

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ *Кириленко О.М.*
“ _____ ” _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«МАГІСТР»

Тема: Підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» з урахуванням світового досвіду

Виконав: Гулієв Рза Ельмар огли

Керівник: к.е.н., доцент Данілова Ельвіра Ігорівна

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Данілова Е.І.)

_____ (Серьогін С.С.)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

« ____ » _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студента

Гулієв Рза Ельмар огли

(П.І.Б. випускника)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» з урахуванням світового досвіду** затверджена наказом ректора від 17.11.2020 р. № 2302/ст.

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» жовтня 2020 до «14» грудня 2020

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: **Бухгалтерська звітність ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»», літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: **розглянути теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств; дослідити підходи до визначення цінності авіакомпанії в конкурентному середовищі; визначити особливості управління лояльністю клієнта як компонента стратегії сталого розвитку авіакомпанії; надати загальну характеристику економічної діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»; дослідити фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»; проаналізувати світовий досвід формування лояльності клієнтів авіакомпаній; проаналізувати конкурентну позицію ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та провести SWOT-аналіз з урахуванням сучасних світових тенденцій; обґрунтувати доцільність проведення оцінки клієнтської бази ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»; розробити програму споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»; надати рекомендації щодо реалізації програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та оцінити її ефективність**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. –9, рис –7

Аналітико-дослідницький розділ: табл. –21, рис –4

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. –14, рис. –5, формули –10

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності підприємств	13.11.2020-18.11.2020	
2.	Виконання аналізу і визначення конкурентних переваг підприємства	19.11.2020-21.11.2020	
3.	Оформлення списку літературних джерел, які використовувалися під час проведення дослідження	22.11.2020-24.11.2020	
4.	Підготовка та оформлення аналітичної частини дипломної роботи	25.11.2020-29.11.2020	
5.	Підготовка та оформлення теоретичної частини дипломної роботи	30.11.2020-03.12.2020	
6.	Вибір основних напрямків підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства (наукове обґрунтування запропонованих поліпшень в проектній частині і розрахунок основних економічних показників)	04.12.2020-08.12.2020	
7.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу дипломної роботи	09.12.2020-11.12.2020	
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	12.12.2020-14.12.2020	
9.	Підготовка доповіді та презентації дипломної роботи	15.12.2020-17.12.2020	
10.	Підписання відповідних документів у встановленому порядку	18.12.2020-20.12.2020	

Студент _____ (Гулієв Рза Ельмар огли)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (к.е.н., доцент Данілова Е.І.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

МАУ - Міжнародні авіалінії України

ЗСП – збалансована система показників

АК – авіакомпанія

REV – дохід

ROI - рентабельність інвестицій

ROE - рентабельність акціонерного капіталу

ROA - фактичний показник рівня рентабельності активів

EVA - економічна додана вартість

EPS - чистий прибуток на одну акцію

CFRO - грошовий потік віддачі на інвестований капітал

РРК - пасажирооборот

Yield - питомий дохід

АНОТАЦІЯ

У результаті проведення дослідження надані пропозиції щодо розвитку конкурентоспроможності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» з урахуванням світового досвіду для посилення її конкурентних позицій.

У вступі визначається актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет, мета та задачі майбутніх досліджень.

У першому розділі розглядаються теоретичні основи конкурентоспроможності підприємства, її роль в ринковій економіці.

У другому розділі проаналізовано господарську та конкурентну діяльність ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»».

У третьому розділі надано пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»».

У висновку зазначені основні висновки щодо виконаного дослідження і надані конкретні пропозиції щодо реалізації завдань кваліфікаційної роботи.

В результате проведения исследования предоставлены предположения по развитию конкурентоспособности ЧАО «Авиакомпания «Международные авиалинии Украины»» с учетом мирового опыта для усиления её конкурентных позиций.

Во введении определяется актуальность выбранной темы квалификационной работы, объект, предмет, цель и задачи будущих исследований.

В первом разделе рассматриваются теоретические основы конкурентоспособности предприятия, ее роль в рыночной экономике.

Во втором разделе проанализирована хозяйственная и конкурентная деятельность ЧАО «Авиакомпания «МАУ»».

В третьем разделе даны предложения по повышению конкурентоспособности предприятия ЧАО «Авиакомпания «МАУ»».

В выводе приведены основные выводы относительно выполненного исследования и даны конкретные предложения касательно реализации задач квалификационной работы.

As a result of the study, proposals on the development of competitiveness of PJSC "International Airlines of Ukraine", taking into account the world experience to strengthen its competitive position were made.

The introduction determines the relevance of the chosen topic of the qualification work, object, subject, purpose and objectives of future research.

The first section considers the theoretical foundations of enterprise competitiveness, its role in the market economy.

The second section analyzes the economic and competitive activities of PJSC Airlines «UIA».

The third section provides proposals to increase the competitiveness of PJSC Airlines «UIA».

In the conclusion the basic conclusions concerning the executed research are specified and concrete offers concerning realization of tasks of qualifying work are given.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств	10
1.2. Підходи до визначення цінності авіакомпанії в конкурентному середовищі	20
1.3. Управління лояльністю клієнта як компонент стратегії сталого розвитку авіакомпанії	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МАУ»»	37
2.1. Загальна характеристика економічної діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»	37
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»	47
2.3. Аналіз світового досвіду формування лояльності клієнтів авіакомпаній	58
2.4. Аналіз конкурентної позиції ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та проведення SWOT-аналізу з урахуванням сучасних світових тенденцій	67
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МАУ»»	76
3.1. Обґрунтування доцільності проведення оцінки клієнтської бази ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»	76
3.2. Розробка програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»	85
3.3. Рекомендації щодо популяризації програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»	94
ВИСНОВКИ	103
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Глобалізація економічного простору і все більш активна інтеграція держав у світовий економічний простір, зростання інтенсивності конкуренції, посилення ринкової влади споживачів посилюють актуальність та необхідність розробки нової моделі управління відносинами зі споживачами сучасного підприємства на основі програм лояльності, які мають формуватися із урахуванням модернових вимог розвитку економіки.

Безумовно, конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху авіакомпанії, характеризує її успішність на ринку міжнародних пасажирських перевезень. У зв'язку з цим слід зазначити, що розвиток нових методів формування і реалізації програм споживчої лояльності дозволить забезпечити додаткову конкурентну перевагу для авіакомпанії на основі обліку не короткочасного ефекту, а довгострокових перспектив взаємовигідних відносин з усіма ключовими партнерами авіакомпанії: пасажирями, бізнес-партнерами, персоналом.

Загострення конкуренції в авіаційному секторі, збільшення комунікаційних витрат, виникнення ефекту дефіциту споживачів і зростання їх очікувань обумовлює розвиток концепції маркетингу взаємовідносин із споживачами, яка приходить на зміну класичному трансакційному маркетингу. Якщо кілька років тому маркетингові стратегії були орієнтовані на залучення нових споживачів, то останнім часом акцент зміщується на утримання існуючих, формування їх лояльності і вірності авіакомпанії. Причиною таких змін є усвідомлення того, що довгострокові відносини з клієнтами є економічно вигідними, тому що гарантують регулярні доходи, вимагають більш низьких витрат на маркетингові заходи і завдяки рекомендаціям лояльних клієнтів сприяють збільшенню їх числа.

Однак більшість українських компаній не мають досвіду встановлення партнерських відносин зі своїми клієнтами. Основними труднощами для них є відсутність системного підходу до управління лояльністю клієнтів і відсутність достатнього обсягу теоретичних та практичних знань із формування систем управління авіакомпанією, орієнтованих на утримання споживачів і підвищення їх лояльності.

Аналіз наявних досліджень з обраної проблематики показав, що теоретичні та практичні аспекти управління відносинами зі споживачами на основі програм споживчої лояльності саме в авіаційному секторі недостатньо досліджені. Створення сучасних методів формування і реалізації програм лояльності авіакомпанії дозволить підвищити ефективність управління відносинами з клієнтами і отримати додаткові конкурентні переваги в умовах поступового виходу сектору міжнародних авіаційних перевезень із кризи, спричиненої COVID-19.

У 2020 році авіаперевізники є одним із видів ведення бізнесу, який найбільше постраждав в умовах світової пандемії. Багато експертів стверджують, що ВВП можна співвідносити з показниками діяльності авіаційної галузі. Це

можна простежити з того факту, що світова економіка скоротилася на (-4,9%) - (-5,2%). Логіка в даному випадку є дуже простою: люди більше літають, коли мають більше грошей.

У 2020 році звіти провідних аналітичних організацій з усіх доступних джерел інформації надавали досить невтішні описи щодо результатів діяльності авіакомпаній:

- за даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), авіаційна промисловість оцінює збитки в розмірі 412 млрд доларів;
- у звіті ІКАО йдеться про те, що міжнародні пасажирські перевезення зафіксували негативне зростання на рівні -60%;
- доходи аеропортів досягли «дна» з рекордними втратами в 97,5 мільярда доларів у всьому світі;
- світовий обсяг торгівлі товарами впав до -13%;
- загальне скорочення авіапасажирів складає від 2 788 до 2 931 млн чол.

Дані факти наочно ілюструють актуальності обраної тематики проведення дослідження та пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» з урахуванням світового досвіду.

Предметом даного дослідження є особливості підвищення конкурентоспроможності підприємства з урахуванням світового досвіду, зокрема, практик управління лояльністю клієнтів.

Об'єктом даного дослідження виступає ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»».

Метою даного дослідження є розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» з урахуванням світового досвіду.

У відповідності до зазначеної мети, у роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянути теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств;
- дослідити підходи до визначення цінності авіакомпанії в конкурентному середовищі;
- визначити особливості управління лояльністю клієнта як компонента стратегії сталого розвитку авіакомпанії;
- надати загальну характеристика економічної діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»;
- дослідити фінансово-економічну діяльність ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»;
- проаналізувати світовий досвід формування лояльності клієнтів авіакомпаній;
- проаналізувати конкурентну позицію ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та провести SWOT-аналізу з урахуванням сучасних світових тенденцій;
- обґрунтувати доцільність проведення оцінки клієнтської бази ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»;
- розробити програму споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»;

- надати рекомендації щодо реалізації програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та оцінити її ефективність.

Інформаційну базу для проведення даного дослідження склали праці вітчизняних та зарубіжних авторів з проблематики конкурентоспроможності підприємства та формування програм споживчої лояльності, планові і фактичні показники господарської діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»», статистична та бухгалтерська звітність ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»», результати спостережень, опитувань і обстежень в авіаційному секторі України та світу.

В процесі дослідження використовувалися як загальнонаукові методи пізнання (індукція і дедукція, аналіз і синтез) так і спеціальні (методи порівняльного, факторного, фінансового, економічного і графічного аналізу, методи стратегічного аналізу).

Практична значущість проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні доцільності оцінки клієнтської бази ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»», а також розробці програми споживчої лояльності із наданням рекомендацій щодо її популяризації із використанням інструментів SMM-маркетингу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМИ ПЕРЕВАГАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи конкурентоспроможності підприємств

На сьогоднішній день в умовах інтенсифікації економічних відносин на всіх можливих рівнях оперування головним змістом функціонування конкретної економічної системи є конкуренція. Це ключова категорія, яка дозволяє максимально задовольняти запити споживачів і якнайкраще використовувати наявні ресурси будь-якого підприємства. Етимологічно слово «конкуренція» походить від латинського «concurrently», що означає «зіткнення», «змагання» [15]. Конкуренція - це змагання між виробниками (продавцями) товарів, а в загальному випадку - між будь-якими економічними, ринковими суб'єктами; боротьба за ринки збуту товарів з метою отримання більш високих доходів, прибутку, інших вигод матеріального та нематеріального характеру [59].

Інше трактування терміну «конкуренція» передбачає «процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для здобуття перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у рамках законодавства або в природних умовах» [37]. На нашу думку, в цьому формулюванні враховуються лише інтереси споживачів, але не розкриваються вигоди виробника. Розгляд літературних джерел, присвячених тлумаченню поняття «конкуренція» дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного його трактування і про різноманіття підходів до його формулювання.

Роль конкуренції у функціонуванні ринкової економіки узагальнена ще у вісімнадцятому столітті А. Смітом в принципі «невидимої руки». А. Сміт звернув увагу на різницю між суб'єктивними цілями бізнесменів і об'єктивними результатами їх діяльності і зазначив, що кожен господарюючий суб'єкт на ринку прагне тільки до власної вигоди [47]. Однак, в кінцевому підсумку, поряд з власними інтересами, одночасно реалізуються і інтереси суспільства. Конкуренція - та сама «невидима рука», яка координує діяльність учасників ринку, безжально «відбраковує» компанії, які зайняті виробництвом непотрібної ринку продукції. Конкуренція виступає найважливішим механізмом забезпечення ефективності, пропорційності і динамічності ринкової економіки.

На думку А. Сміта, «конкуренція - чесне суперництво між продавцями за більш вигідні умови продажу своїх товарів». Саме суперництво дозволяє розглядати конкуренцію з позиції поведінкового підходу. Поведінкове трактування конкуренції - боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб [47]. Даного підходу дотримується неокласична теорія.

К. Макконелл і С.Л. Брю визначають конкуренцію як «наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, які можуть вільно виходити на

ринок і залишати його» [31]. Таке трактування конкуренції визначає структурний підхід.

Функціональне трактування конкуренції - суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним [50]. Прихильниками даного підходу є Й. Шумпетер, Фрідріх А. Фон Хайек.

Конкуренція - це боротьба виробників на ринку однаковою продукції за залучення якомога більшої кількості покупців і, відповідно, отримання внаслідок цього більшого прибутку. Конкуренція сприяє встановленню взаємовигідних відносин між виробником і споживачем його продукції. Виробниче підприємство при випуску продукції має задовольняти потреби споживачів, а це досягається поліпшенням якості продукту, що призводить до збільшення обсягу продажів, частки ринку і підвищення конкурентоспроможності підприємства. Конкуренція сприяє сприйняттю науково-технічних досягнень, підвищенню ефективності господарської діяльності, прискоренню науково-технічного прогресу. Конкуренція змушує знижувати витрати виробництва до рівня ціни продукту, яка відповідає очікуванням потенційних покупців.

У сучасних умовах господарювання внаслідок активізації міжнародної діяльності підприємств всіх форм власності відбувається посилення конкуренції. Рівень та інтенсивність конкуренції, ступінь схильності ринку до механізмів конкуренції різний на різних ринках. Виробники намагаються шукати все нові засоби боротьби в секторі своєї діяльності. В результаті ринкової конкуренції різні товари на ринку займають різні позиції, що обумовлює їх конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність є найважливішою інтегральною характеристикою, що використовується для аналізу економічної ситуації як в цілому в за економікою держави, так і для окремого товаровиробника.

У сучасному світі термін «конкурентоспроможність» застосовують для характеристики різних рівнів, а саме, країни, галузі (сектору економіки), регіону, області, компанії і продукту (рис. 1.1).

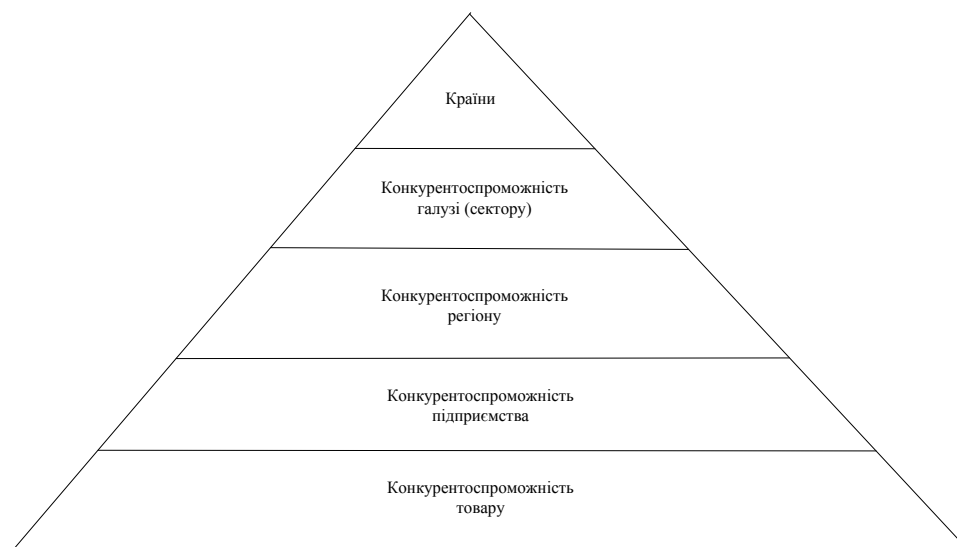


Рис. 1.1. Піраміда конкурентоспроможності*

* побудовано автором на основі вивчення теоретичного матеріалу

Все різноманіття конкурентних відносин, що виникають у сфері економіки, з певною часткою умовності можна розділити на три рівні:

- 1) мікрорівень (конкретні види продукції, виробництво, підприємства);
- 2) мезорівень (галузі, корпоративні об'єднання підприємств і фірм конгломератного типу);
- 3) макрорівень (країна і міжнародні організації) [5; 10; 22].

При вивченні поняття конкурентоспроможності зазвичай виділяють ієрархічну структуру, яка послідовно включає оцінку товару, підприємства, галузі і економіки з точки зору їх переваг над аналогічними конкуруючими об'єктами (рис. 1.2) [25; 49].

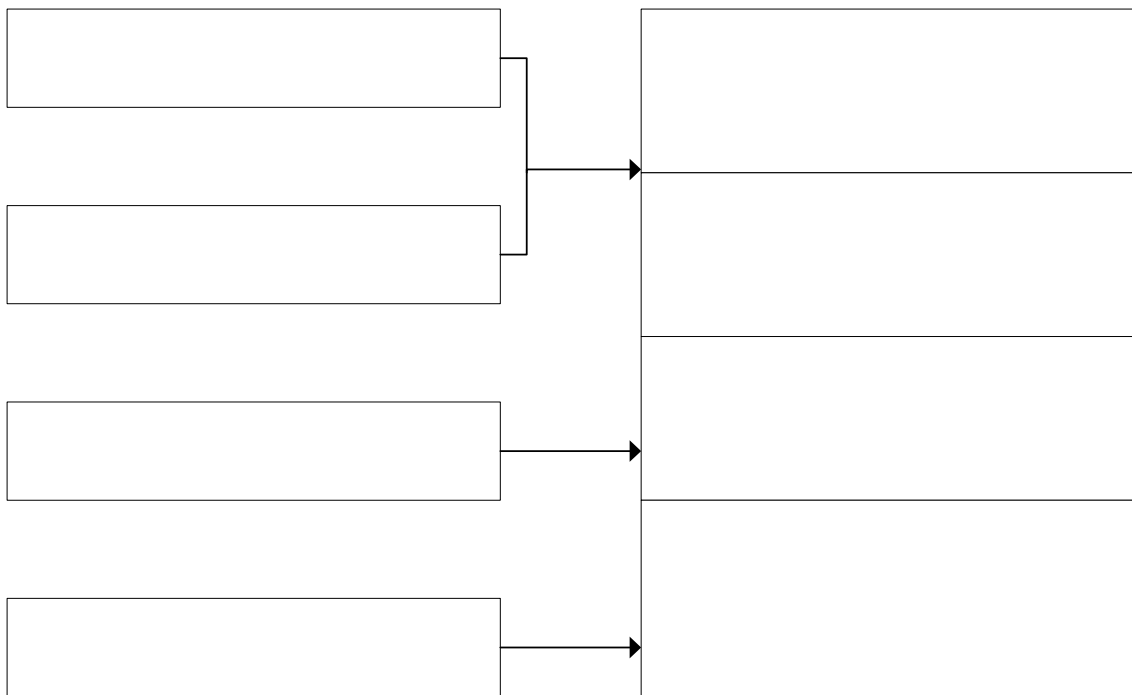


Рис. 1.2. Ієрархічна структура конкурентоспроможності економіки країни
* побудовано автором на основі вивчення теоретичного матеріалу

Така модель конкурентоспроможності державної економіки включає чотири рівні аналізу: макрорівень, метарівень, мезорівень і мікрорівень.

Конкурентоспроможність необхідно розглядати в умовах взаємопов'язаного обміну між елементами, що формуються на різних рівнях суспільної системи. Отже, конкурентоспроможності різних рівнів тісно взаємопов'язані, що виключає досягнення конкурентоспроможності країни (вищого рівня ієрархії) при її відсутності у товару (нижнього рівня ієрархії).

Найбільш повно поняття «конкурентоспроможність» економістами вивчено і структуровано на мікрорівні, під яким традиційно розуміють співвідношення ціни і якості товару, який випускається і реалізується підприємством.

Для визначення економічного змісту поняття конкурентоспроможності проведемо аналіз літературних джерел, в яких простежується високий рівень теоретизування і низький рівень практичного застосування даного визначення (класичні підходи до визначення досліджуваного поняття) (табл. 1.1).

Конкурентні переваги в управлінні компанією

Таблиця 1.1

**Класичні підходи до визначення економічної категорії
«конкурентоспроможність підприємства»**

№ п/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Сучасний економічний словник	Здатність виробників і продавців товарів конкурувати зі своїми суперниками, котрі поставляють на ті ж ринки аналогічні товари або прагнуть проникнути на ринки [43]
2	Миронов М.Г.	Здатність виготовляти і збувати товар з більшою конкурентоспроможністю, ніж у конкурента [33]
3	Азоєв Г.Л., Челенков А.П.	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [1]
4	Мескон М.Х.	Відносна характеристика, яка виражає відмінності даної фірми від розвитку конкурентних фірм за ступенем задоволення своїми товарами потреби людей і за ефективністю виробничої діяльності [32]
5	Фатхутдінов Р.А.	Властивість об'єкта, що характеризується ступенем задоволення потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному (внутрішньому або зовнішньому) ринку [52]
6	Литвинов А.А., Светуньков С.Г.	Властивість об'єкта, що має певну частку відповідного ринку, яка характеризує ступінь відповідності техніко-функціональних, економічних, організаційних та інших характеристик об'єкта вимогам споживачів, визначає частку ринку, що належить даному суб'єкту, і перешкоджає перерозподілу цього ринку на користь інших об'єктів [28]
7	Самодуров Д.О.	Здатність підприємства розробляти, виробляти і продавати свою продукцію на ринку за ціною, що забезпечує виконання в повному обсязі його фінансово-економічних зобов'язань, а також якісний і кількісний ріст його потенціалу [46]
8	Горькова Т., Шаповалов Г.	Відносна оцінка переваг фірм, підприємств, продуктів і послуг, яка дозволяє їм з більшою ефективністю задовольняти потреби споживачів [14]
9	Новосадов С.	Комплекс управлінських і маркетингових дій, що використовуються для ефективного досягнення цілей і завдань підприємства, що дозволяють йому зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами [39]
10	Європейський форум з проблем управління	Реальна і потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів [56]
11	Зулькарнаєв І.У., Ільясова Л.Р.	Здатність займати певну частку ринку продукції і здатність збільшувати / зменшувати дану частку [23]
12	Зав'ялов П.С.	Концентроване вираження економічних, науково-технічних, виробничих, організаційно-управлінських, маркетингових та інших можливостей, які реалізуються в товарах і послугах, з метою успішного протистояння конкуруючим аналогам, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [20]

Множинність формулювань поняття «конкурентоспроможність» зумовлюють такі чинники [6; 18; 45]:

- слабкий розвиток методологічних і методичних підходів, що призводить до різних вихідних позицій дослідників;
- багатоваріантність поняття (від технічних до економічних характеристик товару, підприємства, галузі);
- відносність даної категорії (один і той же товар може бути конкурентоспроможним на одному ринку і неконкурентоспроможним на іншому).

Проаналізувавши вище наведені визначення конкурентоспроможності підприємства, можна виділити наступні подібні риси:

- відмінною ознакою будь-якого визначення категорії конкурентоспроможності є здатність витримувати конкуренцію. Відмінності пов'язані з тим, за рахунок яких властивостей суб'єкт ринкового змагання може витримати конкуренцію;

- конкурентоспроможність підприємства в основному визначається конкурентоспроможністю продукції, а конкурентоспроможність виробника є тим вищою, чим вищою є конкурентоспроможність його продукції;

- конкурентоспроможним вважається підприємство, що випускає конкурентоспроможну продукцію. Отже, конкурентоспроможність підприємства проявляється на товарних ринках і опосередковується конкурентоспроможністю товару;

- конкурентоспроможність не є постійною величиною, на неї постійно впливають зовнішні і внутрішні фактори;

- визначення конкурентоспроможності виходять з класичної маркетингової концепції, суть якої є дуже простою: задоволення потреб споживачів.

На наш погляд, поняття конкурентоспроможності підприємства поєднує більш широкі аспекти його діяльності, ніж тільки виробництво і реалізація продукції, тому показники ефективності виробничої і збутової діяльності повинні бути невід'ємною його складовою. Проте, конкурентоспроможність підприємств, як вже було зазначено вище, в значній мірі залежить від конкурентоспроможності товару.

Таким чином, узагальнивши вищезгадані визначення, можна констатувати, що конкурентоспроможність підприємства визначається перевагами, використання яких дозволить йому зайняти вигідну змагальну позицію.

Критеріями конкурентоспроможності підприємства є конкурентні переваги. Їх наявність і реалізація забезпечують підприємству перевагу над конкурентами. Конкурентна перевага - це лише потенційні можливості для виробництва конкурентоспроможної продукції, пов'язані, перш за все, з ефективним використанням ресурсного потенціалу (природно-кліматичних, технологічних, технічних, кадрових, організаційних та інших факторів) [7; 51].

Процес створення підприємствами конкурентних переваг становить основу нецінової конкуренції як принципово нового типу конкуренції. Підприємство

може обійти своїх конкурентів тільки якщо воно в змозі забезпечити собі деяку відмінність від інших і може її згодом зберегти.

У сучасній економіці чітко простежується перехід від використання порівняльних переваг, що полягають у низьких витратах на робочу силу, природні ресурси і т.д., до конкурентних переваг, що базуються на розвинутому інноваційному середовищі, нових організаційно-інституційних формах, унікальних товарах і технологіях [9; 54]. Новий підхід до розробки інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку товарів та послуг масового попиту полягає в тому, що фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства якраз і обґрунтовуються з точки зору конкурентних переваг. Перевага оцінюється відносним, порівняльним станом, положенням підприємства по відношенню до конкурента, який займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку. Перевага може бути зовнішньою та внутрішньою.

Фактори зовнішнього оточення і внутрішньої структури системи розглядаються в залежності від різного рівня конкурентоспроможності. Так, при оцінці конкурентоспроможності регіону внутрішньою конкурентною перевагою буде наявність конкурентоспроможної продукції, а при оцінці конкурентоспроможності продукції наявність конкурентоспроможного регіону буде зовнішнім фактором для забезпечення його конкурентоспроможності.

На рис. 1.3 представлені зовнішні і внутрішні конкурентні переваги підприємства.

Зовнішня конкурентна перевага базується на відмінних якостях товару/послуги, які утворюють «цінність для покупця» з огляду на скорочення витрат на придбання товару/послуги або підвищення ефективності продукту. Для досягнення такої конкурентної переваги підприємство повинно продемонструвати своє володіння маркетинговими «ноу-хау», здатність виявляти очікування споживачів і відповідати цим очікуванням. Результатом диференціації товару/послуги має стати набуття ринкової сили, лояльність споживачів і зменшення їх чутливості до ціни.

Внутрішня конкурентна перевага базується на перевазі підприємства щодо витрат виробництва, нових виробничих процесів, управління ними або товаром/послугою, яке створює «цінність для виробника» і меншу собівартість, ніж у конкурента. Даний спосіб переваги є результатом підвищеної продуктивності, що робить підприємство більш прибутковим.

Стратегія переваги витрат виробництва визначається організаційними і технологічними «ноу-хау». Такої стратегії дотримується компанії, які направляють свої зусилля на централізацію активів, жорсткий контроль витрат, роблять ставку на інноваційні продукти/послуги, підпорядкування виробництва збуту.

Важливою умовою підвищення конкурентоспроможності підприємства є порівняльна перевага або у вигляді більш низьких витрат, або у виробництві широкого асортименту товарів або розширенню видів послуг, що характеризуються параметрами, які відповідають найвищим вимогам споживача.

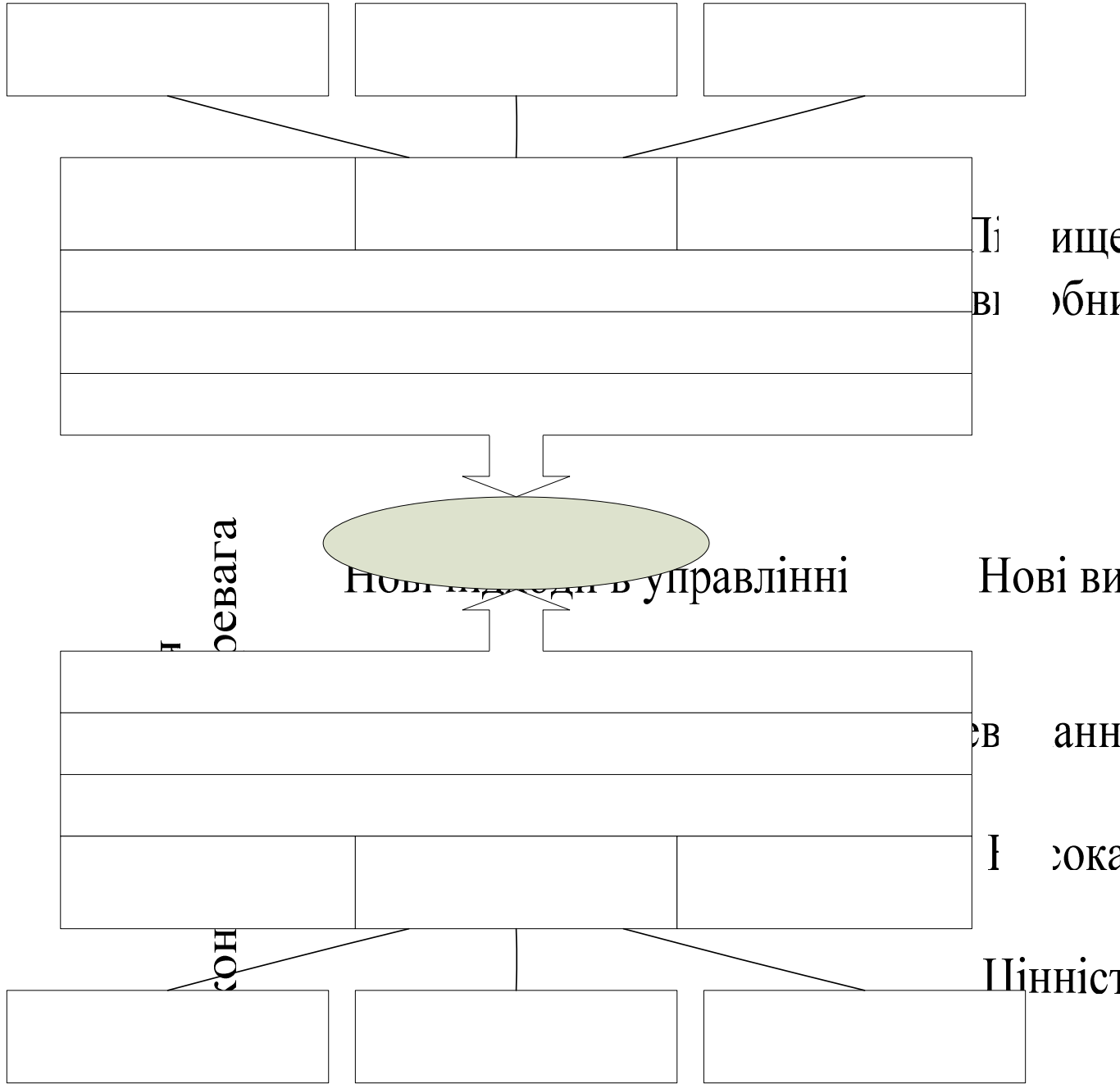


Рис. 1.3. Категорії конкурентних переваг підприємства*

* побудовано автором на основі вивчення теоретичного матеріалу

Найбільш відомою моделлю з управління конкурентними перевагами є модель М. Портера [42], в якій конкурентоспроможність на ринку визначається п'ятьма основними силами - суперництвом серед конкуруючих постачальників, загрозами з боку товарів-замінників, загрозами з боку нових учасників ринку і загрозами з боку ринкової влади постачальників товарів і послуг на споживчому ринку (рис. 1.4).

Ринкові сили впливають на ціни товарів підприємства, витрати з випуску та реалізації продукції, на споживчі властивості кінцевої продукції.

Загроза суперництва в галузі - це суперництво продавців на ринку. Якщо в галузі діють сильні і агресивні конкуренти (виробники аналогічної продукції) це

урентна
а

Вдосконале

Кс

Цінність

така конкуренція знижує прибутковість в галузі. Для збільшення норми прибутку фірмам доводиться йти або на цінові війни, хоча при цьому прибуток «повертається» покупцеві за рахунок їх зниження, або ж збільшувати витрати на рекламу, організацію збуту, розробку нових товарів і т.д. Для збільшення норми прибутку при стабільному рівні продажів фірмам необхідні виробничі інвестиції [42].

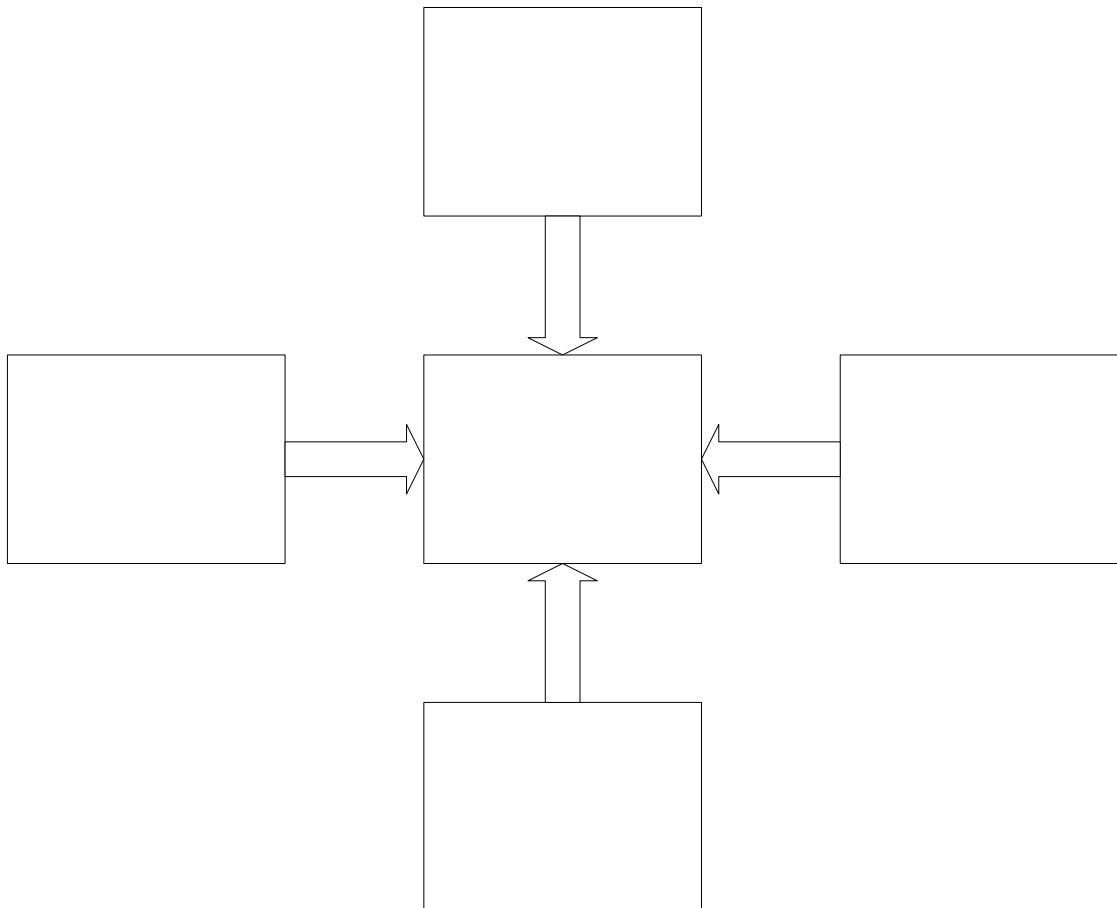


Рис. 1.4. П'ять конкурентних складових (сил) М. Портера*

* побудовано автором на основі [42]

Наявність товарів-замінників встановлює на ринку низькі ціни і низьку вартість «перемикання». Якщо фірми встановлять високу ціну на свою продукцію, то тим самим будуть спонукати покупця звернутися до товарів-замінників і знизять обсяг виробництва в галузі.

Загроза появи нових конкурентів виникає тоді, коли встановлюються високі бар'єри проникнення на ринок (високі витрати на досягнення ефективного масштабу виробництва, лояльності споживача, складність доступу до джерел сировини, до розподільчої системи). Загроза появи нових конкурентів в галузі знижує загальний потенціал ринку. А вже з появою нових фірм в галузі росте пропозиція і знижуються ціни.

Покупці змушують продавців надавати більш вигідні умови платежу, підвищувати якість послуг, тим самим знижуючи їх потенційний прибуток. Загроза з боку покупців обмежується в умовах неоднорідності, високої

значимості продукту, низької чутливості покупців до ціни, відсутності масштабного покупця.

Сильні постачальники можуть своїми діями (підвищення ціни на поставки, зниження якості і обсягів поставки продукції) вплинути на норму прибутковості фірми. У зв'язку з цим на конкретному ринку важливою умовою є побудова взаємовигідних відносин, створення партнерських відносин, участь в системі інтегрованих поставок і т.д.

Таким чином, ці п'ять сил визначають прибутковість галузі, тому що вони впливають на ціни, які можуть диктувати підприємства, на витрати, які їм доводиться нести, на розміри капіталовкладень, необхідні для того, щоб конкурувати в галузі.

З урахуванням вищевикладеного, пропонується дещо уточнити поняття «конкурентоспроможність підприємства». Під конкурентоспроможністю підприємства пропонується розуміти здатність підприємства пристосовувати свою діяльність до вимог ринку, виходячи з власного мотиву до діяльності і наявності необхідних ресурсів, а також використовуючи свої конкурентні переваги.

