

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Конотопський інститут Сумського державного університету**  
**Кафедра технологій і управління**  
**Секція менеджменту і підприємництва**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**“Прийняття управлінських рішень в період ризику та невизначеності**  
**(на прикладі Державного підприємства “Конотопський авіаремонтний**  
**завод “АВІАКОН”)**

Студента 4-го курсу гр. Мз-71к  
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

**Шанайди Марії Сергіївни**

---

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., Зубко К.Ю.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище, ініціали керівника)

**Завідувач секції:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання,  
прізвище, ініціали)

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ПЕРІОД РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ</b> .....	7
1.1 Поняття та сутність управлінських рішень, їх класифікація.....	7
1.2 Методи економічного обґрунтування управлінських рішень.....	11
1.3 Прийняття управлінських рішень в період ризику та невизначеності....	14
<b>РОЗДІЛ 2 ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЗАВДАНЬ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ДП “КОНОТОПСЬКИЙ АВІАРЕМОНТНИЙ ЗАВОД “АВІАКОН”</b> .....	17
2.1 Організаційно-економічна характеристика ДП “Конотопський авіаремонтний завод “АВІАКОН” .....	17
2.2 Фактори ризику та можливі заходи управління підприємством для мінімізації впливу ризиків.....	21
<b>РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ</b> .....	29
3.1 Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень керівництвом ДП “АВІАКОН”.....	29
3.2 Пропозиції щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень по ДП “Авіакон”.....	40
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	43
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	45
<b>ДОДАТКИ</b> .....	49
Додаток 1.....	49
Додаток 2.....	50
Додаток 3.....	54
Додаток 4.....	56

## РЕФЕРАТ

Структура та обсяг дипломної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 32 найменування. Загальний обсяг роботи становить 61 с., зокрема 6 таблиць, 2 рисунки, 26 формул, 8 додатків.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та практичних дій в процесі прийняття управлінських рішень, пошук шляхів вдосконалення прийняття управлінських рішень, мінімізуючи можливі ризики.

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі завдання:

- досліджено теоретичні засади, підходи та методи прийняття управлінських рішень, у тому числі в період ризику та невизначеності;
- проаналізовано процес прийняття управлінських рішень в період ризику та невизначеності на прикладі ДП “Конотопський авіаремонтний завод “АВІАКОН”;
- визначено пропозиції щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та прикладні аспекти прийняття управлінських рішень.

Об’єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес прийняття управлінських рішень в межах державного підприємства “Конотопський авіаремонтний завод “Авіакон”.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є системний аналіз. У роботі було використано структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз.

В першому розділі роботи були вивчені основні поняття, сутність і класифікація управлінських рішень; розглянуті методи їх економічного обґрунтування.

У другому розділі даної роботи був проведений аналіз господарської діяльності ДП “Конотопський авіаремонтний завод “Авіакон”, проаналізовані фактори ризику та можливі заходи управління підприємством для мінімізації впливу ризиків.

У третьому розділі проаналізована ефективність прийняття управлінських рішень на підприємстві та визначені пропозиції щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень в період ризику та невизначеності.

Ключові слова: УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ, РИЗИК, НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

## ВСТУП

**Актуальність досліджуваної теми.** Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Ефективність управління обумовлена якістю таких рішень. У рішеннях фіксується вся сукупність відносин, що виникають у процесі трудової діяльності та управлінні підприємством. Ефективність прийняття рішень — необхідна умова успішних управлінських функцій. Удосконалення процесу прийняття обґрунтованих, об'єктивних та дієвих рішень в ситуаціях виняткової складності можливо досягти шляхом застосування наукового підходу до даного процесу, використання моделей та кількісних методів прийняття рішень.

Основним шляхом для отримання прибутку на підприємстві являється виробництво та реалізація товарів і послуг, їх постачання споживачам в конкретній галузі ринку. Але через низку причин, а саме: немодернізоване виробництво, зростання собівартості, зниження попиту та інші зовнішні фактори - підприємство втрачає позиції на ринку, не отримує запланованих фінансових результатів. Така ситуація потребує кризового аналізу причин виникнення недоліків у ринку збуту, виявлення більших можливостей, розробки оперативних, тактичних, стратегічних рішень щодо сталої діяльності підприємства та недопущення кризових ситуацій. При цьому, проблема вибору оптимального управлінського рішення — одна з найважливіших як в менеджменті, як в науці, так і в практичному керуванні бізнесом.

**Метою дипломної роботи** є дослідження теоретичних основ та практичних дій вирішення проблем під час прийняття рішень в процесі управління підприємством, пошук шляхів вдосконалення та раціоналізації прийняття управлінських рішень, враховуючи мінімізацію ймовірності можливих ризиків, оперативне вирішення проблем в процесі їх виникнення та визначення шляхів виправлення кризових ситуацій.

Завдання роботи:

- аналіз теоретичних та практичних підходів до процесів прийняття управлінських рішень, методів їх економічного обґрунтування;

- ознайомлення з теоретичною суттю ризиків, антикризового управління, аналіз та оцінка наслідків ризику при прийнятті рішень; виявлення способів мінімізації ризиків;

- дослідження процесу прийняття управлінських рішень на прикладі ДП “Конотопський авіаремонтний завод “Авіакон”;

- аналіз ефективності методів прийняття управлінських рішень керівництвом ДП “Конотопський авіаремонтний завод “Авіакон” та розробка пропозицій щодо їх вдосконалення.

**Об’єктом** дослідження є управлінські рішення, які приймаються в ускладнених умовах ризику і невизначеності.

**Предмет** дослідження — методи прийняття управлінських рішень та розробка пропозицій щодо їх вдосконалення на прикладі ДП “Конотопський авіаремонтний завод “Авіакон”.

**Методи дослідження.** У роботі було використано наступні методи дослідження:

1) формування таблиць, діаграм, графіків – для більш ясного подання теоретичних й практичних досліджень;

2) теоретичний та системний аналіз – для пошуку проблем і шляхів їх подолання;

3) методи сучасних комп’ютерних технологій обробки інформації, зокрема Microsoft Excel – для точності і наочності розрахунків, Microsoft Word – для повного висвітлення всієї інформації.

## РОЗДІЛ 1 УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ПЕРІОД РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### 1.1 Поняття та сутність управлінських рішень, їх класифікація

Процес ухвалення рішень для кожної людини – невід’ємна частина повсякдення, адже постійно ми постаємо перед певним важливим чи то легким вибором. Деякі приймаються нами абсолютно машинально, без тривалого й детального обмірковування, розгляду всіх альтернатив. В процесі управління більшість рішень, а саме їх розробка й ухвалення важливі і ускладнені певними факторами. Здатність вирішення завдань і проблем у підприємстві швидко і якісно набувається з досвідом.

Управлінське рішення – це результат обрання певного способу дій, який спрямований на вирішення конкретної ситуації, та на підставі якого керівництво безпосередньо впливає на підлеглих. Для ухвалення певних дій необхідний ретельний аналіз вірогідності ризиків та максимізація раціональності вибору однієї з альтернатив. Тому управлінець несе велику відповідальність за свою діяльність. Менеджер приймає рішення, які мають вплив на багатьох людей і несе велику матеріальну відповідальність. Рішення, що прийняті керівником до виконання обов’язків, відповідно займаній посаді працівника, називають організаційними рішеннями.

Організаційні рішення можна розподілити на дві групи: запрограмовані і незапрограмовані. Запрограмовані рішення – це рішення, які приймаються на підставі порядку дій, згідно з встановленими раніше параметрами та умовами. До прикладу, це можуть бути наперед розроблені варіанти рішень — інструкції та процедури для певних ситуацій.

Непересічні, нові ситуації потребують нестандартних підходів та рішень, які є незапрограмованими рішеннями. До них можна віднести рішення, які

приймаються в ході раптової зміни обставин або терміново виниклої проблемної ситуації.

Таблиця 1.1 – Характеристика програмованих і непрограмованих рішень

<i>Характеристики</i>	<i>Програмовані рішення</i>	<i>Непрограмовані рішення</i>
Тип рішення	Добре структуроване	Погано структуроване
Частота використання	Часто повторюване і шаблонне	Нове і невизначене
Цілі	Чіткі, конкретні	Невизначені чітко
Інформація	Легкодоступна і достовірна	Важкодоступна, недостовірна
Наслідки	Незначні	Важливі
Організаційний рівень	Низькі рівні	Високі та середні рівні
Час на розв'язання	Короткий	Відносно тривалий
Основа для розв'язання	Встановлені правила, набір процедур	Оцінка і творчість

Під час робочих процесів прийняття запрограмованих і незапрограмованих рішень в чистому вигляді зазвичай рідкі, та зустрічаються на підприємствах із недосконалою організацією праці.

Запрограмовані рішення – це рішення, які виправляються та підлаштовуються під певні умови в ході їх реалізації, враховуючи різноманітні чинники навколишнього середовища. Незапрограмовані рішення – це, як правило, рішення, які виникають з несподіваними змінами ситуації, які в організації передбачаються з урахуванням прогнозованого розвитку подій, саме тому, мають бути передбачені різні варіанти вирішення кожної конкретної ситуації. Рішення можуть прийматися з певних логічних міркувань або спонтанно, що залежить від особистих якостей і характеристик керівника.

Рішення поділяються на: інтуїтивні, засновані на думках та раціональні.



Інтуїтивні рішення приймаються на основі інтелекту помноженого на особистий досвід з застосування прогнозування, з певною впевненістю, що рішення правильне. Засноване на думках – це рішення, конкретно обумовлене знаннями та досвідом керівника. Найменший ступінь ризику мають раціональні рішення. Перша відмінність раціональних від попередніх полягає в тому, що раціональні не залежить від напрацьованого досвіду.

Незалежно від підходу, який обрав управлінець, процес прийняття оптимального управлінського рішення проходить в такі етапи (рис. 1.1).

