	(-)

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(270 453)	23 017
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 093 649	330 224
збиток	2355	(-)	(-)

Додаток В

Примітки до річної фінансової звітності за 2018 рік

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі			
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	одержані за фінансовою орендою		передані в оперативну оренду	
															первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	1419	499	-	-	-	-	-	24	-	-	-	1419	523	-	-	-	-
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	809570	379205	20117	6824	2631	29	29	24244	-	-	-	836482	406051	-	-	-	-
Машини та обладнання	130	740519	498431	58873	-	-	2202	2202	34726	-	-	80	62	797270	531017	-	-	-
Транспортні засоби	140	2468026	2268743	1974	-	-	2	2	36733	-	-	-	2469998	2305474	212295	81858	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	76880	53900	6714	-	-	514	514	7902	-	-	-80	-62	83000	61226	-	-	-
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторічні насадження	170	755	735	30	-	-	708	708	4	-	-	-	77	31	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	66965	21373	43513	-	-	21	21	6011	-	-	-	110457	27363	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	653	653	38	-	-	-	-	38	-	-	-	691	691	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	120834	120834	19545	-	-	1358	1358	19545	-	-	-	139021	139021	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	49	49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	49	49	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	458	449	-	-	-	1	1	-	-	-	-	457	448	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	526111	267258	-	-	-	3864	3864	29360	-	-	-	522247	292754	-	-	-	-
Разом	260	4812239	3612129	150804	6824	2631	8699	8699	158587	-	-	-	4961168	3764648	212295	81858	-	-

Баланс за 2019 рік

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 094 253	1 094 020
первісна вартість	1001	1 102 762	1 105 111
накопичена амортизація	1002	8 509	11 091
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	4 815 352	4 725 137
первісна вартість	1011	5 301 914	5 634 930
знос	1012	486 562	909 793
Інвестиційна нерухомість	1015	37 289	135 106
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	38 050	138 708
Знос інвестиційної нерухомості	1017	761	3 602
Довгострокові біологічні активи	1020	2 739	2 491
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	2 739	2 491
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	8 312	7 448
інші фінансові інвестиції	1035	4	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	8
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	1 788 034	1 728 277
Усього за розділом I	1095	7 745 983	7 692 491
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 398 338	2 980 633
Виробничі запаси	1101	1 380 940	1 565 924
Незавершене виробництво	1102	1 009 701	1 408 529
Готова продукція	1103	6 631	5 218
Товари	1104	1 066	962
Поточні біологічні активи	1110	5 500	8 755
Депозити перестрашування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 559	53 760
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	579 218	350 367
з бюджетом	1135	152 398	174 721
у тому числі з податку на прибуток	1136	19 063	19 063
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	4 260	30 669
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	1 740 910	1 037 320
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	41 620	25 610
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	520 486	279 733
Готівка	1166	2 955	78
Расунки в банках	1167	517 427	279 407
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах 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	1 008 496	811 713
Усього за розділом II	1195	6 497 785	5 753 281
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	14 243 768	13 445 772

Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 060 941	2 060 941
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	5 137 434	5 136 796
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	183 202	214 561
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 603 205	2 859 703
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	9 984 782	10 272 001
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542 119	493 723
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	411 474	323 935
Довгострокові забезпечення	1520	26 529	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	543 325	193 469
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 523 447	1 011 127
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	114 268	123 934
товари, роботи, послуги	1615	275 650	76 433
розрахунками з бюджетом	1620	61 472	16 100
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	15 410	16 133
розрахунками з оплати праці	1630	87 569	85 237
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	95 099	216 693
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	529 286	105 552
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	990 050	1 000 516
Доходи майбутніх періодів	1665	475 163	415 768
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	91 572	106 278
Усього за розділом III	1695	2 735 539	2 162 644
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800	-	-
Баланс		14 243 768	13 445 772