Конкурентоспроможність підприємства напряму залежить від конкурентоспроможності його товару або послуги. Конкурентоспроможність продукту/послуги розглядається по відношенню до кожного його/її виду, а конкурентоспроможність підприємства охоплює всю номенклатуру, що випускається [11; 34; 36]. Конкурентоспроможність продукту/послуги є прерогативою споживача, а забезпечення конкурентоспроможності підприємства є його атрибутом. Конкурентоспроможність продукту включає лише життєвий цикл продукції, а конкурентоспроможність підприємства пов'язана зі стратегією і періодом його функціонування і є необхідною передумовою конкурентоспроможності продукції на основі відповідної маркетингової стратегії.

Щоб краще зрозуміти сутність категорії «конкурентоспроможність товару/послуги», наведемо її класичні визначення, сформульовані різними авторами. Розкриттю сутності даного поняття присвячені праці багатьох вчених, серед яких В.Д. Андріанов, А.К. Буяльська, Є.А. Окраєць, І.М. Лифиц, М. Портер, А.Н. Романов, А.Ю. Юданов, Р.А. Фатхутдінов.

Одні автори у визначенні роблять акцент на задоволення потреб споживача. Так, Є.А. Горбашко визначає конкурентоспроможність товару як його здатність задовольняти вимоги конкретного споживача в умовах певного ринку і періоду часу за показниками якості та витрат споживача на придбання і експлуатацію (або споживання) даного товару [12].

Р.А. Фатхутдінов вважає, що «конкурентоспроможність товару - це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку» [52].

Інші вчені в основу даного визначення закладають комплекс вартісних, якісних і споживчих властивостей товару. Таке формулювання надає В.Д. Андріанова: «конкурентоспроможність товару як комплекс споживчих, цінкових і

якісних характеристик, що визначають його успіх на внутрішньому і зовнішньому ринках» [2].

А.Н. Романов зазначає, що «конкурентоспроможність товару - це комплекс споживчих і вартісних (цінових) характеристик товару, що визначають його успіх на ринку, тобто перевагу саме цього товару над іншими в умовах широкої пропозиції конкуруючих товарів-аналогів» [44].

Конкурентоспроможність товару або послуги в результаті є прерогативою споживача. З ряду аналогів він вибирає той товар або послугу, які найбільше відповідають його потребам. Тому можна погодитися і з таким варіантом визначення, яке надає А.Ю. Юданова: «конкурентоспроможність товару як ступінь привабливості товару для споживача який здійснює реальну покупку» [58].

І.М. Лифиц вважає, що «конкурентоспроможність продукції – це здатність продукції відповідати вимогам даного ринку в розглянутий період в порівнянні з аналогом-конкурентом» [29].

Узагальнюючи всі вищевикладені визначення, можна констатувати, що всі поняття розглядаються з позиції споживача, не враховуючи інтереси виробника, а оцінка конкурентоспроможності передбачає порівняння конкретного товару або послуги на конкретному ринку і в конкретний відрізок часу. Конкурентоспроможність - це відносна якість, чітко прив'язана до конкретного ринку і конкретного часу продажу. Товар або послуга, які є конкурентоспроможними на одному ринку, необов'язково мають дану якість (цінність) на іншому. При цьому товар або послуга, які є привабливими для споживача, необов'язково задовольняють вимоги виробника або через високі витрати на їх виробництво, або - нестабільну цінову ситуацію при їх надходженні або реалізації. Конкурентоспроможність визначається тільки тими властивостями, які мають помітний інтерес і для споживача, і для виробника.

Кінцевою метою будь-якого підприємства є перемога в конкурентній боротьбі. Її досягнення залежить, перш за все, від конкурентоспроможності товару або послуги. Таким чином, конкурентоспроможність - це філософія роботи в умовах ринку, що орієнтується на розуміння потреб споживача і тенденцій їх розвитку, знаннях поведінки і можливостей конкурентів, знаннях стану і тенденцій розвитку ринку, знаннях навколишнього середовища і його тенденцій, умінні створити такий товар/послугу і довести його до споживача так, щоб споживач надав йому перевагу перед товаром конкурента і при цьому приносив фінансову вигоду виробнику.

Проведений аналіз поняття «конкурентоспроможність товару/послуги» дозволяє сформулювати наступний висновок: конкурентоспроможність товару/послуги є їх здатністю бути більш привабливими за своїми якісними, вартісними і споживчими характеристиками для покупця в порівнянні з аналогічними показниками продукції конкурентів і забезпечувати комерційний успіх виробнику.

Таким чином, складовими даного визначення є маркетингова і економічна характеристики товару/послуги (табл. 1.2) [16; 21; 27].

Таблиця 1.2

Складові конкурентоспроможності товару/послуги

№ п/п	Складова	Характеристика
1	2	3
1	Маркетингова	Товар/послуга, які відповідають запитам кінцевих споживачів; ступінь ефективності робіт із просування продукції на ринок; стимулювання продажів; рекламна діяльність; врахування життєвого циклу товару/послуги; правильність вибору підприємством цінової стратегії; раціональність формування збутової мережі і каналів руху товарів/послуг; повнота асортименту і т.д.
2	Економічна	Вигідність чи не вигідність товару/послуги з точки зору витрат на його використання: кількість і вартість сировини і матеріалів, палива і енергії, витрати і терміни здійснення ремонтних робіт та постачання запчастин, кількість робочих, необхідних для обслуговування, витрати на їх заробітну плату, навчання і підвищення кваліфікації і т.д.

Аналіз підходів до визначення конкурентоспроможності товару/послуги дозволяє виділити наступні основні моменти:

- конкурентоспроможність товару/послуги показує ступінь привабливості для споживача, який здійснює їх купівлю;
- привабливість товару/послугу визначається споживчою цінністю і комерційним успіхом виробника;
- висока якість і прийнятна ціна підвищують показник конкурентоспроможності і відображають комерційну привабливість;
- конкурентоспроможність товару/послуги необхідно розглядати лише по відношенню до певного відрізка часу.

Сьогодні в умовах соціальної орієнтованості економіки підвищується значимість споживачів, які в першу чергу оцінюють підприємство за запропонованими товарами і послугами. У зв'язку з цим конкурентоспроможність товарів та послуг необхідно розглядати як єдине ціле з конкурентоспроможністю підприємства. Можна погодитися з думками багатьох авторів про те, що підвищення конкурентоспроможності товарів/послуг призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства, яке, в свою чергу, визначає позиції в конкурентній боротьбі сектору, регіону і держави в цілому.

1.2. Підходи до визначення цінності авіакомпанії в конкурентному середовищі

Ефективність роботи авіакомпанії залежить від цінності, яку вона створює та управління нею. Більшість науковців і практиків сьогодні дотримуються думки, що явищами не можливо управляти, якщо їх не можливо виміряти. Головна проблема вибору показників, за якими можна визначити інтегровану цінність

авіакомпанії, полягає в тому, що класичні фінансові показники побудовані на ретроспективному аналізі і не дають можливості вносити своєчасні корективи в діяльність авіакомпанії, як наслідок - значна частина альтернативних можливостей залишається невикористаною, тобто орієнтація йде виключно на фінансові показники, що не забезпечує зростання майбутньої цінності авіакомпанії. А це є неприйнятним, особливо в умовах, коли рівень конкуренції на ринку авіаційних перевезень весь час зростає.

Також доречним було б зазначити, що «ціна авіакомпанії» є набагато вужчим поняттям, ніж «цінність авіакомпанії». В першому випадку відбувається розрахунок вартості компанії, що складається в вартості основних і оборотних коштів компанії.

При розрахунку інтегрованої цінності авіакомпанії до уваги беруться показники, що є невідображеними звичайними фінансовими показниками, зокрема, рівень кваліфікації персоналу, партнерські зв'язки, ступінь лояльності споживачів тощо. Детермінанти інтегрованої цінності авіакомпанії представлено в табл. 1.3 [4]. Зазначений стан справ вимагає пошуку нових показників оцінки діяльності авіакомпанії і визначення її цінності.

Таблиця 1.3

Детермінанти інтегрованої цінності авіакомпанії

№ п/п	Суб'єкт	Детермінанта	Характеристика детермінанти
1	2	3	4
1	АК-конкуренти	Загальноекономічні детермінанти	- вартість акцій; - результати фінансової діяльності АК; - розмір оборотних коштів АК
2	Клієнти	Стратегічні детермінанти	- імідж АК; - система управління АК; - система відносин; - кваліфікація персоналу; - ступінь лояльності клієтів
3	Інші елементи мікро- і макросередовища АК	Інструментальні детермінанти	- авіатранспортна послуга; - ціна на авіатранспортні послуги; - дистрибуція; - бізнес-процеси АК

Для виконання поставленого завдання з визначення інтегрованої цінності авіакомпанії одним із варіантів може бути застосування збалансованої системи показників (ЗСП), що є одним з нових підходів в управлінському обліку. Рациональність даного вибору підтверджується тим, що на даний час багато лідируючих підприємств світу здійснюють управління процесами збільшення цінності організацій.

Головною особливістю ЗСП є те, що вибір показників має бути гнучким і авіакомпанія може їх змінювати в залежності від поставлених завдань [3; 40]. Але потрібно зазначити, що у запропонованій методикі визначення цінності є і недолік, який полягає в тому, що вибір невірної набору показників оцінювання

може призвести до погіршення стану компанії на ринку і зменшення цінності авіакомпанії.

При формуванні ЗСП необхідно дотримуватися головних принципів побудови системи:

- простота системи показників;
- обмежена кількість показників;
- вимірюваність показників;
- визначення питомої ваги кожного показника, тобто значущості його впливу на ефективність діяльності підприємства в цілому.

На підставі аналізу літературних джерел та опитування провідних фахівців авіаційної галузі нами були попередньо відібрані показники за кожною функціональною сферою, які втілюють вищезазначені принципи та відображають головні стратегічні пріоритети господарської діяльності авіакомпанії. Необхідно відзначити, що успіх компанії - це баланс складових, а не бездумна концентрація на якості, акціонерній вартості, прибутку чи інших показниках, що відображають тільки частину сенсу існування організації. Показники повинні урівноважувати баланс інтересів і відображати потреби клієнтів і персоналу авіакомпанії.

Автори ЗСП Р.С. Каплан та П.Р. Нівен виділили основні проєкції досліджень: фінанси (акціонери і інвестори), ринок (споживачі), (бізнес-процеси підприємства), потенціал (персонал), але кількість проєкцій може бути збільшена до 7, в залежності від специфіки і потреб підприємства [17; 13]. Як видно з рис. 1.5, розроблена ЗСП є класичною за проєкцією досліджень і відбиває головні пріоритети діяльності транспортних підприємств. Можливість контролювати головні аспекти діяльності забезпечується за допомогою показників сфери «внутрішні бізнес-процеси» та «клієнтська складова». Крім того, рекомендована стратегічна карта створення дозволяє контролювати вирішення актуальних сьогоденних проблем цивільної авіації. Серед них: зростання сегменту ринку авіакомпанії, підвищення ефективності використання основних засобів, зростання чистого прибутку тощо. Розглянемо складові ЗСП авіакомпанії детальніше.

Показники, що рекомендуються для характеристики фінансового аспекту діяльності авіакомпанії, представлені в табл. 1.4. [19].

Фінансова складова ЗСП направлена на матеріальне визначення цінності авіакомпанії, яка описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою традиційних фінансових понять. Такі показники як ROI, вартість для акціонерів, прибутковість, зростання доходів і питомі витрати, є індикаторами, що свідчать про успіх або крах стратегії компанії.

Фінансові показники продуктивності свідчать про те, наскільки обрана бізнес-модель авіакомпанії сприяє поліпшенню підсумкових цифр. Фінансові цілі зазвичай ставляться до збільшення прибутковості, показником якої є, наприклад, дохід від основної діяльності підприємства і ROI. Непотрібно забувати, що будь-яка програма - довірчі відносини з клієнтом, якість, яка відповідає «шість сигма», управління знаннями, передові технології - створює цінність тільки в тому випадку, якщо вони ведуть до зростання обсягу продажів або скорочення витрат.

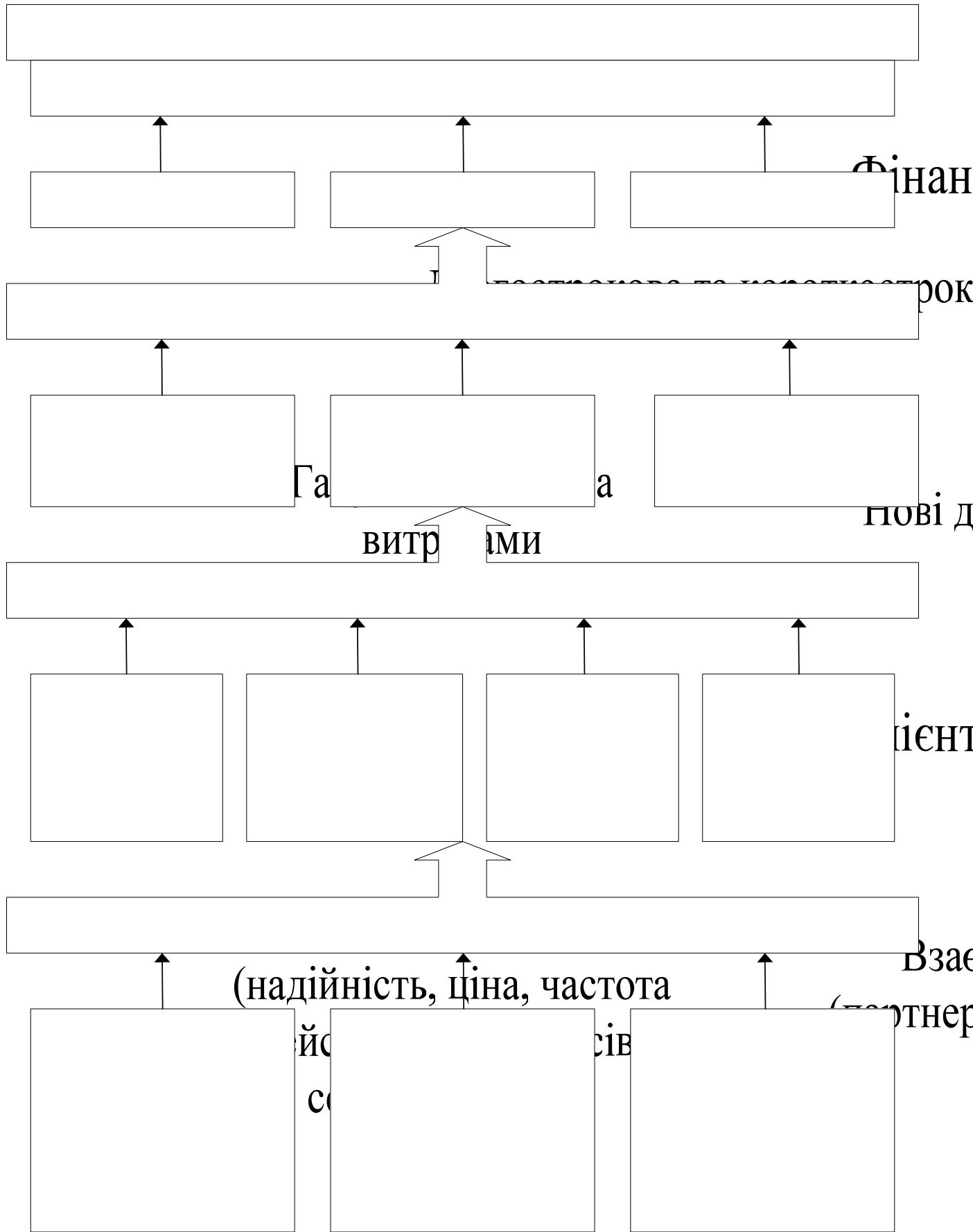


Рис. 1.5. Модель ЗСП для оцінки інтегрованої цінності авіакомпанії*
 * систематизовано автором на основі вивчення теоретичного матеріалу

Складова внутрішньої

Таблиця 1.4

Ключові показники для визначення цінності фінансової складової авіакомпанії

№ п/п	Група показників	Перелік можливих показників
1	2	3
1	Управління витратами	<ul style="list-style-type: none"> - динаміка витрат в розрахунку на одного пасажера; - динаміка витрат в розрахунку на один пас/км; - динаміка витрат в розрахунку на один тон/км; - процентне співвідношення витрат, що вираховуються методом витрат за видами діяльності (activity-based costing)
2	Використання активів	<ul style="list-style-type: none"> - REV – дохід; - балансова вартість; - ефективність використання ОФ авіакомпанії; - тривалість фінансового циклу чи циклу обертання фінансових коштів; - віддача власного капіталу; - ROI - рентабельність інвестицій; - ROE - рентабельність акціонерного капіталу; - ROA - фактичний показник рівня рентабельності активів; - EVA - економічна додана вартість; - EPS - чистий прибуток на одну акцію; - CFRO - грошовий потік віддачі на інвестований капітал
3	Збільшення доходів	<ul style="list-style-type: none"> - дохід на 1 пасажера; - дохід на 1 пас-км; - дохід на 1 т-км; - обсяг продаж і доля ринку; - кількість маршрутів; - частота здійснення рейсів; - виручка на одного працівника; - кількість нових споживачів на ринку; - кількість каналів збуту авіатранспортних послуг

Таким чином, фінансові результати поліпшуються за допомогою двох основних факторів - зростання доходів і продуктивності.

В сучасних умовах господарювання АК організація повинна встановлювати певну рівновагу між двома факторами, що часто суперечать один одному - зростанням і продуктивністю. Як правило, щоб досягти зростання доходів, а отже, створити цінність, потрібно значно більше часу, ніж для підвищення продуктивності. Якщо політика авіакомпанії буде направлена на постійне звітування щодо фінансових досягнень перед акціонерами, то на підприємстві відбудеться надання переваги короткостроковим результатам над довгостроковими.

Головною фінансовою метою повинно бути стійке зростання цінності для акціонерів. Саме тому фінансовий компонент повинен мати дві складові: довгострокову (зростання) і короткострокову (продуктивність) [30; 84].

Дана система дозволяє підвищити цінність авіакомпанії з великою кількістю підрозділів, тому що забезпечує їх сумісне скоординоване функціонування.

Клієнтська складова визначає пропозицію споживчої цінності для цільових клієнтів. Споживча пропозиція в даному випадку - умова, за якої нематеріальні активи створюють цінність. Якщо клієнти цінують незмінно високу якість наданих послуг і дотримання графіків розкладу рейсів, то компетенції та вміння співробітників, системи та процеси, які створюють якісні продукти та послуги, мають високу цінність для організації.

Якщо клієнт надає перевагу інноваціям та високій продуктивності, тоді велику цінність набувають вміння, системи та процеси, які створюють нові пакети послуг, що лідирують на ринку. Постійна відповідність дій і можливостей пропозиції споживчої цінності клієнтам є вирішальним фактором втілення бізнес-моделі авіакомпанії в життя.

Показники, що характеризують створення цінності для споживача, можуть бути кількісного і якісного характеру. Показники кількісного характеру наведені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Ключові показники для визначення створення цінності для споживача авіакомпанії

№ п/п	Група показників	Перелік можливих показників
1	2	3
1	Частка ринку	частка ринку, %; темпи розвитку ринку, %; частка витрат на авіаційні перевезення в середньостатистичних клієнтів авіакомпанії; РПК - пасажирооборот; Yield - питомий дохід
2	Розширення клієнтської бази	середні витрати на залучення нового клієнта; кількість нових клієнтів; загальний обсяг продаж, що припадає на нових клієнтів; співвідношення кількості продаж до кількості запитів з метою наведення інформації про маршрути і розрахунку індивідуального маршруту клієнта; середня виручка в розрахунку на одну взаємодію з клієнтом
3	Рівень задоволення клієнтів	індекс задоволеності клієнтів, %; кількість скарг; кількість листів подяки; показник безпеки АК, %; показник пунктуальності відправки, %; показник втрат багажу, %; індекс задоволеності клієнтів, %
4	Рентабельність споживачів	загальний прибуток в розрахунку на одного пасажера; загальні витрати на одного пасажера; загальний прибуток/витрати на 1 т-км; загальний прибуток/витрати на 1 пас-км
5	Лояльність клієнтів	число лояльних споживачів, %; показник постійності клієнтів, %; збільшення числа подорожей постійними клієнтами; частота контактів з постійними клієнтами; кількість клієнтів, що продовжили свої відносини з іншими авіакомпаніями; кількість втрачених клієнтів

Для точнішого визначення створення цінності для споживача доцільно використовувати і показники якісного характеру, наприклад, коментарі і скарги клієнтів при заповненні спеціальних анкет, що можуть бути розробленими авіакомпанією. Такий аналіз цінності послуги для клієнта надає можливість виявляти нові сегменти ринку або потребу споживачів в нових послугах. Наведені показники дозволять авіакомпанії створити гнучкий механізм визначення цінності власних послуг для споживача і швидкого реагування на створення необхідних цінностей. Ці загальні показники результатів клієнтської складової самі по собі можуть трактуватися в контексті причинно-наслідкових відносин.

Так, задоволення клієнтів, як правило, призводить до збереження і розширення клієнтської бази за допомогою передачі інформації: від споживача до споживача. Зберігаючи клієнта, компанія має можливість збільшити його частку у своєму бізнесі, як це відбувається з групою лояльних клієнтів. Поєднуючи процес множення клієнтської бази та збільшуючи бізнес з існуючими клієнтами, авіакомпанія повинна незмінно збільшувати свою частку ринку цільових клієнтів (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Аспекти збереження та підтримання клієнтської складової авіакомпанії

№ п/п	Назва цінності	Характеристика цінності	Основні елементи
1	2	3	4
1	Мінімальна ціна	Гнучка пропозиція авіатранспортних послуг високої якості і низької ціни	- найменші ціни; - постійна висока якість; - швидкість придбання; - управління набором послуг
2	Лідерство послуг	Авіаційні послуги з найвищими якісними характеристиками	- висока якість продукту, широкий асортимент; - перші на ринку; - проникнення на нові сегменти ринку
3	Повне клієнтське рішення	Надання найкращого та повного рішення клієнтам	- якість запропонованих рішень; - кількість послуг на одного клієнта; - збереження клієнтської бази; - потреби клієнта протягом сумісної діяльності
4	Система замкненості	Висока ціна для кінцевого споживача	- широкий вибір, зручний доступ, інноваційність; - використання широковживаних стандартів
		Додаткова вартість підприємств-партнерів	- велика клієнтська база; - загальноживані стандарти

В результаті збереження клієнтської бази неминуче відбудеться підвищення прибутковості клієнта, оскільки зберігати значно дешевше, ніж придбати нових клієнтів або замінити старих.

Як тільки компанія починає розуміти, хто її цільовий клієнт, вона може сформулювати цілі і показники визначення цінності для нього. Цінність для

споживача, яку створює авіакомпанія, визначає її стратегію, описуючи унікальний асортимент послуг, ціну, обслуговування, взаємини та імідж, які компанія призначає цільовій групі клієнтів [26; 35]. Складова внутрішніх процесів, або внутрішня складова, визначає кілька найважливіших процесів, які мають вирішальне значення в реалізації стратегії. Встановлюючи специфічні цілі і показники, підприємство переводить свою діяльність на рівень відчутних показників, які зрозумілі всім співробітникам і на досягнення яких спрямовані їхні зусилля. Ціль клієнтської складової - диференційована пропозиція споживчої цінності. Організація управляє внутрішніми процесами і розвитком свого людського, інформаційного та організаційного капіталів з метою надання диференційованої споживчої пропозиції, що відображає стратегію. Відмінні результати цих двох складових і є рушійною силою стратегії. Внутрішня складова відповідає за два життєво важливих компоненти стратегії:

- 1) розробка та надання клієнту пропозиції цінності;
- 2) удосконалення процесів і скорочення витрат як засобу підвищення продуктивності в фінансовій складовій.

Для аналізу ефективності внутрішніх (операційних) процесів авіакомпанії потрібно розробити спеціальні показники. Постійний аналіз внутрішніх бізнес-процесів і управління ними повинні призвести до значного покращення в стратегічній діяльності авіакомпанії, тому що вони дозволяють визначити відповідність наданих послуг потребам споживачів [8; 53; 57]. Дану групу показників на підприємстві повинні вибирати тільки фахівці, що знаються на особливостях бізнес-процесів авіакомпанії. Перелік показників, що може бути використаний при вимірі ефективності для контролю за операційними процесами, представлений в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Ключові показники для визначення цінності складової внутрішніх бізнес-процесів авіакомпанії

№ п/п	Група показників	Перелік можливих показників
1	2	3
1	Показники, що характеризують вплив ринкового середовища на зовнішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - прибутковість даного сегменту ринку; - виручка (в процентному співвідношенні), яка може бути отримана в результаті залучення нового клієнта
2	Показники пов'язані з процесом управління виробництвом авіатранспортних послуг	<ul style="list-style-type: none"> - тривалість реакції на замовлення споживачів продукції АК; - тривалість виробничого циклу; - витрати на виробництво авіатранспортних послуг; - середній рівень задоволеності споживачів; - кількість споживачів, що здійснили повторне транспортування протягом кварталу після першого; - кількість споживачів, що не здійснили повторне транспортування протягом календарного року після першого; - маркетинговий потенціал авіакомпанії; - процентний вираз кількості операцій, відданих на аутсорсинг

Розширюючи можливості вже наявних продуктів і послуг та застосовуючи нові технології, авіакомпанії необхідно враховувати побажання клієнтів. Як тільки ідея нової послуги сформульована, менеджери АК повинні прийняти рішення, який з проектів отримає фінансування, якою буде оплата з внутрішніх джерел, що можна зробити разом з іншою компанією, а що слід цілком доручити третій стороні (аутсорсинг). Проектування та розробка продукту - серцевина процесу розвитку - приносять на ринок зовсім нові концепції. Процес можна вважати успішним, коли в результаті виходить функціональний продукт, привабливий для цільового сегмента ринку, який можна виробляти з постійною якістю та отримувати гідний прибуток. Кінцевим етапом циклу розробки і розвитку продукту є його подання командою проекту на ринок. Інноваційний процес конкретного проекту завершується, коли компанія досягає запланованого обсягу продажів і виробництва на встановленому рівні функціональності, якості та собівартості.

Доречним було б відзначити, що авіакомпанія повинна здійснювати свою діяльність в рамках державних і місцевих законів про екологію, охорону здоров'я, безпеки праці, наймання персоналу. Це накладає певні зобов'язання з дотримання правил і норм, прийнятих в даному регіоні. Проте багато компаній намагаються не просто дотримуватися мінімальних законодавчих вимог, але прагнуть своїми діями заробити репутацію роботодавця, якому співтовариство надає перевагу, тобто бути соціально відповідальним.

Компанії будують свою діяльність у відповідності до таких критеріїв: безпека і здоров'я; працевлаштування; інвестиції у розвиток співтовариства. Підвищення безпеки та поліпшення стану здоров'я персоналу АК забезпечує продуктивність і знижує виробничі витрати. Компанії з відмінною репутацією, як правило, користуються особливою прихильністю клієнтів та інвесторів. Всі ці фактори - кваліфікований персонал; процеси, пов'язані з внутрішньою, клієнтською і фінансовою складовими, - демонструють як ефективний менеджмент соціальних процесів перетворюється на чинник успішного створення довгострокової цінності АК [19]. В організації одночасно відбуваються сотні процесів, що тим або іншим чином створюють цінність. Необхідно визначити і довести до досконалості декілька з них, які є найважливішими для пропозиції споживчої цінності.

Складова навчання і розвитку відображає ті нематеріальні активи, які є важливими для стратегії. Метою цієї складової є встановлення: види діяльності (людський капітал), системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), необхідні для підтримки процесів створення цінності, які мають бути взаємопов'язані і відповідати внутрішнім процесам. Перелік показників, що може бути використаний при вимірі ефективності навчання і перспектив кар'єрного росту, представлено в табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Ключові показники для визначення складової «персоналу і розвитку»
цінності авіакомпанії**

№ п/п	Група показників	Перелік можливих показників
1	2	3
1	Характеристика працівників	<ul style="list-style-type: none"> - кількість іноземних мов, якими володіє працівник; - кількість працівників з вищою освітою; - виручка в розрахунку на одного працівника; - прибуток в розрахунку на одного працівника; - плинність персоналу; - прогули; - кількість заяв на переведення (з одних авіаліній на інші); - наліт годин в тиждень; - ступінь залучення працівників в роботу авіакомпанії
2	Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> - підтримка співробітників з боку керівного персоналу; - кількість премійованих співробітників
3	Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - кількість працівників, що погоджуються з впровадженням збалансованої системи показників; - доступ працівників до інформації; - кількість працівників, що за своїми кваліфікаційними якостями можуть займати ключові позиції по відношенню до необхідної кількості працюючих

Таким чином, в основі вище наведеної ЗСП лежить гіпотеза, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволена цільова група клієнтів. Пропозиція споживчої цінності клієнтам описує як збільшити продажі і завоювати лояльність цільових клієнтів. Внутрішні процеси ж створюють і надають клієнтові цю пропозицію. Нематеріальні активи підтримують здійснення внутрішніх процесів, що представляють основу для стратегії розвитку авіакомпанії [24; 41; 85]. Приведення в стратегічну відповідність цілі всіх складових є основним інструментом створення цінності авіакомпанії, що дозволить авіакомпанії не тільки бути конкурентоспроможною на ринку, а й сформувані потенціал для розвитку в майбутньому.

1.3. Управління лояльністю клієнта як компонент стратегії сталого розвитку авіакомпанії

Сектор авіаційних послуг, незважаючи на позитивну тенденцію розвитку (до пандемії COVID-19) в останні роки характеризується інтенсифікацією ряду негативних явищ: уповільненням темпів зростання, загостренням конкуренції авіакомпаній та аеропортів, зниженням прибутковості послуг, збільшенням витрат на залучення нових клієнтів, зростанням вимог до потрібної інфраструктури і ведення бізнесу і т.д. Подібна ситуація змушує авіакомпанії

шукати нові, більш ефективні способи розробки та надання сучасних авіаційних послуг, спрямованих на повне задоволення потреб клієнтів.

Управління відносинами зі споживачами на основі сучасних методів формування і реалізації програм лояльності на сьогоднішній день є однією з основних проблем, що вивчаються маркетологами. Керівники авіапідприємств і маркетологи усвідомлюють, що отримання разових доходів, пов'язаних з проведенням короткострокових маркетингових компаній, не має майбутнього. Вкладення коштів в підвищення якості товару і рівня обслуговування покупців, підвищення або підтримання рівня задоволеності, побудови з покупцем взаємовигідних і довгострокових відносин, заснованих на довірі і повазі - найбільш важливі інвестиції на сьогодні.

Перші дослідження лояльності споживачів пов'язують ще з роботою М. Копланда 1923 року, який досліджував фактори, що впливають на «вірність бренду», зокрема, повторні покупки споживачів [62]. Подальші дослідження лояльності споживачів фокусувалися на з'ясуванні причин здійснення повторних покупок. Тобто спочатку лояльність споживачів пов'язувалася з певною моделлю поведінки, діями споживачів щодо компанії або продукту. Лояльний споживач здійснює повторні покупки одного і того ж продукту, робить покупки інших продуктів у тієї ж компанії (перехресні продажі), тривалий час залишається клієнтом компанії, зберігаючи або збільшуючи обсяг придбання продуктів компанії і т.д. Згодом такий підхід назвали поведінковою лояльністю.

При цьому деякі дослідники відзначали, що лояльний споживач не просто повторно вибирає той же продукт, але вибирає «тільки цей продукт, ігноруючи інформацію, що не відноситься до продукту» [73], тобто він демонструє нечутливість до дій конкурентів. Хоча дослідження показують, що 100%-ва моногамність в споживанні брендів, так само як і абсолютна нерозбірливість, зустрічається дуже рідко - в більшості випадків споживачі демонструють «полігамність», купуючи одночасно продукти декількох конкуруючих брендів [78].

В основі іншого підходу до лояльності лежить дослідження не наслідків, а причин, що формують певну модель поведінки. До таких причин належить позитивне ставлення до продукту або компанії, або емоційна лояльність. Яскравим представником цього підходу є роботи Р. Олівера, який виділяє [74]:

- когнітивну лояльність (позитивне ставлення до продукту/бренду/компанії на основі особистого досвіду споживача та інших джерел інформації);
- афективну лояльність (позитивна установка, позитивні емоції по відношенню до продукту/бренду/компанії);
- конативну лояльність (включає наміри споживання продукту, що базуються на глибокій прихильності до продукту).

Ідеї Р. Олівера розвивають А. Дік і К. Басу, які також розглядають когнітивну, афективну і конативну складові, але не як види лояльності, а як чинники, що формують так зване відносне відношення (relative attitude), яке переходить в повторні покупки (repeat patronage) [64].

Поряд з терміном «лояльність» в схожому значенні часто використовують поняття «прихильності» (commitment). У трактуванні прихильності панує підхід «відносин»: «відображення ступеня емоційної лояльності до бренду» [76]; «формування важливих і цінних відносин між брендом і споживачем» [68]; «інвестиції емоцій в бренд» [63]. Але ряд авторів підкреслює і поведінковий характер прихильності: «почуття приналежності до бренду, що визначає його споживання в майбутньому» [67] або ототожнюють з «моногамною» лояльністю.

Прихильність також прийнято розділяти на види. Найбільш поширеною класифікацією є виділення:

- афективної (емоційної прихильності, що базується на спільних цінностях або ідентичності з брендом);

- калькулятивної (раціональної, що базується на оцінці функціональних вигод);

- нормативної прихильності (що формується під тиском соціального оточення, з ідеологічних причин, при прагненні до зовнішнього схвалення) [69].

Прихильність, незважаючи на семантичну близькість, все ж частіше розглядають як фактор лояльності, виділяючи «прихильність відносин» (relationship commitment). Прихильність відносин визначають як формування відносин на основі почуттів співробітництва, вираженого перевагами існуючого партнера, схильності до продовження відносин [66].

Програми клієнтської лояльності є важливими інструментами для утримання клієнтів у багатьох секторах, включаючи авіасектор та авіакомпанії, компанії, що займаються кредитними картками, роздрібні та готельні мережі [70]. Метою таких програм є покращення відносин із клієнтами, шляхом пропонування високої цінності для прибуткових сегментів ринку [71]. Програми винагород також ефективні для формування уявлення споживачів про зміну обсягів витрат, що сприяє утриманню споживачів [61]. Оскільки багато компаній, що надають послуги, страждають від недиференційованих пропозицій та низьких витрат на перехід [75], програми винагороди за лояльність можуть бути ефективний інструмент для побудови клієнтських відносин.

Програма лояльності в авіаційному секторі була вперше використана American Airline у 1990 році у формі Програми регулярних авіаперевезень [72]. На теперешній час майже кожна авіакомпанія має власні програми клієнтської лояльності. Хоча деякі авіакомпанії отримали вигоду від цієї форми залучення клієнтів та взаємодії із ними, існує думка про те, що ця форма більше не впливає на зміну структури авіаринку в тому вигляді, в якому вона була запроваджена вперше [65]. Із 180 мільйонів членів Програм регулярних польотів авіакомпаній (програм лояльності) лише менше третини є активними їх користувачами [95]. Також було встановлено, що більшість балів Програм регулярних авіаційних перельотів заробляються під час здійснення інших операцій, а не при придбанні квитка на літак. Активні партнери авіакомпаній, такі як компанії, що займаються кредитними картками, паливні компанії, продуктові магазини тощо, є основними місцями, де клієнт заробляє більшість своїх балів. Середній рівень отримання підвищеного рівня в програмі лояльності або безкоштовного квитка за

програмами лояльності варіюється від 37% до 70%, що є основною причиною того, що в цій програмі мало активних користувачів. Також зазначається, що після впровадження програм лояльності, орієнтованих на клієнтів, середній коефіцієнт завантаження авіакомпанії становить приблизно 74%. Це свідчить про те, що 26% місць залишаються вільними. При цьому для програм лояльності виділяється не більше 6% місць на рейсі, що, в зазначених вище умовах, не досить ефективно. Таким чином, існує необхідність подальшого дослідження особливостей формування програм споживчої лояльності для визначення методів, які дозволять вдосконалити подібні програми саме в авіаційному секторі.

Програми споживчої лояльності - це певна сукупність технологій, що допомагають побудувати і підтримати лояльність клієнтів. Необхідність розробки і використання програм споживчої лояльності полягає в загостренні конкурентної боротьби серед виробників продукції і постачальників послуг і актуальності використання компаніями найбільш ефективних методів залучення й утримання клієнтів. Програма споживчої лояльності є ефективним маркетинговим інструментом для формування довірчих довгострокових і взаємовигідних відносин організації зі споживачем. Програми споживчої лояльності розглядаються як маркетингові технології, спрямовані на підвищення рівня емоційної і поведінкової лояльності споживача.

З клієнтами легше підтримувати відносини і запобігати їх відтоку, ніж вести боротьбу і залучати клієнтів конкурентів. Стратегічною метою програм лояльності є збільшення числа лояльних споживачів як постійного джерела доходу компанії.

Основні принципи управління відносинами зі споживачами на основі використання програм споживчої лояльності полягають в наступному:

- залучити споживача у відносини, які дозволять постійно отримувати від нього всю необхідну інформацію;
- якісно зібрати і обробити інформацію (сформувати базу даних про клієнтів);
- розробити унікальну пропозицію, яка найбільшою мірою відповідає запитам споживачів (провести маркетингові дослідження);
- відстежувати реакції споживачів, коригувати маркетингову стратегію (програму).

Основоположними складовими програми споживчої лояльності є деталізована база даних про клієнтів, інструменти комунікації з клієнтами, а також пакет привілеїв (матеріальне і нематеріальне заохочення).

Пропонується розглянути фактори зацікавленості ключових груп учасників програми споживчої лояльності (табл. 1.9).