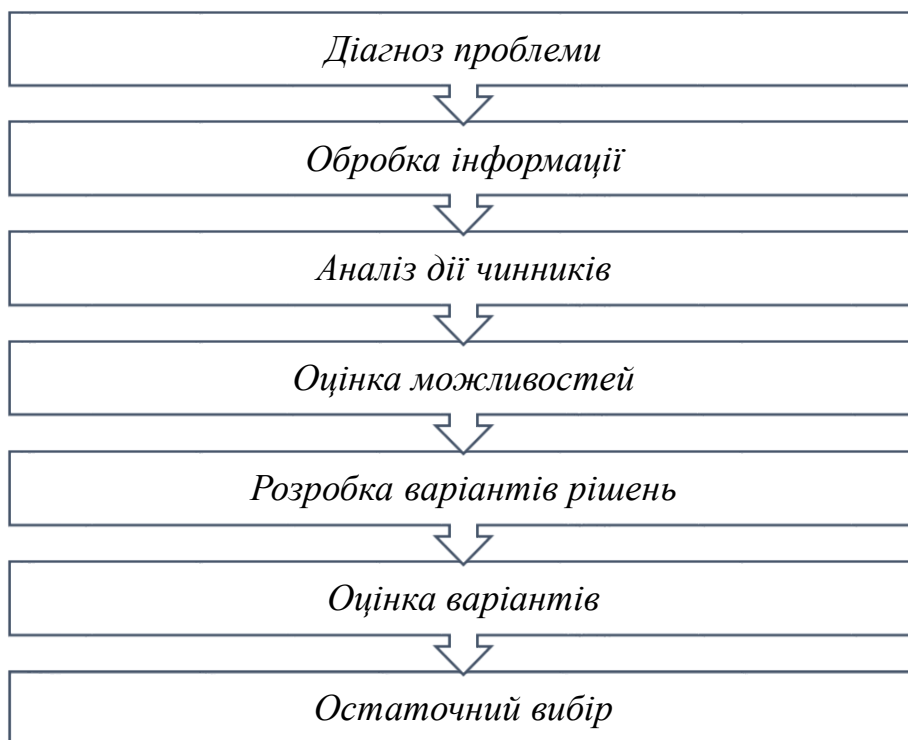


Рисунок 1.1 Схема етапів процесу прийняття рішення

Основним значенням, що показує наявність та тенденцію проблем в організації, є зниження показників її діяльності. Задля виявлення безпосередніх причин виникнення проблемної ситуації слід зібрати, опрацювати і проаналізувати якнайбільший об'єм потрібної інформації, саме тієї, що стосується даної проблеми. Обробка інформації полягає в систематизації її за характером впливу на

організацію і її недоліки, оскільки одна проблема цілком можливо переросте у декілька різних.

Рішення залежить від галузі або обставин, в яких воно приймається. Ці обставини визначаються як умови визначеності, ризику та невизначеності.

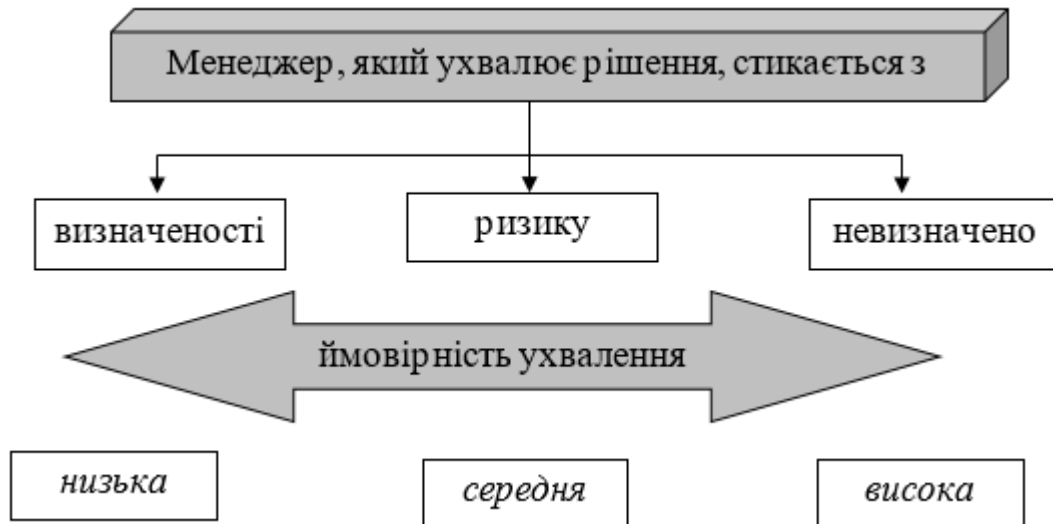


Рисунок 1.2 Умови прийняття управлінських рішень

Визначеність – це умови, які очікувані та в яких керівник розуміє, що вчиняти і як, при цьому результат від реалізації прийнятого рішення наперед відомий.

Рішення, які приймаються в умовах ризику, мають результати, які не є стовідсотково визначеними, але при цьому вірогідність кожного результату прорахована. Вірогідність визначає ступінь можливості досягнення необхідного результату, але це потребуватиме впровадження певного комплексу заходів та допоміжних рішень, направлених на зменшення ризику, та наближення до очікуваного результату. Також, необхідно запровадити контроль ризику та розробити страхові рішення, які забезпечать зменшення втрат в разі недосягнення встановленого результату.

Невизначеність – умови, в яких приймаються рішення, при цьому немає можливості прорахувати вірогідність очікуваних результатів. Умови невизначеності виникають в ситуаціях, які виникають раптово та швидко

змінюються. В ході прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності керівники як правило спираються на досвід, знання та інтуїцію.

Прийняття управлінських рішень на вищому державному рівні – це процес ухвалення раціональних рішень керівниками країни. Ці рішення, прийняті виключно відповідно до чинного законодавства, можуть ґрунтуватися на аналізі та оцінюванні інформації щодо зовнішнього та внутрішнього середовища; на певних знаннях, розрахунках та визначенні майбутнього розвитку ситуації після впровадження рішення. Під час ухвалення державних управлінських рішень важливе значення має високий рівень відповідальності керівних державних посадових осіб перед громадянами країни, а також вплив прийнятого рішення на забезпечення сталого розвитку країни та добробуту її населення.

Таким чином, прийняття управлінських рішень — це важливий процес управлінської діяльності, і може бути визначений як загальний результат всіх взаємопов'язаних функцій менеджменту, який формує як основні напрямки діяльності організації, так і роботу її окремих працівників.

## **1.2 Методи економічного обґрунтування управлінських рішень**

Теоретичні підходи до процесу прийняття рішень орієнтовані на розроблення та вибір прийнятних результатів, враховуючи перелік ускладнень з різноманітними зв'язками та залежностями, обмеженнями та можливостями. Шляхом вирішення в такій ситуації може стати системний підхід, який обумовлює відповідний логічний ланцюжок заходів, та представляє собою процедуру опрацювання та узагальнення проблемного питання, яке потребує вирішення, як економіко-математичними методами та ЕОМ, так і з застосуванням ручного режиму роботи.

Використання системного підходу створює умови для врахування невизначеності складових станів, ситуацій та системи в цілому, забезпечує узгодження різноманітних цілей під час прийняття рішень, зокрема складових підсистем із загальними (до прикладу, цілей підприємства, департаментів та відділів).

Системний аналіз має на меті визначити реальні цілі рішення, яке приймається, та розробити можливі варіанти досягнення таких цілей, з'ясувати умови виникнення проблем, обмежень та наслідків рішення. Доповненням логічного системного аналізу є математичний аналіз системи.

В процесі прийняття управлінських рішень дієвим засобом дослідження економічної системи є динамічне моделювання, яке передбачає розробку певної математичної моделі підприємства та ефективності її функціонування, по стану якої досліджуються зміни, які відбуваються в об'єкті управління під впливом управлінських заходів та ситуацій внутрішнього і зовнішнього середовища.

Процедура динамічного моделювання складається з наступних етапів:

- 1) встановлення проблемного питання, яке потребує вирішення;
- 2) визначення факторів, які вірогідно проявляться під час вирішення проблеми, дослідження впливів та причинно-наслідкових зв'язків на результати роботи об'єкта управління;
- 3) розрахунок кількісних показників вищезазначених зв'язків.

Кількісне вираження причинно-наслідкових зв'язків та їх систематичність узагальнюються в математичній моделі динамічного моделювання. Процес створення даної моделі складний та трудомісткий, тому доцільно використовуються типові моделі з їх адаптацією до особливостей певного підприємства.

Притаманною рисою динамічного моделювання є те, що незалежно від первинного стану та первинного рішення, всі наступні рішення виходять з ситуації, яка склалася як результат попереднього рішення.

Заслужують уваги і інші методи системного підходу.

Метод морфологічного аналізу передбачає розподіл задачі на складові, і потім в межах кожної складової визначається оптимальні варіанти та заходи.

Метод ABC-аналізу (аналіз Парето) — італійський дослідник, на честь якого названий метод, під час дослідження розподілу багатств в Мілані визначив, що 20% мешканців володіють 80% багатств, а 80% мешканців володіють 20% багатств. Відповідно до аналізу Парето сформована класифікація ABC, згідно з якою до рішень А класифікують завдання, які важливі на 65% та мають питому вагу в розмірі 15%, до рішень В — 20% і 20%, до рішень С — 15% і 65%.

Метод дерева цілей використовує ієрархічну структуру, яка розробляється в ході розподілу загальної мети на її складові — підцілі, які також розділяються на наступні цілі та заходи.

Розробник методу аналізу ієрархії, відомий американський математик Томас Саати пропонує групувати окремі проблеми, фактори та показники, з відповідним їх розподілом за рівнем складності за допомогою певних категорій.

За методом Ейзенхауера всі завдання розподілюються на три частини: 1) завдання, які потребують виконання без затримки; 2) завдання, які потребують визначення термінів виконання; 3) завдання, які потребують делегування іншим виконавцям.

Сутністю методу причинно-наслідкових діаграм, автором якого є японський професор Ішікава, є врахування різноманітності факторів та показників, що обумовлюють проблему. З цією метою проблему та причини, що її обумовлюють, відображують графічним методом, що сприятиме проведенню ефективного аналізу та прийняти оптимальне рішення.

Метод SWOT-аналізу дозволяє здійснити оцінку поточного стану підприємства, проаналізувати його внутрішній потенціал та встановити фактори впливу зовнішнього середовища. Метод допомагає визначити стратегічні цілі та напрямки діяльності підприємства. SWOT-аналіз проводиться шляхом формування матриці, в якій аналізуються сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози у різних сферах діяльності.

Враховуючи вищевикладене, можемо зробити висновок, що системний аналіз та його методи варто застосовувати як основний механізм прийняття управлінських рішень.

### **1.3 Прийняття управлінських рішень в період ризику та невизначеності**

Процес прийняття рішень в умовах невизначеності ґрунтується на тому, що ймовірності різних варіантів розвитку подій невідомі, при цьому, по кожній з ситуацій можна припустити ступінь ймовірності її виникнення, що дозволяє оцінити отримані показники ефективності та обрати варіант рішення з найменшим показником ризику.

Ризик – це потенційна, чисельно вимірювальна ймовірність несприятливих подій та пов'язаних з цим негативних наслідків, зокрема втрат та збитків у зв'язку з невизначеністю. Під час розробки проектів, як правило, враховуються ризики, пов'язані з виробничим та кадровим потенціалом підприємства; ризики, пов'язані з позиціями на ринку; ризики, пов'язані з термінами та станом фінансування на початковому етапі впровадження проекту.

Причинами, які мають вплив на виникнення ризику можуть бути:

- різноманітні потенційно несприятливі стани у промисловій сфері;
- значне зростання витрат на впровадження над попередньо розрахованими та врахованими;
- недотримання програми розвитку;

- не досягнення запланованих показників продажів у встановлені терміни;
- значні витрати на модернізацію, які впливають на собівартість та конкурентоспроможність;
- звільнення висококваліфікованих працівників.