Звіт про фінансові результати за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 998 663	8 961 918
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 409 987)	(7 486 335)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	1 588 676	1 475 583
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	656 403	1 294 987
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(265 981)	(221 993)
Витрати на збут	2150	(218 291)	(306 965)
Інші операційні витрати	2180	(1 217 767)	(410 248)
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	343
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	543 040	1 831 364
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	279	-
Інші доходи	2240	63 026	61 882
<i>у тому числі:</i>	2241	620	543
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(39 884)	(35 630)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(3 735)	(3 103)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	562 726	1 854 513
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(114 743)	(270 453)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	447 983	1 584 060
збиток	2355	(-)	(-)

Примітки до річної фінансової звітності за 2019 рік

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі			
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос	одержані за фінансовою орендою		передані в оперативну оренду	
															первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	38050	761	100658	-	-	-	-	2841	-	-	-	138708	3602	-	-	138708	3602
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	2394087	120561	66049	-	-	-	-	120825	-	-	-8878	2460136	232508	-	-	-	-
Машини та обладнання	130	517295	170366	42462	-	-	-	-	191441	-	-324	-469	359433	361338	-	-	-	-
Транспортні засоби	140	2213710	170828	166412	-	-	-	-	176507	-	-3525	-98808	2376797	248327	-	-	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	51339	13394	6272	-	-	-	-	14140	-	-175	-312	57436	27222	-	-	-	-
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторічні насадження	170	77	30	-	-	-	-	-	6	-	-	-	77	36	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	121667	9667	38879	-	-	-	-	15441	-	16766	11478	177312	36586	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малоцінні необоротні матеріальні активи	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	3739	1716	-	-	-	-	-	1788	-	-	72	3739	3576	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	260	5339964	487323	420732	-	-	-	-	322989	-	12942	-96917	5773638	913395	-	-	138708	3602

Баланс за 2020 рік

Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	41 424	47 970
первісна вартість	1001	212 757	263 835
накопичена амортизація	1002	171 333	215 865
Незавершені капітальні інвестиції	1005	794 308	426 097
Основні засоби	1010	4 947 667	4 924 670
первісна вартість	1011	6 154 127	6 378 537
знос	1012	1 206 460	1 453 867
Інвестиційна нерухомість	1015	135 106	35 767
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	138 708	38 050
Знос інвестиційної нерухомості	1017	3 602	2 283
Довгострокові біологічні активи	1020	2 491	2 720
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	2 491	2 720
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	7 448	462
інші фінансові інвестиції	1035	4	4
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8	9
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок конгії у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	6 341	55 914
Усього за розділом I	1095	5 934 797	5 493 613
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 708 261	4 460 747
Виробничі запаси	1101	1 624 102	2 493 942
Незавершене виробництво	1102	2 077 987	1 955 832
Готова продукція	1103	5 218	10 199
Товари	1104	954	774
Поточні біологічні активи	1110	8 755	8 450
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 023 252	588 052
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	527 910	740 764
з бюджетом	1135	115 292	21 454
у тому числі з податку на прибуток	1136	19 063	21 358
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	28 111	943
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36 223	72 866
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	279 733	2 116 234
Готівка	1166	78	3 626
Рахунки в банках	1167	279 407	2 112 538
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

Продовження додатку Ж

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	95 866	117 101
Усього за розділом II	1195	5 823 403	8 126 611
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	147 763	172 222
Баланс	1300	11 905 963	13 792 446

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1400	2 060 941	2 060 941
Капітал у дооцінках	1401	-	-
Додатковий капітал	1405	-	-
Емісійний дохід	1410	352	462
Накопичені курсові різниці	1411	-	-
Резервний капітал	1412	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1415	214 561	289 588
Неоплачений капітал	1420	6 042 627	6 692 703
Вилучений капітал	1425	(-)	(-)
Інші резерви	1430	(-)	(-)
Усього за розділом I	1435	-	-
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	530 587	363 544
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	323 935	290 393
Довгострокові забезпечення	1520	45 599	46 284
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	900 121	700 221
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	123 934	58 079
товари, роботи, послуги	1615	437 069	829 463
розрахунками з бюджетом	1620	255 389	275 847
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	16 319	18 322
розрахунками з оплати праці	1630	84 750	-

Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	85 238	105 747
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	591 760	1 722 305
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	269 751	-
Доходи майбутніх періодів	1665	625 047	373 555
Відстрочені комісійні доходи від перестраховників	1670	-	488 956
Інші поточні зобов'язання	1690	105 769	92 310
Усього за розділом III	1695	2 510 276	3 964 584
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	177 085	83 947
V. Чиста вартість акцій недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	11 905 963	13 792 446

Сервіник

ЕП БІЛІКОВ
СЕРГІЙ
АНДРІЙОВИЧ

Звіт про фінансові результати за 2020 рік

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 513 302	5 996 142
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	(4 618 846)	(3 540 973)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	2 894 456	2 455 169
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	326 158	628 105
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	3	19
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(221 656)	(283 439)
Витрати на збут	2150	(64 102)	(182 046)
Інші операційні витрати	2180	(1 333 086)	(1 723 265)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	349	822
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1 601 770	894 524
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	69 817	63 027
у тому числі:	2241	496	620
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(28 379)	(39 605)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(369 142)	(3 735)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 3

Продовження додатка:

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 274 066	914 211
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(202 250)	(175 544)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1 071 816	738 667
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	110	(52)
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	386
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	110	334
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	110	334
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 071 926	739 001

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	587 887	888 022
Витрати на оплату праці	2505	1 636 444	1 592 684
Відрахування на соціальні заходи	2510	313 485	328 003
Амортизація	2515	476 295	620 981
Інші операційні витрати	2520	3 377 257	2 757 188
Разом	2550	6 391 368	6 186 878

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

П. БИЧКОВ
СЕРГІЙ
АНДРИЙОВИЧ

Примітки до річної фінансової звітності за 2020 рік

II. Основні засоби

Групи основних засобів	Код рядка	Залишок на початок року		Надійшло за рік	Переоцінка (дооцінка +, уцінка -)		Вибуло за рік		Нараховано амортизації за рік	Втрати від зменшення корисності	Інші зміни за рік		Залишок на кінець року		у тому числі			
		первісна (переоцінена) вартість	знос		первісної (переоціненої) вартості	зносу	первісна (переоцінена) вартість	знос			первісної (переоціненої) вартості	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос	одержані за фінансовою орендою		передані в оперативну оренду	
															первісна (переоцінена) вартість	знос	первісна (переоцінена) вартість	знос
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Земельні ділянки	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвестиційна нерухомість	105	138708	3602	1388	-	-	-	-	4907	-	-102046	-6226	38050	2283	-	-	38050	2283
Капітальні витрати на поліпшення земель	110	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Будинки, споруди та передавальні пристрої	120	2460136	232508	23305	-	-	-	-	123640	-	-7773	-9661	2475668	346487	-	-	-	-
Машини та обладнання	130	559403	361315	56403	-	-	-	-	50725	-	646	-735	616452	411305	-	-	-	-
Транспортні засоби	140	2407848	254154	172265	-	-	-	-	197295	-	49041	-72122	2629154	379327	-	-	-	-
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	150	57434	27220	5971	-	-	-	-	10315	-	475	-248	63880	37287	-	-	-	-
Тварини	160	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Багаторічні насадження	170	77	37	-	-	-	-	-	6	-	-	-	77	43	-	-	-	-
Інші основні засоби	180	663490	327650	20762	-	-	-	-	44826	-	-96708	-96683	589544	275793	-	-	-	-
Бібліотечні фонди	190	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Малювальні необоротні матеріальні активи	200	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Тимчасові (нетитульні) споруди	210	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Природні ресурси	220	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інвентарна тара	230	3739	3576	23	-	-	-	-	49	-	-	-	3762	3625	-	-	-	-
Предмети прокату	240	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші необоротні матеріальні активи	250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	260	6292835	1210062	280117	-	-	-	-	431763	-	-156365	-185675	6416587	1456150	-	-	38050	2283



Турбореактивний двигун Д-436-148