Розглядаючи фактори зацікавленості ключових груп учасників програм споживчої лояльності, слід зазначити, що:

- довгострокові відносини з клієнтом є найбільш вигідними для компанії. Лояльний споживач є і додатковим каналом комунікації, так як рекомендує компанію своїм друзям і знайомим;

- за участь в програмі лояльності споживач отримує певний набір привілеїв, якого позбавлені всі інші споживачі. Це виражено в особливому роді матеріального і нематеріального стимулювання клієнта. За рахунок присутності ігрового моменту участь в програмі споживчої лояльності стає цікавішою. Клієнт відчуває свою значимість і важливість для компанії;

Таблиця 1.9

Фактори зацікавленості ключових груп учасників програми споживчої лояльності

№ п/п	Назва фактора	Характеристика фактора
1	2	3
Фактори, що впливають на зацікавленість компанії		
1	Фінансово-комерційні фактори (зростання продажів, отримання прибутку і ін.)	Формування програми лояльності як ефективного комерційного інструменту, спрямованого на підвищення доходів компанії
2	Можливість аналізу купівельної поведінки	Аналіз поведінки і ставлення споживачів, коригування стратегії і програм лояльності
3	Сегментація споживачів	Поповнення інформаційної бази, детальне опрацювання сегментів
4	Встановлення позиції бренду	Підтримка іміджу компанії як орієнтованої на клієнта, створення вигод для клієнта
5	Підвищення якості товарів/послуг	Інформація від клієнтів сприяє виявленню та усуненню недоліків в процесі надання послуг
Фактори, що впливають на зацікавленість персоналу		
1	Мотивація персоналу	Підвищення мотивації персоналу за рахунок матеріального і нематеріального стимулювання, пов'язаного з результатами роботи компанії
2	Імідж компанії як роботодавця	Компанія стає більш привабливою в якості роботодавця
Фактори, що впливають на зацікавленість споживачів		
1	Матеріальні вигоди	Система додаткових бонусів, знижок для учасників програми споживчої лояльності
2	Нематеріальні вигоди	Формування системи комунікацій між споживачем послуг і компанією, наявність ігрового аспекту у взаєминах; отримання певного досвіду і позитивних емоцій
Фактори, що впливають на зацікавленість бізнес-партнерів		
1	Імідж та репутація бізнес-партнера	Створення образу надійного та вигідного партнера
2	Готовність до співпраці з боку компанії	Добррозичливість в спілкуванні; збереження старих і виявлення нових можливостей партнерських відносин
3	Привабливі умови співпраці з компаніями	Підготовка гнучкої системи матеріального (додатковий прибуток) і нематеріального (безкоштовна реклама) заохочення бізнес-партнера

- для бізнес-партнерів програми споживчої лояльності є інструментом для створення стійких і вигідних відносин з партнерами, збільшення доходів за рахунок залучення клієнтів партнера;

- персонал компанії також зацікавлений в участі в програмі лояльності споживачів, так як підвищується мотивація співробітників за рахунок матеріального і нематеріального стимулювання при досягненні певних результатів роботи; доходи, отримані від лояльних покупців, йдуть на реалізацію компанією соціальних проектів для співробітників.

Врахування виділених факторів при розробці програми споживчої лояльності сприятиме більш детальному опрацюванню її змісту.

Єдиної класифікації програм споживчої лояльності не існує. Ґрунтуючись на дослідженнях програм лояльності вітчизняних і зарубіжних вчених, можна привести наступний її варіант (рис. 1.6) [55].

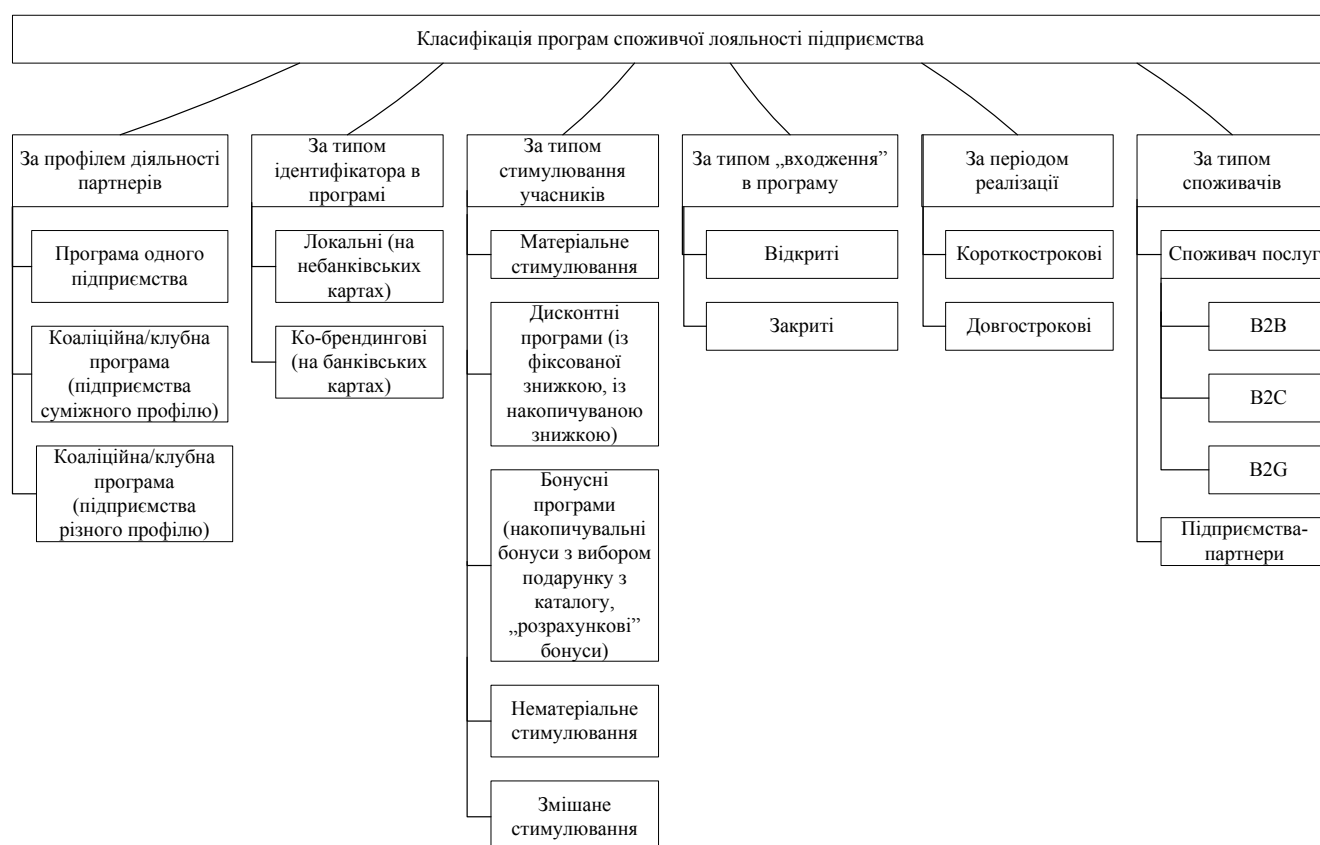


Рис. 1.6. Класифікація програм споживчої лояльності підприємства*

* побудовано автором на основі вивчення теоретичного матеріалу

Типологія програм споживчої лояльності представлена в Додатку А [82]. Переваги та недоліки різних видів програм заохочення клієнтів представлені в Додатку Б [82]. При створенні програм споживчої лояльності слід керуватися наступними правилами:

- програма повинна бути прозорою і зрозумілою споживачеві;
- програма не повинна обтяжувати клієнта, але клієнту повинно приділятися достатньо уваги;
- програма лояльності повинна надавати додаткові переваги для брендів партнерів;
- пакет привілеїв програми повинен відповідати запитам споживачів (для цього краще проводити додаткові маркетингові дослідження);

- грамотне поєднання матеріального і нематеріального заохочення зробить програму вдалою та успішною;
- необхідно ретельно продумати і підібрати необхідні інструменти та технології для комунікацій з клієнтами (збір, обробка, зберігання інформації);
- через певний період часу необхідно провести моніторинг програми, результати програми повинні постійно відслідковуватися, програма повинна коректуватися.

Основна цінність програми споживчої лояльності полягає не тільки в призах і подарунки. Особливе значення має висококласний рівень сервісу та обслуговування клієнтів.

Більшість маркетологів відзначають, що комплекс заходів щодо підвищення рівня споживчої лояльності набагато ширше, ніж бонусні програми, що зазвичай використовуються на практиці. Якщо компанія націлена на підвищення рівня лояльності споживачів, то головною її метою має стати високоякісне обслуговування на стадії здійснення покупки і ефективний післяпродажний сервіс (інформаційно-довідкове та технічне обслуговування). Процес спілкування продавця, персонального менеджера, співробітника сервісної служби, будь-якого іншого працівника компанії зі споживачем вкрай важливий. Управляти відносинами зі споживачами можливо за допомогою персоналу компанії, який знаходиться в безпосередній взаємодії зі споживачем. Співробітників необхідно навчати і мотивувати таким чином, щоб у них не було страху відхилитися від корпоративних стандартів обслуговування та інструкцій або зробити помилку [60].

Отже, необхідно визначити послідовність завдань компанії в області маркетингу щодо забезпечення додаткової конкурентної переваги в процесі управління відносинами зі споживачами на основі сучасних методів формування і реалізації програм лояльності (рис. 1.7).

Основна мета програм споживчої лояльності - це досягнення високого рівня задоволеності клієнтів якістю продукту/послуги, а також рівнем інформаційно-довідкового та технічного обслуговування. Збільшення числа лояльних споживачів як постійного джерела доходу компанії забезпечує їй додаткову конкурентну перевагу.

На сьогодні ринок товарів і послуг перенасичений брендами, споживачеві стає все складніше їх диференціювати. В умовах відсутності в свідомості споживача будь-яких критеріїв, що характеризують унікальність продукту в порівнянні з продуктом конкурентів, переходу конкуренції виключно в цінову площину все більшої значущості для компанії набувають методи управління відносинами зі споживачами. На висококонкурентних ринках, в тому числі в авіаційному секторі, впровадження програм споживчої лояльності є вкрай доцільним.

Одним із головних завдань компанії в області маркетингу є комплекс заходів щодо забезпечення додаткової конкурентної переваги в процесі управління відносинами зі споживачами на основі сучасних методів формування і реалізації програм лояльності.



Рис. 1.7. Завдання компанії щодо забезпечення додаткової конкурентної переваги в процесі управління відносинами зі споживачами на основі сучасних методів формування і реалізації програм лояльності*

* побудовано автором на основі вивчення теоретичного матеріалу

Формування в свідомості споживача образу ко

На ринку авіаційних послуг головною перевагою стає не тільки залучення, але і утримання існуючих клієнтів, особливе значення при розробки маркетингової стратегії необхідно приділити управлінню відносинами зі споживачами на основі сучасних методів формування і реалізації програм лояльності. Підвищення рівня лояльності споживачів, а також створення ефективних і програм споживчої лояльності може стати незамінним інструментом в конкурентній боротьбі.

Побудова взаємовигідних, довг

Створення бар'єрів для переключення клієнтів

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА КОНКУРЕНТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МАУ»»

2.1. Загальна характеристика економічної діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»

Ukraine International Airlines або ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» - флагманська авіакомпанія і один із найбільших авіаперевізників України. Головний офіс компанії знаходиться в Києві, а хаб - в київському міжнародному аеропорті «Бориспіль». Компанія здійснює пасажирські і вантажні авіаперевезення за основними напрямками Україна - Європа, США, Близький Схід, країни СНД, Азія [80].

ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» є першою українською авіакомпанією, створеною за участю приватного капіталу. Починаючи з 2011 року 100% акцій даної компанії належать приватним компаніям.

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» (скорочено - МАУ) була створена в 1992 році. Перший рейс виконувався за маршрутом Київ-Лондон-Київ 25 листопада 1992 року. Ця дата вважається днем народження авіакомпанії МАУ. З самого початку «Міжнародні авіалінії України» здійснювали свої рейси на літаках сімейства Боїнг-737, ставши, таким чином, першим в СНД експлуатантом авіалайнерів цього типу.

В середині 1990-х авіаперевізник змінив назву і ліvreю. З фюзеляжів літаків прибрали приставку Air, і авіакомпанія почала називатися просто Ukraine International. Логотип на хвості також був змінений. Замість стилізованого тризуба-сокола в хвостовому кутку з'явився сокіл. У 2013 році, після припинення польотів авіакомпанії Аеросвіт, «МАУ» в короткий термін зуміла відновити сполучення за більшістю маршрутів, які раніше забезпечував «Аеросвіт».

На даний час авіакомпанія виконує близько 1100 міжнародних і внутрішніх рейсів за тиждень, ефективно поєднуючи Україну (Київ, Львів, Запоріжжя, Дніпро, Одеса, Харків, Івано-Франківськ, Вінниця, Херсон, Чернівці) та 40 столиць і великих міст Європи, СНД, Північної Америки, Азії, Близького Сходу і Африки. Також авіакомпанія забезпечує стикування з маршрутами своїх міжнародних партнерів у понад 3000 напрямків за всім світом.

Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» має сертифікат JAR-145, який дає право на повний цикл технічного обслуговування техніки фірми Boeing, включаючи виконання складних форм техобслуговування C-Check і D-Check. Сертифікована IOSA і IATA, а також Європейським агентством з безпеки авіаперевезень (EASA).

У 2013 році авіакомпанія ввела нові маршрути з України в наступні міста: Варшава (Польща), Вільнюс (Литва), Баку (Азербайджан), Єреван (Вірменія), Прага (Чеська Республіка), Ларнака (Кіпр), Мюнхен (Німеччина), Афіни (Греція),

Санкт-Петербург, Москва - аеропорт «Шереметьєво», Краснодар, Єкатеринбург, Калінінград, Нижньовартовськ, Новосибірськ, Ростов-на-Дону, Сочі (Росія), Батумі (Грузія), Бішкек (Киргизія).

З 25 жовтня 2015 року було скасовано пряме авіасполучення між Україною і РФ; в зв'язку з цим, МАУ була змушена скасувати рейси з міст України в Москву і Санкт-Петербург.

В кінці жовтня 2015 року Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» збільшила частоту рейсів між Одесою і Тель-Авівом і між Києвом і Мінськом, а з 18 листопада пов'язала столицю України з Актау (Казахстан). МАУ також відкрила новий рейс з Києва до Івано-Франківська. З 30 жовтня 2016 поновилися рейси в Дюссельдорф, а з 1 листопада 2016 року виконуються регулярні рейси в Коломбо. 24 червня 2016 року стартували прямі регулярні рейси між Івано-Франківськом та Валенсією. 8 червня 2016 року розпочали виконуватися прямі регулярні рейси між Вінницею і Тель-Авівом. 30 жовтня 2016 року відкрилося пряме регулярне повітряне сполучення між Києвом і Анкарою. З 3 червня МАУ відкрили рейси в Пальма-де-Майорку. 26 червня МАУ відкрила рейси з Івано-Франківська в Аліканте, а також з Вінниці до Варшави. З 25 червня 2016 року перевізник почав виконувати прямі регулярні рейси між Івано-Франківськом та Гданськом. 19 червня МАУ відкрили другий напрямок в Литву - рейси за маршрутом Київ - Паланга. 16 червня МАУ почали польоти між Івано-Франківськом та Венецією.

У 2018 році авіакомпанія розширила географію міжнародних рейсів і почала виконувати польоти з Києва до Копенгагена, Каїру, Делі і Торонто. А карту внутрішніх маршрутів доповнив регулярний рейс Київ-Вінниця.

У 2019 відкрито маршрут Київ-Ізмір. З 16 листопада 2019 року в рамках оптимізації програми польотів на зимовий період було припинено повітряне сполучення між Києвом і Пекіном. Припинилося виконання рейсів в Амман, Мінськ і Ригу.

З 7 жовтня 2020 авіакомпанія МАУ почала регулярно виконувати рейс Київ - Марса-Алам (Єгипет). Рейси Київ - Марса-Алам виконуються щосуботи з 7 жовтня 2020 по 16 січня 2021 року.

Станом на листопад 2019 року, МАУ уклала код-шерінгові угоди з наступними авіакомпаніями:

- airBaltic
- Air France
- Air Moldova
- Austrian Airlines
- Azerbaijan Airlines
- Belavia
- Brussels Airlines
- Egypt Air
- Iberia
- KLM
- Swiss International Air Lines

- TAP Portugal
- Turkish Airlines

Організаційна структура відображає цілі й задачі ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та була сформована відповідно до Статуту компанії. Вона є досить гнучкою і адаптивною, підлаштовуючи до викликів сьогодення, які диктуються рядом змін у зовнішньому середовищі діяльності авіакомпанії, та, відповідно чинять вплив на її подальший розвиток. Наявність ряду дирекцій та департаментів робить можливим функціональний розподіл праці та відповідних повноважень між учасниками апарату управління. Таким чином, організаційна структура ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» відображає систему підпорядкування та розподілу робіт між різними підрозділами авіакомпанії і сфери відповідальності керівників різних рівнів (рис. 2.1).

У ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» є п'ять управлінських рівнів підрозділів:

- Комплекси, які підпорядковуються віце-президентам за відповідними напрямками діяльності. Віце-президенти здійснюють керівництво комплексами і підпорядковуються президенту МАУ. Відповідальність віце-президентів визначена в положеннях щодо діяльності комплексів;
- Дирекції, які підпорядковуються директорам і/або окремі директори за певними напрямками або проектами;
- Служби, які підпорядковуються керівникам служби (у виробничих сферах діяльності авіакомпанії);
- Відділи (або зміни), які підпорядковуються керівникам відділу (або зміни);
- Групи, які підпорядковуються керівникам груп.

Функції і завдання всіх підрозділів викладені в положеннях про відповідний підрозділ (комплекс, дирекцію, відділ, службу, групу). Відповідальним за виконання покладених на підрозділ функцій і завдань є керівник підрозділу.

Корпоративне управління та контроль діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» виконують такі органи:

- Загальні збори акціонерів;
- Наглядова рада;
- Президент;
- Ревізійна комісія.

Наглядова рада ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» станом на 2020 рік складається із наступних осіб:

- Аарон Майберг, український бізнесмен, громадянин Ізраїлю, раніше він був співвласником авіакомпанії «Аеросвіт»;
- Олександра Нікітіна, представник акціонера Ontobet Promotions Limited. Раніше вона згадувалася в ЗМІ, як юрист авіакомпанії;
- Володимир Богацький, керівник напрямку організації закупівель авіакомпанії. У наглядовій раді він є представником акціонера ТОВ «Кепітал Інвестмент проджект».

Станом на початок 2020 року в МАУ працювало 2560 співробітників. У травні 2020 року в компанії повідомили, що скоротять 900 осіб. В основному це адміністративний персонал і бортпровідники [83].

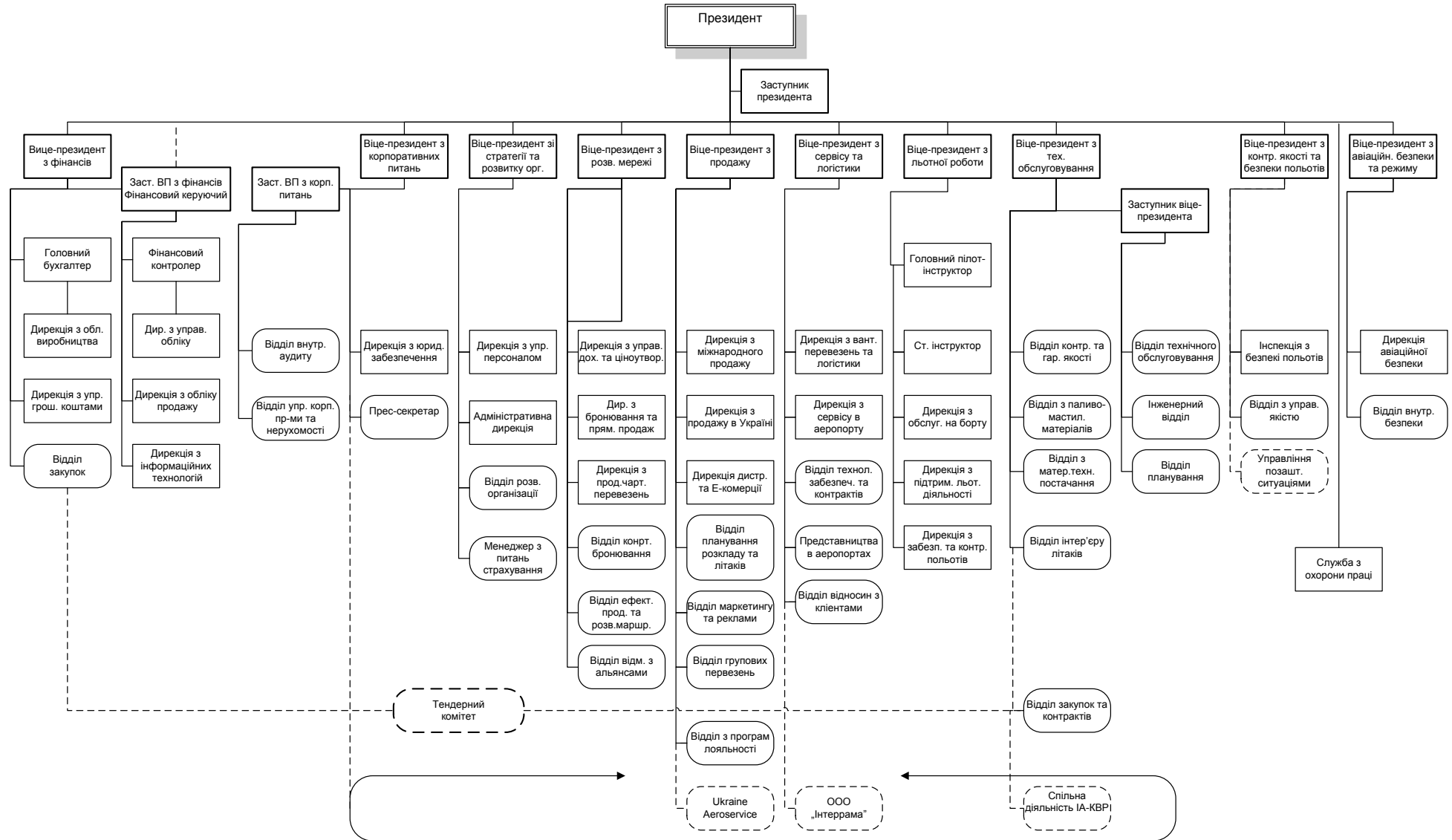


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» [38]

Флот авіакомпанії МАУ включає 35 авіалайнерів різних модифікацій, зокрема, 3 широкофюзеляжні далекомагістральні літаки Boeing 777-200ER, 2 далекомагістральні широкофюзеляжні літаки Boeing 767-300ER, 23 середньомагістральних Boeing-737 Нового покоління, 5 середньомагістральних Embraer-190 та 2 середньомагістральних Embraer-195 (табл. 2.1) [80].

Таблиця 2.1

**Характеристика флоту
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» станом на 2020 рік**

№ п/п	Літак Назва характеристики	Boeing 777-200ER	Boeing 767-300ER	Boeing 737-800	Boeing 737-900	Embraer-190	Embraer-195
1	Розмах крила (м)	60,9	50,95	35,78	35,7	27,72	28,7
2	Довжина (м)	63,7	54,94	39,47	42,1	36,24	38,6
3	Максимальна крейсерська швидкість (км/год)	905	850	940	970	890	890
4	Кількість посадкових місць (шт.)	361	261	186	189/215	104	116
5	Максимальна дальність (км)	14260	11070	6000	6000	3300	3990
6	Двигуни (тип)	PW4090	PW4000	CFM56-7B26	CFM56-7BE	GECF34-10E6	GECF34-10E
7	Кількість літаків (шт.)	3	2	19	4	5	2

Економічна ефективність за рейсами, що виконується авіакомпанією «Міжнародні авіалінії України є різною, що зумовлюється достатнім флотом, відмінністю витрат та сезонністю. В рамках проведення даного дослідження пропонується виконати розрахунок економічної ефективності для популярного напрямку досліджуваної авіакомпанії Київ (Україна) – Ніцца (Франція), який користувався високим попитом до введення карантинних обмежень владними органами України та Франції. Як вже зазначалося вище, хабом для МАУ є Міжнародний аеропорт «Бориспіль», а у Франції даний рейс обслуговується Аеропортом «Лазурний Берег» міста Ніцца. Розрахунок виконувався для наступних типів повітряних суден авіакомпанії:

1. Boeing 737-800 (B737);
2. Boeing 777-300 ER (B777);
3. Embraer-190 (E190).

Розрахунок проводився за круговим рейсом (round trip) в доларах США та округлювався до цілих чисел (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальні витрати на рейсі Київ (Україна) – Ніцца (Франція) за типами повітряних суден

№	Статті витрат (дол. США)	Тип повітряного судна		
		B737	B777	E190
1	Витрати авіакомпанії на експлуатацію повітряних суден	2294	2568	2184
2	Витрати, які пов'язані з забезпеченням заправки повітряного судна паливно-мастильними матеріалами в аеропорті	6496	7042	5783
3	Збори за зліт-посадку в аеропорту	1201	1049	790
4	Наземне обслуговування	550	550	550
5	Збір за проліт територій	4200	4200	4200
6	Витрати щодо харчування екіпажу на борту літака	-	-	-
7	Витрати на бортове харчування пасажирів	-	-	-
8	Витрати по забезпеченню планів польоту	200	200	200
9	Оренда стійок реєстрації	-	-	-
10	Витрати на періодичну пресу	-	-	-
11	Збори за обслуговування пасажирів в терміналах аеропортів	4464	8664	2496
12	Збір, який стосується забезпечення авіаційної безпеки	353	686	198
13	Витрати на обробку вантажу та пошти	-	-	-
14	Агентське обслуговування в аеропорту	-	-	-
15	Витрати пов'язані з навігацією	780	780	780
Всього:		20538	25739	17181

Зі структури витрат авіакомпанії на авіарейсі Київ (Україна) – Ніцца (Франція) можна зробити висновки, що найбільшу частку витрат займають витрати пов'язані із забезпеченням заправки повітряного судна паливно-мастильними матеріалами в аеропортах (у розмірі 30,4%), збори за обслуговування пасажирів в терміналах аеропортів (у розмірі 24,6%) та збір за проліт територій (у розмірі 19,9%).

Нажаль, розрахунок доходів за авіарейс майже завжди носить умовний характер. Це пояснюється складністю застосування нормальних та спеціальних тарифів на рейсах.

За маршрутом «Київ-Ніцца-Київ» розрахунок доходів пропонується провести враховуючи два періоди: літній та зимовий розклад. Розрахунок проводиться для класу економ, який користується більшим попитом на дану авіарейсі.

Зазначимо, що нормальний тариф за літнім розкладом в економічному класі становить приблизно 120 дол. США. За зимовим розкладом нормальний тариф в

економічному класі становить приблизно 100 дол. США. Тарифи зазначені на круговий рейс, тобто авіа білети в дві сторони (туди і назад) (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Приблизні доходи, що отримуються за рейс Київ-Ніцца-Київ за типами повітряних суден

Кількість перевезених пасажирів, чол.	Тип повітряного судна					
	B737		B777		E190	
	Доход (за літнім розкладом), дол. США	Доход (за зимовим розкладом), дол. США	Доход (за літнім розкладом), дол. США	Доход (за зимовим розкладом), дол. США	Доход (за літнім розкладом), дол. США	Доход (за зимовим розкладом), дол. США
50	8790	7790	11415	10415	7560	6560
70	11190	9790	13815	12415	9960	8560
95	14190	12290	16815	14915	12960	11060
104	15270	13190	17895	15815	14040	11960
115	16590	14290	19215	16915	-	-
150	20790	17790	23415	20415	-	-
170	23190	19790	25815	22415	-	-
186	25110	21390	27735	24015	-	-
215	-	-	31215	26915	-	-
250	-	-	35415	30415	-	-
300	-	-	41415	35415	-	-
325	-	-	44415	37915	-	-
361	-	-	48735	41515	-	-
Всього:	135120	116320	357315	309495	44520	38140

Як видно з представлених в табл. 2.3 розрахунків, найбільші обсяги доходів за даним рейсом отримуються за рахунок використання повітряних суден типу Boeing 777-300 ER, а найменші – за рахунок використання Embraer-190. Нажаль, відсутність доступу до потрібної інформації та введення карантинних обмежень значно ускладнює проведення подібних розрахунків в даний період часу, але на перспективу вважається за необхідне проводити подібні дослідження з метою встановлення рентабельності виконуваних авіарейсів та визначення конкурентної позиції авіакомпанії серед інших за даними показниками діяльності.

За перші дев'ять місяців 2015 року зростання поштових та вантажоперевезень МАУ у порівнянні з аналогічними показниками минулого року склало 9% і 28% відповідно. За цей же звітний період оборот компанії виріс на 1%, показники операційного прибутку зросли на 12,54 млн USD в порівнянні зі збитками в розмірі 55,57 млн USD за той же період 2014 року. Зростання пасажиропотоку склало 26%. З початку 2015 року МАУ відкрила 19 власних міжнародних та внутрішніх рейсів. Чистий збиток в 2015 році перевалив за 21 мільйон доларів. За даними самої авіакомпанії за 2015 рік вона перевезла 4,9 млн пасажирів.

За підсумками 2016-го року авіакомпанія МАУ вийшла на чистий прибуток в розмірі 14,3 мільйона доларів. Фінансовий звіт за 2016 рік уперше був складений у відповідності з міжнародними стандартами. За 2016 рік компанія перевезла 6 млн пасажирів.

За 2017 рік МАУ перевезла майже 7 млн пасажирів, що на 16,4% перевищує показник 2016 року. Обсяги перевезень МАУ в Міжнародному аеропорту «Бориспіль» збільшилися на 18%, до 6,25 млн пасажирів. Обсяги перевезень вантажів і пошти за звітний період збільшилися на 32,2%, до 20,28 тис. тон, в тому числі завдяки розвитку транзиту через Міжнародний аеропорт «Бориспіль» [40]. У 2017 році чистий збиток МАУ склав 304 млн грн проти 387 млн грн чистого прибутку в 2016 році.

За 2018 рік перевізник виконав 61,5 тисяч рейсів, що на 9% більше, ніж у 2017 році, коефіцієнт зайнятості пасажирських крісел склав 81%. У 2018 році компанія збільшила виручку на 22,7% - до 27,12 млрд гривень. Чистий збиток МАУ за 2018 рік склав 2 млрд 696,132 млн гривень, що в 8,9 рази перевищує показник 2017 року. За підсумками 2018 року авіакомпанія перевезла понад 8 млн пасажирів, що на 15% перевищує показник 2017 року. Частка трансферних пасажирів на регулярних рейсах МАУ склала 53%. У 2018 році авіакомпанія збільшила перевезення вантажів і пошти на 12%.

Економіст Михайло Кухар вважав, що скасування авіасполучення з Росією 25 жовтня 2015 року позбавить МАУ 25% пасажирів, що загрожує банкрутством компанії. Роком раніше через просідання авіаринку країни на 40% в 2014 році авіакомпанія просила держпідтримки на 100 млн доларів.

У жовтні 2016 року МАУ успішно завершила впровадження технологічного рішення Amadeus Altéa Suite, а в листопаді того ж року підписала особливу угоду з компанією Amadeus. Таким чином авіакомпанія планувала оптимізувати поточну діяльність і сподівалася до 2021 року збільшити парк повітряних суден до 91, а кількість перевезених пасажирів до 20 млн осіб.

2019 рік керівництво МАУ назвало роком стабілізації - компанія не планувала нарощувати флот, а тільки лише оновлювати його, замінюючи більш старі літаки новими. Також не було планів розширювати географію польотів. У планах був вихід на чистий прибуток.

В кінці жовтня 2019 року авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» оголосила про початок масштабної оптимізації польотів в східному і західному

напрямах з метою повернути бізнес в зону беззбитковості. У 2020 році зникнуть рейси авіакомпанії з Києва до Кракова і Бангкоку.

На 2020-2022 роки раніше було заплановано відкриття нових напрямків: 2020 рік - Ужгород, Дублін, Манчестер, Болонья, Гданськ, Бішкек, Кувейт, Майямі, Гуанчжоу; 2021 рік - Загреб, Варна, Таллінн, Ербиль, Сеул; 2022 рік - Белград, Братислава, Бейрут, Шираз, Аддіс-Абеба, Чикаго.

До 2021 року кількість співробітників МАУ збільшиться до 5 тисяч осіб. При цьому персонал в розрахунку на одне повітряне судно навпаки скоротиться з 80 до 68 осіб / ВС, що говорить про заплановане зростання ефективності.

За різними оцінками, борговий портфель компанії перевищує 1 млрд грн через нестачу власних оборотних коштів.

В межах даного дослідження пропонується також розглянути діючі програми лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» з метою визначення її переваг та недоліків. Станом на 2020 рік досліджуваною авіакомпанією має дві програми клієнтської лояльності – Panorama Club та Panorama Club Corporate.

Реєстрація в програмі Panorama Club є абсолютно безкоштовною і вигідною абсолютно кожному пасажирові. Милі за перельоти та послуги партнерів можна отримувати з першого дня участі в програмі і обмінювати на перельоти, підвищення класу обслуговування або додаткові послуги. Для тих хто літає всього пару разів на рік, картка рівня «Classic» буде корисною як мінімум для отримання підвищеної норми провезення ручної кладі - 12 кг замість 7 кг. А тим пасажиром, які за рік налітають 20 сегментів регулярними рейсами, авіакомпанія презентує карту рівня «Premium». З даною картою перед пасажиром відкриються унікальні можливості - купуючи найдешевший квиток економ класу, він може проходити реєстрацію на стійці бізнес класу, користуватися fast track проходом на контролі безпеки, проводити час перед вильотом в бізнес залі і навіть провозити додаткове місце багажу.

Єдиним мінусом програми Panorama Club пасажирові вважають відсутність третього рівня участі (типу Platinum). У більшості авіакомпаній існує більш серйозний рівень лояльності для пасажирові, які дуже часто користуються послугами авіакомпанії, який додатково надає можливість транспортування до літака або автоматичний upgrade до бізнес класу при наявності місць. Такий рівень досягається в більшості авіакомпаній при здійсненні від 40 або 60 перельотів за рік.

До кінця 2020 року Авіакомпанія «МАУ» пропонує досить вигідну пропозицію для нових учасників своєї програми лояльності. Ті, хто до 31 грудня 2020 року зареєструються в програмі Panorama Club і здійснять перший політ, отримують 1 500 вітальних миль. Крім того, при бронюванні квитків до 31 жовтня, з датою подорожі до 30 листопада, пасажирові мають можливість отримати в два рази більше миль Panorama Club.

Сама ідея є досить цікавою та привабливою, але виникає питання, наскільки реально для широкої аудиторії виконати вимогу польоту до кінця грудня в умовах карантинних обмежень. В'їзд в Україну для іноземців передбачає обов'язковий карантин, а для самих українців вся Європа закрита через ті ж самі карантинні

обмеження. Залишаються лише польоти всередині України та до курортних держав, які передбачили таку можливість (Туреччина).

Panorama Club Corporate - корпоративна програма лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»», учасниками якої стають не пасажери, а компанії. При цьому бонуси за участь отримують і ті, і інші.

Кожного разу, коли компанія купує квитки на рейси МАУ для своїх співробітників, партнерів або клієнтів, авіакомпанія нараховує бонусні милі на обидва рахунки - корпоративний рахунок компанії і індивідуальний рахунок пасажера. Звісно, за умови, що людина є чинним учасником програми Panorama Club. Іншими словами, Авіакомпанія «МАУ» надає вдвічі більше миль, а клієнти отримують удвічі більше можливостей.

Для того щоб компанія стала учасником програми Panorama Club Corporate, її представнику необхідно заповнити заявку на сайті Авіакомпанії «МАУ», вказавши дані компанії і адміністратора - відповідальної особи, яка здійснюватиме управління корпоративними рахунком компанії. Якщо квитки купуються через туристичного агента, необхідно також вказати дані агентства.

По завершенні процесу реєстрації на вказану електронну адресу адміністратора направляється підтвердження участі в програмі, що містить номер корпоративного рахунку і пароль для входу в корпоративний кабінет на сайті Авіакомпанії «МАУ», за допомогою якого можна перевіряти мильний баланс компанії, здійснювати оформлення нагород, переглядати статистику накопичення і використання бонусів і т.д.

Купуючи квиток для співробітника, партнера або клієнта компанії, адміністратор повинен повідомити агенту номера корпоративного рахунку та індивідуальної карти пасажера (для нарахування миль на корпоративний і індивідуальний рахунки) або заповнити відповідні поля у формі бронювання на сайті Авіакомпанії «МАУ». При цьому потрібно пам'ятати, що при бронюванні авіаквитка онлайн через агентський сайт внесення номера корпоративного рахунку в форму бронювання і, відповідно, нарахування миль на карту Panorama Club Corporate є неможливим.

Корпоративні клієнти Авіакомпанії «МАУ» заробляють милі за польоти власними регулярними рейсами МАУ під кодом PS000, де 000 - номер рейсу. При цьому тип тарифу, за яким придбано квиток, значення не має. Автоматичне нарахування миль проводиться на рахунок компанії щомісяця до 15-го числа місяця, наступного за звітним. За кожен 1 долар США, витрачений компанією на перельоти з МАУ, корпоративному клієнту нараховується 5 бонусних миль на його корпоративний рахунок.

Бонусні милі не нараховуються за перельоти регулярними рейсами авіакомпаній-партнерів і чартерними рейсами Авіакомпанії «МАУ», включаючи чартерну квоту на регулярних рейсах.

Накопичені «колективні» бонуси можна використовувати на оплату провезення наднормативного багажу, зміну дати або маршруту перельоту, підвищення класу комфорту на борту, отримання знижок на перельоти і, звичайно, на оформлення нагородних квитків на регулярні рейси МАУ і

авіакомпаній-партнерів: Austrian Airlines, KLM, Air France, TAP Portugal, Etihad Airways.

Програму було запущено в листопаді 2015 року. За 11 місяців її учасниками стало близько 1000 компаній з України та 34 країн світу. Багато з них раніше мали корпоративні знижки за договорами з МАУ і перейшли на нову схему співпраці, оскільки це вигідніше: милі на нагородний квиток тепер можна накопичити набагато швидше.

2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»

Діяльність авіакомпаній підпорядковується висококонкурентним вимогам авіаційного сектору, який розвивається та змінюється під впливом ряду чинників, як глобального, так і національного, і секторального рівнів. В зазначених вище умовах особливої актуальності набуває систематичний аналіз фінансово-економічної діяльності авіакомпанії з метою оцінювання і прогнозування можливого фінансового стану авіакомпанії на підставі інформації фінансової звітності й оперативних даних за допомогою ряду комплексних показників. В даній кваліфікаційній роботі пропонується провести дослідження фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 роки. Нажаль, відсутність фінансової звітності авіакомпанії за 2019 рік на офіційному сайті та на сайті Агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України (SMIDA) робить неможливим проведення розрахунків за даний період. Фінансова звітність, на основі якої були проведені розрахунки ключових показників діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» наводиться в Додатках В-3.