Процес визначення та обґрунтування певних управлінських рішень, які пов'язані з фінансовими ризиками, заснований на методології теорії прийняття рішень. Відповідно до цієї теорії рішення, які пов'язані з ризиком, зазвичай мають властивості елементів невідомості поведінки конкретних вихідних показників, що не дозволяє об'єктивно визначити наслідки та кінцеві результати цих рішень. В залежності від ступеня невідомості майбутньої поведінки вихідних умов прийняття рішень, можна визначити наступне: умови ризику, коли імовірність, що певні очікувані події, які впливають на кінцевий результат, відбудуться, може бути прорахована з певною точністю, та умови невизначеності, в котрих по причині відсутності необхідних даних таку ймовірність не можливо прорахувати.

Основними вихідними положеннями, на яких ґрунтується методологія прийняття рішень в умовах ризику та невизначеності, є:

- 1) об'єкт прийняття рішення чітко детермінований і по ньому встановлені основні з можливих факторів ризику; у фінансовому менеджменті цим об'єктом може бути певна фінансова операція або окремий вид цінних паперів та інші;
- 2) стосовно об'єкта прийняття рішення обирається показник, який найбільш об'єктивно визначає ефективність даного рішення. При короткотермінових фінансових операціях цим показником, як правило, визначається розмір чистого прибутку, при довготермінових це може бути внутрішня ставка прибутковості або чистий приведений дохід;
- 3) для об'єкта прийняття рішення визначений показник, який характеризує ступінь його ризику. Фінансові ризики оцінюються рівнем можливого відхилення

показника ефективності (чистого прибутку, чистого приведенного доходу) від очікуваної його величини;

4) визначена кінцева кількість альтернативних варіантів прийняття рішення (кінцева кількість можливих взаємозамінних інвестиційних проектів, певних цінних паперів, заходів проведення окремої фінансової операції);

5) сформований виключний перелік станів розвитку подій від впливу зміни факторів ризику. До прикладу, у фінансовому менеджменті кожен з цих станів означає один з можливих майбутніх проявів зовнішнього фінансового середовища під впливом змін окремих факторів ризику. Кількість цих станів під час прийняття рішень повинна бути визначена в діапазоні від вкрай сприятливих (найбільш оптимістичний стан) до вкрай несприятливих (найбільш песимістичний стан);

6) в кожному варіанті альтернативи прийняття рішень та стану розвитку подій повинен бути визначений кінцевий показник ефективності рішення (конкретний розмір чистого прибутку, показник чистого приведенного доходу, що відповідає кожному поєднанню).

7) в кожному з варіантів подій, який розглядається, визначається можливість або неможливість здійснення оцінки ймовірності їх реалізації. Можливість проведення оцінки ймовірності подій розподіляє всю сукупність прийнятих ризикових рішень на вищезазначені умови їх обґрунтування — “умови ризику” або “умови невизначеності”.

8) визначення варіанту рішення проводиться відповідно до найкращої з альтернатив, які були розглянуті.

Отже, в процесі прийняття рішень в умовах невизначеності ймовірність різних варіантів розвитку подій невідомі. При цьому, в ході визначення альтернативи прийняття рішення доцільно керуватися відповідним критерієм вибору з усіх альтернатив по сформованій «матриці рішень».



## **РОЗДІЛ 2 ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ЗАВДАНЬ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПРИКЛАДІ ДЕРЖАВНОГО ПІДПРИЄМСТВА “КОНОТОПСЬКИЙ АВІАРЕМОНТНИЙ ЗАВОД “АВІАКОН”**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика Державного підприємства “Конотопський авіаремонтний завод “АВІАКОН”**

ДП “АВІАКОН” засноване у 1931 році (назви: 16-і самостійні авіаційні майстерні (1931-1946), 224-я авіаремонтна база Дальньої Авіації (1946-1961); Конотопський авіаремонтний завод – 1961 рік. Державне підприємство Міністерства оборони України “Конотопський авіаремонтний завод “АВІАКОН” - з 1995 року.

Юридична адреса: 41600, Сумська обл., м. Конотоп, вул. Рябошапка, 25. Код ЄДРПОУ — 12602750. Організаційно-правова форма — державне підприємство. Орган управління — Державний концерн “УКРОБОРОНПРОМ”. Основні види діяльності: 30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування, 25.40 Виробництво зброї та боєприпасів; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; 33.16 Ремонт і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів; 35.30 Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт.

Державне підприємство “Конотопський авіаремонтний завод “АВІАКОН” є державним комерційним підприємством, яке засноване на державній власності, та передане в управління ДК “УКРОБОРОНПРОМ”.

Організаційна структура Державного підприємства “Конотопський авіаремонтний завод “АВІАКОН” представлена у Додатку 1.

Місією ДП “АВІАКОН” є надання високоякісних послуг з ремонту, обслуговування, модернізації та виготовлення військової та цивільної авіаційної техніки для забезпечення потреб вітчизняних та іноземних замовників.

За результатами господарської діяльності упродовж 2020 року ДП “Авіакон” отримало наступні основні фінансово-економічні показники:

Таблиця 2.1 — Основні фінансово-економічні показники ДП “Авіакон” за 2020 рік.

№ з/п	Показники	Од. Виміру	План на 2020 рік*	Факт за 2020 рік	% виконання
1	Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис.грн.	647045,0	497488,0	76,9
2	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис.грн.	8009,0	24150,0	301,5
3	ЕВІТДА	тис.грн.	54660,0	65123,0	119,1
4	Чистий фінансовий результат	тис.грн.	4081,0	17710,0	434,0
5	Активи підприємства	тис.грн.	925006,0	1121855,0	121,3
6	Рентабельність діяльності	%	0,6	3,6	-
7	Рентабельність активів	%	0,4	1,6	-

\* заплановані показники зазначені у відповідності до Фінансового плану на 2020 рік, який сформований та затверджений відповідно до Наказу Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.05.2015 №205.

Вищевказана інформація свідчить про виконання всіх основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства у порівнянні з показниками, які були заплановані та затверджені у Фінансовому плані ДП “АВІАКОН” на 2020 рік, крім показника чистого доходу від реалізації продукції (послуг).

Зменшення чистого доходу від реалізації продукції відбулось у зв’язку зі зменшенням реалізації продукції на зовнішніх ринках через перенесення на 2021 рік замовлень та обсягів реалізації послуг згідно договорів комісії по незалежних

від підприємства причинах (введення обмежень на відрядження фахівців підприємства внаслідок епідемії COVID-19, відсутність поставок комісіонером окремих комплектуючих виробів та запчастин, які застосовуються для ремонту авіаційної техніки).

Основними заходами, завдяки яким відбулось перевиконання інших показників фінансово-економічної діяльності підприємства, стали:

1) Оптимізація та скорочення розміру адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат та інших витрат;

2) скорочення розміру фінансових витрат в зв'язку з тим, що підприємство упродовж 2020 року не уклало кредитних договорів для залучення кредитних коштів для тимчасового поповнення власних оборотних активів.

Разом з тим, протягом 2020 року спостерігалось скорочення обсягів реалізації продукції (послуг) у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року на 3,8%, яке відбувалось у зв'язку зі зменшенням реалізації продукції на зовнішніх ринках та за рахунок перенесення на 2021 рік договорів замовлень та обсягів реалізації послуг.

Враховуючи вищезазначене, основні показники, які характеризують трудовий потенціал та соціально-економічні умови діяльності ДП «АВІАКОН» упродовж 2020 року мали тенденцію до зменшення, зокрема:

Таблиця 2.2 — Показники трудового потенціалу ДП «Авіакон»

№ з/п	Показники	Од. виміру	Факт за 2019 рік	Факт за 2020 рік	Темп зростання, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників	Осіб	976	956	-2,0
2	Фонд оплати праці	тис.грн.	229615,2	189269,3	-17,6
3	Середня заробітна плата	грн.	19509,8	16368,3	-16,1

Зазначена динаміка пов'язана з негативними факторами, які виникли у зв'язку з встановленням жорстких карантинних обмежень внаслідок епідемії COVID-19, крім того через невиконання уповноваженими спеце�спортерами своїх

зобов'язань щодо постачання необхідних комплектуючих виробів та запчастин, які застосовуються для ремонту авіаційної техніки, відбулось перенаправлення значних обсягів реалізації з 2020 року на 2021 рік та тимчасового запровадження на підприємстві в окремих місяцях 2020 року скороченого робочого тижня.

Підприємством упродовж 2020 року в рамках програми модернізації матеріально-технічної бази ДП “Авіакон” та запровадження нових технологічних процесів було освоєно капітальних інвестицій в оновлення основних засобів і нематеріальних активів в розмірі 3 446,0 тис. грн., в тому числі:

придбання (виготовлення) основних засобів - 932,0 тис. грн.;

придбання (створення) нематеріальних активів - 2 240,0 тис. грн.;

модернізація (модифікація) основних засобів - 274,0 тис. грн.

Таблиця 2.3 — Інвестиції ДП “Авіакон” у 2019 — 2020 роках

№ з/п	Показники	Од. виміру	Факт за 2019 рік	Факт за 2020 рік	Темп зростання, %
1	Капітальні інвестиції	тис.грн.	18173,0	3446,0	-81,0
2	Коефіцієнт зносу основних фондів	-	0,2	0,3	-

Скорочення обсягів капітальних інвестицій у 2020 році у порівнянні з показником за 2019 рік відбулось через нестачу фінансових ресурсів на реалізацію запланованих інвестиційних проектів у зв'язку з несвоєчасними розрахунками контрагентів за укладеними договорами на проведення ремонту авіаційної техніки, а також, як було вище зазначено через перенаправлення обсягів реалізації послуг (як наслідок, і фінансових надходжень) на 2021 рік, складнощами із залученням підприємством кредитних ресурсів 2020 році.

## 2.2 Фактори ризику та можливі заходи управління підприємством для мінімізації впливу ризиків

В теперішніх умовах ДП “Авіакон” проваджує свою господарську діяльність, враховуючи складне фінансово-економічне та військово-політичне становище України, зважаючи на високий ступень невизначеності, обумовлений змінами як внутрішнього так і зовнішнього середовищ.

Ризики господарської діяльності ДП “Авіакон” доцільно розподілити наступним чином:

- за джерелами їх виникнення:

- 1) політичні - викликані нестабільною політичною ситуацією в країні, частими урядовими змінами, непослідовними владними рішеннями, загостреннями військової ситуації в умовах війни, тощо;
- 2) фінансово-господарські – викликані неочікуваними змінами податкового, валютного та бюджетного законодавства, інфляційними та девальваційними процесами, зростанням цін на складові собівартості, невчасними розрахунками замовників за надані послуги за укладеними договорами і т.д.;
- 3) форс-мажорні – викликані обставинами непереборної сили: стихійні лиха, військові дії, інші надзвичайні ситуації.