Майно будь-якого підприємства представлено необоротними та оборотними активами. Так, наприклад, якщо темп приросту основних засобів вищий, ніж необоротних активів, то це значить, що на підприємстві існує тенденція до зменшення оборотності всієї сукупності засобів підприємства. В економічній літературі відсутній єдиний підхід до визначення ідеального співвідношення часток необоротних та оборотних активів в діяльності підприємства. Зазначимо, що воно формується залежно від галузі, в якій функціонує підприємство, від стану ринку в країні загалом і конкретного ринку продукції/послуг, які виготовляє підприємство та деяких інших факторів. В табл. 2.4 наведені результатами аналізу динаміки зміни необоротних активів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.

За проведеними розрахунками можна зробити ряд висновків щодо динаміки зміни стану необоротних активів, зокрема:

- наявність нематеріальних активів та значна частка приросту нематеріальних активів у загальній зміні величини необоротних активів (78,28%) характеризує обрану авіакомпанією стратегію як інноваційну, оскільки кошти вкладаються в інтелектуальну власність;

- зниження показників довгострокових фінансових інвестицій на 84,8% у

2018 році у порівнянні з 2016 роком свідчить про ослаблення фінансово-інвестиційної стратегії авіакомпанії;

- значна частка основних засобів (49,64%) в необоротних активах авіакомпанії станом на 2018 рік свідчить про її орієнтацію на створення матеріальних умов для розширення основної діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка зміни необоротних активів
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.**

Вид необоротних активів	2016		2017		2018		Зміни (+,-)		
	сума, тис. грн	у % до підсумку	сума, тис. грн	у % до підсум.	сума, тис. грн	у % до підсумку	суми, тис. грн	частки, в. п.	у %
	1	2	3	4	5	6	7=5-1	8=6-2	9=7/1*100
Необоротні активи, всього	1334517	100,00	1763348,00	100,00	1660917	100,00	326400	0,00	24,46
Нематеріальні активи	113616	8,51	219674,00	12,46	202534	12,19	88918	3,68	78,26
Незавершені капітальні інвестиції	0	0,00	297,00	0,02	3011	0,18	3011	0,18	0,00
Основні засоби	555211	41,60	745786,00	42,29	824418	49,64	269207	8,03	48,49
Довгострокові фінансові інвестиції	207033	15,51	231422,00	13,12	31469	1,89	-175564	-13,62	-84,80
Відстрочені податкові активи	11464	0,86	0,00	0,00	0	0,00	-11464	-0,86	-100,00
Інші необоротні активи	447193	33,51	566169,00	32,11	599485	36,09	152292	2,58	34,06

На рис. 2.2 наводиться наочне представлення структури необоротних активів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» станом на 2018 рік.

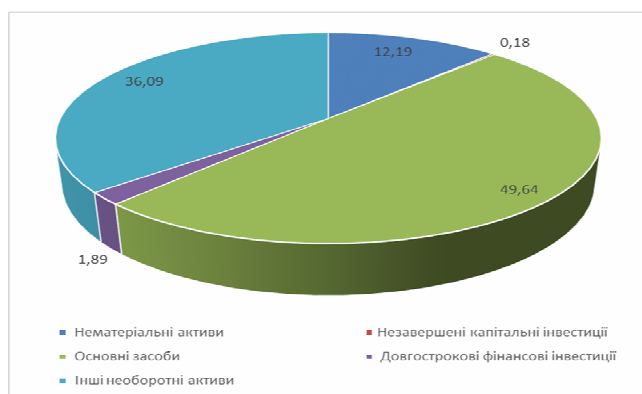


Рис. 2.2. Структура необоротних активів
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ» станом на 2018 рік

Наступним етапом проведення дослідження фінансово-економічного діяльності авіакомпанії ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ» є проведення аналізу складу, структури та динаміки оборотних активів за 2016-2018 роки із врахуванням дослідження з урахуванням поділу видів майна за класифікаційними ознаками класифікаційних ознак (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз складу, структури та динаміки оборотних активів
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ» за 2016-2018 рр.**

	Вид оборотних активів	2016		2017		2018		Зміни(+,-)		
		сума, тис.грн	у% до підсумку	сума, тис.грн	у% до підсумку	сума, тис.грн	у% до підсумку	сума, тис.грн	часпк, в.п.	у%
	A	1	2	3	4	5	6	7=5-1	8=6-2	9=7÷1 ×100
За сферою розміщення										
1.	Оборотні активи у сфері виробництва	258710	11,29	349741	14,22	447281	15,18	188571	3,88	72,89
2.	Оборотні активи у сфері обслуговування	2032465	88,71	2109121	85,78	2500163	84,82	467698	-3,88	23,01
	Всього	2291175		2458862		2947444				
За формою										
3.	Оборотні активи в матеріальній формі	258710	11,29	349741	14,22	447281	15,18	188571	3,88	72,89
4.	Оборотні активи в розрахунках і грошовій формі	2032465	88,71	2109121	85,78	2500163	84,82	467698	-3,88	23,01
	Всього	2291175		2458862		2947444				
За джерелами формування										
5.	Власні оборотні активи	-3429226	-149,67	-4305869	-175,12	-6901389	-234,15	-3472163	-84,48	101,25

6.	Оборотні активи, сформовані за рахунок позикових коштів	5720401	249,67	6764731	275,12	9848833	334,15	4128432	84,48	72,17
	Всього	2291175		2458862		2947444				
З рівнем ліквідності										
7.	Високоліквідні	305432	13,33	260938	10,61	160949	5,46	-144483	-7,87	-47,30
8.	Середньоліквідні	1652912	72,14	1763460	71,72	2173896	73,76	520984	1,61	31,52
9.	Низьколіквідні	332831	14,53	434464	17,67	612599	20,78	279768	6,26	84,06
	Всього	2291175		2458862		2947444				

За результатами аналізу складу, структури та динаміки оборотних активів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» (табл. 2.5) можна сформулювати наступні висновки:

- у структурі оборотних активів за сферою розміщення станом на кінець 2018 року переважають оборотні активи у сфері обігу (84,82%), які збільшилися на 467698 тис. грн (23,01%). Оборотні активи у сфері виробництва збільшилися на 188571 тис. грн (72,89%) та становили 15,18% оборотних активів даної категорії станом на 2018 рік;

- за формою оборотні активи в матеріальній формі зросли на 188571 тис. грн (72,89%), а оборотні активи в розрахунках і грошовій формі також зросли на 467698 тис. грн (23,01%). В цілому можна помітити, що за фінансової звітністю авіакомпанії динаміка оборотних активів за сферою розміщення та за формою дублюється;

- за класифікатором джерел формування спостерігається зменшення абсолютної величини власних оборотних активів на 3472163 тис. грн (101,25%) та зростання оборотних активів, сформованих за рахунок позикових коштів, – на 4128432 тис. грн (72,17%). В результаті даних змін відбулося скорочення частки власних оборотних активів в оборотних активах із -149,67% до -234,15% і, відповідно, підвищення частки оборотних активів, сформованих за рахунок позикових коштів, – з 249,67 до 334,15%. Низький рівень забезпеченості власними оборотними активами є ознакою негативного оцінювання фінансової стійкості підприємства;

- у структурі оборотних активів за рівнем ліквідності частка високоліквідних активів скоротилася з 13,33 до 5,46%, частка середньоліквідних активів зросла з 72,14 до 73,76%, низьколіквідних – із 14,53 до 20,78%. Підвищення частки середньо- та низьколіквідних оборотних активів пояснюється їх збільшенням (відповідно на 31,52% та 84,06%) з одночасним скороченням обсягів високоліквідних активів (на 47,30%). Отже, структура оборотних активів досліджуваної авіакомпанії за рівнем ліквідності має негативну динаміку, адже обсяг високоліквідних оборотних активів скоротився за розглянутий період.

Було також проведено розрахунок динаміки показників оборотності оборотних активів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр. (табл. 2.6).

За результатами розрахунку показників оборотності оборотних активів (табл. 2.6) коефіцієнт обертання збільшився з 8,0 у 2016 році до 10,0 у 2018 році,

відповідно коефіцієнт завантаження зменшився з 0,125 до 0,100, а тривалість одного обороту оборотних активів скоротилася з 45,1 до 35,9 днів і становить близько місяця. Наведені зміни показників свідчать про суттєве прискорення оборотності оборотних активів авіакомпанії, що пояснюється збільшенням чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (на 52,1%) з порівняно нижчим зростанням обсягів середньорічної вартості оборотних активів (на 21,1%). Подібні значення показників можна пояснити динамічністю авіаційного сектору, в якому здійснює свою діяльність досліджувана компанія, тривалістю її операційного циклу, широким масштабами діяльності, а також деяким зниженням рівня платоспроможності ділових партнерів внаслідок макроекономічної нестабільності.

Таблиця 2.6

**Показники оборотності оборотних активів
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.**

№ п/п	Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 4=3-1	Відносне відхилення, % 5=3÷1 ×100
	А	1	2	3	4	5
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17829440	22102836	27124684	9295244	52,1
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	2232949,5	2375018,5	2703153,0	470203,5	21,1
3	Коефіцієнт обертання оборотних активів	8,0	9,3	10,0	2,0	25,7
4	Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,125	0,107	0,100	-0,03	-20,4
5	Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	45,1	38,7	35,9	-9,2	-20,4

Фінансовий стан будь-якого підприємства досить сильно залежить від оптимальності структури джерел формування капіталу (співвідношення власних і позикових коштів), тому в рамках даного дослідження було проведено оцінювання рівня фінансової стійкості ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр. за трьома групами показників.

В табл. 2.7 наведені результати розрахунків показників структури джерел формування капіталу ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.

Результати виконаних розрахунків свідчать про низький рівень фінансової стійкості авіакомпанії за показниками структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта фінансової автономії вказує на те, що на кінець 2018 року частка власного капіталу у валюті балансу становить -113%. Це на 0,554 в. п.

менше порівняно з 2016 роком. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу відповідно збільшився з 1,57 до 2,13 і свідчить про високий рівень фінансової залежності авіакомпанії від кредиторів.

За коефіцієнтом фінансового ризику в 2016 році на 1 грн власного капіталу припадало -2 грн. 74 коп. позикового капіталу, а в 2018 році – -1 грн. 89 коп. Відповідно значення коефіцієнта фінансової стабільності показує, що в 2016 році позиковий капітал перевищував власний капітал у 0,36 разів, а в 2018 році – в 0,53 рази. У цілому динаміка перший чотирьох показників табл. 2.7 свідчить про зниження рівня фінансової стійкості авіакомпанії за досліджуваний період.

Зростання коефіцієнта довгострокового залучення позикових коштів з -0,58 до -0,09 показує збільшення залежності авіакомпанії від довгострокових зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнтів довгострокових та поточних зобов'язань і забезпечень характеризують структуру позикового капіталу, в якій частка довгострокових зобов'язань і забезпечень знизилася з 13,0 до 4,0%, а поточних зобов'язань і забезпечень відповідно підвищилася з 87,0 до 96,0%, що в цілому позитивно впливає на оцінювання фінансової стійкості авіакомпанії, адже майже всі її зобов'язання носять поточних (короткостроковий характер).

Таблиця 2.7

**Аналіз показників структури джерел формування капіталу
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.**

№ п/п	Показник	2016	2017	2018	Нормативне значення	Абсолютне відхилення 2018/2016, +-
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт фінансової автономії	-0,57	-0,60	-1,13	$\geq 0,5$	-0,554
2	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	1,57	1,60	2,13	$< 0,5$	0,554
3	Коефіцієнт фінансового ризику	-2,74	-2,66	-1,89	< 1	0,856
4	Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,36	-0,38	-0,53	≥ 1	-0,165
5	Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-0,58	-0,28	-0,09	Зниження	0,491
6	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,13	0,08	0,04	Зниження	-0,090
7	Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	0,87	0,92	0,96	Підвищення	0,090

В табл. 2.8 наведені результати розрахунків показників стану оборотних активів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.

Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу станом на 2018 рік відповідає нормативу, хоча і знизилося з 1,64 у 2016 році до 1,32 у 2018 році. Тобто, станом на кінець 2018 року 132% власного капіталу було вкладено в оборотні активи. Отже, знижується ступінь мобільності власного капіталу, а авіакомпанія має менші можливості для фінансування виробничої та інших видів діяльності.

Таблиця 2.8

**Аналіз показників стану оборотних активів
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.**

№ п/п	Показник	2016	2017	2018	Нормативне значення	Абсолютне відхилення 2018/2016, +/-
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,64	1,69	1,32	> 0,1	-0,33
2	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-1,50	-1,75	-2,34	≥ 0,1	-0,84
3	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-13,26	-12,31	-15,43	≥ 0,5	-2,17
4	Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,09	-0,06	-0,02	Підвищення	0,07

Значення коефіцієнтів забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами та забезпеченості запасів власними оборотними коштами свідчить про низький рівень забезпеченості авіакомпанії даними ресурсними складовими. На кінець 2018 року фактичний рівень першого коефіцієнту був меншим за нормативне значення у 2,24 разів, а другого – відповідно у 15,03 рази. У структурі оборотних активів власні фінансові ресурси становлять -234%, а на 1 грн запасів не вистачає близько 1543 грн власних оборотних коштів.

Значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів показує, що на кінець 2016 року серед власних оборотних активів грошові кошти становили лише 9%. У 2018 році цей рівень знизився до 2%. Отже, зважаючи на негативну динаміку, авіакомпанія дещо погіршила характеристику фінансової стійкості щодо забезпеченості високоліквідними оборотними активами.

В табл. 2.9 наведені результати розрахунків показників стану основного капіталу ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.

Так, коефіцієнт майна виробничого призначення продемонстрував незначне збільшення з 0,22 до 0,27, тому з погляду забезпеченості активами основної виробничо-господарської діяльності (основними засобами, запасами, поточними біологічними активами) авіакомпанія підтримує відносну фінансову стійкість. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів збільшився з 0,15 до 0,18, що показує позитивну динаміку зростання частки основних засобів у валюті балансу. Коефіцієнт нагромадження амортизації зменшився з 0,37 до 0,35, отже, рівень зношеності основних засобів і нематеріальних активів залишається досить низьким і спостерігається певне поліпшення функціонального стану необоротних активів авіакомпанії.

Таблиця 2.9

**Аналіз показників стану основного капіталу
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.**

№ п/п	Показник	2016	2017	2018	Нормативне значення	Абсолютне відхилення 2018/2016, +/-
1	2	3	4	5	6	7
1	Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,22	0,26	0,27	Підвищення	0,05
2	Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,15	0,18	0,18	Підвищення	0,02
3	Коефіцієнт нагромадження амортизації	0,37	0,30	0,35	Зниження	-0,02
4	Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	1,71	1,39	1,77	Підвищення	0,07

Динаміка коефіцієнта співвідношення оборотних і необоротних активів авіакомпанії свідчить про незначне підвищення рівня забезпеченості необоротних засобів оборотними коштами. Якщо в 2016 році на 1 грн необоротних активів припадало 1,71 грн оборотних, то в звітному – 1,77 грн.

Таким чином, можна зробити висновок, що за переважною більшістю відносних показників ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» є не досить фінансово стійкою і має переважно негативну динаміку коефіцієнтів.

Наступним етап дослідження фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» в рамках даної кваліфікаційно роботи є розрахунок відносних показників оцінювання ліквідності та платоспроможності авіакомпанії. Дані показники є досить репрезентативними та цікавлять не лише внутрішніх користувачів інформації (керівників авіакомпанії), але й її партнерів, які бажають

переконатися у вигідності подальшої співпраці з компанією (акціонери, інвестори, держава та банки). Отже, в табл. 2.10 приведені результати розрахунків показників оцінювання ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.

За даними табл. 2.10 можна помітити, що значення коефіцієнта абсолютної ліквідності знизилося на 0,04 в.п.: з 0,06 до 0,02. Це означає, що рівень покриття поточних зобов'язань і забезпечень високоліквідними оборотними активами в 2016 році становив 6%, а в 2018 році – лише 2%. Порівняння цього показника з нормативним значенням ($\geq 0,2$, або $\geq 20\%$) свідчить про недостатню грошову платоспроможність авіакомпанії протягом всього досліджуваного періоду.

Таблиця 2.10

**Показники оцінювання ліквідності та платоспроможності
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.**

№ п/п	Показник	2016	2017	2018	Нормативне значення	Абсолютне відхилення 2018/2016, + -
1	2	3	4	5	6	7
Основні показники						
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,04	0,02	$\geq 0,2$	-0,04
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,41	0,34	0,26	$\geq 0,7$	-0,15
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,46	0,40	0,31	$\geq 1,0$	-0,15
Допоміжні показники						
1	Коефіцієнт платоспроможності	0,06	0,04	0,02	$\geq 0,1$	-0,04
2	Коефіцієнт критичної ліквідності	0,40	0,36	0,30	$\geq 1,0$	-0,10
3	Коефіцієнт покриття запасів	8,86	7,03	6,67	$\geq 1,0$	-2,19

Фактичне значення коефіцієнта швидкої ліквідності зменшилося на 0,15, як і коефіцієнта загальної ліквідності. Вони суттєво відстають від відповідних нормативних значення ($\geq 0,7$ і $\geq 1,0$), що вказує на низький рівень розрахункової та майнової платоспроможності авіакомпанії. Так, станом на кінець 2016 року оборотні активи перевищували поточні зобов'язання і забезпечення у 0,46 разів, а на кінець 2018 року – в 0,31 раза.

Фактичні значення допоміжних відносних показників оцінювання ліквідності та платоспроможності за досліджуваний період також не відповідають нормативним значенням, що підтверджує попередні висновки відносно низького рівня платоспроможності авіакомпанії. Виняток становить лише показник

коефіцієнта покриття запасів, який станом на 2016 рік перевищував нормативне значення на 7,86 в.п., а станом на 2018 рік – на 5,57 в.п.

Наступні розрахунки, які були виконані в даній кваліфікаційній роботі дозволяють зробити висновки щодо рентабельності діяльності досліджуваної авіакомпанії. Так, в табл. 2.11 приведені результати розрахунків показників показників рентабельності та окупності капіталу ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.

Як видно з проведених розрахунків, спостерігається деяке збільшення показників рентабельності капіталу. Наприклад, загальна і чиста рентабельність сукупного капіталу збільшилася – на 49,29 та 48,49 в. п. відповідно. Значення показників загальної і чистої рентабельності збігаються у зв'язку з відсутністю витрат з податку на прибуток.

Таблиця 2.11

**Показники рентабельності та окупності капіталу
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.**

№ п/п	Показник	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення 2018/2016, +-
1	2	3	4	5	6
1	Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %	11,52	7,46	60,81	49,29
2	Чиста рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %	12,33	7,75	60,81	48,49
3	Загальна рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-15,51	-12,21	-69,28	-53,77
4	Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-16,59	-12,69	-69,28	-52,69
5	Загальна рентабельність (збитковість) основних засобів і запасів, %	58,56	30,69	227,79	169,22
6	Чиста рентабельність (збитковість) основних засобів і запасів, %	62,64	31,89	227,79	165,14
7	Коефіцієнт окупності сукупного капіталу	5,67	5,63	6,12	0,45
8	Коефіцієнт окупності власного капіталу	-7,63	-9,21	-6,97	0,66

9	Період окупності сукупного капіталу, років	8,11	12,90	1,64	-6,47
10	Період окупності власного капіталу, років	-6,03	-7,88	-1,44	4,58

Загальна рентабельність власного капіталу знизилася на 53,77 в.п. (з -15,51% у 2016 році до -69,28% у 2018 році). Загальна рентабельність основних засобів і запасів, навпаки, підвищилася на 169,22 в.п (з 58,56% у 2016 році до 227,79% у 2018 році). Коефіцієнти окупності сукупного та власного капіталу також мають позитивну динаміку – вони зросли на 0,45 та 0,66 в.п. відповідно.

Період окупності сукупного капіталу зменшився з 8,11 до 1,64 року, а власного капіталу збільшився – з -6,03 до -1,44 року. Тобто, у випадку з власним капіталом спостерігається його нестача, що зумовлює від’ємні значення досліджуваних показників.

Останнім етапом дослідження фінансово-економічної діяльності авіакомпанії в рамках даної кваліфікаційної роботи є визначення рівня ділової активності. При цьому варто зазначити, що даний показник ефективніше досліджувати не в короткостроковому періоді, а здійснювати його стратегічне вимірювання за допомогою розрахунків показників стійкості економічного зростання. Так, в табл. 2.12 наведені результати розрахунку коефіцієнта стійкості економічного зростання ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.12

**Аналіз складових коефіцієнта стійкості економічного зростання
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за 2016-2018 рр.**

№ п/п	Показник	2016	2017	2018	Відхилення (+,-)	
					абсолютне	відносне, %
А	Б	1	2	3	4=3-1	5=4/1*100
1	Середньорічна вартість активів, тис. грн	3147074	3928348	4433423	1286348,5	40,87
2	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	-2338148	-2399816	-3891497	-1553348,5	66,43
3	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн	387885	-304508	-2696132	-3084017	-795,09
4	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17829440	22102836	27124684	9295244	52,13
5	Дивіденди, тис. грн	0	0	0	0	0
6	Реінвестований прибуток, тис. грн	387885	-304508	-2696132	-3084017	-795,09
7	Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-16,59	12,69	69,28	85,87	-517,63

8	Частка реінвестованого прибутку	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
9	Рентабельність продажу, %	2,18	-1,38	-9,94	-12,12	-556,89
10	Ресурсовіддача, грн/грн	5,67	5,63	6,12	0,45	7,99
11	Коефіцієнт фінансової залежності	-1,35	-1,64	-1,14	0,21	-15,36

За даними табл. 2.12 можна помітити, що коефіцієнт стійкості економічного зростання значно підвищився - на 85,87 в. п.: із -16,59% у 2016 році до 69,28% у 2018 році. Це означає, що в розрахунку на 1 грн середньорічної вартості власного капіталу авіакомпанія реінвестувала в 2016 році -16,59 коп. чистого прибутку, а в звітному – відповідно 69,28 коп.

Оскільки авіакомпанія реінвестує увесь чистий прибуток, фактор частки реінвестованого прибутку не впливає на зміну коефіцієнта стійкості економічного зростання. А ось рентабельність продажу знизилася на 12,12 в.п. – з 2,18% у 2016 році до -9,94% у 2018 році, негативно впливаючи на динаміку досліджуваного коефіцієнта. Щодо ресурсовідачі, то даний показник майже не змінився за досліджуваний період, і станом на кінець 2018 року становив 6,12. Коефіцієнт фінансової залежності має від'ємне значення протягом всього досліджуваного періоду, що дещо ускладнює його порівняння з нормативним значенням, але дозволяє зробити висновок про те, що авіакомпанія є повністю фінансово залежною, а зі збільшення цього значення на 0,21 у 2018 році впливає висновок про подальше поглиблення фінансової залежності.

2.3. Аналіз світового досвіду формування лояльності клієнтів авіакомпаній

У 2020 році авіаперевізники, на нашу думку, є одним із видів ведення бізнесу, який найбільше постраждав в умовах світової пандемії. Багато експертів стверджують, що ВВП можна співвідносити з показниками діяльності авіаційної галузі. Це можна простежити з того факту, що світова економіка скоротилася на (-4,9%) - (-5,2%). Логіка в даному випадку є дуже простою: люди більше літають, коли мають більше грошей.

У 2020 році звіти провідних аналітичних організацій з усіх доступних джерел інформації надавали досить невтішні описи щодо результатів діяльності авіакомпаній:

- за даними Міжнародної асоціації повітряного транспорту (IATA), авіаційна промисловість оцінює збитки в розмірі 412 млрд доларів [100];

- у звіті ІКАО йдеться про те, що міжнародні пасажирські перевезення зафіксували негативне зростання на рівні -60% [93];

- доходи аеропортів досягли «дна» з рекордними втратами в 97,5 мільярда доларів у всьому світі;

- світовий обсяг торгівлі товарами впав до -13%;
- загальне скорочення авіапасажирів складає від 2 788 до 2 931 млн чол.

Дивлячись на такі аналітичні дані, варто відзначити, що авіаційний сектор ніколи не зазнавав подібних збитків майже за 110-річну історію своєї комерційної діяльності. Створення інноваційних стратегій лояльності споживачів - це один із шляхів можливого виходу із ситуації, що склалася після скасування карантинних заходів. Програми лояльності дуже популярні серед авіакомпаній через їх прибутковість.

На нашу думку, у світі «після COVID-19» існуючі програми лояльності авіакомпаній повинні бути оптимізовані, зміцнені та масштабовані, щоб допомогти авіакомпаніям повернутися на правильний, прибутковий шлях діяльності.

Авіаційний сектор отримує величезні прибутки від програм клієнтської лояльності. Наприклад, United Airlines зафіксувала у 2019 році 5,3 млрд. доларів доходів, пов'язаних із використанням програм клієнтської лояльності разом із асоційованими партнерами. Внесок від використання програм клієнтської лояльності становив 10% від загального доходу United. Подібним чином інші перевізники, такі як American Airlines та Delta Airlines, створили власні програми лояльності до авіакомпаній, які щороку приносять мільярди доларів додаткових доходів.

Таким чином, можна зробити висновок, що програми клієнтської лояльності авіакомпаній приносять значну частину доходу для цих перевізників. Не тільки великі авіакомпанії, але й їх асоційовані партнери також використовують вигоди від добре продуманих програмам клієнтської лояльності авіакомпаній.

Програма лояльності є дуже важливим інструментом утримання клієнтів. Добре розроблена програма лояльності виключає ризик втратити своїх клієнтів на користь конкурентів. Клієнти мотивовані витратити більше, коли відчують винагороду за кожну дію або «Кожна покупка відкриває шлях для нових покупок». Delta Air Lines досконало освоїла технологію монетизації своїх лояльних пропозицію. Завдяки добре розробленій програмі лояльності авіакомпанії, Delta Air Lines фактично збільшила свої доходи на 19% за один квартал. Delta також відновила свої бізнес-відносини з American Express, плануючи збільшити свої доходи на 75% до 2023 року. Delta є доказом положення про те того, що програма клієнтської лояльності із встановленою стратегією може принести велику фінансову, і не тільки, віддачу.

Можна довго дискутувати з проводу того, як повинна виглядати найкраща програма клієнтської лояльності авіакомпаній. Але не виникає сумнівів, що сервісне обслуговування клієнтів є основою будь-якої програми клієнтської лояльності. Програма клієнтської лояльності авіакомпанії повинна бути вигідною для всіх зацікавлених сторін, включаючи авіакомпанії, асоційованих партнерів та самих клієнтів. Проте, на думку ряду експертів в даному питанні, найкращими програмами клієнтської лояльності авіакомпаній станом на 2020 рік є наступні (табл. 2.13) [88].

Пропонується проаналізувати програми клієнтської лояльності, які посіли лідируючі позиції розглянутого рейтингу з метою визначення їх плюсів та мінусів, а також формування подальших рекомендацій щодо вдосконалення діючої програми клієнтської лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»».

Програма лояльності Delta SkyMiles чудово підходить як для ділових, так і для звичайних мандрівників [89]. Учасники (індивідуальні та корпоративні) програми лояльності авіакомпанії Delta Air Lines можуть заробляти милі, які ніколи не обнуляються та не лімітуються, за які можна викупити за безкоштовні перельоти, або оновлення місць тощо. Якщо пасажир часто подорожує з Delta, він може заробити безліч пільг за допомогою Medallion status program.

Таблиця 2.13

**ТОП-10 програм клієнтської лояльності авіакомпаній
станом на 2020 рік**

№ п/п	Назва програми клієнтської лояльності	Назва авіакомпанії	Прибутки від реалізації програми лояльності (млн. доларів)
1	2	3	4
1	SkyMiles	Delta Air Lines	25 931
2	AAdvantage	American Airlines	23 440
3	MileagePlus	United Airlines	20 172
4	Rapid Rewards	Southwest Airlines	8 013
5	Miles & More	Lufthansa	7 418
6	Flying Blue	Air France-KLM, Tarom, Kenya Airways	6 675
7	Aeroplan	Air Canada	6 331
8	Avios	International Airlines	5 138
9	KrisFlyer	Singapore Airlines	5 032
10	Asia Miles	Cathay Pacific	4 701

Delta SkyMiles – програма клієнтської лояльності для пасажирів, що часто літають з Delta Air Lines, найстарішою авіакомпанією в США. Мандрівники, які літають на рейсах Delta та є учасниками програми SkyMiles, винагороджуються викупними милями, якими можна скористатися для здійснення безкоштовних рейсів. Delta Air Lines також пропонує свою елітну програму статусу "Medallion", яка забезпечує своїх частих пасажирів такими пільгами, як відмова від сплати багажу, покращення місць (зміна класу) і навіть можливість насолодитися перебуванням у вітальні (залі відпочинку) Delta Sky Club перед польотом. Ключові характеристики програми клієнтської лояльності SkyMiles від Delta Air Lines наведені в табл. 2.14.

Приєднатися до програми постійних пасажирів (клієнтської лояльності) Delta SkyMiles швидко і легко: можна оформити підписку на SkyMiles онлайн на сайті Delta.com. Зареєструвавшись у програмі лояльності, клієнт може додати свій номер Delta SkyMiles до всіх своїх бронювань, щоб заробити свої SkyMiles на всіх рейсах Delta - крім того, він може заробляти SkyMiles також іншими способами.

Delta SkyMiles коштує приблизно 1,3 цента кожна (як зазначалося в табл. 2.14). Порівняно з іншими милями авіакомпаній, такими як милі American Airlines

AAdvantage (вартістю близько 1,0 цента кожна) та швидкими винагородами Southwest Airlines (вартістю близько 1,5 цента кожна), SkyMiles мають середнє грошове значення.

Наведемо приклад оцінювання SkyMiles. Так, дешеві квитки на короткі відстані можуть призвести до формування низької ціни на SkyMiles клієнта. Наприклад, перельоти з Сан-Хосе (Каліфорнія) до Лос-Анджелеса часто коштують лише 48,10 доларів в один бік. Таким чином «нагорода» за подібний рейс буде становити лише 0,94 цента за SkyMile (відстань приблизно 4500 SkyMiles і 5,60 доларів бонусів).

Таблиця 2.14

Ключові характеристики програми клієнтської лояльності SkyMiles від Delta Air Lines

№ п/п	Назва критерію	Опис критерію
1	2	3
1	Можливі напрямки польотів авіакомпанією	304 напрямки в 52 країнах - включаючи партнерів з альянсу, до яких можна перелетіти з 1036 пунктів призначення у 170 країнах
2	Хаби (аеропорти)	Atlanta, Boston, Detroit, Minneapolis/St. Paul, New York (JFK), Salt Lake City, Seattle, Los Angeles
3	Членство в альянсах	SkyTeam
4	Зали відпочинку авіакомпанії	Delta Sky Club, розташовані в 36 аеропортах США Доступ до 790 залів відпочинку авіакомпаній для всіх партнерів SkyTeam
5	Кількість необхідних безкоштовного польоту миль, для	Внутрішні рейси - 4500 SkyMiles
6	Грошовий еквівалент Delta SkyMiles	1,3 цента за милю
7	Плюси програми	Розгалужена внутрішня та міжнародна мережа з партнерами з альянсу та спільними підприємствами Динамічне ціноутворення на винагороду призводить до низьких цін на неї та до низьких маршрутних тарифів Ряд переваг для елітного члена програми
8	Мінуси програми	Менш грошовий еквівалент милі, ніж за деякими іншими програмами Динамічне ціноутворення часто призводить до високих цін, особливо для преміум-класу

З іншого боку, клієнт може використати 190 000 SkyMiles або 343,55 доларів на квиток у Upper Class туди-назад на Virgin Atlantic, партнера Delta, який літає до Лондона із Сан-Франциско на довгі вихідні. Грошова вартість цього тарифу становить 5 349 доларів США, що у підсумку формує значення 2,63 цента за SkyMile. Крім того, Delta часто пропонує флеш-пропозиції SkyMiles за якими клієнт може летіти до певного пункту призначення за меншу кількість SkyMiles. Бронювання квитка за пільговим маршрутом надає більшої цінності SkyMiles, якими володіє клієнт.

Літати з Delta Air Lines - це найпростіший спосіб заробити SkyMiles. Delta Air Lines пропонує систему «заробітку» SkyMiles на своїх рейсах, яка базується на ідеї, що клієнт заробляє міль на основі того, скільки витрачає, а не як далеко летить. Учасники General SkyMiles заробляють 5 SkyMiles за 1 долар базового тарифу, без урахування податків і зборів. Учасники Delta Medallion користуються бонусом за кількість SkyMiles, заробленим на квитках, реалізованих Delta (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Кількість SkyMiles, які може отримати клієнт Delta Air Lines

№ п/п	Статус клієнта	Милі за долар, витрачений на квиток
1	2	3
1	General member	5
2	Silver	7
3	Gold	8
4	Platinum	9
5	Diamond	11

Таким чином, якщо клієнт регулярно здійснює робочі чи особисті польоти із Delta Air Lines, він може «заробити» досить високу ставку бонусу SkyMiles, піднімаючись на новий статусний рівень. Як видно за наведених в табл. 2.15 даних, учасники Delta Diamond Medallion заробляють удвічі більше SkyMiles за 1 долар, ніж загальні (General) члени SkyMiles. Мінусом в даному випадку є те, що користуючись послугами лише однієї авіакомпанії клієнти втрачають можливість купувати квитки за найбільш низькою ціною.

Нарахування SkyMiles авіакомпаніями-партнерами Delta може бути таким самим, як із Delta, або зовсім відрізнятись. Так, якщо квиток на рейс авіакомпанії-партнера видає Delta Air Lines, клієнт буде отримувати SkyMiles відповідно до системи нарахування, що використовується Delta. Однак, якщо клієнт придбав квиток авіакомпанії-партнера самостійно, він зароблятимете SkyMiles, виходячи з відстані, яку він подолає під час рейсу, відповідно до графіка цього конкретного партнера (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Приклад нарахування бонусів авіакомпанією Aeromexico
(партнером Delta Air Lines)**

№ п/п	Клас послуг	Тарифний клас	Базові милі, %	Бонус класу, %	Загальна кількість зароблених миль, %	Medallion Qualifying Miles	Medallion Qualification Dollars	Medallion Bonus
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Business	J	100	100	200	200	40	+
2	Business	C, D, I	100	100	200	150	40	+
3	Full Economy	W, Y	100	25	125	150	25	+

4	Economy	B, M, K, H, Q, L, T, U	100	-	100	100	20	+
5	Discounted Economy	E, N, R	50	-	50	100	10	+
6	Deep Discount Economy	V	25	-	25	100	5	+

Delta Air Lines має унікальну таблицю для кожної авіакомпанії-партнера, щоб визначити, скільки миль клієнт заробить, літаючи рейсами цього конкретного перевізника. Загалом, партнери Delta Air Lines розбиті на рівні. Основні глобальні авіакомпанії-партнери, як правило, мають найвищі показники нарахування бонусних миль. До них належать провідні авіакомпанії SkyTeam та спільні підприємства, такі як Air France, Aeromexico, Virgin Atlantic та Korean Airlines.

Стовпець «Загальна кількість зароблених миль» в табл. 2.16 показує, скільки миль клієнт отримає, відповідно до відстані, яку пролетить. Однак потрібно також враховувати Medallion Bonus (120% для членів Diamond, 80% для членів Platinum, 60% для членів Gold і 40% для членів Silver), якщо він наявний. При цьому його можна застосовувати лише до базових зароблених SkyMiles, а не до бонусу класу.

Наступною програмою клієнтської лояльності, яку пропонується розглянути в рамках даної кваліфікаційної роботи є Flying Blue від авіакомпанії Air France-KLM [87]. В рамках даної бонусної програми клієнтам пропонується заробляти милі і використовувати їх для реалізації власних вигод. Також вони можуть заробляти XP (бали вражень) і переходите на наступний рівень картки, який дозволить їм користуватися ще більш суттєвими перевагами.

Якщо клієнт літає рейсами Air France або KLM, число миль, які він отримає, залежить від витраченої суми (без податків і зборів) і його карти Flying Blue (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Кількість миль, які може отримати клієнт Air France або KLM

№ п/п	Вид картки Flying Blue	Милі за євро, витрачений на квиток
1	2	
1	Explorer	4
2	Silver	6
3	Gold	7
4	Platinum	8

Як видно з представленої в табл. 2.17 інформації, дана бонусна програма має лише чотири рівні, на відміну від бонусної програми, яка пропонується Delta Air Lines. Розглянемо механізм отримання бонусних миль за картою Flying Blue на конкретному прикладі. Клієнт придбав квиток на рейс Air France за 1 000 €:

- тариф без ПДВ - 500 €;
- збір перевізника - 200 €;

- податки і збори - 300 € (виключаються з розрахунку).

Припустимо, що у даного клієнта рівень картки Explorer: він отримує 4 Милі за кожен витрачений євро, тобто $4 \times 700 \text{ €} = 2\,800$ Милі. Він має вказати свій номер в програмі Flying Blue в момент бронювання квитка, і Милі будуть автоматично додані до суми його Милі через 24 години після рейсу.

За допомогою накопичених Милі на картці Flying Blue клієнт авіакомпанії Air France може розраховуватися за ряд послуг: здійснювати бронювання, підвищувати клас обслуговування, купувати Опцію «Вибір місця» або Меню À la Carte, оплачувати проживання в готелі або оренду автомобіля і т.д.

Як зазначалося вище, клієнт також може користуватися різними перевагами в залежності від його статусу в програмі Flying Blue. Чим більше він подорожує, тим більше отримує XP (балів вражень). Бали XP дозволяють клієнту отримувати більш високий статус і користуватися відповідними перевагами.

Якщо клієнт авіакомпанії реєструється в програмі лояльності та набуває статусу Explorer у нього є 12 місяців, щоб заробити кількість балів XP, достатню для переходу на більш високий рівень. Після закінчення 12 місяців накопичені бали XP будуть обнулені. Цей період (12 місяців) обчислюється з дня отримання ним перших Милі або перших балів XP після того, як він став учасником програми Flying Blue.

Заробивши 100 XP клієнт отримує статус Silver. З його картки списується 100 XP, а залишок зберігається. Це дає йому «запас» для отримання статусу Gold або збереження статусу Silver. Отримавши статус Silver, клієнт має право ним користуватися протягом 15 місяців.

Далі клієнт знову має 12 місяців, щоб заробити кількість балів XP, достатню для збереження поточного статусу або для переходу на більш високий рівень. Цей період (12 місяців) починається в день отримання клієнтом статусу Silver. Таким чином, клієнт має декілька варіантів дій:

- заробити 100 XP і зберегти статус Silver. Після закінчення 12 місяців авіакомпанія спише 100 XP з його рахунку, залишок збережеться;
- заробити 180 XP за 12 місяців та отримати статус Gold. В цьому випадку авіакомпанією буде списано 180 XP з рахунку, а залишок збережеться. Клієнт зможе користуватися своїм новим статусом протягом 15 місяців;
- заробити менше 100 XP за 12 місяців. Через 15 місяців з моменту отримання статусу він буде змінений на Explorer.

Протягом наступного року клієнт має можливість заробити кількість балів XP, достатню для збереження поточного статусу або для переходу на більш високий рівень. Цей період (12 місяців) починається в день отримання ним статусу Gold. І, знову ж таки, існує декілька варіантів розвитку подій:

- заробити 180 XP і зберегти статус Gold. Після закінчення 12 місяців авіакомпанія спише 100 XP з рахунку клієнта, залишок збережеться;
- заробити 300 XP за 12 місяців та отримати статус Platinum. В цьому випадку авіакомпанія спише 300 XP з рахунку клієнта, залишок зберігається. Клієнт зможе користуватися своїм новим статусом протягом 15 місяців;

- набрати 180 XP за 12 місяців. Статус буде змінено на Silver через 15 місяців з моменту отримання клієнтом поточного статусу.

I, нарешті, останній бонусний рівень. Клієнт, знову ж таки, має 12 місяців, щоб набрати кількість балів XP, достатню для збереження його статусу. Цей період (12 місяців) починається в день отримання ним статусу Platinum. Можливі варіанти перебігу подій:

- заробити 300 XP і зберегти статус Platinum. Після закінчення 12 місяців авіакомпанія спише 300 XP з рахунку клієнта, залишок збережеться;

- не набрати 300 XP за 12 місяців. Статус клієнта буде змінено на Gold через 15 місяців з моменту отримання ним поточного статусу.

Як видно з наведеної вище інформації, дана програма лояльності є досить комплексною, але в той же час прозорою. Клієнти мають можливість відслідковувати свій баланс балів в онлайн-кабінеті та приймати рішення щодо шляхів використання бонусних балів.

Остання програма, яку пропонується розглянути в рамках даного підpunkту кваліфікаційної роботи, це KrisFlyer від Singapore Airlines [99]. Програма клієнтської лояльності Krisflyer від Singapore Airlines є досить корисною для всіх, хто має бажання подорожувати по всьому світу авіатранспортом.

Існує декілька способів заробити милі Krisflyer. Для початку клієнт може заробляти милі на польотах Singapore Airlines та його партнерах Star Alliance, таких як United Airlines. Крім того, він може переказувати милі з різних програм та кредитних карток, а також заробляти на щоденних покупках, які зроблені через торговий портал Krisflyer.

Singapore Airlines присуджують милі на основі подоланої відстані та тарифного класу. Нижче наведена таблиця щодо останніх даних для нарахування бонусних миль на рейсах, виконаних Singapore Airlines (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Нарахування бонусних миль авіакомпанією Singapore Airlines

№ п/п	Клас	Бонус, %	Тарифний клас
1	Suites/First Class	200	AF
2	Business Class	150	C, J, Z
		125	D, U
3	Premium Economy	125	S, T
		100	R, L P
4	Economy	100	B, E, Y
		75	H, M, W
		50	K, N, Q, V

Щоб підрахувати, скільки миль він заробить за рейс, клієнт може знайти значення відстані свого польоту, використовуючи веб-сайт, такий як, наприклад GCMar, а потім знайти клас тарифу на свій квиток на електронному квитку, надісланому йому після бронювання. Потім необхідно просто помножити відстань польоту (у милях) на відсоток, вказаний поруч із класом бронювання.

Наприклад, якщо клієнт Singapore Airlines летить із Сінгапуру (SIN) до Ньюарка (EWR) найдовшим рейсом у світі, він заробить 14 301 миль, якщо він

летітеме в бізнес-класі тарифу С. Розрахунок виглядатиме наступним чином: 9534 миль * 1,5 = 14 301 миль.

Singapore Airlines є членом Star Alliance, тому клієнти даної авіакомпанії можуть заробляти миль Krisflyer, літаючи з будь-яким членом Star Alliance. Крім того, авіакомпанія має партнерські відносини з іншими авіакомпаніями, такими як Alaska Airlines, JetBlue та Virgin Atlantic.

Кожна з цих авіакомпаній має власну таблицю нарахування балів для клієнтів Singapore Airlines. Клієнт авіакомпанії може переглянути повний графік нарахування балів партнерів Singapore Airlines на веб-сайті авіакомпаній, кототкий перелік наведений в табл. 2.19. Щоб розрахувати свої бонуси, клієнт має знайти свій клас тарифу під іменем партнера авіакомпанії та помножити відстань польоту на вказаний відсоток.

Наприклад, якщо клієнт летить авіакомпанією Lufthansa з Чикаго-О'Гара (ORD) до Мюнхена (MUC) використовуючи економ тариф Q, він отримає 2265 бонусних миль, які можна використати для придбання додаткових комфортних умов. Тариф класу Q передбачає отримання 50% пролітаних миль, а довжина рейсу - 4530 миль. Відповідно, квитки вищого класу будуть приносити клієнтові авіакомпаній-партнерів більше бонусних балів за програмою Krisflyer.

Незважаючи на те, що Singapore Airlines не пропонує кобрендингову кредитну картку в США, авіакомпанія широко співпрацює з усіма основними бонусними програмами, що передбачають передачу бонусів. До цих програм відносяться наступні: American Express Membership Rewards, Capital One Rewards, Citi ThankYou та Chase Ultimate Rewards. Всі ці програми передбачають передачу миль за допомогою бонусної програми Krisflyer у співвідношенні 1:1, за винятком Capital One, яка передає таку передачу у співвідношенні 2:1.

Таблиця 2.19

Приклад нарахування бонусів авіакомпаніями-партнерами Singapore Airlines

№ п/п	Клас	Бонус, %	Тарифний клас
1	First	200	A, F
2	Business	150	C, D, I
		125	Z, P
3	Economy	100	G, E, N (тільки для міжнародних перельотів) B, Y
		75	M, U, H
		50	Q, V, W, S
		10	T

Singapore Airlines мають власний торговий портал під назвою Krisflyer Spree, на якому клієнти можуть заробляти бонусні миль, коли роблять покупки в Інтернеті. Портал працює у Сінгапурі, США, Австралії та переважній частині Азії, тому клієнт має обов'язково обрати свою країну при першому завантаженні торгового порталу.

Клієнт має змогу заробляти додаткові миль, виходячи з того, скільки він витратить, і кожний продавець-учасник порталу пропонує різну кількість балів за

долар, витрачений через Krisflyer Spree. Відсотки бонусу часто коливаються, тому клієнтові вигідніше стежити за улюбленими продавцями та віднаходити підвищені бонусні ставки під час свят та інших спеціальних акцій.

Singapore Airlines підтримують партнерські відносини з усіма найбільшими готельними групами, включаючи Marriott, IHG, Hilton та Hyatt. Авіакомпанія також співпрацює з низкою менших готельних груп, таких як Shangri-La, Wharfhotels та World Hotels.

Деякі готельні групи дозволяють клієнтами заробляти милі замість балів за готелі, тоді як інші дозволяють конвертувати бали за готелі в милі Krisflyer. Наприклад, передача балів Marriott Bonvoy у співвідношенні 3:1 до миль Krisflyer, тобто клієнт має можливість отримати бонус у 5000 миль за кожні 60 000 переданих балів.

Singapore Airlines пропонує два рівні елітного статусу: Krisflyer Silver та Gold. Ці рівні елітного статусу заробляються відповідно нальотом 25 000 та 50 000 елітних миль. Клієнт заробляє елітні милі, купуючи квитки на рейси Singapore Airlines або рейси, що виконуються авіакомпаніями-партнерами.

Учасники Krisflyer Gold отримують пільги Elite Gold Rewards, заробивши 60 000, 75 000 та 100 000 елітних миль. Нижче коротко представлені пільги Elite Gold Rewards, які може отримати клієнт авіакомпанії:

- 60 000 елітних миль: ваучер, який дозволяє заробити подвійні милі Krisflyer на вибраному клієнтом сегменті польоту. Клієнтам рекомендується використати цей ваучер у сегменті салону преміум-класу, якщо це можливо;

- 75 000 елітних миль: ваучер, який клієнт може використати для підвищення комфортності перельоту на вибраному ним рейсі Singapore Airlines на короткі відстані;

- 100 000 елітних миль: ваучер, який клієнт може використати, щоб перейти від економ-класу до преміум-класу на всі прийнятні для бронювання рейси Singapore Airlines. Дану пропозицію рекомендується використовувати під час довгих перельотів.

Проведений в даному підпункті аналіз провідних програм клієнтської лояльності авіакомпаній світу дозволяє зробити висновок, що вони активно використовуються авіакомпаніями з метою втримання існуючих клієнтів та залучення нових через вигідні стартові пропозиції. Як правило, перераховані вище програми лояльності спрямовані на створення барерів, які здатні захистити клієнтів конкретної авіакомпанії від авіакомпаній конкурентів. Також можна простежити, що більшість досліджених авіакомпаній здобувають фінансову вигоду через побудову масштабної мережі співпраці із іншими авіакомпаніями, суміжними видами бізнесу і навіть торговими порталами.

2.4. Аналіз конкурентної позиції ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та проведення SWOT-аналізу з урахуванням сучасних світових тенденцій

В даному підпункті кваліфікаційної роботи пропонується провести аналіз конкурентної позиції ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» на ринку авіаатранспортних послуг. Даний аналіз вирішено розпочати із проведення діагностики зовнішнього середовища діяльності досліджуваної авіакомпанії. Зовнішнє середовище авіакомпанії включає в себе чинники, які знаходяться за межами компанії і на які компанія не може безпосередньо впливати: конкуренти, споживачі, постачальники, інфраструктура, законодавчі акти, державні органи, політичний та економічний стан країни тощо.

Найбільш слабкий вплив мають технологічні та демографічні чинники. Наприклад, зростання освіченості населення, підвищення рівня народжуваності або розвиток нових технологій ніяк не може вплинути на зростання авіаперевезень. У той же час найбільш сильний ступінь впливу мають економічні та маркетингові чинники.

Як вже згадувалося вище, пандемія «COVID-19» спричинила безпрецедентну кризу для всіх авіакомпаній світу [90]. Уряди по всьому світу ввели заборони на перельоти, блокування та припинення перельотів, щоб запровадити заходи соціального дистанціювання, намагаючись запобігти подальшому швидкому поширенню захворювання та забезпечити ефективність національних систем охорони здоров'я. Індустрія подорожей та гостинності в цілому, і авіакомпаній, зокрема, знаходяться в скрутному становищі: понад 60 відсотків комерційних літаків у світі «заземлені» [91]. Міжнародна асоціація повітряного транспорту очікує, що криза COVID-19 призведе до зменшення доходів від пасажирів авіакомпаній на 314 млрд. доларів США у 2020 році, що буде на 55% менше порівняно з 2019 роком [92]. Ця оцінка базується на сценарії з суворими обмеженнями на поїздки тривалістю три місяці. Хоча, як зазначається, ситуація може бути і гіршою за умови розширеними обмежень або у випадку нового спалаху вірусу, навіть зі старими обмеженнями.

Авіакомпанії звертаються до урядів країн з проханням надати стабілізаційну допомогу для підтримання бізнесу під час пандемії. Так, уряд США взяв на себе зобов'язання щодо пакету допомоги на 25 млрд. доларів США [98]; а південнокорейські державні банки виділять 971 мільйон доларів на підтримку Korean Air [94].

У Європі уряди Нідерландів, Франції, Німеччини та Італії передають мільярди євро своїм національним авіакомпаніям, навіть під егідою Європейської комісії [96].

Таким чином, можна припустити, що в епоху після COVID-19 авіакомпанії не повернуться до статусу державних компаній або навіть підрозділів національних транспортних адміністрацій, але заходи які вживаються в даний час матимуть помітні наслідки для галузі. Вже зараз стає зрозумілим, що конкурентний розподіл європейських авіакомпаній зміниться внаслідок подій 2020 року. Незважаючи на термінові та майже одностайні спроби авіакомпаній мінімізувати витрачання коштів в умовах кризи, що, з іншого боку, стримує їх доходи, їхня поведінка значно змінювалася у міру розширення кризи (наприклад, Air France – KLM передчасно звільнила свій флот A380; Wizz Air планує вийти на

нові європейські ринки після кризи) [97]. Таким чином, рішення, прийняті зараз, у період кризи, матимуть значний вплив на європейський повітряний простір і результативність авіакомпаній у кризовому світі після COVID-19.

Мультинаціональні авіакомпанії, такі як Air France-KLM, Lufthansa та IAG, які отримували субсидії від різних урядів, котрі встановили власні вимоги до відповідного пакету, ризикують зіштовхнутися із вимогами, які, у зв'язку із поточною ситуацією із COVID-19, тепер можуть бути юридично та політично посилені (табл. 2.20). Наприклад, у Бельгії національний уряд отримав урок на досвіді від «слабких» гарантій, яких вимагав від Lufthansa при первинному придбанні авіакомпанії Brussels Airlines, що призвело до стратегічного зниження рейтингу Brussels Airlines та центру Zaventem [79].

Таблиця 2.20

**Умови державної підтримки
найбільших європейських авіакомпаній, 2020 рік**

№ п/п	Авіакомпанія	Умови державної підтримки
1	2	3
1	Air France-KLM	<p>Air France</p> <ul style="list-style-type: none"> - французький урядовий пакет у розмірі 7 млрд. євро (3 млрд. євро позик, 4 млрд. євро гарантованих державою фондів) - скорочення викидів вуглецю; припинення внутрішніх маршрутів, де в якості альтернативи доступні залізничні сполучення менше 2,5 годин; - цілі прибутковості (поки не вказані); - Air France повинна залишатись лояльним замовником Airbus (флот авіакомпанії на короткі відстані - повністю Airbus, широкофюзеляжний парк був орієнтований на Boeing під час останніх оновлень флоту) <p>KLM</p> <ul style="list-style-type: none"> - уряд Нідерландів планує виділити від 2 до 4 мільярдів євро. Відповідні пакети державної підтримки можуть використовуватися лише для кожної авіакомпанії окремо. <p>Обидва уряди володіють близько 14% акцій авіакомпанії, відповідно.</p>
2	IAG	Запропоновано близько 1,2 млрд. євро з фондів надзвичайних ситуацій з коронавірусом у Великобританії та Іспанії; ще немає пакета допомоги
3	Lufthansa Group	<p>Lufthansa</p> <ul style="list-style-type: none"> - німецький урядовий пакет у розмірі 9 млрд. євро: 5,7 млрд. євро у вигляді позики під 4%, 3 млрд. євро кредиту державного банку, 300 млн. євро в обмін на 20% державного пакету акцій компанії; - два місця в наглядовій раді Lufthansa будуть зайняті за погодженням з німецьким урядом; - пропозиція уряду збільшити частки до 25% плюс одна акція, щоб заблокувати потенційне поглинання; - можливо є відмова від майбутніх виплат дивідендів та обмеження заробітної плати вищого керівництва; - потрібні заходи щодо скорочення викидів вуглецю (але поки не уточнені); - вимога затвердження комісією ЄС: передача прав на зліт і посадку конкурентам на головних вузлах у Франкфурті та Мюнхені, а також відмова від літаків конкурентам <p>Austrian Airlines</p>

		<ul style="list-style-type: none">- проводять переговори з австрійським урядом;- ймовірні умови: екологічні цілі, відсотки для уряду, гарантії для хабу у Відні
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>Brussels Airlines</p> <ul style="list-style-type: none"> - переговори тривають, авіакомпанія попросила 290 мільйонів євро від уряду Бельгії; - ймовірні умови: розробка майбутнього плану авіакомпанії, використання хабу в Брюсселі <p>Swiss International Air Lines</p> <ul style="list-style-type: none"> - уряд Швейцарії забезпечує 1,2 млрд. євро; - переведення коштів до материнської компанії за кордоном не допускається; - пріоритетне використання майбутніх доходів – повернення державної позики. Дивіденди заборонені до тих пір, поки це не буде повернуто позику
4	easyJet	Запропоновано близько 660 млн. євро з фондів надзвичайних ситуацій з коронавірусом у Великобританії; ще немає пакету допомоги
5	Ryanair	Запропоновано близько 660 млн. євро з фондів надзвичайних ситуацій з коронавірусом у Великобританії; офіційно виступає проти пакетів допомоги

Більше половини (51,9 відсотка) всіх пасажирських перевезень українських авіакомпаній складають міжнародні регулярні перевезення [86].

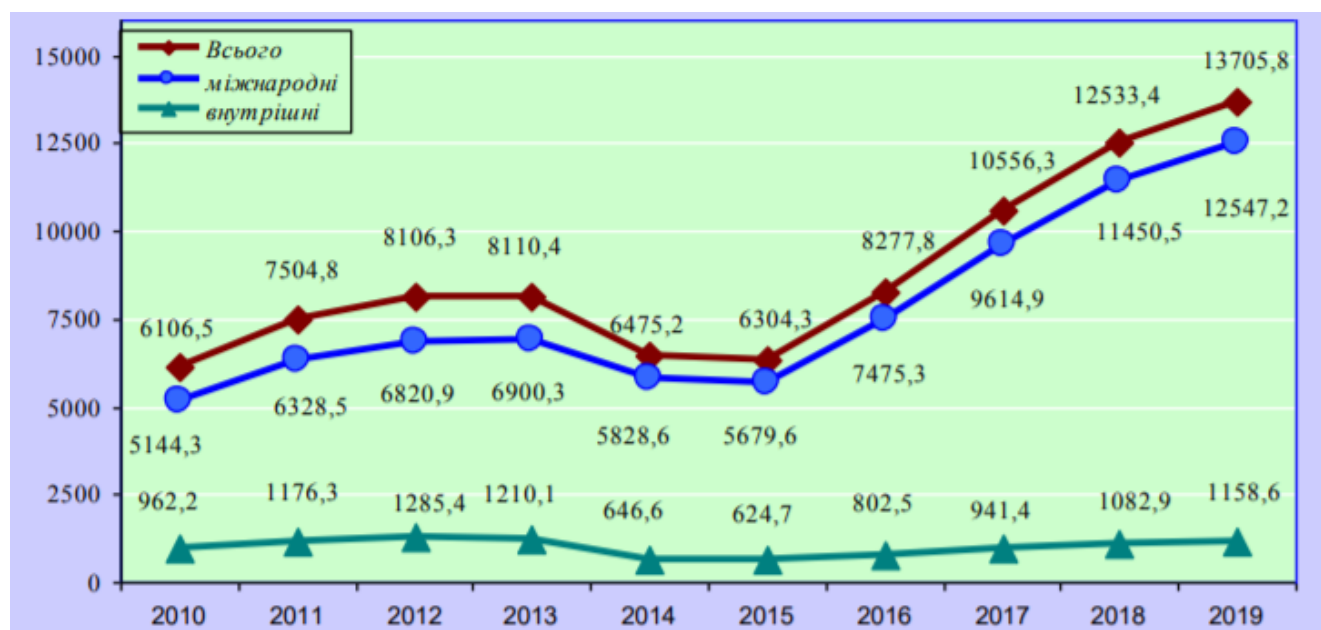


Рис. 2.3. Динаміка обсягів перевезень пасажирів авіаційним транспортом України, тис.чол.*

* Звіт Голови Державної авіаційної служби України за 2019 рік [86]

У 2019 році міжнародні регулярні пасажирські перевезення відповідно до затвердженого розкладу руху здійснювали 10 вітчизняних авіакомпаній до 46 країн світу. Кількість пасажирів, які скористались послугами українських компаній, зросла на 4,6 відсотка та становила 7107,2 тис. чоловік, при цьому середній відсоток пасажирського завантаження міжнародних регулярних рейсів

збільшився на 2,1 відсоткових пункта та склав 80,9%. Тривав розвиток мережі маршрутів вітчизняних авіаперевізників, якими розпочато експлуатацію на регулярній основі 17 міжнародних авіаліній [86].

За інформацією, представленою на офіційному сайті «Украероруху», за 2019 рік авіакомпанія МАУ виконала 58772 рейсів. І навіть попри найкращий показник, це на 4,7% менше ніж у 2018 році. Турецькі авіалінії здійснили 33716 рейсів, а Wizz Air – 20944 (рис. 2.4) [81].



Рис. 2.4. Топ-10 авіакомпаній за кількістю польотів за версією «Украероруху», 2019 рік*

* офіційний сайт «Украероруху» [81]

Загалом за 2019 рік «Украерорух» обслужив приблизно 335,5 тисяч рейсів. Це на 11,5% перевищило результат 2018 року. Майже 110 тисяч рейсів виконали українські авіакомпанії, а 225,6 тисячі – іноземні [81].

Впливати на споживачів авіакомпанія прямо не може, проте важливим завданням є забезпечення ефективного інформаційного обміну зі споживачами, що має вирішуватися у рамках інформаційної діяльності авіакомпанії. Необхідно розуміти інформаційний обмін як важливий фактор формування та підтримки партнерських стосунків авіакомпанії з власними клієнтами. Натомість, важливість продуктивної взаємодії з клієнтами є чинником, що у довгостроковій перспективі може забезпечити ряд конкурентних переваг для компанії на ринку та як наслідок призвести до підвищення її конкурентоспроможності. Прикладом комплексу заходів, що сприяють покращенню інформаційного обміну між підприємством та споживачами можна назвати програму лояльності. В випадку досліджуваної нами авіакомпанії такою програмою є наявність картки Panorama Club Classic або Panorama Club Premium, що передбачають накопичення миль. Інформаційний обмін підприємства має забезпечувати досягнення таких цілей, як формування

позитивного іміджу компанії, збільшення обсягів продажу товарів компанії, організація зворотного зв'язку з клієнтами і тд.

Важливим для клієнтів є і наземна інфраструктура. Авіакомпанії повинні звертати увагу на обслуговування клієнтів в аеропорту. Мається на увазі своєчасна видача вантажів, дорога до аеропорту, готель, прилегла до нього територія та інше. Так як базовим аеропортом для «МАУ» є Міжнародний аеропорт «Бориспіль», необхідно контролювати рівень послуг, який аеропорт надає клієнтам-пасажирам, адже загальне враження значно відбивається в пам'яті і впливає на те, чи скористається він послугами даного перевізника ще раз чи ні.

Щодо політичного та економічного стану країни, то в умовах різкої зміни кон'юнктури ринку та жорсткої цінової конкуренції з боку інших українських авіакомпаній, МАУ було приватизовано, що забезпечило необхідну гнучкість бізнесу і дозволило розпочати перехід від операційної моделі базового до моделі мережевого перевізника.

У 2013 році, в зв'язку з крахом бізнесу основного конкурента (авіакомпанії «Аеросвіт»), кількість рейсів МАУ збільшилася в 1,5 рази, так як було відкрито 29 нових напрямків лише за перші пів року (2013 р.). Крім розвитку та збільшення доходів, український перевізник також запобіг інфраструктурному колапсу ринку. У найкоротші терміни авіакомпанії довелося зробити незапланований ривок у розвитку: подвоїти чисельність флоту та розширити штат, що дозволило оперативнo відновити повітряне сполучення на більшості отриманих «у спадок» маршрутів компанії-конкурента.

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

У 2014 році в складних політико-економічних умовах та через девальвацію національної валюти і, відповідно, різке зростання витрат в іноземній валюті, МАУ була змушена стабілізувати бізнес шляхом зниження витрат, а саме скорочення штату, оптимізації флоту і припинення експлуатації низки неприбуткових маршрутів.

Також щороку відбуваються зміни, котрі стосуються авіаційної галузі. Це і порядок страхування повітряного судна, і порядок обслуговування повітряних суден і пасажирів, і зміни щодо аеропортових зборів за обслуговування повітряних суден і пасажирів в аеропортах України, і зміни в положенні про державний спеціалізований фонд фінансування загальнодержавних витрат на авіаційну діяльність та участь України у міжнародних авіаційних організаціях. Тобто при кожній зміні авіакомпанії необхідно пристосовуватися до нових умов, а це не завжди вигідно і зручно, але діяти необхідно відповідно до законодавчих актів.

Не менш важливе значення для аналізу конкурентної позиції ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» на ринку авіаційних перевезень має діагностика внутрішнього середовища її діяльності. Внутрішнє середовище - це та частина

загального середовища, яка перебуває в межах компанії. До складових внутрішнього середовища авіакомпанії, зазвичай, належить: стратегії, цілі і завдання компанії, технології надання послуг, персонал, флот і т.д. Роль внутрішньої діагностики полягає у визначенні сильних і слабких сторін компанії, що допомагає підвищувати її конкурентоспроможність на ринку.

Аналізуючи внутрішнє середовище авіакомпанії «МАУ», можна зазначити, що ціллю компанію є розвиток міжнародних авіаційних сполучень, а саме збільшення кількості рейсів та маршрутної сітки, здатність конкурувати з провідними авіалініями світу та володіння лідерською позицією на українського ринку пасажирських перевезень. Проведемо SWOT-аналіз діяльності авіакомпанії «МАУ» (табл. 2.21).

Основними складовими для реалізації цілі є якість наданих послуг, ціна та їх співвідношення. З метою забезпечення доступності послуг авіакомпанії для пасажирів, керівництво «МАУ» прийняло рішення щодо системного зниження тарифів шляхом виведення з ціни квитка вартості додаткових послуг. Даний крок дозволив «МАУ» запропонувати клієнтам трохи нижчі тарифи. Також згодом було впроваджено нові правила стосовно багажу: в іну квитка входить тільки одна одиниця невеликого багажу, а за більшу кількість валіз або ж за багаж більших розмірів необхідно заплатити додатково. Такими діями авіакомпанія прагне знизити ціни на авіаквитки та зробити їх більш доступними, особливо для українців. Адже подорожувати в наш час, при економічній нестабільності досить дорого. Такі дії підштовхують авіакомпанію «МАУ» до моделі Low cost, проте окрім відмови від їжі на борту та багажу, авіакомпанія більш ні чим не схожа на шизькобюджетну авіалінію, адже ціни на авіаквитки дуже відрізняються від цін європейських низько бюджетних авіакомпаній. Для прикладу, порівняємо цінову політику авіакомпанії «МАУ» і всім відомої Low cost авіакомпанії «WizzAir». Випадково було обрано рейс Київ-Відень (1-2 березня). Українська перевізник пропонує білет за 1315 грн, в той час як угорських конкурент за 909 грн. В принципі, різниця не велика, проте якщо пасажир захоче взяти з собою невелику валізку на колесах вагою до 10 кг, то в першому випадку змушений буде заплатити 1063 грн, в другому – до 300 грн. Звичайно, є різниця в годині вильоту, аеропорті, проте пасажир частіше намагаються вибрати економічний варіант, котрий не буде значно бити по їх гаманцю.

Щодо якості наданих послуг, то авіакомпанія «МАУ» намагається якнайкраще реалізовувати їх. І враховуючи кількість пасажиропотоку та щорічного зростання кількості рейсів, їм це в міру вдається. Проте ні для кого не секрет, що рейси даного перевізника часами затримуються, що призводить до певних незручностей (скарги, відмова від білету, грошове відшкодування).

На сьогоднішній день до складу флоту «МАУ» входить 42 авіалайнери різних модифікацій, зокрема: 3 широкофюзеляжні далекомагістральні літаки Boeing 777-200ER, 4 далекомагістральні широкофюзеляжні літаки Boeing 767-300ER, 30 середньомагістральних Boeing-737 Нового покоління та 5 середньомагістральних Embraer-190. Термін експлуатації повітряного флоту складає 10,8 років.

Таблиця 2.21

SWOT-аналіз ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - широка географічна мережа. Авіакомпанія поєднує Україну з ключовими містами Європи, Азії, США, країн СНД і Близького Сходу. Спільно з партнерами МАУ пропонує понад 3000 напрямків по всьому світу; - розгалужена інфраструктура (філії та представництва в Україні та за кордоном); - велика кількість запропонованих рейсів (маршрутів). Зручний розклад рейсів для всіх категорій пасажирів; - код-шерінг; - програма лояльності. Програми лояльності для часто літаючих пасажирів Rapogama Club та Rapogama Club Corporate; - великий та сучасний флот; - мала кількість конкурентів на вітчизняному ринку; - складність відкриття нових українських авіакомпаній; - дотримання стандартів безпеки IATA. Наявність міжнародних сертифікатів якості і безпеки польотів 	<ul style="list-style-type: none"> - слабкий імідж авіакомпаній на світовому ринку; - слабе знання розмовної англійської мови персоналом авіакомпанії; - зміни щодо допустимих розмірів багажу, що входить до ціни квитка; - зміни щодо харчування на борту; - високі ціни на квитки; - нестабільність валюти - політично-економічна нестабільність. Висока залежність від платоспроможності населення; - затримка рейсів; - відсутність дитячого харчування на борту; - відсутність програм лояльності для подорожуючих з дітьми та студентів; - якість флоту (висока для українського ринку, але неконкурентоспроможна для світового)
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - пошук шляхів зниження витрат; - постійна розробка і впровадження нових видів послуг і тарифних планів як для постійних клієнтів, так і з метою залучення нових; - розширення ринку авіаперевезень; - статус монополіста; - покращення якості послуг; - покращення стану флоту; - можливість приєднання до міжнародних альянсів авіаперевізників; - отримання потенційної вигоди від використання маркетингового підходу, включаючи використання зарубіжного досвіду в цій галузі; - регулярне підвищення кваліфікації персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> - зростання популярності бюджетних авіаліній - ескалація військових дій на Сході України; - низька купівельна спроможність населення України; - колапс економіки (COVID-19)\$ - загострення конкурентної боротьби з боку іноземних авіакомпаній; - високі ціни на авіапаливо; - падіння попиту на пасажирські перевезення; - сезонність попиту

Зараз у флоті «МАУ» немає літаків українського виробництва, але в авіакомпанії був досвід їх використання. У 2011-2013 роках у флоті МАУ літало три літаки Ан-148. Подальше використання цих літаків авіакомпанія визнала недоцільним. Так, у 2017 році компанія отримала п'ять літаків Boeing 737-800 NG, з яких два – прибули безпосередньо з заводу концерну Boeing у Сіетлі. Як вже зазначалося вище, авіакомпанія має сертифікат JAR-145, який дає право на повний цикл технічного обслуговування техніки фірми Boeing, включаючи виконання складних форм техобслуговування. Сертифікована IOSA і IATA, а також Європейським агентством з безпеки авіаперевезень (EASA).

До 2021 року авіакомпанія планує збільшити і оновити флот, відкрити нові напрямки східного та південно-східного векторів маршрутної мережі, наростити частотність польотів на вже освоєних напрямках і активно розвивати регіональні хаби в містах України. Більш того, «МАУ» має власну мережу хендлінгу. Це дозволяє контролювати якість сервісу, продавати сервісні послуги іншим авіакомпаніям та створювати додаткові робочі місця в Україні.

Загалом, проведений в даному підпункті аналіз, дає змогу стверджувати, що авіакомпанії варто зосередитися на покращенні якості послуг і зниженні вартості квитка, що допоможе втриматися на лідерських позиціях на вітчизняному ринку та збільшить шанси гідно конкурувати на міжнародному ринку авіаперевезень. Для цього слід продовжувати використовувати сильні сторони, підтримувати фінансовий ріст та намагатися звести недоліки до мінімуму.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

ПрАТ «АВІАКОМПАНІЯ «МАУ»»

3.1. Обґрунтування доцільності проведення оцінки клієнтської бази ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»

Як було визначено в попередніх розділах кваліфікаційної роботи, одним з пріоритетних напрямків розвитку авіакомпанії є створення ефективних програм споживчої лояльності, метою яких є збільшення числа лояльних клієнтів. Лояльні, віддані авіакомпанії клієнти забезпечують їй значний економічний успіх завдяки здійсненню повторних покупок, позитивних рекомендацій її послуги. Метою авіакомпанії, на нашу думку, має бути підвищення уваги до питань орієнтованості на клієнта і підтримки відносин з постійними клієнтами.

В даному підпункті кваліфікаційної роботи нами пропонується обґрунтування доцільності проведення оцінки клієнтської бази авіакомпанії. Особливістю даного обґрунтування є те, що воно передбачає оцінку поведінкового і емоційного аспектів лояльності споживачів з урахуванням рівня поточного і потенційного доходу авіакомпанії, що одержується від клієнта. Дане обґрунтування, на нашу думку, є максимально адаптованим до потреб досліджуваної авіакомпанії та дозволить їй більш ефективно використовувати наявну клієнтську базу та розширювати її.

На даний момент в Україні активно використовуються різноманітні CRM-системи. Вони являють собою ефективний маркетинговий інструмент, що дозволяє збирати, накопичувати і обробляти необхідну інформацію про клієнтів, яка необхідна для прийняття управлінських рішень в області маркетингу. Система також дозволяє відстежувати всі транзакції споживача, враховувати рівень його прибутковості для компанії, мати у своєму розпорядженні дані за його профілем.

При цьому більшість українських авіакомпаній використовують базу даних клієнтів нераціонально. Адже система володіє вичерпною інформацією про споживачів, їх поведінку. Однак результати аналізу інформації про клієнтів застосовуються лише з метою їх заохочення у вигляді нарахування бонусів або надання певних пільг, додаткових послуг як постійним, так і цінним клієнтам. При цьому, на нашу думку, подібна база даних клієнтів може забезпечити авіакомпанію інформацією, яка може бути використана для більш масштабного аналізу споживчої поведінки. Наприклад, аналіз причин відмови клієнтів від послуг авіакомпанії допоможе скорегувати програму споживчої лояльності і внести зміни в маркетингову стратегію розвитку авіакомпанії.

Більш повне використання інформації із баз даних клієнтів здатне підвищити їх рівень лояльності, спрямувати зусилля на взаємодію з більш

прибутковими споживачами послуг, уникнути нераціонального використання ресурсів авіакомпанії та ін.

При аналізі системи взаємодії зі споживачами послуг авіакомпанії нами не було виявлено комплексної системи аналізу інформації про клієнтів. Як показав аналіз праць вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених питанням споживчої лояльності, для більш ефективної побудови та реалізації програм споживчої лояльності необхідна комплексна система збору, аналізу і обробки інформації про клієнтів. Дана система може охоплювати різні системи і методики аналізу поведінки споживачів і їх ставлення до авіакомпанії, наприклад, CRM-системи, різні програми клієнтського обслуговування (програма, пов'язана з прийомом і обробкою заявок на технічну підтримку, маркетингові дослідження авіакомпанії, включаючи різні опитування, результати дослідження в фокус-групах, а також будь-яка інформація, яка необхідна для аналізу споживчої поведінки і побудови системи взаємодії з ним).

Всю інформацію про клієнтів можна розділити на дві основні категорії:

- первинна інформація, яку авіакомпанія отримує за допомогою різних методів дослідження споживачів;
- вторинна інформація, отримана раніше для інших цілей дослідження (рис. 3.1).

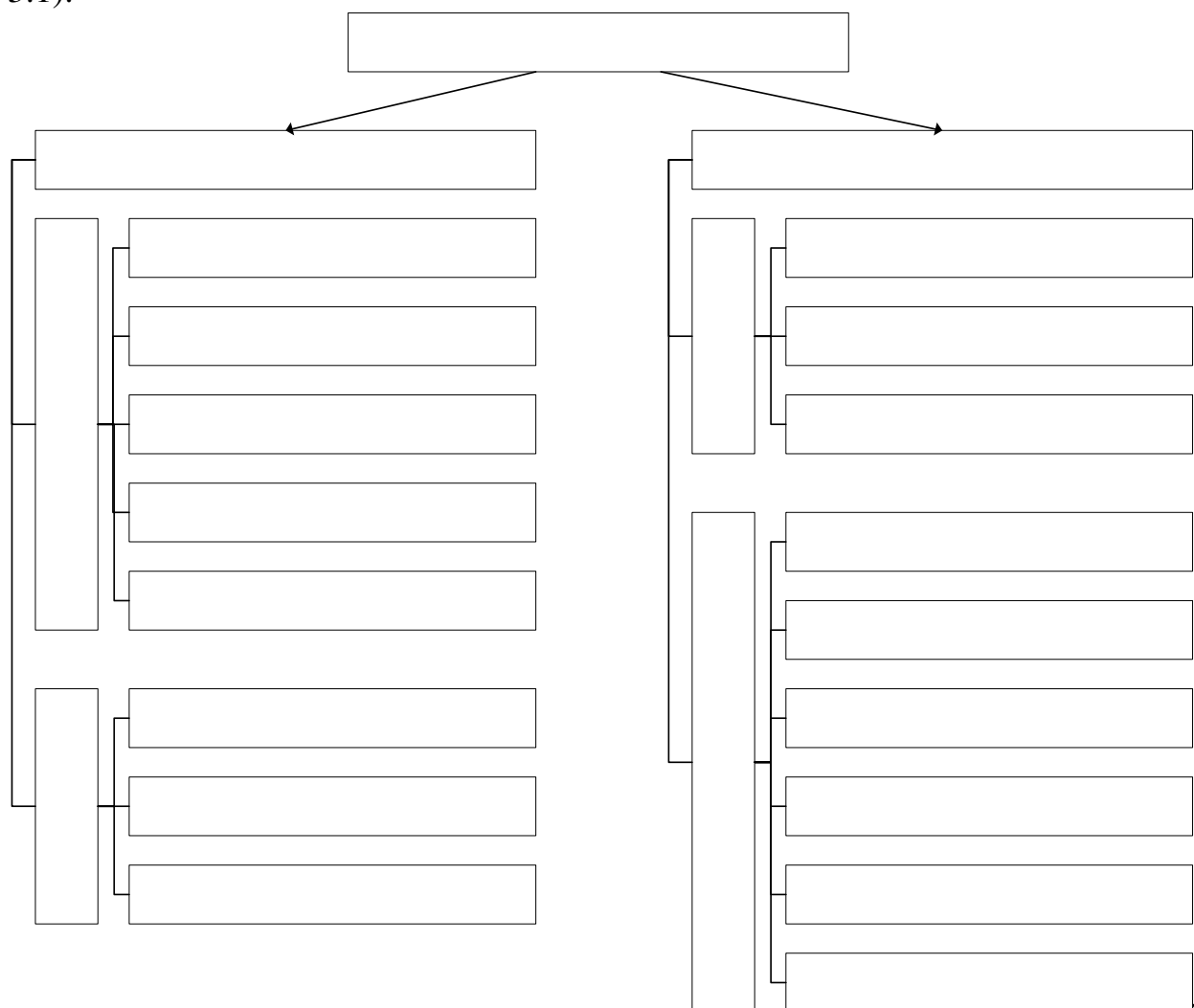


Рис. 3.1. Система інформації про споживачів авіакомпанії

Нами пропонується провести обґрунтування доцільності оцінки клієнтської бази з метою аналізу комплексної лояльності споживачів. Подібне обґрунтування, на нашу думку, допоможе більш ефективно формувати портрет споживача з урахуванням поведінкового і емоційного аспекту лояльності, а також враховувати рівень поточного і потенційного доходу авіакомпанії, одержуваного від клієнта.