- за причинами виникнення: зовнішні ризики, внутрішні ризики та інші ризики.

Керівництвом ДП “Авіакон” в процесі ідентифікації ризиків, оцінки ймовірності їх виникнення та аналізу прогнозованих втрат, з врахуванням актуальних показників фінансово-економічного стану підприємства, ухвалюються необхідні управлінські рішення та визначаються для реалізації певні заходи з мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність підприємства та недопущення втрати платоспроможності.

Таблиця 2.4 — Розподіл істотних факторів ризику, які ймовірно можуть впливати на провадження діяльності підприємства та можливі заходи з управління зазначеними ризиками

Вид ризику	Суть ризику	Можливі заходи
Зовнішні ризики		
Законодавчий	1) скасування податкових пільг, які встановлені для підприємств літакобудівної промисловості та підприємств, які надають послуги з ремонту військової техніки Збройних сил України	1) звернення до ДК «Укроборонпром» щодо направлення пропозиції до Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України щодо недопущення скасування вказаних пільг з відповідним обґрунтуванням; 2) вчасне надання документів для отримання державної допомоги.
	2) встановлення обмежень обсягів операцій купівлі валютних коштів, запровадження великого обов'язкового обсягу реалізації валюти, яка сплачується за договорами нерезидентів	1) ) звернення до ДК «Укроборонпром» щодо направлення пропозиції до Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України щодо скасування зазначених обмежень. 2) направлення валютних коштів, отриманих за розрахунками нерезидентів, на утворення валютних резервів.
Геополітичний	1) відсутність можливості закупівлі необхідних комплектуючих виробів та запчастин, які виробляються в країні-агресорі	1) впровадження заходів імпортозаміщення на власних виробничих потужностях та із задіянням промислових підприємств України;

Пандемія COVID-19	<p>1) порушення термінів виконання замовлень та зобов'язань внаслідок високого рівня захворюваності працівників підприємства;</p> <p>2) запровадження жорстких карантинних обмежень.</p>	<p>1) встановлення контролю за дотриманням на підприємстві карантинних заходів;</p> <p>2) реалізація необхідних заходів для забезпечення відряджень спеціалістів до країн, в яких ДП “Авіакон” здійснює ремонт авіаційної техніки та території замовника.</p>
Фінансово-економічний	1) високий рівень інфляції	<p>1) зазначення в умовах угод з замовниками можливості перерахунку собівартості послуг у випадку зростання цін;</p> <p>2) заключення угод, в умовах яких визначено авансові розрахунки за послуги.</p>
Ринковий	1) скорочення попиту на послуги з ремонту авіаційної техніки, які надаються підприємством	<p>1) освоєння нових видів послуг авіаційної техніки;</p> <p>2) оптимізація маркетингових заходів;</p> <p>3) запровадження гнучкого ціноутворення;</p> <p>4) підвищення якості ремонтних послуг, сертифікація;</p> <p>5) додаткові послуги в процесі виробництва та ремонту авіаційної техніки;</p> <p>6) відкриття сервісних центрів в закордонних країнах, які використовують авіаційну техніку.</p>

Адміністративний	Надмірний тиск з боку державних органів контролю господарської діяльності підприємства.	Оскарження в суді неправомірних заходів, рішень та санкцій
Внутрішні ризики		
Виробничий	1) відсутність на підприємстві повного замкнутого циклу ремонту авіаційної техніки.	1) налагодження активних контактів з підприємствами України та нерезидентами, які здійснюють ремонт необхідних комплектуючих виробів .
	2) висока ступінь зносу основних фондів, недостатність необхідного технологічного обладнання.	1) нарощування освоєння капітальних інвестицій у відтворення виробничого потенціалу підприємства; 2) участь у відповідних державних цільових програмах.
Кадровий	1) недостатність кваліфікованих спеціалістів виробничих професій на регіональному ринку праці. Звільнення висококваліфікованих працівників підприємства.	1) угоди з навчальними закладами щодо підготовки та працевлаштування випускників необхідних спеціальностей; 2) професійне навчання та перекваліфікація працівників підприємства; 3) підвищення розмірів заробітної плати та інших виплат працівникам; 4) визначення умовами колективного договору додаткових виплат та заохочень.



Фінансовий	1) порушення замовниками термінів розрахунків за укладеними договорами.	1) контроль термінів фінансових зобов'язань замовників та досягнення необхідних домовленостей; 2) забезпечення відповідної претензійно-позовної роботи.
	2) низький рівень ліквідності.	1) досягнення певних домовленостей із замовниками щодо авансових розрахунків за послуги підприємства; 2) залучення кредитних ресурсів для поповнення обігових коштів підприємства; 3) утворення грошових резервів.

Також, з метою забезпечення позитивних результатів стратегічного управління підприємством, необхідно провести достовірний аналіз теперішнього стану ДП «Авіакон», дослідити його сильні та слабкі сторони. Для цього доцільно скористатися методом SWOT-аналізу:

Таблиця 2.5 — SWOT-аналіз ДП «Авіакон»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Наявність української школи авіобудування та авіаремонту, сильна науково-технічна база, система професійного розвитку персоналу. 2.Більше 50 років досвіду здійснення ремонту вертольотів та 85 років в сфері ремонту авіаційної техніки.	1.Певна залежність від поставки іноземних комплектуючих, найбільше – російських. 2.Висока конкуренція та кризові явища економіки призводять до зниження рентабельності. 3.Ремонтна база підприємства орієнтована на вузький ряд моделей (вертольоти марки «Ми»).

<p>3. Повний цикл ремонту комплектуючих виробів та агрегатів вертольотів, (окрім головного редуктора й авіаційних двигунів), модернізація авіаційної техніки згідно технічних задач замовника.</p> <p>4. Достатньо висока якість продукції</p> <p>5. Вивчення аспектів нових видів авіаційної техніки, запровадження оновлення в методології їх ремонту.</p> <p>6. Вивчення та виготовлення нових елементів та комплектуючих для авіаційної техніки.</p> <p>7. Відмінна репутація на вітчизняному та світовому ринках.</p> <p>8. Наявність спеціалізованого устаткування, професіональність персоналу, наявність необхідної організаційної структури та технічної документації.</p> <p>9. Наявність необхідних сертифікатів на відповідність вимогам стандартів в Україні та закордоном.</p> <p>10. Висока конкурентоспроможність, доведена відповідністю поставленим вимогам замовників більше, ніж у пропозиції інших підприємств-конкурентів.</p> <p>11. Швидкі терміни виконання замовлень та справедлива вартість послуг в порівнянні з конкурентами.</p> <p>12. Здійснення усіх необхідних закупівель за допомогою електронних тендерних закупівель.</p>	<p>4. Обмеження шляхом зовнішніх факторів розвитку підприємства за рахунок самофінансування.</p> <p>5. Відсутність централізованого порядку забезпечення підприємств по ремонту експлуатаційною документацією, немає організації періодичної звірки.</p> <p>6. Застосування застарілого обладнання, яке використовувалось в авіаційній техніці більше 60 років тому.</p> <p>7. Експорт та імпорт військових товарів, ремонт військової техніки за іноземними замовленням здійснюються згідно договорів комісії.</p> <p>8. Складний процес закупівлі обладнання для промисловості, запчастин та матеріалів іноземного виробництва.</p>
--	---

## Продовження таблиці 2.5

Можливості	Загрози
<p>1. Достатня кількість замовників - в інших країнах експлуатуються вертольоти Ми, що потребують ремонту та технічного обслуговування.</p> <p>2. Модернізація вертольотів шляхом встановлення сучасного устаткування для підвищення експлуатаційних характеристик.</p> <p>3. Збільшення комплектуючих авіаційної власного виготовлення.</p> <p>4. Розширення співпраці з розробниками та виробниками вертольотів з Європи та США, супроводження виконання замовлень.</p> <p>5. Перспектива виходу на нові ринки збуту продукції.</p> <p>6. Оцінка ризиків у максимально стислі терміни для прийняття вірних управлінських рішень.</p> <p>7. Подальший розвиток власного навчально-авіаційного центру на базі підприємства.</p> <p>8. Автоматизація бізнес- процесів управління підприємством.</p> <p>9. Оперативна реакція ринкові зміни та розробка варіантів модернізації за рахунок наявності власного конструкторського бюро.</p>	<p>1. Виробництво комплектуючих до вертольотів знаходиться в Росії.</p> <p>2. Високі ризики виникнення невчасних розрахунків за виконані замовлення через нестабільну економічну та політичну ситуацію.</p> <p>3. Підвищення цін на комплектуючі виробництва країни-агресора через штучно створений дефіцит.</p> <p>4. Неможливість прямих поставок комплектуючих та агрегатів з Росії.</p> <p>5. Висока ймовірність анулювання дозволів та сертифікації від КБ «Миля».</p> <p>6. Ускладнена процедура закупівлі необхідних комплектуючих виробництва Росії, постійний контроль правоохоронних органів, що часто унеможлиблює закупівлю цієї продукції.</p> <p>8. Недоброчесні постачальники пропонують низькоякісні запчастини, як оригінальні.</p> <p>9. Загроза запровадження жорстких карантинних обмежень через пандемію.</p>

Отже, Державне підприємство «Конотопський авіаремонтний завод «Авіакон» – це єдине в Україні підприємство, яке володіє унікальною технологією проведення повного циклу капітального ремонту, переобладнання та модернізації вертольотів конструкції М.Л. Миля (за виключенням ремонту головних редукторів

та авіаційних двигунів). ДП “Авіакон” має значний виробничий потенціал — технології та обладнання, висококваліфіковані трудові ресурси. На підприємстві для оперативності вирішення поставлених завдань та здійснення контролю їх виконання запроваджена єдина локальна сучасна комп'ютерна мережа та електронний документообіг.

Проведене дослідження ризиків та можливих заходів щодо мінімізації їх впливу на діяльність підприємства залишило питання щодо ефективності цих заходів та відповідних управлінських рішень. Для цього доцільним буде провести оцінку активів та зобов'язань ДП “Авіакон” за 2018-2020 роки.

## РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЗА УМОВ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА РИЗИКУ

### 3.1 Аналіз ефективності прийняття управлінських рішень керівництвом ДП “Авіакон”

Для здійснення аналізу ефективності прийняття управлінських рішень ДП “Авіакон” проведемо аналіз фінансового стану підприємства за показниками оцінки активів та зобов’язань підприємства (враховуючи дані Балансу (Звіт про фінансовий стан) (форма № 1) та Звіту про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма № 2) за 2018-2020 роки). Всі математичні розрахунки за відповідними формулами проведені в Додатку 2 (файл Excel). Дані для розрахунків вибрані зі звітів: Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) за 2018 рік (Додаток 3), Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) за 2019 рік (Додаток 4), Баланс (Звіт про фінансовий стан) (форма №1) за 2020 рік (Додаток 5), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2) за 2018 рік (Додаток 6), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2) за 2019 рік (Додаток 7), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2) за 2020 (Додаток 8).