Дослідниками зазначається, що природа лояльності є двоїстою: лояльність розглядається з точки зору поведінки і з точки зору ставлення. Поведінковий аспект лояльності виражається в тривалості відношення клієнта з компанією, пов'язаний з регулярністю взаємин. Емоційний аспект лояльності пов'язаний з емоційною залученістю і прихильністю до бренду, незважаючи на наявність інших, фінансово більш вигідних пропозицій на ринку. Вкрай важливим показником для оцінки споживача, тісно пов'язаним з лояльністю споживачів, є рівень поточного і потенційного доходу компанії, отриманого від одного клієнта.

Розглянемо важливість різних складових лояльності для авіакомпанії та споживача (рис. 3.2).

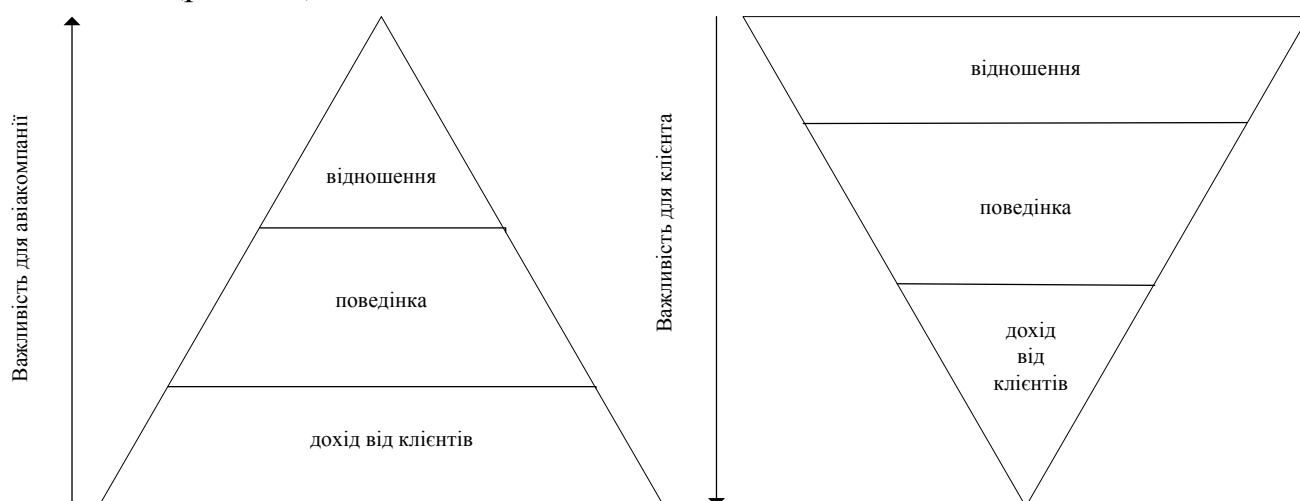


Рис. 3.2. Важливість складових лояльності для авіакомпанії і споживача

Якщо розглядати показники лояльності з точки зору авіакомпанії, перше місце займає рівень її доходу, який отримується від клієнта, поведінковий аспект так само відіграє вирішальну роль, так як для авіакомпанії важливо постійно взаємодіяти з клієнтом. Емоційний показник лояльності не можна недооцінювати, негативні емоції можуть змусити клієнта змінити постачальника послуг.

З точки зору споживача все навпаки: рівень доходу, який клієнт приносить авіакомпанії менш важливий (якщо тільки не розглядати показник як рівень витрат клієнта), другим за значимістю показником є поведінковий аспект лояльності, безперервне співробітництво збільшує ймовірність такого співробітництва в подальшому, емоційний аспект - найбільш значимий, так як більшість покупок заснована на емоціях.

Встановлено, що для оцінки споживчої лояльності авіаційного сектору найбільш часто використовується NPS-методика, тому що вона проста у

використанні і не вимагає великих витрат. Однак вона має і дуже істотний недолік: при аналізі відповідей респондентів немає можливості виявити причини певного ставлення їх до бренду авіакомпаній, їх послуг, визначається лише кількість «абсолютно лояльних» і «зовсім не лояльних» клієнтів.

На нашу думку, управління споживчою лояльністю авіакомпанії є неможливим без повної і достовірної інформації про споживачів послуг. Вважаємо, що, перш за все, необхідно визначити рівень лояльності споживачів і розробити програму лояльності для кожного профілю споживачів послуг, а також використовувати ряд показників, що характеризують лояльну поведінку споживачів послуг авіакомпанії, таких як тривалість співпраці, час, який минув від дня останнього звернення до служби підтримки, частота звернень, задоволеність якістю обслуговування і сервісом, готовність до подальшої співпраці та наявність позитивних рекомендацій.

Аналіз клієнтської бази авіакомпанії має проходити кілька стадій:

- вибір досліджуваного аспекту лояльності;
- визначення періоду аналізу бази;
- визначення критеріїв аналізу бази;
- вибір інструментів обробки даних;
- безпосередньо збір необхідної інформації;
- аналіз даних;
- формування портрета споживача (рис. 3.3).

Запропонований на рис. 3.3 алгоритм дозволяє оцінити ймовірність втрати клієнтів, вивчити природу лояльності. За допомогою даного алгоритму можна проаналізувати клієнтську базу, виділити найбільш вигідні з точки зору взаємодії групи і надалі розробити певну програму споживчої лояльності. Для оцінки емоційного аспекту лояльності можна застосувати опитування клієнтів. Для оцінки доходу авіакомпанії, одержуваного від клієнта, можна використати математичні та статистичні методики аналізу.

Для більш ефективної оцінки клієнтської бази, пропонується проводити оцінку споживачів за період, що дорівнює три або більше років. Цей період дозволить відстежити міграцію клієнтів, а також зміну доходів авіакомпанії, що були одержані від клієнта.

В якості критеріїв оцінки відповідно до наведеного алгоритму для проведення дослідження споживчої поведінки можна використовувати такі показники як:

- тривалість взаємодії;
- частота (кількість) звернень до служби підтримки клієнтів;
- час, який минув з останнього звернення клієнта.

Для оцінки лояльності як відношення можна використати методику задоволеності якістю обслуговування (методика «SERVQUAL»), а саме такі показники як:

- ставлення до якості і ціні послуги;
- емоційна прив'язаність до авіакомпанії / бренду (відношення до бренду);
- нечутливість до вигідних пропозицій з боку конкурентів;

- готовність рекомендувати авіакомпанію своїм родичам, друзям (знайомим);
- готовність надалі співпрацювати з авіакомпанією.

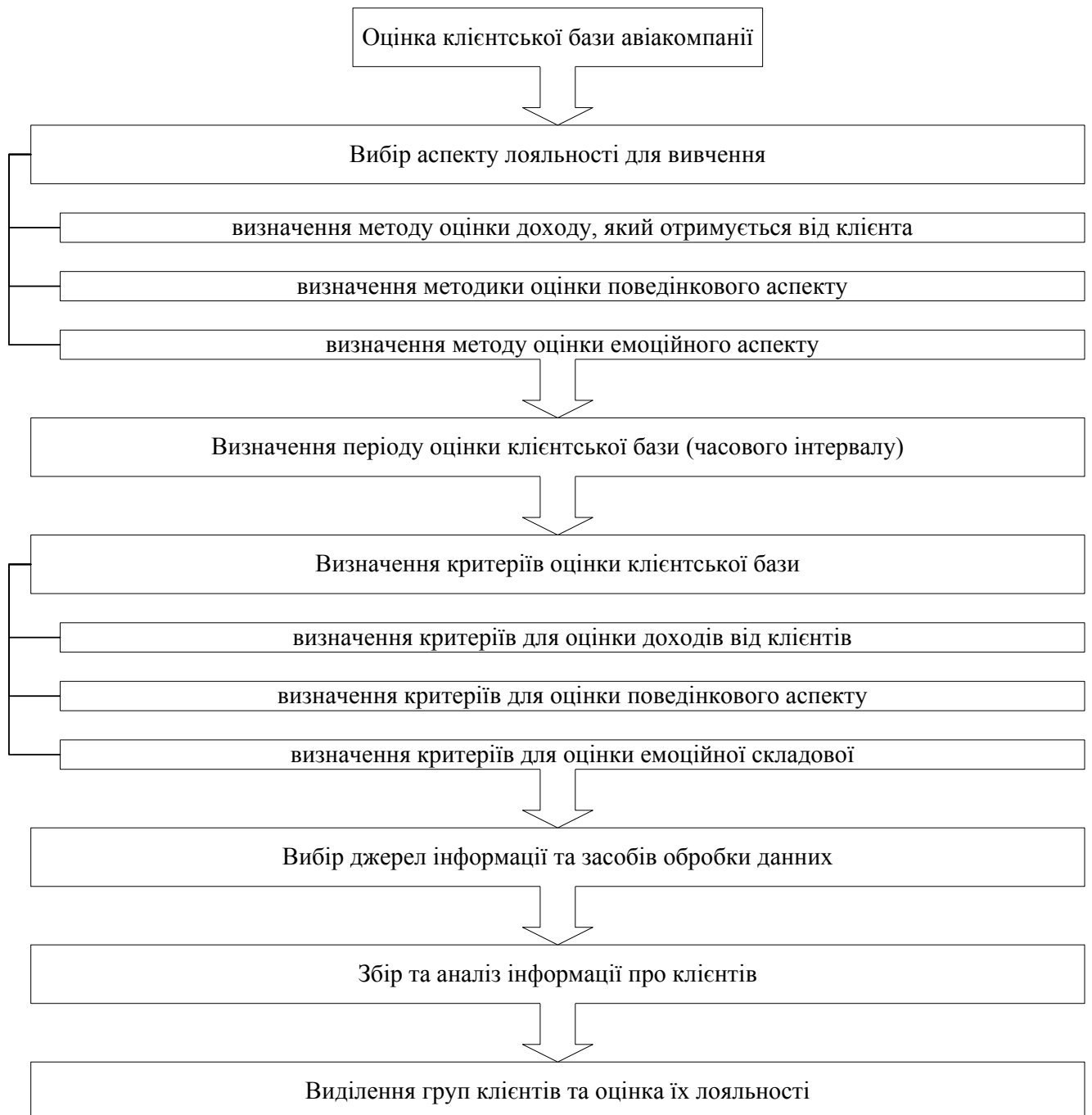


Рис. 3.3. Рекомендований алгоритм проведення оцінки клієнтської бази
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»

Для оцінки доходу авіакомпанії, що був одержуваний від клієнта, можна досліджувати такі показники як: кількість придбаних квитків; придбання додаткових послуг, використання послуг компаній-партнерів і т.д.

В якості джерел інформації і засобів обробки даних рекомендується використовувати як первинні джерела (результати маркетингових досліджень),

так і джерела вторинної інформації (програми клієнтського обслуговування і дані відділу маркетингу).

На етапі безпосереднього аналізу інформації рекомендується з усієї сукупності споживачів спочатку оцінювати рівень доходу авіакомпанії, що отримується від клієнтів, потім оцінювати транзакційну лояльність клієнтів. В результаті, будуть отримані групи споживачів, які вже оцінені за цілком значимими параметрами (особливості поведінки і рівень доходу, що отримується від клієнта). Після цього є можливість зробити випадкову вибірку в кожній з груп і оцінити її емоційну складову лояльності.

Для оцінки доходу авіакомпанії, який одержується від клієнта, необхідним є використання двох параметрів: вартість квитка і придбання додаткових послуг. Оцінки рекомендується проставляти у відповідності до способу, наведеного в табл. 3.1 та табл. 3.2.

Таблиця 3.1

Оцінка доходу ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»», що отримується від клієнтів

Вартість квитка на рейс авіакомпанії,	Оцінка	Придбання додаткових послуг	Підсумкова оцінка
Більше 900	5	4	5
700-900	4	3	4
500-700	3	2	3
300-500	2	1	2
Менше 300	1	0	1

В якості додаткових послуг на даний момент ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» пропонує оформлення страхового полісу, оплату додаткового багажу, обрання місця в економ-класі, харчування, супровід дитини, перевезення тварин, підвищення рівня комфорту повітряної подорожі, персональний трансфер, оренду авто, паркування та ін.

Таблиця 3.2

Підсумкова оцінка клієнтів авіакомпанії

Клієнти	Підсумкова оцінка	Оцінка вартості придбаного квитка	Оцінка придбання додаткових послуг авіакомпанії
Клієнт 1	54	5	4
Клієнт 2	44	4	4
....
Клієнт N	35	3	5

В результаті, при оцінці доходу авіакомпанії, який вона одержить від клієнта, кожний пасажир отримує оцінку 54, 44, 35 і т.д. (табл. 3.3).

Як можемо бачити в табл. 3.3., в результаті клієнти будуть розділені на три категорії: прибуткові, дохідні і потенційно дохідні.

Вартість придбаного квитка визначає рівень поточного доходу авіакомпанії, а оцінка додаткових послуг дозволяє визначити потенціал доходу, який можна отримати від клієнта.

Таблиця 3.3

Категорії клієнтів авіакомпанії

Група	Оцінка	Категорії клієнтів
1	55-41	Прибуткові
2	35-31	Дохідні
3	25-11	Потенційно дохідні

Для оцінки поведінкового аспекту лояльності пропонується розглядати тривалість співпраці з авіакомпанією, час, що минув з останнього звернення до служби підтримки, частоту звернень клієнта.

Тривалість відносин клієнта з авіакомпанією говорить про його прихильності саме до даного перевізника, чим довше клієнт співпрацює з авіакомпанією, тим більша ймовірність зберегти даного клієнта (табл. 3.4).

При аналізі кількості звернень, найбільш активні клієнти отримують максимальну оцінку 5, менш активні - 1. Чим більше звернень клієнта, тим імовірніше, що він знову скористається послугами авіакомпанії, відповідно, клієнт є активним, з цим клієнтом можна ненав'язливо підтримувати відносини і пропонувати йому нові і додаткові послуги (табл. 3.5).

Таблиця 3.4

Оцінка тривалості співпраці з авіакомпанією

Клієнти	Тривалість співпраці	Оцінка
Клієнт 1	Менше 6 місяців	1
Клієнт 2	6 місяців - 1 рік	2
Клієнт 3	1 рік - 2 роки	3
Клієнт 4	2 роки - 3 роки	4
Клієнт 5	Більше 3 років	5

Таблиця 3.5

Оцінка кількості звернень клієнта до авіакомпанії

Клієнти	Кількість звернень	Оцінка
Клієнт 1	Менше 2	1
Клієнт 2	2-3	2
Клієнт 3	3-4	3
Клієнт 4	4-5	4
Клієнт 5	Більше 5	5

При оцінці часу, що пройшов з моменту останньої взаємодії з клієнтом, найвища оцінка в п'ять балів буде ставитися клієнтам, які недавно зверталися до служби підтримки (тут важливий є будь-який тип звернення: придбання квитка, скасування придбання квитка, бажання придбати додаткову послугу, бажання перенести дати вильоту і т.д.) (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Оцінка часу, який пройшов з останньої взаємодії з клієнтом
авіакомпанії**

Клієнт	Час, що пройшов з моменту останнього звернення	Оцінка
Клієнт 1	Більше 3 років	1
Клієнт 2	2 роки - 3 роки	2
Клієнт 3	1 рік - 2 роки	3
Клієнт 4	6 місяців - 1 рік	4
Клієнт 5	Менше 6 місяців	5

Таким чином, результат застосування алгоритму при оцінці транзакційної лояльності буде виглядати наступним чином (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

Оцінка транзакційної лояльності клієнтів авіакомпанії

Клієнти	Оцінка	Тривалість співпраці	Кількість звернень	Час, що пройшов з моменту останнього звернення
Клієнт 1	543	5	4	3
Клієнт 2	525	5	2	5
.....
Клієнт N	542	5	4	2

Отже, через різноманітність особливостей споживчої поведінки в результаті дослідження можуть бути отримані наступні діапазони оцінок (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Варіантність оцінок поведінкового аспекту лояльності клієнтів
авіакомпанії**

Характеристика	Оцінки характеристик				
	5	4	3	2	1
Тривалість співпраці					
Кількість звернень	54321	54321	54321	54321	54321
Час, який пройшов з моменту останнього звернення	54321	5432	543	54	5
Діапазон оцінок	555-511	455-412	355-313	255-214	155-115

Таким чином, використавши запропонований алгоритм, керівництво авіакомпанії зможе виділити пріоритетних споживачів, тобто споживачів, які співпрацюють з авіакомпанією тривалий час, активно взаємодіють з нею на основі стійких ділових відносин (табл. 3.9). Це будуть клієнти, що мають оцінку від 555 до 511.

Таблиця 3.9

Категорії клієнтів авіакомпанії

Група	Оцінка	Категорії споживачів
1	555-511	Пріоритетні
2	455-313	Значимі
3	255-115	Потенційно значимі

Клієнти, які мають оцінку від 455 до 313, будуть віднесені до групи значимих, тобто таких клієнтів, які активно співпрацюють з авіакомпанією більше одного року, але менше трьох років.

До групи потенційно значимих, тобто таких клієнтів, які співпрацюють менше року, будуть віднесені клієнти авіакомпанії, що мають оцінку від 255-115.

Для кожної з отриманих груп необхідно також привести оцінку емоційної лояльності. Для оцінки задоволеності якістю обслуговування клієнтів, на нашу думку, найбільш ефективно використовувати методикау «SERVQUAL», а для оцінки інших параметрів різноманітні опитування клієнтів в залежності від поточних потреб авіакомпанії.

Враховуючи особливості українського авіаційного сектору, а також практичні проблеми, з якими стикаються підприємства різних секторів економіки при проведенні оцінки споживчої лояльності, нами пропонується виділити наступні групи споживачів в залежності від задоволеності рівнем послуг авіакомпанії (рис. 3.4).

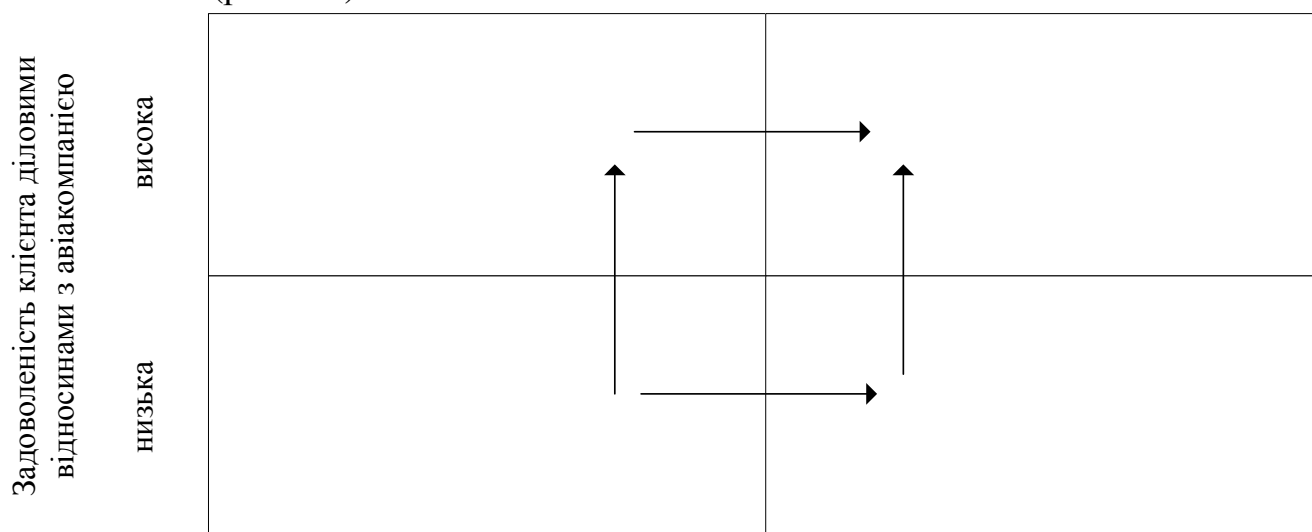


Рис. 3.4. Матриця клієнтів авіакомпанії із врахуванням їх лояльності

Відповідно до отриманих даних в результаті виділення груп споживачів за допомогою матриці, досліджувана нами авіакомпанія матиме змогу здійснити такі дії щодо підвищення рівня споживчої лояльності:

- для лояльних клієнтів підтримувати рівень задоволеності послугами за допомогою поліпшення їх якості, застосування нових сучасних технологій при

обслуговування клієнтів, контролю якості інформаційно-довідкового обслуговування;

- для умовно лояльних клієнтів головним пріоритетом має стати збільшення строку їх співпраці, в якості інструментів можна застосовувати маркетингові технології, спрямовані на утримання клієнтів: акції, бонуси, спеціальні пропозиції; поліпшення якості послуг, рівня інформаційно-довідкового обслуговування, своєчасне задоволення претензій споживачів і т.д.;

- для клієнтів, які вимушені співпрацювати в першу чергу необхідно підвищити рівень задоволеності діловими відносинами з авіакомпанією, інакше при наявності більш вигідних пропозицій вони можуть змінити постачальника послуг, необхідний постійний моніторинг задоволеності рівнем надання послуг, поліпшення інформаційно-довідкового обслуговування, своєчасне задоволення претензій і відпрацювання звернень від клієнтів точно в строк;

- для нелояльних споживачів, які знаходяться в групі ризику і можуть негайно змінити постачальника послуг, необхідним є проведення маркетингових досліджень (опитування, телефонне інтерв'ю) з метою детального з'ясування причин такого ставлення та поведінки, методи роботи з такою групою клієнтів мають визначатися виходячи з результатів дослідження.

3.2. Розробка програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»

В другому розділі кваліфікаційної роботи при проведенні аналізу конкурентоспроможності програми споживчої лояльності ми з'ясували, що програма ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» має ряд переваг в порівнянні з програмами конкурентів, але слабким місцем авіакомпанії в розробці програми споживчої лояльності виявилось питання опрацювання партнерських відносин компанії як в авіаційному секторі, так і в інших секторах, а також відсутність найвищого рівня взаємодії з клієнтами (наприклад, Platinum). Профіль партнерів програми споживчої лояльності, специфіка їх роботи є невід'ємними складовими програми, так як в основному вони повинні посилити ефект від використання програми споживчої лояльності. Розвиток партнерських відносин, як показує досвід провідних авіакомпаній світу, розглянутий в другому розділі даної кваліфікаційної роботи, дозволяє розширити спектр послуг, що надаються і посилити бренди коаліційної програми споживчої лояльності. Дана умова повинна бути врахована при розробці програми споживчої лояльності.

Нами пропонується розробити програму споживчої лояльності для основного сегменту ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» (звичайних, некорпоративних клієнтів). В рамках програми споживчої лояльності планується умовне врахування специфіки груп споживачів, виділених за допомогою обґрунтування доцільності оцінки клієнтської бази авіакомпанії. Для розробки програми

споживчої лояльності необхідно враховувати специфіку груп і цілі самої авіакомпанії.

Так, програма споживчої лояльності для клієнтів групи А (прибуткові) має на меті збереження рівня лояльності на колишньому рівні, надання клієнтам високого рівня обслуговування та сервісу. Основне завдання програми споживчої лояльності для клієнтів групи В (прибуткові) - підвищення рівня лояльності, збільшення прибутковості клієнтів; програма споживчої лояльності для споживачів групи С (потенційно прибуткові) спрямована на підвищення рівня лояльності за допомогою різних матеріальних і нематеріальних привілеїв, зниження числа відтоку клієнтів (головна мета для таких клієнтів - утримання) (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Основні цілі програми споживчої лояльності
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»**

Група споживачів	Цілі першого порядку	Цілі другого порядку
Група А	Збереження доходності	Збереження рівня лояльності та
Група В	Підвищення рівня доходності	Підвищення рівня лояльності та
Група С	Підвищення рівня доходності Утримання клієнтів	Підвищення рівня лояльності та задоволеності

Основну роботу рекомендується спрямувати на взаємодію з групою В (прибуткові), так як для даних клієнтів є можливості для збільшення їх прибутковості та рівня лояльності, і, безумовно, дані клієнти приносять основний дохід авіакомпанії.

З урахуванням результатів дослідження, проведено в другому розділі кваліфікаційної роботи, були виділені наступні вимоги до змісту програми споживчої лояльності:

- програма повинна бути відкритою, вступ в програму пов'язаний з рівнем прибутковості споживача;
- при вступі до програми користувачі отримують безкоштовний доступ до частини бонусів авіакомпанії;
- зручніше, якщо всі необхідні дії будуть здійснюватися через особистий кабінет користувача програми, інформація про програму споживчої лояльності буде знаходитися так само на сайті авіакомпанії;
- система бонусів накопичувальна і розрахункова, бонуси можуть використовуватися як для оплати послуг авіакомпанії, так і оплати послуг партнерів (потрібним є вдосконалення партнерських взаємозв'язків);
- матеріальні переваги становлять основу програми, але і нематеріальні стимули також застосовуються;
- наявність спеціалізованої служби підтримки учасників програми є вкрай бажаною;
- профіль партнерів, які надають додаткові послуги в рамках системи лояльності є не менш значимим, ніж сама система взаєморозрахунків і механізм нарахування бонусів.

Відповідно до теоретичних основ побудови програм споживчої лояльності, розглянутих в першому розділі кваліфікаційної роботи, пропонується наступний зміст програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»:

1. Мета програми:

- мета першого порядку: збільшення прибутковості споживачів (підвищення доходів авіакомпанії);
- мета другого порядку: підвищення рівня лояльності та задоволеності споживачів (покращення якості надання послуг через паралельну актуалізацію знань про бажання клієнтів).

2. Параметри програми з урахуванням думки наявних клієнтів, розглянутої в рамках проведеного дослідження та оцінки експертів наступні:

- тип програми: відкрита;
- спосіб вступу в програму: вільний, безкоштовний, автоматичний (при досягненні і збереженні на певному рівні прибутковості (бонусів));
- партнери: українські авіакомпанії, розгляд можливості співпраці із зарубіжними авіакомпаніями, компанії суміжних сфер діяльності (підприємства туристичної інфраструктури, інтернет-портали і т.д.);
- пакет привілеїв: матеріальне стимулювання (бонуси, виражені в еквіваленті певної розрахункової одиниці, що нараховуються на рахунок клієнта за певний набір і тривалість користування послугами (вже використовуються у вигляді переводу доларів, сплачених за квиток у милі, «валюту», якою можна розраховуватися); запровадження рівня Platinum (умови: 60 000 статусних миль, 60 статусних польотних сегментів, строк дії статусу – 1 рік); подарункові сертифікати з послугами авіакомпанії та партнерів, нематеріальне стимулювання (привітання на день народження, запрошення особливих клієнтів на корпоративні заходи авіакомпанії);
- канали комунікації: через електронну пошту, соціальні мережі, телефоном, через менеджери;
- термін реалізації програми - три роки.

Відповідно до методики SNW [48] була проведена оцінка концепції програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» (таблиця 3.11). Оцінка показала наявність поряд з перевагами програми споживчої лояльності в порівнянні з програмами авіакомпанії-конкурентів, її слабкі сторони, такі як слабкий розвиток партнерських відносин.

3. Бюджет програми закладається на етапі формування інвестиційного плану (1 раз в рік, коригування 1 раз в квартал).

Договірна та правова база програми розробляється відділом маркетингу спільно з відділом правового забезпечення. Мотиваційна схема для співробітників підрозділів розробляється відділом маркетингу спільно з відділом управління персоналом. Серед мотиваційних показників необхідно використовувати показники ефективності реалізації програми.

4. Кожного місяця рекомендується проводити моніторинг основних показників ефективності реалізації програми споживчої лояльності.

5. Рішення про закриття програми приймається керівництвом авіакомпанії на основі даних, наданих відділом маркетингу і на основі моніторингу показників ефективності програми.

Таблиця 3.11

**SNW - аналіз програми споживчої лояльності
ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» на етапі розробки**

Напрямок аналізу	Якісна оцінка за позицією		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
Характеристики програми споживчої лояльності			
Ступінь складності «входження» в програму		+	
Доступність інформації для учасників програми	+		
Партнери програми			+
Система комунікацій із споживачами послуг (механізми та інструменти комунікації)		+	
Привілеї для учасників (матеріальна та нематеріальні)		+	
Період реалізації програми	+		
Характеристика робіт із організації та реалізації програми споживчої лояльності авіакомпанії			
База даних клієнтів	+		
Засоби та інструменти збору та обробки інформації для реалізації програми (програмне забезпечення, технічні засоби)		+	
Зв'язок програми із стратегією розвитку авіакомпанії	+		

Група А являє собою найбільш прибуткових клієнтів, для них необхідно організувати програму споживчої лояльності, що надає ексклюзивний пакет, який вказує на значущість і цінність даних клієнтів для авіакомпанії. Канали комунікації повинні бути персональними, для клієнтів групи А необхідно надати персональних менеджерів і спеціалізований call-центр, для того щоб клієнт, у зручний для нього час і без зайвих труднощів зміг отримати необхідну інформацію. Програма споживчої лояльності буде являти собою рівень «Platinum», який дозволяє користуватися певним набором привілеїв, які підкреслюють особливий статус клієнта.

Особливе значення має рівень обслуговування та сервісу, якість надання послуг має бути бездоганною. У разі виникнення неполадок або збоїв під час спілкування з клієнтами даної групи, недоліки роботи повинні усуватися негайно.

Група В є найбільш численною і доходною, і так як вона має значний потенціал зростання, відповідно програма споживчої лояльності для даної групи буде відрізнятися великою кількістю каналів комунікації і розширеним пакетом привілеїв.

Як канал комунікації рекомендується до використання служба телемаркетингу, яка безпосередньо буде інформувати клієнтів про нові акції, особливості програми. Розсилка інформаційних листівок і пропозицій буде

здійснюватися за допомогою електронної пошти і соціальних мереж (даний вид маркетингових комунікацій може проходити в рамках звичайної маркетингової діяльності, щодо поширення спеціалізованої інформації). В якості додаткового каналу комунікації в рекомендується виділити в службі технічної підтримки групу співробітників, які будуть вести роботу безпосередньо з клієнтами даної групи.

Основні напрямки програми споживчої лояльності для клієнтів групи С пов'язані з утриманням клієнтів, зниженням відтоку, заохоченням досягнення певного рівня доходу авіакомпанії, який отримується від одного клієнта, своєчасне реагування на негативні моменти в обслуговуванні, а також інформування клієнтів про нові послуги та додаткові опції (в рамках звичайної маркетингової діяльності).

Особливостями роботи з даною категорією клієнтів є постійний моніторинг (щомісяця) ймовірності їх втрати, при цьому проводяться спеціалізовані акції в рамках програми лояльності.

В табл. 3.12 нами пропонується програма споживчої лояльності для клієнтів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за напрямками для виділених груп споживачів.

Як видно і інформації, зазначеної в табл. 3.12 для групи споживачів С пропонується збереження діючих умов Panorama Club Classic, так як вони є досить ефективними і збалансованими у відповідності до європейських стандартів формування програми лояльності авіакомпанії. Даний рівень спрямований на формування цікавості нових споживачів послуг до бренду, їх залучення до активного використання послуг саме даної авіакомпанії та активне інформування про можливі переваги при переході до наступного рівня програми. Необмежений строк дії статусу дозволяє клієнтам авіакомпанії почуватися досить вільно та комфортно і продовжувати накопичувати статусні милі для переходу на новий рівень.

Для групи В пропонується продовжити використання діючих статусних та привілейних характеристик Panorama Club Premium та Panorama Club Elite. Пропозиції за цими рівнями також можна охарактеризувати як збалансовані та вигідні для клієнтів авіакомпанії. Широкий спектр привілеїв, які пропонуються авіакомпанією на цьому рівні, дозволяє клієнтам відчувати свою значимість та «особливий» статус, стимулюючи клієнтів групи С бути зацікавленими до переходу в дану групу.

І, нарешті, для клієнтів групи А пропонується використати стратегію слідування за лідерами та впровадити наступний статусний рівень - Panorama Club Platinum. На даний момент карантинні обмеження заважають активному розвитку авіаційних перевезень, але це не означає, що в майбутньому авіакомпанія не може розраховувати на зростання обсягів перевезень та підвищення цікавості до нових бонусних пропозицій з боку наявних та потенційних клієнтів. Як вже відмічалось в рамках проведення даного дослідження, клієнти Авіакомпанія «МАУ» вже досить довгий час очікують від авіакомпанії саме даного кроку, який дозволить їм відчувати себе «елітними» пасажирями.

Таблиця 3.12

Програма споживчої лояльності для клієнтів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» за напрямками для виділених груп споживачів

Група споживачів	Мета програми	Основні задачі	Зміст програми лояльності	Фінансові вкладення
Група А	Підтримка рівня доходу, що отримується від клієнтів, лояльності, задоволеності	Забезпечувати колишній рівень задоволеності і лояльності, удосконалювати характеристики послуги, рівень сервісу. Визнання особливого статусу	Введення нового рівня програми споживчої лояльності - Panorama Club Platinum (наявність розширеного набору додаткових привілеїв, збереження функції накопичення бонусів для підтримання отриманого найвищого рівня в програмі споживчої лояльності, можливість «ділитися» бонусами із членами родини для їх переходу до більш високого рівня в програмі лояльності)	Витрати на створення відповідного call-центру, інформаційні матеріали, подарунки
Група В	Підвищення рівня доходу, що отримується від клієнта, лояльності, задоволеності, перехід клієнтів до групи А	Розробка спеціального матеріального і нематеріального стимулювання, постійний інформаційних контакт, максимізація прибутковості споживача	Діючі умови Panorama Club Premium та Panorama Club Elite (наявність додаткових привілеїв, визначених авіакомпанією; зберігається функція накопичення бонусів для можливості підвищення статусу в рамках програми споживчої лояльності)	Основні вкладення пов'язані із інтенсивним впливом на споживача (розсилка інформації щодо акцій, привітання), оплата для додаткових співробітників call-центру та служби підтримки
Група С	Утримання клієнтів, перехід клієнтів до групи В	Маркетингове просування, формування пізнаваності бренду. Інформування клієнтів про нові послуги, переваги використання програми лояльності	Діючі умови Panorama Club Classic (відсутність можливості використовувати привілеї, що надає авіакомпанія, але існування можливості накопичення бонусів)	Таргетована і іміджева реклама, розсилка спеціальних пропозицій через електронну пошту та соціальні мережі

Для статусного рівня Panorama Club Platinum програми споживчої лояльності для клієнтів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» пропонуються наступні характеристики, які були сформовані на основі вивчення досвіду провідних європейських та світових авіакомпаній:

1. Нарахування миль:

- нарахування миль за кожен 1 USD, витрачений на авіаквиток МАУ – 11 миль;
- нарахування миль за кожен 1 USD, витрачений на додаткові послуги МАУ – 8 миль;
- можливість скористатися милями «в кредит» - до 30 000 миль за 1 календарний рік;
- строк дії миль в період дії статусу – необмежений.

2. Привілеї:

- попередній вибір місця в салоні економ-класу – безкоштовно;
- Попереднє замовлення харчування – безкоштовно;
- підвищення класу обслуговування (рівня комфорту) на стійці реєстрації в аеропорту – знижка 60%;
- можливість перевезення зареєстрованого багажу додатково до норми – 2 додаткових місця;
- реєстрація на стійці бізнес класу, незалежно від класу обслуговування, вказаного в авіаквитку – так;
- запрошення до бізнес-зали незалежно від класу обслуговування, вказаного в авіаквитку – для самого клієнта та 2-х його супутників, які подорожують даним рейсом;
- пріоритетна посадка у літак – так;
- Пріоритетна видача багажу – так;
- пріоритетна видача багажу – так;
- спеціальна умова отримання картки Panorama Club високого рівня за 1 календарний рік - картка Panorama Club Premium для 2-х компаньйонів безкоштовно;
- можливість «ділитися» милями із учасниками Panorama Club.

Умови даного статусного рівня є цілком реальними, адже клієнти групи А є активними користувачами послуг авіакомпанії та приносять їй максимально можливий клієнтський дохід, а також стимулюють своє оточення до використання послуг авіакомпанії власним прикладом, що приносить додаткову маркетингову вигоду для авіакомпанії та компенсує витрати, понесені на забезпечення додаткових привілеї за запропонованим статусним рівнем. На нашу думку, такий крок в сфері формування програми споживчої лояльності здатний підвищити імідж ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та наблизити її до стандартів європейських авіакомпаній.

На нашу думку, тісна інтеграція програми споживчої лояльності авіакомпанії із домінуючими авіакомпаніями Європи та світу здатна допомогти

подолати проблеми в сфері партнерських взаємовідносин авіакомпаній, які працюють в іншій географії. Це дозволить отримати безпрограшний варіант як для клієнта, так і для авіакомпанії. Клієнти отримають вигоду більш широкої мережі повітряних сполучень, безперебійності сполучення, легкої передачі багажу та зручності бронювання маршрутів у кількох містах або країнах через єдину консолідовану мережу. З іншого боку, авіакомпанія може пропонувати нижчі тарифи, збільшувати варіанти перельотів та пропонувати акції для більш широкої групи клієнтів.

Програми споживчої лояльності авіакомпаній-членів стратегічного альянсу повинні бути впорядковані для безперебійної обробки запитів клієнтів на оновлення статусів та присудження винагороди (надання привілеїв). Таким чином, з метою інтеграції програми споживчої лояльності до системи подібних програм в межі стратегічного альянсу, авіакомпанія має виконати наступні кроки:

- надати дозвіл клієнтам, які є членами програм споживчої лояльності будь-якої авіакомпанії, що входить до стратегічного альянсу, отримувати бонуси та привілеї, використовувати накопичені милі або просити оновлювати свій статус відповідно до накопичених балів;

- дозволити вище згаданим клієнтам скасовувати здійснені оновлення та повертати милі на рахунок програм споживчої лояльності, якщо вони подали відповідний запит (працювати із клієнтами у разі виникнення даних ситуацій);

- привести у відповідність роботи централізованих служб із обробки запитів щодо оновлення статусів у програмі споживчої лояльності та направлення відповідних змін до відповідного центрального серверу;

- запровадити централізовану програму (систему) з метою ефективної роботи із повідомленнями, які надходять від клієнтів авіакомпаній-партнерів, що дозволить мінімізувати негативний вплив на власну програму споживчої лояльності (технічний бік систематизації роботи, який має бути врахований під час інтеграції програми лояльності);

- забезпечити прозорість своїх дій в спільній системі щодо змін статусів клієнтів, нарахування бонусів, їх повернення на рахунок клієнтів та ін.;

- використовувати спільні технічні та програмні продукти з метою уніфікації функцій для клієнтів всіх авіакомпаній-членів альянсу.