Оцінку активів та зобов’язань ДП “Авіакон” будемо проводити за наступними групами показників:

1. Аналіз майнового стану — в ході аналізу оцінюються показники нетто-балансу, здійснюються розрахунки питомої ваги активної частини основних засобів, коефіцієнт зносу, коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття основних засобів.

1.1 Показник нетто-балансу по ДП “Авіакон”:

2018 рік - 836944 тис.грн., 2019 рік - 924085 тис.грн., 2020 рік - 1121855 тис.грн.

Цей показник характеризує загальну суму господарських засобів, які знаходяться в розпорядженні ДП “Авіакон”. Зазначені показники свідчать про нарощування майнового потенціалу ДП “Авіакон” упродовж 2018 — 2020 років.

### 1.2 Коефіцієнт зносу основних засобів ДП “Авіакон”:

Показник вказує частку зносу основних засобів, яка була списана на витрати підприємства у попередньому періоді, у первісній вартості основних засобів:

$$K_3 = \frac{\text{Накопичений знос}}{\text{Первісна (відносна) вартість основних засобів}} \quad (3.1)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 1.2 пункту 1 Додатку 2:

2018 рік — 0,64, 2019 рік — 0,22, 2020 рік — 0,34.

Значення коефіцієнту свідчать про деяке покращення стану основних засобів.

2. Аналіз фінансової стабільності проводиться за показниками пасиву балансу та характеризує залежність підприємства від інвесторів та кредиторів, але в ході оцінки показників цієї групи важливим також є те, на які цілі освоєні кошти, тому при розрахунках використовуються також дані з активу:

2.1 Коефіцієнт незалежності ДП “Авіакон” - показник характеризує, яка частина активів підприємства створена за допомогою власних джерел. Розраховуємо як відношення власних коштів ДП “Авіакон” до валюти балансу:

$$K_n = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{Валюта балансу}} \quad (3.2)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 2.1 пункту 2 Додатку 2:  
2018 рік — 0,66, 2019 рік — 0,76, 2020 рік — 0,51.

Позитивна тенденція відбувалась у 2018-2019 роках, але у 2020 році показник погіршився до 0,51, і знаходиться на межі мінімально допустимого значення, адже перевищення розміру в 50% частини залучених засобів може свідчити про фінансову нестабільність підприємства, адже реалізація активів, які створені з власних джерел, не покриватимуть зобов’язань суб’єкта господарювання.

2.2 Коефіцієнт залежності ДП “Авіакон” - доповнює за своїм значенням попередньо розрахований показник, сума двох показників дорівнює 1:

$$K_3 = \frac{\text{Залучені засоби}}{\text{Валюта балансу}} \quad (3.3)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 2.2 пункту 2 Додатку 2:  
2018 рік — 0,34, 2019 рік — 0,24, 2020 рік — 0,49.

2.3 Коефіцієнт співвідношення власних та залучених засобів ДП “Авіакон” - відображає, яка кількість залучених засобів в копійках припадає на 1 гривню власних коштів підприємства:

$$K_c = \frac{\text{Залучені засоби}}{\text{Власний капітал}} \quad (3.4)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 2.3 пункту 2 Додатку 2:  
2018 рік — 0,50, 2019 рік — 0,32, 2020 рік — 0,94.

Знову спостерігається позитивна тенденція зниження цього показника у 2018-2019 роках та погіршення ситуації (значне зростання) у 2020 році, що знову ж таки свідчить про погіршення фінансової стабільності ДП “Авіакон” у 2020 році.

2.4 Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень ДП “Авіакон” - визначає частку основних засобів та інших позаоборотних активів, яка була профінансована зовнішніми інвесторами, а не власними ресурсами ДП “Авіакон”:

$$K_{п.д.в.} = \frac{\text{Довгострокові пасиви}}{\text{Позаоборотні активи}} \quad (3.5)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 2.4 пункту 2 Додатку 2:  
2018 рік — 0,095, 2019 рік — 0,108, 2020 рік — 0,241.

Вищевказані значення свідчать про зростання залежності від зовнішнього інвестування.

2.5 Коефіцієнт структури залучених засобів ДП “Авіакон” - визначає частку довгострокових пасивів у загальній сумі залучених засобів:

$$K_{з.з.} = \frac{\text{Довгострокові пасиви}}{\text{Залучені засоби}} \quad (3.6)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 2.5 пункту 2 Додатку 2:  
2018 рік — 0,028, 2019 рік — 0,051, 2020 рік — 0,103.

3. Аналіз платоспроможності (ліквідності) показує рівень спроможності ДП “Авіакон” вчасно і в повному обсязі проводити розрахунки за короткостроковими зобов’язаннями.

3.1 Коефіцієнт абсолютної ліквідності ДП “Авіакон” визначає, яку частку своїх короткострокових зобов’язань, підприємство може погасити негайно своїми наявними найбільш ліквідними активами:

$$K_{а.л.} = \frac{\text{Грошові засоби} + \text{Поточні фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов’язання}} \quad (3.7)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 3.1 пункту 3 Додатку 2:  
2018 рік — 1,25, 2019 рік — 0,51, 2020 рік — 0,72.

Враховуючи те, що мінімальне значення цього коефіцієнта становить 0,2-0,25, вищевказані коефіцієнти свідчать про середній рівень ліквідності ДП “Авіакон”.

3.2 Коефіцієнт проміжної ліквідності ДП “Авіакон” визначає, яку частину своїх поточних зобов’язань підприємство спроможне сплатити за рахунок своїх найбільш ліквідних активів та дебіторської заборгованості:

$$K_{п.л.} = \frac{\text{Грошові засоби} + \text{Поточні фінансові інвестиції} + \text{Дебіторська заборгованість}}{\text{Поточні зобов’язання}} \quad (3.8)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 3.2 пункту 3 Додатку 2:  
2018 рік — 1,95, 2019 рік — 1,0, 2020 рік — 1,33.

Зважаючи на те, що мінімальне граничне значення цього показника становить 0,7, вищевказані коефіцієнти свідчать про середній рівень платоспроможності ДП “Авіакон”.



3.3 Загальний коефіцієнт покриття ДП “Авіакон” показує узагальнену оцінку платоспроможності підприємства та визначає, скільки копійок оборотних засобів відносить на 1 гривню поточних зобов’язань:

$$K_{п.з.} = \frac{\text{Оборотні засоби}}{\text{Поточні зобов’язання}} \quad (3.9)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 3.3 пункту 3 Додатку 2:  
2018 рік — 1,49, 2019 рік — 1,95, 2020 рік — 0,68.

Враховуючи те, що мінімальне граничне значення цього показника становить 1, вищевказані коефіцієнти показують високий рівень платоспроможності ДП “Авіакон” у 2018-2019 роках та недостатній рівень цього показника та відповідно обсягів оборотних засобів підприємства у 2020 році.

3.4 Коефіцієнт забезпеченості поточної діяльності підприємства власними оборотними засобами ДП “Авіакон” визначає, яку частину оборотних активів підприємство може профінансувати власними оборотними засобами:

$$K_{з.п.д.} = \frac{\text{Власні оборотні засоби}}{\text{Оборотні активи}} \quad (3.10)$$

Розрахунок коефіцієнту проведено в підпункті 3.4 пункту 3 Додатку 2:  
2018 рік — 0,58, 2019 рік — 0,62, 2020 рік — 0,38.

Як бачимо, вищевказані значення коефіцієнтів свідчать про нестабільний фінансовий стан ДП “Авіакон”.

3.5 Маневреність власних оборотних засобів ДП “Авіакон” - показник визначає частину власних оборотних засобів у грошовій формі в їх загальному обсязі:

$$K_{в.о.б.} = \frac{\text{Грошові засоби}}{\text{Власні оборотні засоби}} \quad (3.11)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 3.5 пункту 3 Додатку 2:  
2018 рік — 0,87, 2019 рік — 0,28, 2020 рік — 1,10.

Враховуючи те, що значення цього показника в стабільному фінансовому стані діяльності підприємства складає від 0 до 1, вищевказані коефіцієнти показують нормальну діяльність ДП “Авіакон” у 2018-2019 роках та перевищення цього показника у 2020 році та недостатність у підприємства обсягів власних оборотних засобів.

3.6 Питома вага власних оборотних засобів у покритті запасів по ДП “Авіакон” визначає частину вартості запасів, що може покриватися власними оборотними засобами:

$$K_{п.з.} = \frac{\text{Власні оборотні засоби}}{\text{Запаси і витрати}} \quad (3.12)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 3.6 пункту 3 Додатку 2: 2018 рік — 1,35, 2019 рік — 0,91, 2020 рік — 1,05.

Зважаючи на те, що мінімальне граничне значення цього показника становить 0,5, вищевказані розраховані значення показують достатній рівень фінансової стійкості ДП “Авіакон” упродовж 2018-2020 років.

4. Аналіз ділової активності ДП “Авіакон” проводиться для визначення ефективності використання ресурсів підприємства та аналізу виконання основних планових показників діяльності та темпів їх росту.

4.1 Загальне обертання капіталу ДП “Авіакон” - показник визначає скільки відноситься на 1 гривню авансового капіталу гривень від обсягів реалізації продукції:

$$K_{о.к.} = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Вартість майна}} \quad (3.13)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 4.1 пункту 4 Додатку 2: 2018 рік — 0,86, 2019 рік — 0,56, 2020 рік — 0,44.

Враховуючи те, що значення цього показника доцільно розглядати в динаміці, і при ефективному використанні власного капіталу підприємства повинно

відбуватись його зростання, вищевказані значення показують зниження ділової активності ДП “Авіакон” у 2018-2020 роках.

4.2 Обертання мобільних коштів ДП “Авіакон” - характеризує швидкість обертання матеріальних та грошових ресурсів за відповідний період діяльності підприємства, показник визначає, який розмір виручки в гривнях отримується з кожної гривні певного виду активів:

$$K_{o.m.k.} = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Оборотні засоби}} \quad (3.14)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 4.2 пункту 4 Додатку 2: 2018 рік — 1,83, 2019 рік — 1,39, 2020 рік — 1,51.

Зважаючи на те, що значення цього показника доцільно розглядати в динаміці, спостерігаємо позитивне його зростання по ДП “Авіакон” у 2019-2020 роках, але як бачимо по інших показниках, його значення не достатньо високе.

4.3 Обертання власного капіталу ДП “Авіакон” - визначає швидкість обороту вкладеного власного капіталу суб’єкта господарювання:

$$K_{o.v.k.} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Власний капітал}} \quad (3.15)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 4.3 пункту 4 Додатку 2: 2018 рік — 1,30, 2019 рік — 0,74, 2020 рік — 0,86.

Як бачимо, значення цього показника є недостатньо високим у 2019-2020 роках і свідчить про неефективне використання власного капіталу ДП “Авіакон”.

4.4 Обертання дебіторської заборгованості ДП “Авіакон” - показник визначає кількість оборотів дебіторської заборгованості підприємства:

$$K_{o.d.z.} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Дебіторська заборгованість}} \quad (3.16)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 4.4 пункту 4 Додатку 2: 2018 рік — 4,16, 2019 рік — 6,04, 2020 рік — 1,76.

Зважаючи на те, що значення цього показника доцільно розглядати в динаміці зростання, спостерігаємо позитивне його зростання по ДП “Авіакон” у 2018-2019 роках, але у 2020 році цей показник значно погіршився.

4.5 Термін обороту дебіторської заборгованості ДП “Авіакон” - визначає, яку кількість днів триває оборот дебіторської заборгованості:

$$K_{т.д.} = \frac{360}{K_{о.д.з.}} \quad (3.17)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 4.5 пункту 4 Додатку 2: 2018 рік — 87 днів, 2019 рік — 60 днів, 2020 рік — 204 дня.

Як бачимо з розрахованих значень цього показника підприємству необхідно проводити активну роботу щодо скорочення термінів погашення дебіторської заборгованості.

4.6 Обертання кредиторської заборгованості ДП “Авіакон” - показник визначає кількість оборотів кредиторської заборгованості підприємства:

$$K_{о.к.з.} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Кредиторська заборгованість}} \quad (3.18)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 4.6 пункту 4 Додатку 2: 2018 рік — 8,93, 2019 рік — 6,04, 2020 рік — 1,76.

Якщо взяти до уваги те, що значення цього показника доцільно розглядати в динаміці зростання, спостерігаємо негативну тенденцію його зниження по ДП “Авіакон” упродовж 2018-2020 років.

4.7 Термін обороту кредиторської заборгованості ДП “Авіакон” - визначає, яку кількість днів триває оборот кредиторської заборгованості:

$$K_{т.к.} = \frac{360}{K_{о.к.з.}} \quad (3.19)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 4.7 пункту 4 Додатку 2: 2018 рік — 40 днів, 2019 рік — 24 дня, 2020 рік — 158 днів.

Як бачимо з розрахованих значень цього показника підприємству необхідно вживати дієвих заходів щодо скорочення термінів погашення кредиторської заборгованості та стабілізації фінансового стану.

5. Аналіз показників рентабельності ДП “Авіакон” - коефіцієнти цієї групи показників характеризують рівень доходності підприємства, використовуючи значення прибутку від реалізації продукції, балансового прибутку, чистого прибутку, їх динамічне зростання свідчатиме про покращення фінансового стану підприємства.

5.1 Рентабельність основної діяльності ДП “Авіакон” - показує рівень ефективності витрат на виробництво та реалізацію продукції:

$$K_{\text{Ро.д.}} = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Витрати на виробництво і реалізацію}} \quad (3.20)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 5.1 пункту 5 Додатку 2:  
2018 рік — 2,06, 2019 рік — 1,81, 2020 рік — 1,97.

Як бачимо, значення цього показника свідчать про стабільний прибуток ДП “Авіакон” у 2018-2020 роках.

5.2 Рентабельність основного капіталу ДП “Авіакон” - показник характеризує, який розмір чистого прибутку в копійках підприємство отримало на 1 гривню авансового капіталу:

$$K_{\text{Ро.к.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Вартість майна}} \quad (3.21)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 5.2 пункту 5 Додатку 2:  
2018 рік — 0,09, 2019 рік — 0,05, 2020 рік — 0,02.

Враховуючи той факт, що значення цього показника доцільно розглядати в динаміці зростання, спостерігаємо негативну тенденцію його зниження по ДП “Авіакон” упродовж 2018-2020 років.

5.3 Рентабельність власного капіталу ДП “Авіакон” - визначає доходність власного авансового капіталу:

$$K_{\text{Рв.к.}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня величина власного капіталу}} \quad (3.22)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 5.3 пункту 5 Додатку 2:  
2018 рік — 0,14, 2019 рік — 0,07, 2020 рік — 0,04.

Як бачимо, як і в попередньому пункті спостерігаємо негативну тенденцію зниження значення показника по ДП “Авіакон” упродовж 2018-2020 років.

6. Показники ефективності оборотних засобів ДП “Авіакон” - швидкість обертання, рівень завантаження в обороті характеризують, наскільки ефективно підприємство під час провадження своєї діяльності використовує оборотні засоби.

6.1 Коефіцієнт оборотності оборотних засобів ДП “Авіакон” - визначає швидкість обертання оборотних засобів підприємства:

$$K_o = \frac{\text{Виручка від реалізації продукції}}{\text{Середньорічні залишки оборотних засобів}} \quad (3.23)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 6.1 пункту 6 Додатку 2:  
2018 рік — 1,04, 2019 рік — 0,87, 2020 рік — 0,66.

Зважаючи на те, що значення цього показника доцільно розглядати в динаміці зростання, спостерігаємо негативну тенденцію його зниження по ДП “Авіакон” упродовж 2018-2020 років, що свідчить про зниження ефективності управління активами, неефективне використання оборотних коштів та зростання потреб підприємства в фінансових ресурсах.

6.2 Тривалість обороту оборотних засобів ДП “Авіакон” - визначає кількість днів обороту оборотних засобів:

$$K_T = \frac{360}{K_o} \quad (3.24)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 6.2 пункту 6 Додатку 2:  
2018 рік — 345, 2019 рік — 413, 2020 рік — 544.

Якщо брати до уваги те, що значення показника повинно зменшуватись упродовж періоду дослідження, бачимо негативну динаміку його зростання по ДП

“Авіакон” упродовж 2018-2020 років, що знову ж таки свідчить про необхідність залучення додаткових фінансових ресурсів.

6.3 Коефіцієнт завантаження засобів в обороті ДП “Авіакон” – визначає скільки оборотних коштів відноситься до 1 гривні реалізованої продукції, і чим менший цей показник, тим ефективніше використовуються оборотні кошти:

$$K_3 = \frac{\text{Середньорічні залишки оборотних засобів}}{\text{Виручка від реалізації продукції}} \quad (3.25)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 6.3 пункту 6 Додатку 2:  
2018 рік — 0,96, 2019 рік — 1,15, 2020 рік — 1,51.

Зважаючи на те, що цей показник є оберненим коефіцієнту оборотності, він тільки підтверджує негативні тенденції неефективного використання оборотних коштів упродовж 2018-2020 років по ДП “Авіакон”.

6.4 Коефіцієнт ефективності оборотних засобів ДП “Авіакон” – коефіцієнт показує, який розмір прибутку відноситься до 1 гривні оборотних коштів:

$$K_{\text{еф.}} = \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Середньорічні залишки оборотних засобів}} \quad (3.26)$$

Розрахунок показника проведено в підпункті 6.4 пункту 6 Додатку 2:  
2018 рік — 0,11, 2019 рік — 0,08, 2020 рік — 0,03.

Якщо брати до уваги те, що чим більше зазначений коефіцієнт, тим вища ефективність використання оборотних коштів, по ДП “Авіакон” упродовж 2018 - 2020 років спостерігаємо протилежну негативну динаміку – поступове зниження ефективності використання оборотних коштів.

Дослідивши дані, отримані в результаті розрахунків показників оцінки активів та зобов’язань ДП “Авіакон” можемо зробити наступні висновки: у 2018-2019 роках більшість показників відповідали стабільному фінансовому стану підприємства, при цьому у 2019 році спостерігалась негативна тенденція деякого їх погіршення. Показники діяльності ДП “Авіакон” у 2020 році погіршились майже по всім розрахунковим позиціям оцінки, зокрема коефіцієнт покриття склав 0,68, що ставить під питання фінансову стабільність та платоспроможність підприємства, в

той же час рентабельність основної діяльності вдалося зберегти — підприємство отримувало позитивний фінансовий результат від господарської діяльності у 2018-2020 роках.

### **3.2 Пропозиції щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень по ДП “Авіакон”**

ДП “Авіакон” упродовж тривалого часу мало суттєві налагоджені зв’язки з закордонними замовниками на виконання ремонтних робіт та модернізацію вертольотів, крім того підприємство надавало послуги з теоретичного та практичного навчання пілотів іноземних замовників щодо набуття навичок управління модернізованими вертольотами. Жорсткі карантинні обмеження у 2020 році стали на заваді у виконанні укладених угод, отриманні запланованих обсягів доходів від реалізації послуг, зниженні платоспроможності підприємства.

З метою збереження фінансової стабільності та рентабельності ДП “Авіакон” були вжиті заходи щодо оптимізації та скорочення адміністративних витрат. Крім того, на підприємстві не виплачувались заохочувальні виплати та не здійснювалось преміювання працівників (фонд оплати праці знизився у порівнянні з 2019 роком на 17%, середня заробітна плата — на 16%). На мою думку, це управлінське рішення було помилковим, адже існує пряма залежність рівня доходів працівників та ефективності роботи, без мотивації та заохочення, задоволеності персоналу умовами на підприємстві, значно знижується рівень продуктивності праці, і тоді, якими б не були рішення та завдання керівника, дуже важко досягти ефективності цих управлінських рішень, залучити персонал до активної діяльності.

Як бачимо з розрахунків у попередньому розділі щодо оцінки активів ДП “Авіакон” керівництву спільно з спеціалістами служби зовнішньо-економічної діяльності варто було вживати дієвих заходів щодо збільшення обсягів реалізації послуг, зменшення розмірів дебіторської заборгованості та нарощування показника



обертання оборотних засобів, активізувати контакти з замовниками, через карантинні обмеження вести постійні переговори за допомогою сучасних засобів зв'язку.

В той же час, доцільно було б переглянути склад адміністративного персоналу в бік його скорочення та оптимізації, адже як видно з організаційної структури (Додаток 1) адміністрація ДП “Авіакон” має занадто розгалужену систему та чисельність персоналу — до прикладу структура налічує 8 посад заступників директора підприємства. Взагалі, вищевказана організаційна структура демонструє деяку непропорційність та невідповідність адміністративно-управлінського персоналу, інженерного та виробничо-технічного, перша вищезазначена частина значно перевищує інші. Це, на мою думку, може створювати незлагодженість системи управління та порушувати механізм взаємовідносин між рівнями управління, а також знижувати ефективність всієї управлінської системи через значну чисельність керівного складу, яка не відповідає чисельності підлеглих виконавців. Отже, організаційна структура ДП “Авіакон” потребує реорганізації, оптимізації чисельності, перегляду та раціонального розподілу повноважень, обов'язків та відповідальності.

Також, з метою оперативного формування та обробки фінансово-економічної інформації, її узгодження та посилення внутрішнього контролю на ДП “Авіакон”, скорочення термінів прийняття управлінських рішень, доцільно вжити заходів щодо розширення можливостей застосування єдиної локальної комп'ютерної мережі на підприємстві.