На сьогодні провідні авіакомпанії світу активно розробляють нові цифрові способи взаємодії з пасажиром у всіх аспектах їхніх подорожей - від бронювання та реєстрації, до обслуговування під час польоту та відстеження багажу. І з кожною взаємодією авіакомпанії отримують цінну інформацію про інтереси та поведінку клієнтів.

Додатки - один із найбільш ефективних способів цифрового спілкування зі споживачами. Наприклад, додаток KLM (французька авіакомпанія) відправляє пасажирів у подорож, надаючи їм список запропонованих рейсів під час бронювання, мобільні посадкові талони та актуальні оновлення про зміну у часі відправлення рейсів. Додаток пропонує навіть персоналізовані пропозиції щодо розміщення на основі попереднього бронювання рейсів пасажиром та надає користувачам можливість додавати оновлення до перельотів у режимі реального

часу. За даним напрямком «Авіакомпанія «МАУ»» цілком відповідає сучасним трендам, пропонуючи своїм клієнтам зручний мобільний додаток FLYUIA, який дозволяє обирати напрямок та бронювати квитки, здійснювати оплату зручним для клієнта способом, обрати додаткові сервіси та навіть реєструватися на рейс.

Отже, на нашу думку, найбільш ефективним шляхом підвищення конкурентоспроможності «Авіакомпанії «МАУ»» та ефективної реалізації її програми споживчої лояльності є вступ до стратегічного альянсу та міжнародне науково-технічне співробітництво в його межах. Як вже зазначалося, на сьогодні найбільш значимими авіаційними стратегічними альянсами є «Oneworld», «SkyTeam Alliance» та «Star Alliance». Станом на 2020 рік до складу даних альянсів входить 45 авіакомпаній. Вони активно співпрацюють в сфері реалізації квитків, планування та реалізації програм лояльності, спільного використання аеропортової інфраструктури, скорочення витрат та обміну сучасним досвідом в сфері вдосконалення повітряних перевезень. Для входження до складу стратегічного альянсу авіакомпанія має відповідати найкращим стандартам якості, безпеки та мати інноваційну інфраструктуру. Не дивлячись на суворі вимоги, членство в альянсі може забезпечити:

- зростання рівня безпеки польотів завдяки використанню сертифікованих правил та процедур;

- обмін досвідом між персоналом авіакомпанії та персоналом авіакомпаній-партнерів з метою підвищення рівня кваліфікації та інтенсифікації розвитку та навчання;

- підвищення обсягів перевезення пасажирів, які більш охоче будуть довіряти авіакомпанії, яка представляє всесвітньо відомий стратегічний альянс.

Так, в листопаді 2016 року, «Авіакомпанії «МАУ»» запровадила інноваційне комплексне технологічне рішення «Airline Ancillary Services» у свою поточну діяльність, ставши, таким чином, 136 авіаперевізником, який використовує дане рішення в рамках міжнародного технічного співробітництва. Впровадження даного інноваційного рішення дозволило зменшити вартість послуг з авіаперевезень пасажирів шляхом виокремлення додаткових сервісів в категорію «Опціональні». Іншими словами, додаткові послуги не включаються до тарифу на перевезення відразу, а пропонуються клієнтам як окрема категорія, яку можливо додати за бажанням. Це є дуже зручною опцією для пасажирів, адже дозволяє заощадити кошти при придбанні квитка. Для самої авіакомпанії переваги виражаються у можливості більш детального аналізу потреб споживачів, розширенні цільових сегментів за рахунок наявності різних варіантів тарифів, можливості адаптувати свою діяльність у відповідності до вимог та потреб клієнтів та проводити процес комунікації із клієнтами із використанням єдиної цифрової платформи.

3.3. Рекомендації щодо популяризації програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та оцінка її ефективності

Розроблена в підпункті 3.2 даної роботи програма споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» не може принести додаткових доходів авіакомпанії сама по собі. Вона потребує управлінської підтримки на етапі впровадження та подальшої реалізації з метою забезпечення ефективних комунікацій між всіма учасникам програми – клієнтами, персоналом авіакомпанії та бізнес-партнерами авіакомпанії.

Під час проведення аналітичного дослідження в другому розділі роботи було встановлено, що сучасні авіакомпанії активно розвивають програми споживчої лояльності та намагаються інтегрувати їх в систему загальної стратегії розвитку, досягти уніфікації процесів просування лояльних рішень із своєю маркетинговою діяльністю. Такі дії зумовлені чіткими розумінням першочерговості підтримання взаємовідносин із клієнтами у висококонкурентному середовищі діяльності. Особливого значення, в світлі окресленого вище, набуває реалізація наступних ключових завдань:

- формування ефективної концепції із створення та просування контенту авіакомпанії;
- робота із корпоративною сторінкою авіакомпанії (веб та в соціальних мережах) з метою підвищення цікавості клієнтів до діяльності та послуг авіакомпанії;
- розширення видів присутності авіакомпанії в «Мережі» з метою охоплення нових клієнтів та ефективної комунікації із вже існуючими.

Величезний потенціал для роботи з клієнтами авіакомпанії має саме грамотне застосування інструментів інтернет-маркетингу, але слід враховувати, що вони через надзвичайну швидкість розвитку інтернет-технологій швидко втрачають свою актуальність і новизну, що в підсумку призводить до втрати ефективності їх використання на практиці. Це відноситься до інтернет-банерів, які через велику їх кількість перестали привертати увагу і втрачають свою актуальність. За даними дослідників даного питання, реклама на багатьох респондентів діє дратівливо, викликаючи позитивні емоції лише у 2% опитаних. І хоча в Інтернеті вона визнається найменш агресивною і нав'язливою, все ж продовжує неухильно втрачати симпатії споживачів. Її стає все більше, дуже часто закрити таке віконце можна тільки після декількох секунд очікування, а іноді зробити це взагалі не можна. Тому у інтернет-користувачів все більшої популярності набирають різні програми і сервіси, які блокують демонстрацію реклами. З одного боку, такі дії призводять до втрати частини прибутку рекламодавців, але з іншого - змушують їх створювати більш цікавий контент і придумувати нові, оригінальні способи подачі реклами в інтернет-простір.

Одним з таких інструментів стає маркетинг в соціальних мережах (Social Media Marketing - SMM). Під ним мається на увазі сукупність заходів, спрямованих на використання соціальних медіа в якості каналів просування і

вирішення інших бізнес-завдань [77]. Іншими словами, SMM - це процес залучення трафіку, уваги до бренду або продукту через соціальні платформи.

Сьогодні майже кожна авіакомпанія має цей засіб в своєму арсеналі маркетингових інструментів і ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» не є винятком. Ефективність такого способу просування багато користувачі Інтернету вже випробували на собі. Адже SMM активно використовується як вітчизняними, так і зарубіжними рекламодавцями.

Таким чином, нами пропонується алгоритм популяризації програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» із застосуванням SMM (рис. 3.5).

Для ефективної реалізації запропонованої програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» необхідно забезпечити її дієве просування, яке дозволить клієнтам авіакомпанії швидше ознайомитися з нововведеннями та сприйняти їх. Для цього пропонується розглянути найбільш ефективні інтернет-майданчики, які можна використати для розміщення відповідного контенту.

Майданчиками, які найбільш часто використовуються для реалізації SMM-технологій українськими авіакомпаніями є:

- соціальні мережі - Facebook;
- професійні соціальні мережі - LinkedIn;
- блоги - Twitter, LiveJournal;
- відео- і фотоблоги - YouTube, Instagram, Pinterest.

Найпопулярнішим методом роботи в соціальних мережах є створення спільноти компанії (бренду) - окремо структурованої сторінки, яка об'єднує людей, пов'язаних між собою спільними поглядами, інтересами, ідеями. Прихильники бренду або компанії часто збираються в віртуальні групи, спілкуються на різні теми, залишають відгуки щодо продуктів/послуг компанії, обговорюють якість товарів/послуг, їх переваги та недоліки, обмінюються своїми уподобаннями, висловлюють побажання і діляться проблемами, що виникли, знаходячи шляхи їх вирішення. Але головний недолік таких груп полягає у відсутності зворотного зв'язку з компанією і можливості спілкуватися з її представниками. І, як наслідок, питання і побажання залишаються непочутими. Тому для ефективної взаємодії з цільовою аудиторією компаніям необхідно самим вживати заходів зі створення таких спільнот і підтримувати їх розвиток. У відділах маркетингу багатьох авіакомпаній є спеціальна посада, що передбачає здійснення підтримки і розвитку бренд-спільноти, реалізацію зворотного зв'язку.

Нами пропонуються наступні інструменти, які можуть бути використані маркетинговим відділом ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» для формування інтересу до нового рівня програми лояльності Panorama Club Platinum (для Групи А):

- створення і просування співтовариства авіакомпанії «Panorama Club Platinum» в Facebook;
- організація і просування зустрічей/заходів, направлених на залучення споживачів Групи А;
- спонсорювання тематичних співтовариств;
- створення і просування фан-сторінки на Facebook;

Twitter дозволяє просувати бренди авіакомпанії за допомогою коротких повідомлень, які будуть з'являтися на домашніх сторінках користувачів, підписаних на її блог. Така інформація може посилатися на веб-сайт авіакомпаній, на бренд-спільноти, на згадки про неї в ЗМІ, на фото- і відеоматеріали. Повідомлення або короткі замітки публікуються у форматі мікроблогів, їх можна супроводжувати зображеннями і відеороликами. Підписник блога авіакомпанії може оцінити їх, поставивши так званий лайк, або опублікувати у себе на сторінці, тим самим привертаючи увагу своїх підписників і друзів.

Instagram - сервіс для обміну фотографіями і відеозаписами з елементами соціальної мережі. Також з грудня 2016 року в ньому з'явилася нова функція - проведення прямих відеотрансляцій. Просувати бренд авіакомпанії можна шляхом створення акаунта, присвяченого їй. На сторінку можна завантажувати фотографії і відеоролики в необмеженій кількості. Лояльні клієнти можуть підписуватися на сторінку, оцінювати наявні там матеріали і коментувати їх. Відомо, що люди швидше вловлюють зорові образи, а так як Instagram - це, в першу чергу, фотододаток, то зв'язок з цільовою аудиторією може підтримуватися через зображення і фотографії, а також через нетривалі відеоролики. У видку реалізації запропонованої нами програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» дані функції є вкрай важливими, адже дозволяють швидко та оптимально донести новації до клієнтів.

YouTube - відеосервіс, де кожен користувач може створити свій канал і завантажувати на нього свої відеоролики. Інші користувачі можуть підписатися на нього, дивитися відеозаписи, оцінювати та коментувати їх, ділитися ними зі своїми друзями. На сайті представлені як професійно зняті ролики, так і аматорські. Багато авіакомпаній мають свої канали, на яких додані різні відеозаписи про нові послуги, акції та рекламу, інтерв'ю зі співробітниками, неформальні відео про компанію і т.п. На YouTube реклама інтегрується з темою, представленою в ролику. Так, наприклад, у відеоблозі про подорожі ми можемо побачити рекламу, що просуває туристичну послугу або послугу авіакомпанії.

Досвідчені маркетологи авіакомпаній, які створюють контент для соціальних мереж, знають, як важливо не перетворити в важливу інформацію шум. Особливо, якщо дана інформація стосується програми лояльності та може напряму впливати на отримання доходів компанією. У міру того як алгоритми соціальних мереж все більше відходять від хронологічної стрічки і переходять до складних алгоритмів ранжирування на основі релевантності, SMM-маркетологи повинні постійно вдосконалюватися в створенні високоякісного контенту і максимізації можливостей для залучення уваги. І знання того, коли краще розміщувати пости на кожній соціальній платформі - один з важливих способів залишатися на крок попереду і уникати перевантаження підписників контентом.

Середа, як правило, є найкращим днем для публікації в постів Facebook для багатьох секторів діяльності. Активність наростає до середини тижня, а потім, ближче до вихідних днів, йде на спад. Це означає, що в суботу та неділю досягти уваги своєї аудиторії дуже складно.

В цілому в Facebook активність користувачів досить стабільна також в період з вівторка по четвер, з 8:00 до 15:00, тому цей період також можна зарахувати до сприятливих. Найнижча залученість спостерігається кожен день до 7 годин ранку і після 5 години вечора - в цей час краще не публікувати нові матеріали.

Бренди споживчих товарів та послуг найбільш ефективно читаються своїми клієнтами в онлайні в розпал будніх днів - з середи по п'ятницю з 10:00 до 17:00. Набагато нижчий рівень залученості спостерігається щодня до 8-ї години ранку і після 5 години вечора.

Instagram дещо повторює основні тенденції Facebook - причому пік активності користувача в цій соцмережі теж доводиться на полудень в будні дні і знижується у вихідні. В цілому, найбільш стабільна залученість спостерігається з понеділка по п'ятницю з 9:00 до 16:00. Найнижче охоплення - щодня доводиться на період до 6 години ранку і після 9 години вечора, але в порівнянні з іншими соцмережами у Instagram піки взаємодії у вихідні дні та ранкові години дуже розкидані. Це може бути викликано зростаючою популярністю сторіз - їх ефемерна природа провокує FOMO-ефект.

Instagram ідеально підходить для демонстрації та продажу послуг всіх типів. Рітейлери і бренди споживчих товарів та послуг можуть подолати інформаційний шум і збільшити охоплення в піковий час, вказаний вище, або намітити публікації на відносно стабільні періоди активності - з вівторка по п'ятницю з 11:00 до 15:00. Купівельна спроможність знижується пізно ввечері, при цьому самий мінімум активності доводиться щодня на час до 5 години ранку і після 9 години вечора.

Кращий час для публікацій в Twitter, крім пікового періоду, - з понеділка по п'ятницю з 8 ранку до 4 вечора. В цілому, аудиторія соцмережі активна вже з раннього ранку, тому що прагне дізнатися останні новини та оновлення, які могла пропустити. У тому числі і по вихідним. Активність знижується в кінці дня, причому самий мінімум доводиться щодня на періоди до 4 години ранку і після 10 години вечора.

На додаток до пікового часу, твітити про товари і послуги можна розміщувати в неділю з 8:00 до 17:00. На відміну від інших соцмереж, вихідні дні - найактивніші в Twitter, тому варто переконатися, що контент авіакомпанії запланований таким чином, який дозволяє активно використовувати його саме в даний проміжок часу.

Отже, розробимо графік розміщення постів для інформування клієнтів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» про оновлення в програмі споживчої лояльності (таблиця 3.13).

Аналіз сторінок ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» в соціальних мережах Facebook та Instagram дозволив встановити, що для перевізника-флагмана української авіації компанія має дуже мало підписників - 213 091 чоловік на сторінці Facebook та 31 625 чоловік на сторінці Instagram. Причому, контент на обох сторінках розміщений таким чином, що інформація про програму споживчої лояльності знаходиться тільки після певного часу, витраченого на її пошук. Таким чином, на нашу думку, існує необхідність розгляду можливості активізації

діяльності щодо перебудови контенту за даним маркетинговим напрямком або знаходження компанії для аутсорсингу даного виду діяльності.

Таблиця 3.13

Графік розміщення постів в соціальних мережах для інформування клієнтів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» про оновлення в програмі споживчої лояльності

№ п/п	Назва соціальної мережі	Найкращий час публікації	Найгірший час публікації
1	Facebook	Понеділок-п'ятниця (13.00-16.00) Вихідні (починаючи з 13.00)	Понеділок-четвер після 19.00 П'ятниця після 18.00 Вихідні до 11.00 і після 17.00
2	Instagram	Будні (17.00-21.00)	Будні (15.00-16.00) Вихідні до 11.00 і після 16.00
3	Twitter	Понеділок-п'ятниця 13.00-15.00	Понеділок-четвер після 20.00 П'ятниця після 15.00

Так, маркетингова агенція SMM IF [1] пропонує досить вигідні умови для бізнесу, які можна використати з метою посилення присутності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» в соціальних мережах та реалізації програми споживчої лояльності авіакомпанії:

- робота в Instagram;
- робота в Facebook;
- створення та реєстрація сторінок (за потреби);
- ведення сторінок;
- аналіз конкурентів
- рекомендований рекламний бюджет від 2000 грн;
- налаштування таргетингової реклами;
- охоплення до 100 000 чол.;
- приріст підписників від 1000 до 3000 чол.;
- гарантії від блокування аккаунта;
- одна-дві фотосесії;
- зйомка та монтаж відео;
- публікація 15-20 Stories;
- реклама в Stories;
- проведення розіграшів;
- 15-50 записів;
- унікальний дизайн записів та оформлення сторінок;
- щомісячна звітність.

Наведені вище послуги надаються агенцією за 3990 грн/місяць, що є цілком прийнятною ціною. Додатково до цього формується рекламний бюджет за

¹ Маркетингова агенція SMM IF [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.smm.if.ua/>

окремими напрямками діяльності, що дає можливість профінансувати ту складову, які найбільше цікавить компанію саме в даний момент.

Крім цього, варто також звернути увагу на доцільність реалізації наступних заходів в рамках просування програми лояльності авіакомпанії:

- перегляд контенту на сторінці сайту, сторінках соціальних мереж ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»», а також посилення SMM-маркетингу;
- переклад контенту на англійську мову з метою популяризації діяльності авіакомпанії на міжнародних ринках;
- створення аккаунту на сервісі SMM Planner та планування щоденних публікації постів у всіх соціальних мережах;
- запис нового відео для YouTube про можливості та вдосконалення програми споживчої лояльності;
- додання актуальної інформації в stories Instagram із нагородами авіакомпанії, командою, цінами, портфоліо, відео з робочими моментами;
- запис інтерв'ю з пасажирями, які вже співпрацювали з авіакомпанією для каналів Telegram, YouTube, Facebook, Instagram IGTV.

Оцінити ефективність реалізації запропонованих вище заходів можливо за допомогою двох груп показників:

1. ERpost (Engagement Rate) – коефіцієнт залучення користувачів в результаті розміщення поста:

$$ER_{post} = \frac{(like + репости + коментарі + дизлайки для YouTube)}{\text{кількість підписників}} \quad (3.1)$$

$$ER_{view} = \frac{(like + репости + коментарі + дизлайки для YouTube)}{\text{кількість переглядів публікації}} \quad (3.2)$$

$$ER_{day} = \frac{(\Sigma like + \Sigma репости + \Sigma коментарі_{за\ добу} + \Sigma дизлайки для YouTube)}{\text{кількість підписників}} \quad (3.3)$$

$$\overline{ER}_{post} = \frac{(\Sigma like + \Sigma репости + \Sigma коментарі_{за\ добу} + \Sigma дизлайки для YouTube)}{\text{кількість публікацій за весь період}} \quad (3.4)$$

$$\overline{ER}_{view} = \frac{\Sigma ER_{view} \text{ всіх запитів за період}}{\text{кількість публікацій за весь період}} \quad (3.5)$$

$$\overline{ER}_{day} = \frac{(\Sigma like + \Sigma репости + \Sigma коментарі_{за\ добу} + \Sigma дизлайки для YouTube)_{за\ весь\ період}}{\text{кількість підписників}} \quad (3.5)$$

кількість в аналізованому періоді

2. Результативність SMM-просування за допомогою стандартизованих інтернет-метрик:

CPM (cost per mille)

$$CPM = \frac{\text{вартість реклами}}{\text{кількість контактів}} * 100 \quad (3.6)$$

CPC (cost per click)

$$CPC = \frac{\text{сума витрат на рекламний канал}}{\text{кількість кліків}} * 100 \quad (3.7)$$

CTR (cost through rate)

$$CTR = \frac{\text{кількість кліків}}{\text{кількість показів}} * 100 \quad (3.8)$$

CPA (cost per action)

$$CPA = \frac{\text{сума витрат на рекламний канал}}{\text{кількість цільових дій}} \quad (3.9)$$

CPO (cost per order)

$$CPO = \frac{\text{сума витрат на рекламний канал}}{\text{кількість підтверджених замовлень}} \quad (3.10)$$

Так як ми, нажаль, не можемо оперувати повним обсягом інформації про активності досліджуваної авіакомпанії, деякі показники розрахувати вкрай важко. Але існує можливість розроблення рекомендованої моделі інтеграції новацій в програмі лояльності до соціальних активностей авіакомпанії (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Рекомендована модель інтеграції новацій в програмі лояльності до соціальних активностей ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»»

№ п/п	Показник	Facebook	Instagram	YouTube
1	CPA, грн. / вподобання	0,38	1,4	0,7
2	CPO, %	263,16	71,43	130,43
3	ERpost, %	6,64	13,05	6,73
4	Бюджет, грн.	5 000	10 000	3 000
5	Кількість переходів, шт.	1 900	14 000	2 300

За умови використання аутсорсингу послуг із розвитку SMM-маркетингу авіакомпанії існує можливість досягти охоплення до 100 000 чол. за соціальними мережами Facebook та Instagram. Охоплення за YouTube є дещо меншим – 10 000 чол. Відповідно до цього рекомендується розподілити рекламний бюджет виходячи із потреб просування нового рівня програми лояльності авіакомпанії наступним чином: 5 000 грн. на Facebook; 10 000 грн. на Instagram та 3 000 грн. на YouTube.

Такий розподіл дозволить отримати відповідні вартості цільових дій за обраними каналами просування змін в програмі лояльності – 0,38, 1,4 та 0,7 за обраними каналами, відповідно.

Як зазначалося вище, ефективним є публікування постів щоденно. Але, щоб інформація не була надто нав'язливою для клієнтів, нами рекомендується здійснювати публікації за кожним каналом двічі в день по буднім дням та три у вихідні.

Як показують дослідження, приблизно 1% від клієнтів, які здійснили перехід за посиланням, реально здійснюють купівлю товару/послуги, яку вони проглянули. Базуючись на даному припущенні, був розрахований показник CPO для програми лояльності авіакомпанії. Виходить, що залучення одного клієнта до використання нових умов програми лояльності буде коштувати 263,16 грн. за допомогою Facebook, 71,43 грн. за допомогою Instagram та 130,43 грн. за допомогою YouTube.

За даними опитувань, приблизно 30% відвідувачів сторінок реагують на інформаційне повідомлення певною відміткою (лайк, репост, коментар та ін.). Приймаючи до уваги даний факт, можемо визначити приблизний показник ERpost для просування програми лояльності авіакомпанії. За результатами проведених розрахунків можемо зробити висновок, що реклама програми лояльності у Facebook дозволить залучити приблизно 7% нових клієнтів, у Instagram – приблизно 13%, а за допомогою YouTube – приблизно 6%.

Проаналізувавши наведені в табл. 3.14 показники, можемо зробити висновок, що найбільшій ефективності можливо досягти за допомогою реклами, розміщеної в Instagram, і витрати, які передбачаються за даним каналом просування запропонованої програми лояльності є цілком виправданими та можуть принести дохід досліджуваній авіакомпанії шляхом формування стійкої лояльності клієнтів.

На сучасному етапі розвитку міжнародного ринку пасажирських перевезень пошук і реалізація нових, оригінальних ідей є важливими умовами успішного просування послуг авіакомпанії. SMM дає можливість авіакомпанії виділитися з великої кількості конкурентів, привернути увагу потенційних споживачів, а також помітно знизити витрати на традиційну рекламу. Інструментарій для цього досить широкий, що дозволяє авіакомпанії вибирати найбільш підходящі методи і інструменти, ґрунтуючись на її індивідуальних особливостях і потенціалі. SMM - один з актуальних, нестандартних способів просування, що дозволяє активно поширювати інформацію про авіакомпанію або її послуги в інтернет-просторі. Однак при цьому маркетологам не варто забувати і про інші можливості Інтернету, особливо в разі роботи з більш віковою аудиторією (e-mail, телефонні дзвінки, меседжери).

ВИСНОВКИ

Проведене в рамках даної кваліфікаційної роботи дослідження шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» з урахуванням світового досвіду дозволило сформулювати наступні висновки та пропозиції.

Було встановлено, що в умовах соціальної орієнтованості економіки підвищується значимість споживачів, які в першу чергу оцінюють підприємство за запропонованими товарами і послугами. У зв'язку з цим конкурентоспроможність товарів та послуг необхідно розглядати як єдине ціле з конкурентоспроможністю підприємства. Підвищення конкурентоспроможності товарів/послуг призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства, яке, в свою чергу, визначає позиції в конкурентній боротьбі сектору, регіону і держави в цілому.

Виявлено, що в основі збалансованої системи показників визначення цінності авіакомпанії лежить гіпотеза про те, що фінансові результати можуть бути отримані тільки в тому випадку, якщо задоволена цільова група клієнтів. Пропозиція споживчої цінності клієнта описує як збільшити продажі і завоювати лояльність цільових клієнтів. Внутрішні процеси ж створюють і надають клієнтові цю пропозицію. Нематеріальні активи підтримують здійснення внутрішніх процесів, що представляють основу для стратегії розвитку авіакомпанії. Приведення в стратегічну відповідність цілі всіх складових є основним інструментом створення цінності авіакомпанії, що дозволить авіакомпанії не тільки бути конкурентоспроможною на ринку, а й сформулювати потенціал для розвитку в майбутньому.

Підкреслено, що на ринку авіаційних послуг головною перевагою стає не тільки залучення, але і утримання існуючих клієнтів, особливе значення при розробки маркетингової стратегії необхідно приділити управлінню відносинами зі споживачами на основі сучасних методів формування і реалізації програм лояльності. Підвищення рівня лояльності споживачів, а також створення ефективних і програм споживчої лояльності може стати незамінним інструментом в конкурентній боротьбі.

Проведено аналіз показників фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»». Результати виконаних розрахунків свідчать про низький рівень фінансової стійкості авіакомпанії за показниками структури джерел формування капіталу. Так, значення коефіцієнта фінансової автономії вказує на те, що на кінець 2018 року частка власного капіталу у валюті балансу становить -113%. Це на 0,554 в. п. менше порівняно з 2016 роком. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу відповідно збільшився з 1,57 до 2,13 і свідчить про високий рівень фінансової залежності авіакомпанії від кредиторів.

Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу станом на 2018 рік відповідає нормативу, хоча і знизилося з 1,64 у 2016 році до 1,32 у 2018 році.

Тобто, станом на кінець 2018 року 132% власного капіталу було вкладено в оборотні активи. Отже, знижується ступінь мобільності власного капіталу, а авіакомпанія має менші можливості для фінансування виробничої та інших видів діяльності.

Значення коефіцієнта маневреності власних оборотних коштів показує, що на кінець 2016 року серед власних оборотних активів грошові кошти становили лише 9%. У 2018 році цей рівень знизився до 2%. Отже, зважаючи на негативну динаміку, авіакомпанія дещо погіршила характеристику фінансової стійкості щодо забезпеченості високоліквідними оборотними активами.

Таким чином, можна зробити висновок, що за переважною більшістю відносних показників ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» є не досить фінансово стійкою і має переважно негативну динаміку коефіцієнтів.

Фактичне значення коефіцієнта швидкої ліквідності зменшилося на 0,15, як і коефіцієнта загальної ліквідності. Вони суттєво відстають від відповідних нормативних значення ($\geq 0,7$ і $\geq 1,0$), що вказує на низький рівень розрахункової та майнової платоспроможності авіакомпанії. Так, станом на кінець 2016 року оборотні активи перевищували поточні зобов'язання і забезпечення у 0,46 разів, а на кінець 2018 року – в 0,31 раза.

Фактичні значення допоміжних відносних показників оцінювання ліквідності та платоспроможності за досліджуваний період також не відповідають нормативним значенням, що підтверджує попередні висновки відносно низького рівня платоспроможності авіакомпанії. Виняток становить лише показник коефіцієнта покриття запасів, який станом на 2016 рік перевищував нормативне значення на 7,86 в.п., а станом на 2018 рік – на 5,57 в.п.

Оскільки авіакомпанія реінвестує увесь чистий прибуток, фактор частки реінвестованого прибутку не впливає на зміну коефіцієнта стійкості економічного зростання. А ось рентабельність продажу знизилася на 12,12 в.п. – з 2,18% у 2016 році до -9,94% у 2018 році, негативно впливаючи на динаміку досліджуваного коефіцієнта. Щодо ресурсовідачі, то даний показник майже не змінився за досліджуваний період, і станом на кінець 2018 року становив 6,12. Коефіцієнт фінансової залежності має від'ємне значення протягом всього досліджуваного періоду, що дещо ускладнює його порівняння з нормативним значенням, але дозволяє зробити висновок про те, що авіакомпанія є повністю фінансово залежною, а зі збільшення цього значення на 0,21 у 2018 році впливає висновок про подальше поглиблення фінансової залежності.

Аналіз провідних програм клієнтської лояльності авіакомпаній світу дозволяє зробити висновок, що вони активно використовуються авіакомпаніями з метою втримання існуючих клієнтів та залучення нових через вигідні стартові пропозиції. Як правило, перераховані вище програми лояльності спрямовані на створення барерів, які здатні захистити клієнтів конкретної авіакомпанії від авіакомпаній конкурентів. Також можна простежити, що більшість досліджених авіакомпаній здобувають фінансову вигоду через побудову масштабної мережі співпраці із іншими авіакомпаніями, суміжними видами бізнесу і навіть торговими порталами.

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» дає змогу стверджувати, що авіакомпанії варто зосередитися на покращенні якості послуг і зниженні вартості квитка, що допоможе втриматися на лідерських позиціях на вітчизняному ринку та збільшить шанси гідно конкурувати на міжнародному ринку авіаперевезень. Для цього слід продовжувати використовувати сильні сторони, підтримувати фінансовий ріст та намагатися звести недоліки до мінімуму.

Виділення груп споживачів послуг ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» за допомогою авторської матриці було сформульовано дії щодо підвищення рівня споживчої лояльності:

- для лояльних клієнтів підтримувати рівень задоволеності послугами за допомогою поліпшення їх якості, застосування нових сучасних технологій при обслуговуванні клієнтів, контролю якості інформаційно-довідкового обслуговування;

- для умовно лояльних клієнтів головним пріоритетом має стати збільшення строку їх співпраці, в якості інструментів можна застосовувати маркетингові технології, спрямовані на утримання клієнтів: акції, бонуси, спеціальні пропозиції; поліпшення якості послуг, рівня інформаційно-довідкового обслуговування, своєчасне задоволення претензій споживачів і т.д.;

- для клієнтів, які вимушені співпрацювати в першу чергу необхідно підвищити рівень задоволеності діловими відносинами з авіакомпанією, інакше при наявності більш вигідним пропозицій вони можуть змінити постачальника послуг, необхідний постійний моніторинг задоволеності рівнем надання послуг, поліпшення інформаційно-довідкового обслуговування, своєчасне задоволення претензій і відпрацювання звернень від клієнтів точно в строк;

- для нелояльних споживачів, які знаходяться в групі ризику і можуть негайно змінити постачальника послуг, необхідним є проведення маркетингових досліджень (опитування, телефонне інтерв'ю) з метою детального з'ясування причин такого ставлення та поведінки, методи роботи з такою групою клієнтів мають визначатися виходячи з результатів дослідження.

Запропоновано введення четвертого рівня програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України»» та обґрунтовано даний захід. Для статусного рівня Panorama Club Platinum програми споживчої лояльності для клієнтів ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» запропоновано наступні характеристики, які були сформовані на основі вивчення досвіду провідних європейських та світових авіакомпаній:

1. Нарахування миль:

- нарахування миль за кожен 1 USD, витрачений на авіаквиток МАУ – 11 миль;

- нарахування миль за кожен 1 USD, витрачений на додаткові послуги МАУ – 8 миль;

- можливість скористатися милями «в кредит» - до 30 000 миль за 1 календарний рік;

- строк дії миль в період дії статусу – необмежений.

2. Привілеї:

- попередній вибір місця в салоні економ-класу – безкоштовно;
- Попереднє замовлення харчування – безкоштовно;
- підвищення класу обслуговування (рівня комфорту) на стійці реєстрації в аеропорту – знижка 60%;
- можливість перевезення зареєстрованого багажу додатково до норми – 2 додаткових місця;
- реєстрація на стійці бізнес класу, незалежно від класу обслуговування, вказаного в авіаквитку – так;
- запрошення до бізнес-зали незалежно від класу обслуговування, вказаного в авіаквитку – для самого клієнта та 2-х його супутників, які подорожують даним рейсом;
- пріоритетна посадка у літак – так;
- Пріоритетна видача багажу – так;
- пріоритетна видача багажу – так;
- спеціальна умова отримання картки Panorama Club високого рівня за 1 календарний рік - картка Panorama Club Premium для 2-х компаньйонів безкоштовно;
- можливість «ділитися» милями із учасниками Panorama Club.

Надано рекомендації щодо популяризації програми споживчої лояльності ПрАТ «Авіакомпанія «МАУ»» та оцінено її ефективність. За допомогою розрахункових показників, було визначено, що найбільшій ефективності можливо досягти за допомогою реклами, розміщеної в Instagram. Витрати, які передбачаються за даним каналом просування запропонованої програми лояльності є цілком виправданими та можуть принести дохід досліджуваній авіакомпанії шляхом формування стійкої лояльності клієнтів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: ОАО «Типография» Новости», 2000. - 256 с.
2. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В. Андрианов // Маркетинг. - 1999. - №2. - С. 34-43.
3. Антощишина Н.І. Дослідження наукових підходів щодо побудови ланцюга цінності / Н.І. Антощишина // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. Вип.10 (113). - Київ, 2010.- С.53-64.
4. Антощишина Н.І. Теоретичні положення формування інтегрованої цінності авіакомпанії / Н.І. Антощишина // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. Вип. 27. – Київ: НАУ, 2010. – С.232-242.
5. Аренков И.А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития / И.А. Аренко // Проблемы современной экономики. - 2011. - № 4. - С. 40–43.
6. Артеменко Л.П. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю промислового підприємства /Л.П. Артеменко, А.С. Піддубна // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут. - 2015. - №12. - С. 259-264.
7. Барибіна Я.О. Теорія і генезис категорії «конкурентний потенціал» / Я.О. Барибіна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. - 2013. - № 1. - (56). - С. 147–153.
8. Блонська В.І. Вдосконалення конкурентоспроможності та підвищення ефективності діяльності підприємства внаслідок ефективного управління / В.І. Блонська, І.В. Шморгун // Науковий вісник НЛТУ України. - 2010. - Вип. 20.6. - С. 174-180.
9. Богма О.С., Балдуєв О.В. Роль інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національних економік / О.С. Богма, О.В. Балдуєв // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2010. - № 3. - С. 166–177.
10. Васютіна І.О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств / І.О. Васютіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2011. - №5. - С. 114-118.
11. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств / О.А. Гавриш // Ефективна економіка. - 2013. - №10. – С. 47-53.
12. Горбашко Е.А. Конкурентоспособность промышленной продукции: Учеб. пособие. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбУЭР, 1991. - 64 с.
13. Горшкова Т. Ю. Методи розрахунку конкурентоспроможності підприємства / Т.Ю. Горшкова // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. Економіка. - 2012. - № 6 (1). - С. 101–106.
14. Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. - 1999. - №6. - С. 66-73.

15. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств (теоретико-методологічний аспект) : монографія / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О Гуренко. – К.: ІПК ДСЗУ, 2010. - 212 с.
16. Дикань В.Л. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / В.Л. Дикань, Т.В. Пономарьова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2011. - №36. - С. 100-105.
17. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства / О.Є. Діденко, П.І. Жураківський // Ефективна економіка. - 2017. - № 5. – С. 53-57.
18. Єргієва Л. В. Фактори та резерви підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Одес. нац. екон. ун-т. - Одеса, 2012. - 19 с.
19. Жаворонкова Г.В. Цінність авіатранспортної послуги, як чинник підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній України / Г. В. Жаворонкова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Збірник наукових праць. Вип. 29. – К.: НАУ, 2011. – С. 307-312.
20. Завьялов П.С. Роль маркетинга в решении проблемы конкурентоспособности российских товаропроизводителей / П.С. Завьялов // Маркетинг. - 1996. - № 6. - С. 20-34.
21. Заїка О.О. До питань про конкурентоспроможність підприємства / О.О. Заїка // Економіка і менеджмент культури. - 2013. - №1. - С. 81-84.
22. Зибарева О.В. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів: монографія / О.В. Зибарева. – Ч.: Технодрук, 2016. - 320 с.
23. Зулькарнаев И.У. Методы расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. - №4. - С. 17-27.
24. Карачина Н. П. Конкурентний потенціал та його роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства / Н.П. Карачина, Л.І. Перцата // Економічний простір. - 2014. - № 86. - С. 164–172.
25. Косміна О. М. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємств в сучасних ринкових умовах / О.М. Косміна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). -2013. - № 1 (2). - С. 125–131.
26. Кравченко М.В. Проблемні питання конкурентоспроможності авіаційних перевезень в Україні [Електронний ресурс] / М.В. Кравченко - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/22_PNR_2011/Gosupravlenie/2_90964.doc.htm.
27. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації / А.О. Левицька // Механізм регулювання економіки. - 2013. - №4. - С. 155-163.
28. Литвинов А.А. Конкуренция и предпринимательские решения / А.А. Литвинов, С.Г. Светульков. - М.: Корпорация технология продаж, 2000. - 256 с.
29. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг. Учебное пособие / И.М. Лифиц. - М.: Юрайт. - Издат, 2004. - 335 с.

30. Літвінова В.О. Графічні методи дослідження у аналізі рівня конкурентоспроможності продукції / В.О. Літвінова // БізнесІнформ. - 2012. - № 4. - С. 53–56.

31. Макконнелл К.Р. Экономикс. Принципы, проблемы и политика: в 2-х т.: т. 2: учебник / Кэмпелл Р. Макконнелл, Стэнли Л. Брю. - 13-е изд. - М.: Инфра-М, 2001. - 513 с.

32. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 1998. - 800 с.

33. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. - М.: Альфа пресс, 2004. - 160 с.

34. Мица В.В. Прикладні аспекти конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / В.В. Мица, С.П. Зубко // Наука й економіка. - 2012. - №2 (26). - С. 188-191.

35. Мороз О. В. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства на основі функціонального підходу теорії ефективної конкуренції / О.В. Мороз, С.С. Воловодюк, І.В. Гребеньок // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. Економіка. - 2013. - Вип. 7 (4). - С. 105–114.