Таким чином, основними пропозиціями щодо вдосконалення прийняття управлінських рішень в ДП “Авіакон” є реорганізація та оптимізація організаційної системи, зокрема адміністративно-управлінської, встановлення чіткої системи преміювання та заохочення за результатами праці, з метою підвищення її продуктивності, активне застосування єдиної локальної комп'ютерної мережі для

підвищення ефективності взаємодії між рівнями управління на підприємстві, правильності та оперативності прийняття управлінських рішень особливо у умовах ризику та невизначеності.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних засад застосування методів прийняття управлінських рішень в період ризику та невизначеності, практичних підходів до прийняття управлінських рішень на прикладі ДП “Конотопський авіаремонтний завод “АВІАКОН”, здійснення аналізу ефективності прийняття управлінських рішень шляхом розрахунку показників оцінки активів підприємства дозволяє зробити певні висновки та сформулювати пропозиції щодо вдосконалення відповідних напрямків в цій сфері.

2020 рік з його негативним впливом пандемії COVID-19 став викликом для багатьох промислових підприємств України, і ДП “Авіакон” не виняток. Саме у 2020 році спрацювала більшість факторів ризиків та невизначеності, і в процесі прийняття управлінських рішень керівництво ДП “Авіакон” докладало значних зусиль для забезпечення прибуткової діяльності підприємства, і ця мета була досягнута, хоча при цьому більшість показників фінансово-економічного стану упродовж року погіршились.

Варто зазначити, що ефективність прийняття управлінських рішень напряму залежить від виконавців цих рішень, їх професіоналізму та відповідальності, активності, взаємодії та згуртованості. Впровадження заходів правильно прийнятого управлінського рішення впливає на фінансово-економічні результати діяльності підприємства, відповідну оцінку виконаної роботи та відображення в оплаті праці персоналу, позитивний психологічний стан та задоволення працівників, їх мотивація до подальшої продуктивної праці.

Зважаючи на вищевикладене, можна узагальнити пропозиції щодо вдосконалення системи управління підприємством та, відповідно, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень:

- 1) запровадження оптимальної організаційної структури управління підприємством, чіткій розподіл повноважень та визначення відповідальності;
- 2) удосконалення процесів планування, обліку та контролю основних фінансово-господарських показників діяльності підприємства;
- 3) застосування сучасних засобів та методів для забезпечення оперативних процесів обміну та аналізу інформації;
- 4) встановлення дієвого внутрішнього контролю виконання поставлених завдань, визначення системи преміювання та заохочення в оплаті праці, покращення продуктивності праці;
- 5) підвищення ефективності взаємодії між підрозділами підприємства, забезпечення оперативності виконання спільних завдань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально-трудова відносина. Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2012. URL: <http://www.dit.eduikit.zp.ua/Files/downloads> (дата звернення 21.05.2021)
2. Бабій І.В. Управлінське рішення в антикризовому менеджменті підприємства. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід. 2015. №5. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2015/9.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2015/9.pdf) (дата звернення 11.05.2021)
3. Бабчинська О.І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. Електронний журнал “Ефективна економіка”. Випуск №9. 2018. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6539> (дата звернення 21.05.2021)
4. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. Економіка та управління підприємствами. 2018. №24. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24\\_2018\\_ukr/22.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/24_2018_ukr/22.pdf) (дата звернення 13.05.2021)
5. Бурцева О.Є., Пефтієва Ю.Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. Бізнес Інформ. 2016. №11. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-11\\_0-pages-392\\_397.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-11_0-pages-392_397.pdf) (дата звернення 01.06.2021)
6. Бутинець Ф.Ф. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті. Навчальний посібник. Житомир. ЖДТУ. 2004. URL: [http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27466/1/Modeli\\_i\\_metody\\_pryiniattia\\_rishen\\_2004.pdf](http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/27466/1/Modeli_i_metody_pryiniattia_rishen_2004.pdf) (дата звернення 15.05.2021) (дата звернення 22.05.2021)
7. Василенко В.А. Теорія і практика розроблення управлінських рішень. Навчальний посібник. 2003. Київ. ЦУЛ. URL: <http://lib.istu.edu.ua/index.php?p=34&id=6125&par=326&page=1> (дата звернення 15.05.2021)
8. Господарський кодекс України №436-IV від 16.01.2003 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення 17.05.2021)

9. Донець Л.І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків. Навчальний посібник. Київ. Центр навчальної літератури. 2012. URL: [https://cul.com.ua/preview/obgrunt\\_gosp\\_reihen\\_Donez.pdf](https://cul.com.ua/preview/obgrunt_gosp_reihen_Donez.pdf) (дата звернення 17.05.2021)
10. Кабаченко Д.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Економічний вісник. 2017. №2. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172\\_107-115.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2017/2/EV20172_107-115.pdf) (дата звернення 13.05.2021)
11. Костенко О.М. Обґрунтування управлінських рішень з врахуванням якості інформаційно-аналітичної системи менеджменту. Облік і фінанси АПК: освітній портал. URL: <http://magazine.faaf.org.ua/ob-runtuvannya-upravlinskih-rishen-z-vrahuvannyam-yakosti-informaciyno-analitichnoi-sistemi-menedzhmentu.html> (дата звернення 22.05.2021)
12. Крупник А.С. Теорія і практика прийняття управлінських рішень: Навчальний посібник. URL: <https://docplayer.net/70587713-A-s-krupnik-k-o-linov-ie-m-nuzhniy-o-m-rudik-teoriya-i-praktika-priynyattya-upravlinskih-rishen.html> (дата звернення 14.05.2021)
13. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. №31. URL: [http://vlp.com.ua/files/04\\_31.pdf](http://vlp.com.ua/files/04_31.pdf) (дата звернення 26.05.2021)
14. Мазур В.С. Трансформаційні аспекти менеджменту в сучасному управлінні. ТНЕУ. 2002. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9342/1> (дата звернення 21.05.2021)
15. Мескон М.Х. Основи менеджмента. Дело. 2000. (дата звернення 28.05.2021)
16. Назарова І.Я. Аналіз методів оцінки активів, зобов'язань та капіталу при реорганізації підприємств. ТНЕУ. 2013. URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/246-1230-1-PB.pdf> (дата звернення 21.05.2021)
17. Нечаєва І. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. Економічний аналіз. Тернопіль. 2019. Частина 29. №1.

URL: <http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/5248> (дата звернення 01.05.2021)

18. Овдіюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. Електронний журнал “Ефективна економіка”. Випуск №6. 2019. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2019/50.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/50.pdf) (дата звернення 21.05.2021)

19. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття “управлінське рішення”. Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/handle/123456789/8901?locale> (дата звернення 31.05.2021)

20. Орлів М.С. Підготовка і прийняття управлінських рішень. Навчально-методичні матеріали. НАДУ. Київ. 2013. URL: [http://academy.gov.ua/NMKD/library\\_nadu/Navch\\_Posybniky/52a015a3-5ad9-4fd6-8bf0-036e5711013d.pdf](http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/52a015a3-5ad9-4fd6-8bf0-036e5711013d.pdf) (дата звернення 26.05.2021)

21. Постанова Кабінету Міністрів України від 10.09.2003 №1440 “Про затвердження національного стандарту №1 “Загальні засади оцінки майна і майнових прав”. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF#Text> (дата звернення 22.05.2021)

22. Решетило В.П. Невизначеність та ризик: співвідношення понять та специфіка прийняття рішень. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. Випуск №3 (77)-2. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_77\\_2\\_2020\\_ukr/23.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf) (дата звернення 01.06.2021)

23. Рішняк І.В. Системний аналіз категорій ризику та невизначеності. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Інформаційні системи та мережі. 2003. №489. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_77\\_2\\_2020\\_ukr/23.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/23.pdf) (дата звернення 22.05.2021)

24. Тимощенко Ю.М. Облікова оцінка вартості активів в системі управління підприємством. ОНЕУ. 2019. URL: <http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/11/Avtoreferat-Timoshhenko-YU.M..pdf> (дата звернення 24.05.2021)

25. Тимощенко Ю.М. Нормативне регулювання оцінки вартості необоротних

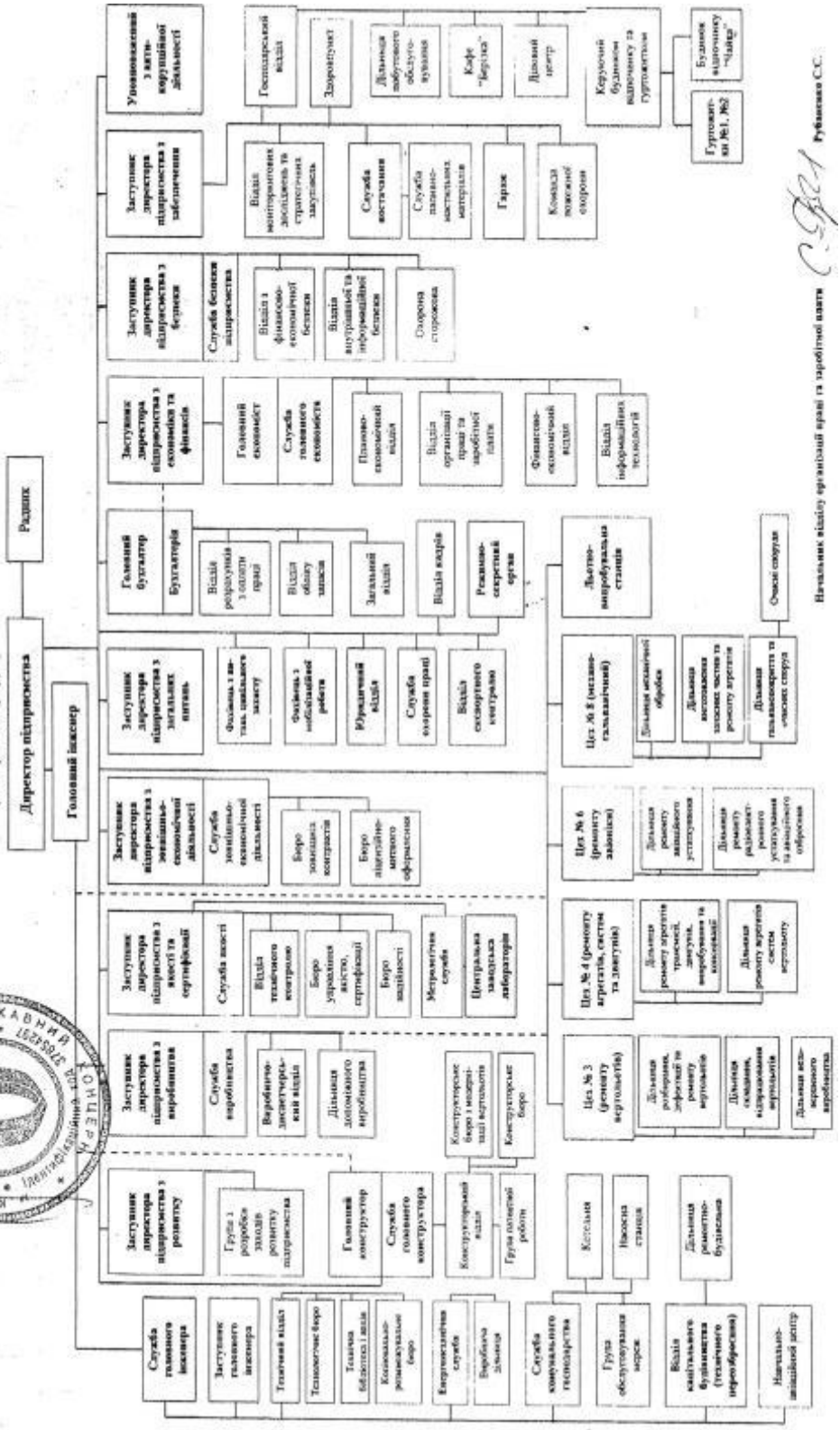
- матеріальних активів у фінансовому та податковому обліку. Економічні науки. Серія “Облік і фінанси”: збірник наукових праць. 2012. Випуск 9 (33). URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN) (дата звернення 12.05.2021)
26. Филипенко О.М. Особливості прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. ХДУХТ. 2018. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/252.pdf> (дата звернення 15.05.2021)
27. Филипенко О.М. Вплив невизначеності на функціонування бізнесу. Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: Тези доповіді V науково-практичної конференції з міжнародною участю. Харків НфаУ. 2016. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/.pdf> (дата звернення 26.05.2021)
28. Чередник В.А. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. №31(1). URL: <file:///C:/Users/user/Downloads/277.pdf> (дата звернення 28.05.2021)
29. Черняк В.І. Постанова та формалізація проблеми дослідження економічної поведінки менеджера в процесі прийняття управлінських рішень. Електронний журнал “Ефективна економіка”. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1124> (дата звернення 01.06.2021)
30. Шегда А.В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Випуск №26. URL: <http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2011.pdf> (дата звернення 11.06.2021)
31. Шелест В.С. Особливості оцінки нематеріальних активів в бухгалтерському обліку. Економічні науки. Випуск №23. 2003. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/4603/1/50.pdf> (дата звернення 02.06.2021)
32. Шоробура І. Сучасні вимоги до управлінського рішення. Молодь і ринок. 2018. №8 (163). URL: [http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8664/169\\_2019.pdf](http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8664/169_2019.pdf) (дата звернення 01.06.2021)



**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Директор ДП "АВІАКОН"**  
*[Підпис]*  
**2019 року**

**ПОГОДУЮ**  
**Заступник генерального директора ДП "УКРОБОРОНПРОМ"**  
**ДП "АВІАКОН"**  
*[Підпис]*  
**2019 року**

**ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА**  
 Державного підприємства "Кіровоградський авіапроективальний завод "АВІАКОН"  
 (з 01 вересня 2019 року)



Начальник відділу організації праці та зарплатної плати  
*[Підпис]*  
 Губанько С.С.

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Державне підприємство "Конотопський авіаремонтний завод "АВІАКОП" Дата (рік, місяць, число) 2019 01 01  
Територія СУМСЬКА за СДРГПУУ 12602750  
Організаційно-правова форма господарювання Державне підприємство за КОАТУУ 5910400000  
Вид економічної діяльності Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування за КОПФГ 140  
за КВЕД 30.30  
Середня кількість працівників 978  
Адреса, телефон вул. Рабошапка, буд. 25, м. КОНОТОП, СУМСЬКА обл., 41600 32199  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

КОДИ		
2019	01	01
12602750		
5910400000		
140		
30.30		

V
---

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	50 822	54 416
первісна вартість	1001	52 793	57 198
накопичена амортизація	1002	1 971	2 782
Незавершені капітальні інвестиції	1005	21 355	22 846
Основні засоби	1010	58 964	71 084
первісна вартість	1011	173 318	197 007
знос	1012	114 354	125 923
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	21	21
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відтерчені податкові активи	1045	15 755	13 362
Гудвіл	1050	-	-
Відтерчені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	146 917	161 729
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	297 098	291 943
Виробничі запаси	1101	193 870	218 253
Незавершене виробництво	1102	83 088	68 153
Готова продукція	1103	19 902	5 227
Товари	1104	238	310
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	117 305	100 180
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	45 966	61 527
з бюджетом	1135	46 197	11 899
у тому числі з податку на прибуток	1136	11 180	7 251
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29 468	13 084
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	153 182	165 563
Готівка	1166	29	13
Рахунки в банках	1167	153 153	165 550
Витрати майбутніх періодів	1170	378	283
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах і зароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	19 473	30 736
Усього за розділом II	1195	709 067	675 215
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	855 984	836 944

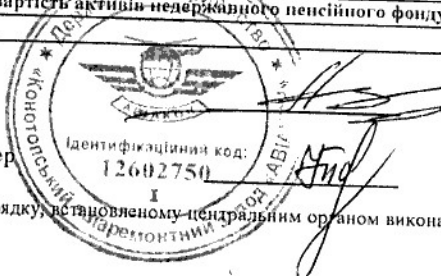
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал			
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1400	18 525	18 525
Капітал у дооцінках	1401	-	-
Додатковий капітал	1405	5 802	6 042
Емісійний дохід	1410	371 138	383 297
Накопичені курсові різниці	1411	-	-
Резервний капітал	1412	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1415	9 262	9 262
Неоплачений капітал	1420	119 884	139 331
Вилучений капітал	1425	( - )	( - )
Інші резерви	1430	( - )	( - )
Усього за розділом I	1435	-	-
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1505	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1510	-	-
Довгострокові забезпечення	1515	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1520	8 100	2 979
Цільове фінансування	1521	-	-
Благодійна допомога	1525	17 131	12 462
Страхові резерви	1526	-	-
у тому числі:	1530	-	-
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	25 231	15 441
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1610	-	-
розрахунками з бюджетом	1615	24 815	17 811
у тому числі з податку на прибуток	1620	10 015	5 569
розрахунками зі страхування	1621	-	-
розрахунками з оплати праці	1625	763	1 779
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1630	3 799	4 367
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1635	149 802	80 823
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1645	-	-
Поточні забезпечення	1650	-	-
Доходи майбутніх періодів	1660	89 119	94 759
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1665	25 213	31 076
Інші поточні зобов'язання	1670	-	-
Усього за розділом III	1690	2 616	28 862
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1695	306 142	265 046
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1700	-	-
Баланс	1900	855 984	836 944

Керівник

Марченко Ігор Олегович

Головний бухгалтер

Порожня Наталія Михайлівна



1. Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

## ДОДАТОК 3

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство <u>Державне підприємство "Конотопський авіаремонтний завод "АВІАКОН" за КРАТКУ</u>	Дата (рік, місяць, число) <u>2020 10 01</u>	КОДИ
Територія <u>СУМСЬКА</u>	за КОАТУУ	12602750
Організаційно-правова форма господарювання <u>Державне підприємство</u>	за КОПФГ	5910400000
Вид економічної діяльності <u>Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування за КВЕД</u>		140
		30.30

Середня кількість працівників: 980

Адреса, телефон вул. Рябошапка, буд. 25, м. КОНОТОП, СУМСЬКА обл., 41600

32199

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

на 31 грудня 2019 р.

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	75 003	80 250
первісна вартість	1001	76 083	83 097
накопичена амортизація	1002	1 080	2 847
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 268	24 108
Основні засоби	1010	249 638	223 227
первісна вартість	1011	281 244	288 283
знос	1012	31 606	65 056
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>346 909</b>	<b>327 585</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	279 057	409 297
Виробничі запаси	1101	213 205	259 618
Незавершене виробництво	1102	63 043	132 790
Готова продукція	1103	2 501	16 599
Товари	1104	308	290
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	72 296	59 002
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	18 261	12 649
з бюджетом	1135	20 420	13 875
у тому числі з податку на прибуток	1136	15 651	5 974
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13 084	6 697
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	165 563	48 732
Готівка	1166	13	20
Рахунки в банках	1167	165 550	48 712
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	20 838	46 248
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>589 519</b>	<b>596 500</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>936 428</b>	<b>924 085</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4 54
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 525	18 525
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	3 008	1 911
Додатковий капітал	1410	400 752	414 229
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	9 262	9 262
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	264 623	254 376
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>696 170</b>	<b>698 303</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	16 415	4 723
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	8 734	11 416
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	20 762	19 373
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	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>45 911</b>	<b>35 512</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	17 781	18 282
розрахунками з бюджетом	1620	5 405	4 286
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 779	2 068
розрахунками з оплати праці	1630	4 367	5 237
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	70 110	34 104
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	33 050	34 885
Доходи майбутніх періодів	1665	31 939	34 498
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	29 916	56 910
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>194 347</b>	<b>190 270</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

## ДОДАТОК 4

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1  
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство <u>Державне підприємство "Конотопський авіаремонтний завод "АВІАКОН"</u> за <u>ОДНЮО</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія <u>СУМСЬКА</u> за <u>КОАТУУ</u>		12602750
Організаційно-правова форма господарювання <u>Державне підприємство</u> за <u>КОПФГ</u>		5910400000
Вид економічної діяльності <u>Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування за КВЕД</u>		140
		30.30

Середня кількість працівників: 958

Адреса, телефон вул. Рябошапка, буд. 25, м. КОНОТОП, СУМСЬКА обл., 41600 32199

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками) Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

на 31 грудня 2020 р.

V

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	14 212	14 146
первісна вартість	1001	17 059	19 291
накопичена амортизація	1002	2 847	5 145
Незавершені капітальні інвестиції	1005	24 373	28 361
Основні засоби	1010	222 226	191 323
первісна вартість	1011	287 085	288 174
знос	1012	64 859	96 851
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-



Відстрочені податкові активи	1045	-	13 931
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>260 811</b>	<b>247 761</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	317 260	314 799
Виробничі запаси	1101	165 317	156 109
Незавершене виробництво	1102	132 543	138 799
Готова продукція	1103	19 110	19 566
Товари	1104	290	325
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховання	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	124 617	96 398
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	52 838	158 390
з бюджетом	1135	30 093	27 180
у тому числі з податку на прибуток	1136	15 272	3 545
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6 856	16 010
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	48 732	173 433
Готівка	1166	20	10
Рахунки в банках	1167	48 712	173 423
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	49 684	87 884
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>630 080</b>	<b>874 094</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>890 891</b>	<b>1 121 855</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4 58
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	18 525	18 525
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	348 453	349 683
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	9 262	9 262
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	187 699	200 096
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>563 939</b>	<b>577 566</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	5 243	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	12 640	1 494
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	49 355	58 269
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-

Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>67 238</b>	<b>59 763</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	18 218	12 061
розрахунками з бюджетом	1620	2 927	1 855
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2 068	1 612
розрахунками з оплати праці	1630	5 237	5 017
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	31 791	218 157
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	129 169	213 320
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	70 304	32 504
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>259 714</b>	<b>484 526</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>890 891</b>	<b>1 121 855</b>