36. Нагірна Л.В. До аналізу конкурентоспроможності підприємств та понять, що визначають рівень її реалізації / Л.В. Нагірна// Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2010. - №4. - С. 136-141.

37. Нижник В.М. Конкурентний потенціал у системі управління підприємством: монографія / за наук. ред. В. М. Нижника. - Х.: ХНУ, 2013. - 367 с.

38. Новак В.О. Звіт про науково-дослідну роботу «Порівняльний аналіз організаційної структури управління Авіакомпанії «МАУ» зі світовими аналогами» / В.О. Новак та ін. - К.: НАУ, 2006. - 55 с.

39. Новосадов С. Повышение конкурентоспособности предприятий текстильной промышленности / С. Новосадов // Маркетинг. - 2007. - №4. - С. 102-110.

40. Павлова В.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства / В.А. Павлова, Р.В. Губарев // Європейський вектор економічного розвитку. - 2014. - №2 (17). - С. 168-176.

41. Перерва П. Г. Синергетичний ефект бенчмаркінгу конкурентних переваг / П.Г. Перерва, Н.П. Ткачова // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2011. - № 4, т. 1. - С. 55–66.

42. Портер Майкл Э. Конкуренция: Пер. с англ.: Учебное пос. — М.: Издательский дом «Вильяме», 2000. - 495 с.

43. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М, 2004. - 480с.

44. Романов А.Н. Маркетинг: учебник / Романов А.Н., Корягогов Ю.Ю., Красильников С.А. и др.; Под. ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. - 560 с.

45. Россіхіна О. Основні фактори конкурентоспроможності підприємства / О. Россіхіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. - 2010. - №2. - С. 184-187.
46. Самодуров Д.О. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала: автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. наук. – СПб., 2000. – 21 с.
47. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит; пер. с англ. - М.: Эксма, 2007. - 960с.
48. Соковніна Д.М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація / Д.М. Соковніна // Економіка та держава.- № 10/2020. – С. 89-92.
49. Татар М.С. Особливості концептуального визначення категорій конкуренції та конкурентоспроможності / М.С. Татар // Економіка та держава. - 2012. - №1. - С. 61-64.
50. Урсакій Ю. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на засадах управління якістю життя : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль, 2014. - 20 с.
51. Фарафонова Н. В. Визначення економічної сутності та класифікація конкурентних переваг у ринкових умовах / Н.В. Фарафонова // Інноваційна економіка. - 2013. - № 7 (45). - С.177–181.
52. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. — М.: Маркетинг, 2002. - 886 с.
53. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства / В.Ю. Фролова // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2013. - № 2 (22). – С. 98–102.
54. Халіна В.Ю. Клієнтоорієнтованість як нова парадигма ведення бізнесу / В.Ю. Халіна, Т.С. Васильєва // Економіка та держава. - 2018. - №9. - С. 75-78.
55. Цуневской О.Я. Повышение лояльности клиентов на основе использования специальных маркетинговых программ и ко-брендинговых проектов / О.Я. Цуневской // Маркетинг. - 2007. - №6.- С. 27-32.
56. Черников А.В. Планирование развития конкурентоспособности предприятия / А.В. Черников // Вестник Московского университета. - 2007. - № 3. - С. 57-66.
57. Шелест О.Б. Оцінка рівня розвитку ключових компетенцій авіатранспортних підприємств у сфері інвестиційної діяльності / О.Б. Шелест // Економічний аналіз: збірник наукових праць Тернопільського національного економічного університету. - Вип. 9. - Т.: ТНЕУ, 2011. - С. 339-343.
58. Юданов А.Ю. Конкуренция: Теория и практика: учебно-практическое пособие / А.Ю. Юданов. — 2-е изд. испр. и доп. — М.: Тандем, 1998. — 382 с.
59. Янковий О.Г. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення / за заг. ред. О. Г. Янкового. – О.: Атлант, 2013. - 470 с.

60. Яшкина П. В. Оценка уровня удовлетворенности и лояльности массового сегмента компании ОАО «Ростелеком»/ П. В. Яшкина, Е. Н. Скляр // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2012. - №6. - С. 470-482.
61. Bendapudi N. and Berry L.L. Customer Receptivity to Relationship Marketing // Journal of Retailing. – 1997. – 73. – pp. 15-37.
62. Copeland M. Relation of Consumer's Buying Habit to Marketing Methods // Harvard Business Review. – 1923. – № 1. – p. 282–289.
63. Danes J.E., Hess J.S., Story J.W., Vorst K. On the validity of measuring brand images by rating concepts and free associations // Journal of Brand Management. – 2012. – № 19. – p. 289–303.
64. Dick A.S., Basu K. Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework // Journal of Academy Marketing Science. – 1994. – № 22. – p. 99–113.
65. Dowling G.R. and Uncles M. Do Customer Loyalty Programmes Really Work? // Sloan Management Review. – 1997. – 38. – pp. 71-82.
66. Han Heesup, Hong Ngoc Nguyen, Hakjun Song, Bee-Lia Chua, Sanghyeop Lee and Wansoo Kim Drivers of brand loyalty in the chain coffee shop industry // International Journal of Hospitality Management. – 2018. – № 72. – p. 86–97.
67. Hsiao C.H., Shen G.C., Chao P.J. How does brand misconduct affect the brand–customer relationship // Journal of Business Research. – 2015. – № 68. – p. 862–866.
68. Hsiao C.H., Shen G.C., Chao P.J. How does brand misconduct affect the brand–customer relationship // Journal of Business Research. – 2015. – № 68. – p. 862–866.
69. Jones T., Fox G.L., Taylor S.F., Fabrigar L.R. Service customer commitment and response // Journal of Services Marketing. – 2010. – № 24. – p. 16–28.
70. Kivetz R. Promotion Reactance: The Role of Effort-Reward Congruity // Journal of Consumer Research. – 2005. – 31. - pp. 725-737.
71. Kumar V. and Denish S. Building and Sustaining Profitable Customer Loyalty for the 21st Century // Journal of Retailing. – 2004. – 80. – pp. 317-330.
72. Lacey R. and Sneath F.Z. Customer Loyalty Programs: Are They Fair to Consumers? // Journal of Consumer Marketing. – 2006. – 23. - pp. 458-464.
73. Newman J.W., Werbei R.A. Werbei R.A. Multivariate Analysis of Brand Loyalty for Major Household Appliances // Journal of Marketing Research. – 1973. – № 10. – p. 404–409.
74. Oliver R. Whence consumer loyalty // Journal of Marketing. – 1999. – № 44.
75. Reinartz W.J. and Kumar V. On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing // Journal of Marketing. – 2000. – 64. – pp. 17-35.
76. Srivastava P., Owens D.L. Personality traits and their effect on brand commitment: an empirical investigation // The Marketing Management Journal. – 2010. – № 20. – p. 15–27.
77. Trattner C., Kappe F. Social Stream Marketing on Facebook: A Case Study // International Journal of Social and Humanistic Computing (IJSHC). 2012.

78. Uncles M.D., Dowling G.R., Hammond K. Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs // Journal of Consumer Marketing. – 2003. – № 20.

79. Vanacker L., Van de Velden W., Sephiha M. De Tijd. Lufthansa Talmt Met Garanties Voor Brussels Airlines. May 5. 2020.

80. Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України». Офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.flyuia.com/ua/en/home>

81. Державне підприємство обслуговування повітряного руху України «Укראерорух». Офіційний сайт [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://uksatse.ua/index.php?act=Part&CODE=247&id=512>

82. Мария Ергина. Рамки эффективности программ лояльности [Электронный ресурс] / М. Ергина. - Режим доступа: http://www.msk-reklama.ru/sale_prom_st_02.html

83. МАУ. Національний авіаперевізник України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/dossier/mau>

84. Огляд рину авіаційних перевезень [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/legal_development_trends_of_the_ukrainian_aviation_transport_market/

85. Офіційний сайт Інтернет-порталу для управлінців [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.management.com.ua

86. Статистичні дані в галузі авіатранспорту. Підсумки діяльності авіаційної галузі України за 2019 рік. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://mtu.gov.ua/content/statistichni-dani-v-galuzi-aviatransportu.html>

87. Air France [Electronic resource] – Available at: https://www.airfrance.com/indexCom_en.html

88. Aziz Hamid. Importance Of Airline Loyalty Programs In A Post-COVID World [Electronic resource] – Available at: <https://www.annexcloud.com/blog/airline-loyalty-programs/>

89. Delta Air Lines [Electronic resource] – Available at: <https://www.delta.com/>

90. Dunn G. The story of the coronavirus impact on airlines in numbers. Flightglobal.com. 2020 [Electronic resource] – Available at: <https://www.flightglobal.com/strategy/how-the-airline-industry-has-been-hit-by-the-crisis/138554.article?adredir=1>

91. Hollinger P. How coronavirus brought aerospace down to earth. FT.com. 2020 [Electronic resource] – Available at: <https://www.ft.com/content/3fe8a876-7d7c-11ea-8fdb-7ec06edeef84>

92. IATA COVID-19 puts over half of 2020 passenger revenues at risk. 2020 [Electronic resource] – Available at: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-14-01/>

93. International Civil Aviation Organization, ICAO [Electronic resource] – Available at: <https://www.icao.int/Pages/default.aspx>

94. Lee J., Yang H. Korean Air to get up to \$971 million support from state-owned banks. Reuters.com. 2020 [Electronic resource] – Available at:

<https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-korean-air/korean-air-to-get-up-to-971-million-support-from-state-owned-banks-idUSKCN2260XE>

95. Pandit P.N. Airline Loyalty Programs: Infosys Technologies Limited [Electronic resource] – 2015. – Available at: <https://www.infosys.com/industries/airlines/white-papers/Documents/airline-frequent-flyer-programs.pdf>

96. Patel T., Wilkes W. Europe starts stumping up billions for cash-strapped airlines. 2020 [Electronic resource] – Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-26/europe-starts-stumping-up-billions-for-cash-strapped-airlines>

97. Reuters UPDATE 1-Wizz Air expands in western Europe as crisis brings opportunities. 2020 [Electronic resource] – Available at: <https://www.reuters.com/article/wizz-air-expansion/update-1-wizz-air-expands-in-western-europe-as-crisis-brings-opportunities-idUSL8N2DB5SW>

98. Rushe D. US government agrees on \$25bn bailout for airlines as pandemic halts travel. The Guardian. 2020 [Electronic resource] – Available at: <https://www.theguardian.com/business/2020/apr/14/us-government-coronavirus-bailout-airlines-industry>

99. Singapore Airlines [Electronic resource] – Available at: https://www.singaporeair.com/en_UK/sg/home#/book/bookflight

100. The International Air Transport Association (IATA) [Electronic resource] – Available at: <https://www.iata.org/>

ДОДАТКИ

Типологія програм споживчої лояльності

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види програм споживчої лояльності
1	2	3
1	Географія зони обслуговування	- міжнародна; - національна; - регіональна; - місцева
2	Склад емітентів і компаній учасників	- локальна; - міжфірмова; - банківська; - незалежна
3	Профіль діяльності компаній-учасників	- спеціалізована; - об'єднана; - універсальна
4	Тип споживача програми	- програми для кінцевих споживачів; - програми для підприємців і дистриб'юторів
5	Правила вступу	- відкриті; - закриті
6	Часова ознака (термін дії)	- без обмеження терміну дії; - з обмеженим терміном дії
7	За правилами відновлення в разі втрати	- з можливістю відновлення в разі втрати; - без можливості відновлення в разі втрати
8	Вид запропонованих привілеїв	- матеріальна; - нематеріальна; - змішана
9	Залежно від того, що саме накопичується	- бонуси; - бали; - валюта; - милі; - знижки (постійні і диференційовані)
10	За кількістю карт, задіяних в картковій програмі	- одна; - декілька
11	Технологія ідентифікації карт	- без ідентифікуючих елементів; - візуальні ідентифікуючі елементи; - ембосована інформація; - запис на магнітній смузі; - штрих код; - смарт-технології
12	Стать власника	- унісекс; - тільки для чоловіків; - тільки для жінок
13	За соціальним статусом	- картки, розраховані на елітних клієнтів - картки, розраховані на покупців, що відносяться до середнього класу - інші
14	За вартістю	- платні; - безкоштовні
15	Кількість логотипів	- одноемітентна (з одним логотипом); - спільна (з двома і більше логотипами)

Додаток Б

Переваги та недоліки різних програм споживчої лояльності

№ п/п	Акції та програми	Переваги	Недоліки
1	Дисконтні програми	<p>Відкрита програма</p> <ul style="list-style-type: none"> -Кількість учасників може бути достатньо великою; -більш велика і повна база даних; - потенційні клієнти і споживачі конкурентів можуть легко долучитися до програми; - повна база даних клієнтів після певного аналізу допомагає сегментувати всіх споживачів компанії, що дозволяє розробити для кожної групи особливі способи спілкування; - велика чисельність учасників допомагає досягти такої їх кількості, при якій витрати на програму швидше стануть ефективними 	<ul style="list-style-type: none"> - вимагають великих фінансових вкладень; - цільова аудиторія несеgmentована
<p>Закрита програма</p> <ul style="list-style-type: none"> - членські внески допомагають покрити витрати на програму; - допомагає сформувати групу учасників і зосередитися на цільовій групі; - індивідуальний підхід до клієнта; - необхідні умови для вступу в програму підтримують на постійному рівні кількість учасників, що допомагає знизити витрати; - база даних програми лояльності включає тільки тих клієнтів, чий інтерес до товарів компанії-організатора дуже високий 		<ul style="list-style-type: none"> - цільова аудиторія повинна бути однорідною 	

Продовження Додатку Б

Дисконтні програми	Фіксовані знижки	<ul style="list-style-type: none"> - простота організації; - не вимагає великих фінансових вкладень; - негайна винагорода; - гнучка система знижок (можна на місці продажів переконати покупця придбати більше з пропозицією вигідної знижки); - дана програма легка у впровадженні та управлінні 	<ul style="list-style-type: none"> - простота копіювання програми конкурентами; - слабкий фактор стимулювання до покупки; - при володінні картами конкуруючих фірм з однаковими знижками, клієнт не лояльний до бренду (все одно де купувати); - у дисконтній системі повністю відсутня комунікація зі споживачем; - знижка припускає, що звичайні ціни занадто високі; - складно завершити використання даної програми лояльності; - може відчужувати непостійних покупців; - знижки істотно впливають на прибуток торгової точки
	Накопичувальна знижка	<ul style="list-style-type: none"> - високий фактор стимулювання до покупки; - прив'язує до накопичення знижки в одній компанії; - простота в поясненні покупцеві «правил гри» і параметрів, за якими нараховується знижка; - це дозволяє уникнути постійного надання знижки на кожну покупку; - накопичувальна система знижок в формі подарункового сертифіката з великою ймовірністю змусить покупця знову повернутися; - не вимагає великих тимчасових і адміністративних витрат; - набагато простіша в управлінні і оцінці результатів, ніж програма лояльності, заснована на балах; - дозволяє створити різноманітні пропозиції для різних груп клієнтів 	<ul style="list-style-type: none"> - наростаючий обсяг втрат від прямих знижок; - можливість копіювання конкурентами; - не забезпечує миттєву винагороду клієнтам; - нагороджуються як прибуткові, так і неприбуткові клієнти; - дана програма лояльності може бути досить дорогою в залежності від визначених порогів надання знижки; - може відчужувати непостійних покупців;

Продовження Додатку Б

		«1+1=3», подарунок за покупку, «щасливі години» і	<p>- дозволяє активізувати продажі, залучає нових клієнтів</p>	<p>- короткострокові програми дають короткостроковий ефект, вони швидше працюють на залучення нових клієнтів, ніж на формування лояльності наявних;</p> <p>- знижки, подарунки і т.п. в основному залучають "switcher" ферів - людей, готових без роздумів переключитися на іншого продавця, пропозиція якого виявиться дещо дешевшою;</p> <p>- подібні програми заохочують усіх клієнтів - як прибуткових, так і неприбуткових. Більш того, саме гірші клієнти більшою мірою захоплюються «збором ягід». Прибуткові ж клієнти більш чутливі до якості обслуговування, ніж до матеріальних стимулів</p>
2	Бонусні програми		<p>- відхід від прямого дисконту;</p> <p>- заміна короткострокових акцій довгостроковою, яка важко копіюється конкурентами;</p> <p>- сильніше стимулюють покупців, щоб отримати бажаний приз, потрібно набрати пристойну кількість балів;</p> <p>- включаючись в бонусну систему, покупці вже не ганяються за дешевизною, вони ганяються за балами, і прив'язуються до ритейлера, в бонусній системі якого вони беруть участь. Таке стимулювання обходиться компаніям дешевше: більшість покупців неможливо зацікавити знижками нижче 20%, а реальна вартість балів може виявитися 1% від вартості продукту. Вдале рішення - пов'язати отримання додаткових балів не тільки з вартістю покупки, але і з частотою відвідувань (наприклад, бали подвоюються, в разі повторної покупки протягом 4-х днів)</p>	<p>- списки винагород різних систем майже не відрізняються один від одного. Вибір винагород вузький. Подарунки, що пропонуються, не є привабливими для кращих клієнтів. Потрібно дуже багато витратити для того, щоб мати можливість перевести бонуси в відчутно значущу винагороду (подарунок)</p>

Продовження Додатку Б

3	Індивідуальні програми	- управління та консолідація в одних руках деталізованої бази клієнтів	- додаткові витрати на непрофільні потреби щодо роботи з базою даних клієнтів
4	Коаліційні програми лояльності	Незалежний оператор - дозволяє істотно знизити витрати на її підтримку для кожного учасника; - більш привабливі як для емітентів (поділ витрат серед засновників програми), так і для клієнтів (отримання знижок або бонусів в більшій кількості точок, ширший вибір подарунків); - дає можливість підприємству враховувати споживчі переваги в різних аспектах споживання, відстежуючи покупки; - обмін клієнтською базою з іншими підприємствами-партнерами	- у випадку, якщо коаліційна система не поширює серед клієнтів безкоштовні каталоги з інформацією про всіх учасників програми, клієнту доводиться витратити додаткові зусилля для того, щоб тримати в голові всіх учасників програми і вибирати своїх «постачальників» саме з їх числа. Це дуже сильно знижує привабливість подібних систем для платоспроможних клієнтів і привертає увагу «мисливців за знижками»
		Якірний оператор - прибутковість проекту може забезпечуватися декількома партнерами	- впровадження програми вимагає великих фінансових витрат на закупівлю спеціального обладнання, випуск карток, залучення та навчання персоналу

Продовження Додатку Б

		Комбінація дисконтної та платіжної карток, ко-брендингова програма	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення безпеки торгівлі - гарантія платежу міжнародними платіжними системами; - естетичне оформлення програм лояльності; - зручний спосіб оплати; - доступ до кредиту; - легкий спосіб ідентифікації клієнта; - можливість накопичувати бонусні бали за транзакції поза партнерською мережею; - облік всіх транзакцій клієнта, зроблених як в мережі компанії-партнера, так і за її межами; - повна інформація за клієнтами програми лояльності - покупки як свідчення стилю життя; - зручність нарахування, обліку та витрачання бонусних балів 	- велике число ланок, що призводить до збільшення часу технічного налагодження системи і контролю за нею
5	Програми із різними носіями	Картки із ембоксо	- не вимагають великих витрат на впровадження даної програми	- можна використовувати тільки в програмах лояльності з простою дисконтною системою або в програмах лояльності з нематеріальним заохоченням; - інформація в комп'ютер вноситься вручну
		Картки із штрих-кодом	- невелика вартість. Легкість внесення даних в базу даних	- картка передбачає використання електронних пристроїв для зчитування інформації - сканерів штрих-коду

Закінчення Додатку Б

	Картки з магнітної стрічкою	- невелика вартість. Легкість внесення даних в базу даних	<ul style="list-style-type: none"> - інформація на такі карти записується одноразово і служить лише для ідентифікації клієнта в системі; - рівень захисту даних невисокий, тому ці карти легко підробити, тому вони не завжди підходять для побудови складних систем лояльності; - карта з магнітною смугою може зіпсуватися при попаданні в сильне магнітне поле; - передбачає використання електронних пристроїв для зчитування інформації
	Смарт-карти	<ul style="list-style-type: none"> - вбудований чіп дозволяє зберігати на карті різноманітну інформацію, починаючи із персональних даних власника і закінчуючи відомостями про кількість покупок або розмірів грошових виплат - високий рівень безпеки зберігання даних на картах 	<ul style="list-style-type: none"> - нова і дорога технологія, дуже великі витрати на впровадження; - впровадження технології смарт-карт вимагатиме значного технічного переозброєння (заміна касових апаратів, програмного забезпечення і т.д.).

Додаток В

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ"		за СДРПОУ	2017.01.01
Територія		за КОАТУУ	14348681
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне акціонерне товариство	за КОПФГ	111
Вид економічної діяльності	Пасажирський авіаційний транспорт	за КВЕД	51.10
Середня кількість працівників	2598		
Адреса, телефон	вул. Лисенка, будинок 4, м. Київ, Шевченківський, 01030, УКРАЇНА, (044)581-56-56		

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за вимогами (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності:

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2016 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	86142	113616
первісна вартість	1001	102204	140077
накопичена амортизація	1002	16062	26461
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12513	0
Основні засоби	1010	280490	555211
первісна вартість	1011	491119	922510
знос	1012	210629	367289
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	79643	207023
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокове дебіторська заборгованість	1040	8001	8793
Відстрочені податкові активи	1045	11910	11464
Гудвіл	1050	6240	447193
Відстрочені оціночі збитки	1060	0	0
Залишок частки у неафілійованих стратегічних резервних фондах	1065	0	0
Інші оборотні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	484939	1343310

Продовження Додатку В

1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	143964	258710
<i>Виробничі запаси</i>	1101	143964	258710
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	0	0
<i>Готові продукти</i>	1103	0	0
<i>Товари</i>	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Доконати пересирани вина</i>	1115	0	0
<i>Вакселі підержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	952206	1203102
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за видами власних			
з бюджетом	1130	184347	396778
у тому числі з платівку на прибуток	1135	144442	43636
у тому числі з платівку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з парованих доходів</i>	1145	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8132	9396
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	328792	305432
<i>Готівка</i>	1166	2548	4146
<i>Рахунки в банках</i>	1167	326306	279493
Витрати майбутніх періодів	1170	35090	54580
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	377751	19541
Усього за розділом II	1195	2174724	2291175
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	2659663	3634485

Продовження Додатку В

Посів	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (імовний) капітал	1400	103034	103034
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	31654	148233
Додатковий капітал	1410	21950	21950
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2747018)	(2329133)
Невизначений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(2890380)	(2085916)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Повільні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	791211	285126
Довгострокові забезпечення	1520	224648	481399
Довгострокові забезпечення витрати персоналу	1521	104195	156383
Цільове фінансування	1525	415	0
Безвідіємні довгострокові зобов'язання	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв неможливого вилучення	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Приватні фонди	1540	0	0
Резерв на виплату дивідендів	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1016274	766525
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	657880	523182
Поточна кредиторська зобов'язаність за:	1610	1387560	549299
товари, роботи, послуги	1615	1085701	2050427
розрахунками з бюджетом	1620	12499	21240
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	11289	6389
розрахунками з оплати граві	1630	55954	93013
Поточна кредиторська зобов'язаність за одержаними авансами	1635	137378	178872
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з учасниками	1640	0	12
Поточна кредиторська зобов'язаність з інших юридичних осіб	1645	543	543
Поточна кредиторська зобов'язаність за статистичними даними	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	821458	1140305
Відстрочені податкові доходи від переоплати	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	63497	390094
Усього за розділом III	1695	4233769	4953876

Закінчення Додатку В

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1890	0	0
Баланс	1900	2659663	3634485

Примітки:

Керівник:



Головний бухгалтер:



Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ"

Дати (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ
2017.01.01
14348681

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2016 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17829440	13133875
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у нерестраховувачів	2012	0	0
Залик резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Залик частки нерестраховувачів у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15948806)	(11706649)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	1880634	1427226
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Залик інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Залик частки нерестраховувачів в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	414058	293378
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(248864)	(177946)
Витрати на збут	2150	(1946868)	(1328813)
Інші операційні витрати	2180	(67754)	(204055)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	31206	9700
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	127390	64743
Інші фінансові доходи	2220	803011	59629
Інші доходи	2240	21627	2094
Дохід від владної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(110897)	(203383)
Втрата від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(309616)	(439839)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	362621	0
збиток	2295	(0)	(306886)

Закінчення Додатку Г

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	25264	2063
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	387885	0
збиток	2355	(0)	(504923)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	142289	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	142289	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(25710)	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	116579	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	504464	(504923)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	233000	1693022
Витрати на оплату праці	2505	148322	1003656
Відрахування на соціальні заходи	2510	146549	161830
Амортизація	2515	71324	38909
Інші операційні витрати	2520	14181147	10473854
Разом	2550	18212242	13371271

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	490000	490000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	544000	544000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,79	(1,03)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,71	(0,92)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки:

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток Д

		Дата (рік, місяць, число)	Код ДП
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІ УКРАЇНИ"		за ЄДРПОУ	2018.01.01 14348681
Територія ШЕВЧЕНКІВСЬКІЙ		за КОАТУУ	8039100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОІФ	250
Вид економічної діяльності	Пасажирський авіаційний транспорт	за КВЕД	51.10
Середня кількість працівників 3067			
Адреса вулиця Лисенка, будинок 4, Шевченківський, 01030, Україна, +38 044 581 56 56 телефон			
Одиниця виміру: тис.грн, без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати Звіту про сукупний дохід (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях і копійках)			
Складено і зроблено за період з 31.12.2017 р. у відповідній валюті:			
за національними та міжнародними бухгалтерськими обліку			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2017 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код р/к/сд	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	113616	219674
первісна вартість	1001	140077	26624
накопичена амортизація	1002	26461	46267
Незвернені капітальні інвестиції	1005	0	267
Основні засоби	1010	555711	748786
первісна вартість	1011	927510	114208
знос	1012	367799	368481
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові фінансові активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових фінансових активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових фінансових активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
включуються за межами участі в капіталі інших підприємств	1030	207033	731421
власні фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	8793	0
Відстрочені податкові активи	1045	11404	0
зуби	1050	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1060	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання, зображені резервним фондом	1061	0	0
Інші необоротні активи	1090	44793	566109
Усього за розділом I	1095	1343310	1763348

Продовження Додатку Д

	2	3	4
II. Оборотні активи			
Біджен	1100	258710	319741
Виробничі активи	1101	258710	319741
Незакінчене виробництво	1102	0	0
Готові продукти	1103	0	0
Товари	1104	0	0
Державні оборотні активи	1130	0	0
Державні боргові цінності	1135	0	0
Державні кредити	1136	0	0
Державні зобов'язання за розрахунками	1137	0	0
Державні зобов'язання за продукцією, товари, роботи, послуги	1138	1203102	1388998
Державні зобов'язання за розрахунками	1139		
Державні зобов'язання	1130	396778	272777
Зобов'язання	1135	43636	57249
Зобов'язання за розрахунками на прибуток	1136	0	0
Зобов'язання за розрахунками за розрахунками з парковими квитками	1137	0	0
Зобов'язання за розрахунками з внутрішніх розрахунків	1138	0	0
Зобов'язання за розрахунками з розрахунками з парковими квитками	1139	0	0
Чиста сума зобов'язань за зобов'язаннями	1135	9396	44436
Потенційні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та грошові еквіваленти	1165	305432	260938
Гроші	1166	4146	4145
Розміщені гроші	1167	279193	206866
Відклади майбутніх періодів	1170	51580	70970
Відклади майбутніх періодів у страхових резервах	1180	0	0
Відклади майбутніх періодів	1181	0	0
Відклади майбутніх періодів у страхових резервах	1182	0	0
Відклади майбутніх періодів	1183	0	0
Відклади майбутніх періодів у страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	19541	13753
Усього за розділом II	1195	2294175	2458862
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи майбутніх	1200	0	0
Всього	1300	3634485	4222210

Продовження Додатку Д

Частина	Код ривка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пабовий) капітал	1400	103034	103034
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у довідках	1405	148233	148233
Додатковий капітал	1410	21950	41647
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Наличність курсової різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (спетьортивні втрати)	1420	(253027)	(283483)
Неоплачений капітал	1425	0	0
Видучений капітал	1430	0	0
<i>Інші резерви</i>	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(225110)	(254251)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
<i>Наличність зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредитні банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	287126	76657
Довгострокові забезпечення	1520	481399	47425
<i>Довгострокові забезпечення на користь персоналу</i>	1521	156393	8449
Цілікове фінансування	1525	0	0
<i>Відстрочені податки</i>	1530	0	0
<i>Справні резерви</i>	1535	0	0
<i>у тому числі:</i>	1536	0	0
<i>резерв на відстрочених зобов'язаннях</i>	1537	0	0
<i>резерв на вартість або резерв на вартість капіталу</i>	1538	0	0
<i>резерв на вартість довгострокових зобов'язань</i>	1539	0	0
<i>інші справні резерви</i>	1540	0	0
<i>Відстрочені податки</i>	1545	0	0
<i>Привласні фонди</i>	1550	0	0
<i>Резерв на витрати з інвестицій</i>	1555	0	0
Усього за розділом II	1595	766525	550902
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредитні банків	1600	0	0
<i>Висхідні залишки</i>	1605	527182	269887
Поточні кредитні зобов'язання за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	549299	617834
товари, роботи, послуги	1615	2484924	3577762
розрахунками з бюджетом	1620	21740	22791
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	6789	8886
розрахунками з оплати праці	1630	93013	97484
<i>Поточні зобов'язання з податку на прибуток за минулі періоди</i>	1635	178872	176355
<i>Поточні кредитні зобов'язання за розрахунками з субсидіями</i>	1640	0	14
<i>Поточні кредитні зобов'язання за розрахунками з субсидіями</i>	1645	813	843
<i>Поточні кредитні зобов'язання за страховими зобов'язаннями</i>	1650	0	0
Поточні забезпечення	1600*	0	7982
Доходи майбутніх періодів	1605	1177502	1143200
<i>Відстрочені податки на прибуток</i>	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	390094	179404
Усього за розділом III	1695	5125070	6213829

Закінчення Додатку Д

	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Всього	1900	3634485	-4222210

Примітки

Керівник  Мірошніков Ю.В.Головний бухгалтер  Прокопів С.Ю.

Додаток Е

Недержавне ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"АВІАКОМПАНІЯ "МЕЖНАРОДНІ АВІАЛІНІ УКРАЇНИ"Дата: тридцять шестий
листопада 2017 року

КОДПІ
2018-01-01
1-2/18-01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код за ДКУД: 1801103

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період консолідовано 2016
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	22 028 56	17 879 120
Чисті заробітні страхові премії	2010	0	0
Чисті відсотки, валова сума	2011	0	0
Премії, переказні у нерестрахованих	2012	0	0
Зміна резерву невробітаних премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки нерестрахованих у резерві невробітаних премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(20 012 703)	(19 143 806)
Чисті витрати збитків за страховими операціями	2070	0	0
Валовий:	2090	1069123	880034
прибуток			
збиток	2095	0	0
Доход від переоцінки відмін у резерві страхових операцій	2105	0	0
Доход від переоцінки відмін в інших страхових резервах	2110	0	0
Зміна сумми страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки нерестрахованих в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	14 890	11 028
Доход від зміни курсової оцінки, що відносяться до стратегічних інвестицій	2121	0	0
Доход від переоцінки операційних бізнесових активів і зобов'язань за валютної привади	2122	0	0
Доход від переоцінки операційних активів, що відносяться до операційних інвестицій	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(270243)	(248804)
Витрати на збут	2150	(2409091)	(1926868)
Інші операційні витрати	2180	(99786)	(67754)
Витрати від зміни курсової оцінки, що відносяться до стратегічних інвестицій	2181	0	0
Витрати від змін курсової оцінки бізнесових активів і зобов'язань за валютної привади	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	0	37206
прибуток			
збиток	2195	(658091)	0
Доход від участі в капіталі	2200	17718	17718
Інші фінансові доходи	2220	118785	813011
Інші доходи	2240	340889	11027
Доход від переоцінки операцій	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(93159)	(10997)
Витрати від участі в капіталі	2255	(599)	0
Інші витрати	2270	(36796)	(53900)
Публічний збиток від операцій інфляції на монетарній статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	367071
прибуток			
збиток	2295	(293614)	0

2017

3

13/18/01

Закінчення Додатку Е

Відсоток доходу по даному виду прибутку	2500	(114464)	25264
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2505	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	0	387885
прибуток			
збиток	2355	304508	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Доход від купівлі та продажу цінних акцій	2400	0	142789
Доход від купівлі та продажу фінансових інструментів	2405	0	0
Доход від курсової різниці	2410	0	0
Чистий фінансовий дохід (збиток) від асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Разом сукупний дохід	2415	19097	0
Інший сукупний дохід по оподаткуванню	2450	19097	142789
Доходок від прибутку, поділений з іншим сукупним доходом	2455	0	(25710)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	19097	116579
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(285411)	504464

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3296064	2330004
Витрати на рекламу	2505	1868204	1483224
Відрахування на соціальні заходи	2510	196882	126549
Умовні витрати	2515	129677	71324
Інші операційні витрати	2520	17681497	14181147
Разом	2550	23172264	18212242

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньозважена кількість простих акцій	2600	490000	490000
Середньозважена кількість простих акцій	2605	541000	541000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,62)	0,76
Скорочений чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,56)	0,71
Дивиденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки:

Керівник



Мірошніков Ю.В.

Головний бухгалтер



Прядко І.С.Ю.

Додаток Ж

		Дата (рік, місяць, число)	Кодифікатор
			2019.01.01
Підприємство ПРIVATE АКТІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "АВІАКОМПАНІЯ "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІ УКРАЇНИ"	за ЄДРПОУ		14348681
Територія ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ	за КОАТУУ		8039100000
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство	за КОПФГ		230
Вид економічної діяльності Пасажирський авіаційний транспорт	за КВЕД		51.10

Середня кількість працівників 3179

Адреса, вулиця Лисенка, будинок 4, , Шевченківський, 01030, Україна, +38 044 581 56 56 телефон

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма № 2), грошові показники якого вказуються в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	219674	202534
первісна вартість	1001	266241	285226
накопичена амортизація	1002	46567	82694
Незавершені капітальні інвестиції	1005	297	3011
Основи засоби	1010	745786	824418
первісна вартість	1011	1114268	1296414
знос	1012	368482	471996
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	231422	31469
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Усього	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші оборотні активи	1090	566169	599485
Усього за розділом I	1095	1763348	1660917

Продовження Додатку Ж

і	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	349741	447281
<i>Виробничі запаси</i>	1101	349741	447281
<i>Незавершене виробництво</i>	1102	0	0
<i>Готова продукція</i>	1103	0	0
<i>Товари</i>	1104	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Цеповики перестрахування</i>	1115	0	0
<i>Векселі удержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1388998	1677636
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за віданням авансамі	1130	272777	125487
з бюджетом	1135	57249	86094
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	217363
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	44436	36816
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	260938	160949
<i>Готівка</i>	1166	4445	7877
<i>Рахунки в банках</i>	1167	206866	115200
Витрати майбутніх періодів	1170	70970	97058
<i>Частка нараєстрахування у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:	1181	0	0
<i>резервах довгострокових лобов'язань</i>			
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	13753	68260
Усього за розділом II	1195	2458862	2947444
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуті	1200	0	36274
Баланс	1300	4222210	4644635

Продовження Додатку Ж

Позив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (найовіший) капітал	1400	103034	103034
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	148233	148233
Додатковий капітал	1410	41047	39228
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (включений збиток)	1420	(2834835)	(5530967)
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Видучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	(2542521)	(5240472)
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1503	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76652	33704
Довгострокові забезпечення	1520	474350	399782
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	8449	7866
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
резерв довгостроковим зобов'язанням			
резерв збитків або резерв надходящих виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Привозний фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	550902	433486
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	269867	299491
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	607838	650395
товари, роботи, послуги	1615	3577762	5249565
розрахунками з бюджетом	1620	22594	23779
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	8386	9328
розрахунками з оплати праці	1630	97481	102822
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	176355	232304
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	14	16
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	543	513
Поточна кредиторська заборгованість за страховим діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	179821	879067
Доходи майбутніх періодів	1665	1143240	1583030
Відстрочені касові доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	129408	121261
Усього за розділом III	1695	6213829	9451621

Закінчення Додатку Ж

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	422210	4644635

Примітки:

Керівник  Міронюк Ю.В.Головний бухгалтер  Прокоп'єв Є.Ю.

Підприємство ПРІВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"АВІАКОМПАНІА "МІЖНАРОДНІ АВІАЛІНІЇ УКРАЇНИ"

Дата (рік, місяць, число)
за СДРПОУ

КОДН
2019.01.01
14348681

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27124684	22102836
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	2011	0	0
<i>Премії, передані у перестраховування</i>	2012	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27039678)	(20403703)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	(0)	(0)
Валовий:	2090	85006	1699133
прибуток			
збиток	2095	(0)	(0)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0	0
<i>Зміна випису страхових резервів, валова сума</i>	2111	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	451684	411896
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	0	0
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	0	0
<i>Дохід від використання кліматів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(293433)	(270243)
Витрати на збут	2150	(2682846)	(2409091)
Інші операційні витрати	2180	(318228)	(99786)
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	(0)	(0)
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	0	0
прибуток			
збиток	2195	(2757517)	(638091)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	12718
Інші фінансові доходи	2220	283771	118785
Інші доходи	2240	155119	346889
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(176081)	(93159)
Втрати від участі в капіталі	2255	(194573)	(990)
Інші витрати	2270	(6851)	(39196)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	0
прибуток			
збиток	2295	(2696132)	(293044)

Закінчення Додатку 3

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	(11464)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:	2350	0	0
прибуток			
збиток	2355	(2696132)	(304508)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частина іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	(1819)	19097
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(1819)	19097
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(1819)	19097
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(2697951)	(285411)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4710764	3296004
Витрати на оплату праці	2505	2138986	1868204
Відрахування на соціальні заходи	2510	244270	196832
Амортизація	2515	173434	129677
Інші операційні витрати	2520	23053180	17681497
Разом	2550	30320634	23172264

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	490000	490000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	544000	544000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(5,5)	(0,62)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(4,95)	(0,56)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки:

Керівник



Мірошник Ю.В.

Головний бухгалтер



Прокоцька Є.Ю.